



# SALA DE APRENDIZAGEM 8

Esse conteúdo é parte integrante do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares

# **MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS**

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

**Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)**

**Reitora**

Ana Beatriz de Oliveira

**Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)**

**Coordenadora**

Maria Cecília Luiz

**Revisão Linguística**

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

**Editoração Eletrônica**

Jéssica Veloso Morito

**Identidade Visual**

Jéssica Veloso Morito

**Ficha catalográfica**

L953      Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/  
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico  
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37



# GESTÃO FINANCEIRA E A INFRAESTRUTURA NA ESCOLA

Maria Cecília Luiz  
Anderson Severiano Gomes  
Rafaela Marchetti

**EMENTA:** Recursos públicos disponíveis na e para escola. Trabalhos colaborativos e participativos. Transparência e ética no uso do dinheiro público. Prestações de contas. PDDE Interativo. Democratização do acesso à informação.

## OBJETIVOS GERAIS

- Compreender como gerir recursos públicos com vistas a melhorar a infraestrutura física e pedagógica da escola.
- Entender a amplitude do uso de verbas públicas, dentro de um contexto de gestão democrática.
- Viabilizar parcerias entre a escola e os colegiados e/ou UEx.
- Utilizar o PDDE Interativo, com finalidade de facilitar e incentivar as questões financeiras da escola

## 1. RECURSOS FINANCEIROS NA E PARA ESCOLA

A descentralização de recursos financeiros, promulgada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, oportunizou a gestão democrática, baseada no incentivo à autonomia – despesas de manutenção e cumprimento de proposta pedagógica – e à participação da comunidade escolar. De acordo com tal Lei, foi possível facilitar a transferência de recursos entre os entes federados e, assim, financiar serviços, ações e benfeitorias educacionais.

A federação disponibiliza recursos para as escolas com propósito de redefinir a função da União neste processo de descentralização, mas também produzir diretrizes e normas nacionais. Essa reestruturação modifica as políticas públicas e interfere

diretamente nas temáticas da democracia, equidade de acesso e permanência dos estudantes na escola.



Oportunizar a gestão democrática



Incentivo à autonomia



Participação da comunidade escolar

Na década de 1990, houve grande incentivo à municipalização do ensino, com certa autonomia aos sistemas educacionais – com possibilidade de mudanças em gestões locais –, entretanto o pouco apoio à gestão, à formulação de políticas, investimento em formação impediu um processo de descentralização mais eficiente na gestão educacional.

As Secretarias de Educação (Municipais e Estaduais) ficam responsáveis por conduzir as questões relacionadas à organização e ao financiamento do sistema educativo e definem políticas e rumos educacionais que afetam a instituição escolar. Estados e municípios subsidiam as unidades escolares conforme legalidade local, principalmente, as grandes despesas relacionadas com a infraestrutura da escola. Geralmente, são os departamentos de suprimentos e licitações das prefeituras, ou governos estaduais, que realizam este atendimento específico de cada rede de ensino.



- 1 modifica as políticas públicas
- 2 interfere diretamente nas temáticas referentes à democracia; e
- 3 na equidade de acesso e permanência dos estudantes na escola

Neste texto, “Gestão financeira e a infraestrutura na escola”, busca-se refletir sobre como a União administra e transfere o gerenciamento financeiro para estados e municípios que recebem recursos financeiros e atribuições. Parte-se da ideia de que a descentralização operativa soluciona problemas de centralização de ações e ausência de democracia, mas, na verdade, proporciona à unidade executora federal monitorar e controlar tudo o que acontece, inclusive os resultados de avaliação da Educação Básica.

O financiamento da escola pública é atrelado às políticas educacionais e organizado pela gestão educacional via fontes orçamentárias previstas em Lei, como: o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); o Salário-Educação; e os programas federais de financiamentos à educação.



Para Gomes (2021), um regime de colaboração na educação básica teria de ter **três pontos fundamentais: institucionalização de fóruns de negociação federativa; melhor definição da função e coordenação em nível estadual; e fortalecimento da cooperação e participação no interior de cada escola.**

Neste sentido, torna-se fundamental compreender a escola e a gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil. Gestão escolar traduz-se em uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica, isto é, não começa e nem termina nas instituições escolares. Isso se deve às suas necessidades cotidianas, à busca incessante de desenvolver o ensino e à aprendizagem de qualidade aos estudantes.

Nem sempre depende apenas dos educadores o êxito escolar, por isso, segundo Tiramonti (1997) e Furlán (1992), existem duas perspectivas pela busca da autonomia escolar: gestão autônoma desobrigada do controle do poder político, sendo dirigida pela consciência individual ou da instituição; e uma gestão cuja definição de autonomia constitui-se por meio de auto-organização, inseparáveis da concepção de participação coletiva nos processos de planejamento e na avaliação do funcionamento da escola.



Segundo Adrião e Peroni (2007), as prestações de contas realizadas pelos órgãos da gestão educacional têm suas motivações e preocupações movidas muito mais pelo receio do Tribunal de Contas da União (TCU) que pela descentralização e articulação democrática do Estado pela sociedade civil.

As políticas educacionais apresentam uma forte tendência de mudança da organização institucional e do sistema educacional, por vezes, com o propósito de tornar o sistema educativo menos burocrático, mais dinâmico, com finalidade de legitimar os mecanismos de diferenciação e segmentação institucional.

Segundo estudos realizados pela Krawczyk (1999), existe uma preocupação com a democratização da gestão escolar, entretanto, ela nem sempre está vinculada as metas como: descentralização dos espaços de decisão; autonomia; equidade do sistema educacional; definição de uma nova concepção de educação; de cultura escolar etc.

## 2. RECURSOS PÚBLICOS DISPONÍVEIS E A CULTURA COLABORATIVA

A escola é uma instituição pública que recebe verbas da junção de um conjunto de impostos e transferências realizadas pela União, conforme processo de redistribuição do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Entretanto, a aplicação dessas verbas federais precisa de um trabalho de gestão financeira de forma colaborativa e participativa – com finalidades de atender às demandas de infraestrutura da escola.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 295), a escola é “referência para a formulação e gestão das políticas educacionais”, sendo suas práticas organizacionais a autonomia e a gestão democrática. A gestão democrática prevê abertura ao diálogo e à democratização das decisões por meio de colegiados constituídos pela democracia representativa, definições de normas e ações em suas esferas de atuação.

Um dos recursos financeiros disponibilizados pela União é o **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**, caracterizado como uma assistência realizada às escolas de educação básica em redes municipais, estaduais e Distrito Federal, a fim de melhorar a

infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica.



Melhorar a infraestrutura física e pedagógica



Reforço da autogestão escolar



Elevação dos índices de desempenho da educação básica

Os recursos do **PDDE Interativo** são transferidos de acordo com o número de alunos descritos no censo escolar do ano anterior ao do repasse orçamentário. Conforme o nível de ensino, também é possível solicitar outros tipos diferenciados, como: acessibilidade, qualidade, emergencial, estrutura, entre outros. As modalidades preveem auxílio ao desenvolvimento de projetos na escola em consonância ao PPP.

Há, nas verbas do PDDE, uma parte de custeio para o uso de materiais cotidianos, de consumo rápido pela escola e que contribuem para o desenvolvimento pedagógico. Entretanto, também há possibilidade de agregar a verba do PDDE para adquirir bens de capital, ou seja, bens duráveis que também podem contribuir para a solidificação de determinados espaços na escola, com finalidades bem específicas ao cotidiano pedagógico.



Mesmo quando o valor do bem adquirido não permite sua aquisição com um repasse, o diretor pode solicitar a reprogramação para o ano seguinte, com a finalidade de unir verbas e adquirir um bem de valor mais elevado, com um novo repasse. A consolidação desse processo precisa ser dialogada e a partir dos relatórios ou extratos bancários da reprogramação feita, definem-se as prioridades, com finalidade de atingir determinados objetivos pedagógicos.

Outra verba de grande valia para escola é o **Programa Educação Conectada**. Sua adesão traz mais tecnologias para a unidade escolar, com ampliação de serviços prestados à gestão e às práticas pedagógicas, além de uso de tecnologias avançadas e

potencialização dessas linguagens em relação ao ensino e à aprendizagem. Com a aquisição de novos equipamentos, fica viável o acesso às redes de computadores, ter novas informações e novos conteúdos, oportunizando aos estudantes conhecerem o mundo que os circundam.



Destaca-se que como qualquer outro instrumento tecnológico sua utilização pode ser proveitosa, mas também trazer desafios e problemas para a escola. Atualmente, as redes sociais disponibilizam todo tipo de informações e novos conteúdos (instrutivos e destrutivos), portanto, os educadores devem debater, constantemente, com seus estudantes sobre o acesso e a navegação de sites e contextos advindos da internet.

A mentoria de diretores, em sua concepção metodológica, prevê a cultura colaborativa, isto é, o processo de colaboração em atividades e ações, com uma liderança compartilhada, confiança mútua e corresponsabilidade. O foco é constituir relações horizontais entre todos os atores relacionados à escola.



Cultura colaborativa deve ser trabalhada de forma contínua, por meio de discussões e reflexões sobre os objetivos comuns que atenda a todos, isto é, normas, decisões e oportunidades, com caráter de amenizar incertezas na hora das escolhas, em especial, com relação aos recursos financeiros. O diretor é líder local e cabe a ele garantir a cultura colaborativa, a escuta ativa, e todos os aspectos necessários para se atingir as metas planejadas e o uso das verbas públicas.

### 3. ACOMPANHAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS

No Brasil, são poucos os diretores que prestam concursos e são efetivados, assumindo um cargo em seus estados e/ou municípios. A maioria se mantém apenas na função de diretor por tempo determinado, sendo designado ou selecionado por diferentes maneiras: eleito pela escola; passar por provas seletivas mais a eleição; por indicação da Secretaria da Educação.

Esta rotatividade na função de diretor, aparentemente, possibilita uma oportunidade democrática para vários professores da escola, no entanto, para questões relacionadas aos recursos financeiros isso nem sempre é benéfico, pois a cada mudança, o gestor precisa aprender sobre como administrar recursos públicos e verificar como foram gerenciadas as prestações de contas da gestão anterior.



Precisa aprender sobre como administrar recursos públicos



Verificar como foram gerenciadas as prestações de contas da gestão anterior

Além do diretor, geralmente, os recursos financeiros da escola são gerenciados por uma Unidade Executora (UEx) – também, denominada, em algumas regiões, de Associação de Pais e Mestres (APM) – e seus colegiados. Cabe ao diretor a garantia da constituição e a organização desses órgãos colegiados que, em conjunto com a equipe gestora, deve administrar as verbas recebidas, de forma democrática, principalmente, em relação ao destino de recursos financeiros vinculados às questões pedagógicas e administrativas.

Apesar da legislação, LDB, pressupor certa autonomia na gestão escolar, sabe-se que existem certas limitações (engessamento) e falta de flexibilização na decisão da administração de verbas. Isso acontece, muitas vezes, para assegurar lisura no processo, pois as verbas são disponibilizadas e regulamentadas em alíneas que definem itens possíveis de gastos públicos, ou determinam onde elas devem ser aplicadas.



Por outro lado, urge a necessidade de **avançar na prática de gerenciar e manter os princípios de equidade, justiça e democracia** no que se refere ao uso de recursos públicos, principalmente, com gestão participativa e cultura colaborativa, pois a forma criteriosa e satisfatória atenderá às necessidades e os anseios de toda a escola.

Junto com a descentralização de recursos direcionados à educação ou modificações de políticas surgem também dúvidas com relação à utilização destas verbas de maneira coerente, isto é, não pode faltar monitoramento. Nem sempre os diretores disponibilizam as informações sobre fontes dos recursos, formas de distribuição, aspectos legais, controle e acompanhamento da aplicação de gastos públicos e das políticas sobre o financiamento da educação.

Por vezes, a sociedade e os próprios educadores desconhecem a importância da sua participação neste processo de monitoramento dos recursos financeiros, como: sua origem; instrumentos de controle; leis reguladoras; e deveres federais, estaduais e municipais. Por isso, cabe à população, juntamente com os órgãos de controle externo, fazer-se presente e atuante com os gestores públicos com intenção de fiscalizar e colaborar na aplicação adequada de recursos.

Os pequenos gastos, como materiais didáticos, pedagógicos, despesas administrativas, de higiene e limpeza e de conservação do prédio, do mobiliário e dos equipamentos existentes, entre outros, contam com os recursos do Programa



Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Por meio dele, devem ser atendidas as prioridades dos recursos repassados à escola, que lá se encontram à disposição da UEx ou APM, mediados pelo Conselho de Escola, para garantir o bom funcionamento da unidade e o atendimento das necessidades de caráter pedagógico. Segundo Luiz (2021):

a escola precisa criar interações entre as partes, não como uma forma de troca de favores, mas como um complemento do que se estabelece no ambiente familiar. As proximidades entre ambas (família e escola) não é uma tarefa fácil, exige confiança e a criação de estratégias (LUIZ, 2021, p. 67).

É bastante comum a escola afirmar ter pouca participação dos familiares na vida escolar dos seus filhos, ao mesmo tempo em que ela aponta a necessidade de ter tal parceria. Contudo, estas demandas parecem confusas, visto que esse anseio pela participação é sustentado pelos educadores de forma genérica, pois na hora que se pergunta como os familiares podem ajudar, poucas são as respostas efetivas.



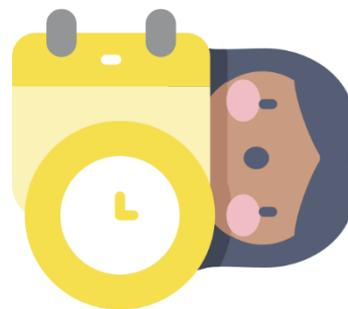
Uma das formas de valorizar a participação de pessoas que estão fora da escola é o Conselho Escolar (CE). Ocupar-se da composição e do funcionamento do Conselho Escolar é algo relevante para a gestão escolar, pois é esse colegiado que acompanhará todo processo de educativo e pedagógico da escola

As múltiplas determinações e modificações que ocorrem na sociedade, no sistema educacional e na própria escola, podem ser compreendidas nos espaços de reuniões do CE, pois a interação democrática com os diferentes membros, em assuntos pertinentes como, por exemplo, critérios de administração da merenda escolar e discussão sobre sua qualidade, são importantes de serem discutidos com a participação de todos, no coletivo.

Para receber os recursos é preciso estar em dia com a prestação de contas, por isso é imprescindível ter cuidado com a organização financeira, balanços, atas preenchidas com detalhe, assinaturas de todos os responsáveis. Aconselha-se executar recursos financeiros por meio de licitações, ou em caso de quantias menores, obter três orçamentos distintos (pelo menos), com intuito de demonstrar zelo e transparência ao usar o dinheiro público. Além disso, é fundamental ter um lugar na escola, bem visível, em que todos os gastos estejam fixados em linguagem e local acessível a todos os atores da escola.

Ao final de cada ano, as unidades escolares repassam todo o detalhamento dos gastos e receitas às Secretarias de Educação que realizam uma primeira análise. Todas as etapas efetivadas pela escola serão fiscalizadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Tribunal de Contas da União (TCU) e Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Ter **boa comunicação e transparência** é primordial para haver **ética** e **boa conduta** com recursos financeiros e realizar mudanças na infraestrutura da escola. Para a cultura colaborativa, a melhor forma do diretor se comunicar com familiares e educadores é por meio de reuniões agendadas, em que todos podem decidir em que serão priorizados os gastos (traçar objetivos comuns), determinar quem serão os prestadores de serviços e trazer limpidez nas prestações de contas.



As reuniões precisam ser divulgadas democraticamente, para que todos saibam e as atas devem ser publicizadas, com cada etapa do processo de uso de verbas públicas. Há vinculação com a comunidade, quando educadores, em geral, estabelecem priorizar a escuta ativa e a cultura colaborativa. Esta parceria é criada e estimulada por meio de participação e confiança para interagir e decidir sobre o percurso das atividades escolares.

A **sensibilização, as trocas, compartilhamentos com acolhimento e interesses coletivos** durante a mentoria de diretores também favorece a visibilidade e a importância da dimensão democrática nas escolas. Exemplos de incentivos podem ser vistos em: realização de pequenas assembleias com alunos; caixa de sugestões; enquetes feitas pelo Grêmio Estudantil e CE; eleição de representantes; familiares presentes; escola de pais em que os familiares possam aprender e ensinar seus saberes; prefeitos ou vereadores mirins da escola; parlamento escolar e afins. Existem outras tantas formas inovadoras de buscar maior participação sobre os problemas cotidianos que a escola vive.

Um diretor, de acordo com os colegiados, deve ficar atento aos meios que disponibiliza com relação ao uso de verbas públicas, visto que esta interação constitui um sentimento de pertencimento, fortalece a representatividade, propicia mais colaboração. Estabelece-se a cultura colaborativa quando o gerenciamento de verbas e gastos é tratado com objetivos comuns e todos observam que: a reforma da escola foi deliberada no coletivo, a licitação para aquisição de materiais foi feita de maneira

transparente, os ambientes escolares estão sendo melhorados em razão dos estudos e reflexões de grupos diferentes.

O compromisso de empregar corretamente verbas públicas deve ser premissa e compromisso de cada diretor e de todos que fazem parte da escola. Quando a unidade escolar se propõe a realizar um trabalho por várias e diferentes mãos, também consegue enfrentar de maneira mais assertiva seus desafios e problemas cotidianos.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. **Educação e Sociedade**, v. 28, n. 98, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 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] República Federativa do Brasil**. Brasília, 2014.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação** (Pró-Conselho). Brasília: MEC, 2005.

FURLÁN, A. *et al.* La gestión pedagógica. Polémica y casos. *In*: EZPELETA, J.; FURLÁN, A. **La gestión pedagógica de la escuela**. Chile: Unesco, 1992.

LUIZ, M. C. *et.al.* **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.

KRAWCZYK, N. Gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação e Sociedade**, n. 20, v. 67, 1999.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; e TOSCHI, M. S. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. (org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000. p. 1-195.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

TIRAMONTI, G. Los imperativos de las políticas educativas de los 90. Buenos Aires: Novidades Educativas, 1997.