



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS III  
CENTRO HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

**UANDNA RODRIGUES DE MENDONÇA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: Possibilidades e desafios do  
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**

**GUARABIRA  
2023**

UANDNA RODRIGUES DE MENDONÇA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: possibilidades e desafios do  
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Monografia) apresentado ao Curso de  
Licenciatura em Pedagogia da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito para  
obtenção do título de Licenciatura Plena em  
Pedagogia.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Taises Araújo da Silva Alves

**GUARABIRA**

2023

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O488g Oliveira, Uandna Rodrigues de Mendonça.  
Gestão democrática da escola pública [manuscrito] : possibilidades e desafios do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) / Uandna Rodrigues de Mendonça Oliveira. - 2023.  
33 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Taíses Araújo da Silva Alves, Coordenação do Curso de Pedagogia - CH. "

1. Gestão Democrática. 2. PDDE. 3. Possibilidades. 4. Desafios. I. Título

21. ed. CDD 371.217

UANDNA RODRIGUES DE MENDONÇA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: Possibilidades e desafios do  
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Monografia) apresentado ao Curso de  
Licenciatura em Pedagogia da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito para  
obtenção do título de Licenciatura Plena em  
Pedagogia.

Aprovada em: 29 / 11 / 23.

**BANCA EXAMINADORA**

Tais Araujo da Silva Alves

Profa Dra. Tais Araujo da Silva Alves

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Luciana Silva do Nascimento

Profa. Dra. Luciana Silva do Nascimento

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Débora Regina Fernandes Benício

Profa. Ma. Débora Regina Fernandes Benício

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, acima de tudo e de todos. A minha família (meus pais e meu esposo que sempre me deram força e incentivo a não desistir dos meus sonhos. A minha orientadora Taíses Araújo. sem suas orientações e ajuda, eu não teria conseguido concluir essa missão.

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar, a Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos. Aos professores, pelas correções e por todos os ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional. Em especial a professora Taíses Araújo.

## RESUMO

O presente estudo busca analisar a Gestão Democrática da Escola Pública, com foco nas possibilidades e desafios apresentados pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O objetivo geral da pesquisa é objetivo geral compreender o PDDE como uma ferramenta de descentralização financeira e seu potencial para o processo de gestão democrática das escolas públicas. Como objetivos específicos, buscou-se explorar as perspectivas teóricas sobre gestão democrática e regulamentações do PDDE; analisar a importância da gestão financeira para a organização pedagógica e administrativa no contexto das escolas; refletir sobre a importância do colegiado escolar na administração dos recursos, considerando a autonomia de uma instituição educativa; analisar as possibilidades e desafios do PDDE. Através de uma abordagem interdisciplinar, este estudo visa reconhecer a interconexão entre a gestão democrática, a autonomia institucional e a eficiente administração dos recursos do PDDE, destacando a relevância da gestão financeira como catalisadora de melhorias significativas na qualidade educacional. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica que integrou pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica permitiu um mergulho nas perspectivas teóricas sobre gestão democrática, descentralização financeira e o papel do PDDE nesse contexto. Autores como Veiga (1995), Paro (2001), Libâneo (2012), e outros fundamentaram a compreensão conceitual necessária para analisar criticamente as práticas relacionadas à gestão escolar. A pesquisa documental, por sua vez, permitiu uma análise minuciosa de regulamentações, resoluções e relatórios relacionados à implementação e operacionalização do PDDE. Essa análise prática visou a identificação de limitações enfrentadas pelo programa na prática, fornecendo uma visão realista dos desafios enfrentados pelas escolas na gestão dos recursos provenientes do PDDE. Ao final, esta monografia almeja contribuir para a compreensão mais aprofundada da dinâmica entre a gestão democrática, a descentralização financeira promovida pelo PDDE e os desafios inerentes a esse contexto. Com isso, pretende-se fornecer subsídios teóricos e práticos que possam orientar gestores, educadores e demais interessados na busca por uma gestão escolar mais eficaz, participativa e alinhada aos anseios da comunidade educacional.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática. PDDE. Possibilidades. Desafios



## ABSTRACT

The present study seeks to analyze the Democratic Management of Public Schools, focusing on the possibilities and challenges presented by the Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). The general objective of the research is to understand the PDDE as a tool for financial decentralization and its potential for the process of democratic management of public schools. As specific objectives, we sought to explore theoretical perspectives on democratic management and PDDE regulations; analyze the importance of financial management for the pedagogical and administrative organization in the context of schools; reflect on the importance of the school board in managing resources, considering the autonomy of an educational institution; analyze the possibilities and challenges of PDDE. Through an interdisciplinary approach, this study aims to consider the interconnection between democratic management, institutional autonomy and the efficient administration of PDDE resources, highlighting the relevance of financial management as aspects of significant improvements in educational quality. To achieve this objective, the research was carried out using a methodological approach that integrates bibliographic and documentary research. The bibliographical research allowed a dive into theoretical perspectives on democratic management, financial decentralization and the role of the PDDE in this context. Authors such as Veiga (1995), Paro (2001), Libâneo (2012), and others founded the conceptual understanding necessary to critically analyze practices related to school management. Documentary research, in turn, allowed a thorough analysis of regulations, resolutions and reports related to the implementation and operationalization of the PDDE. This practical analysis aimed to identify limitations faced by the program in practice, providing a realistic view of the challenges faced by schools in managing resources from the PDDE. In the end, this monograph also contributes to a deeper understanding of the dynamics between democratic management, financial decentralization promoted by the PDDE and the challenges inherent to this context. With this, it is intended to provide theoretical and practical subsidies that can guide managers, educators and other details in the search for more effective, participatory school management that meets the desires of the educational community.

**Keywords:** Democratic management. PDDE. Possibilities. Challenges





## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. DESVENDANDO O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	20
4. METODOLOGIA	23
5. PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA (PDDE)	25
5.1 Possibilidades do PDDE	27
5.2 Limites do PDDE	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

## 1. INTRODUÇÃO

O debate em torno do princípio da gestão democrática na educação pública nacional ganhou destaque a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da subsequente promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Esforços estão sendo feitos para discutir e propor novos modelos de gestão como um meio de melhorar a qualidade da educação, especialmente no âmbito da educação básica pública. Isso envolve a quebra do paradigma tradicional de administração escolar e a implementação de novas estratégias que incluem a participação de todos os envolvidos na escola e na comunidade escolar no processo pedagógico. No entanto, na prática do dia a dia escolar, observa-se que pais e alunos muitas vezes não estão envolvidos nessas discussões e, em alguns casos, os próprios professores se sentem excluídos de um processo do qual deveriam ser participantes fundamentais.

Neste trabalho, o conceito de gestão democrática, que é central para as discussões, é baseado nas ideias de Veiga (1995, p. 18), que enfatiza a necessidade de uma "ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e ações administrativas e pedagógicas envolvidas". Isso significa que alunos e pais devem exercer um papel ativo no processo de gestão escolar para que ela seja democrática.

Nesse contexto, recorreremos ao conceito de participação de Diaz Bordenave (1994), que argumenta que existem forças em jogo na dinâmica do processo participativo. Apesar de a participação ser uma necessidade fundamental, ela não é algo inato; em vez disso, é uma habilidade que as pessoas aprendem e se aprimoram ao longo do tempo. Bordenave (1994, p. 47) afirma que "a participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas".

A escolha deste tema e as análises realizadas se fundamentam em documentos oficiais que fornecem apoio para esta pesquisa, juntamente com minha experiência como educador em uma instituição de ensino público estadual situada na cidade de Guarabira, no interior da Paraíba.

O enfoque da pesquisa direcionou-se para o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) enquanto ferramenta importante na administração escolar. O PDDE,

como iniciativa do governo federal, visa a alocação de recursos financeiros para as instituições de ensino, objetivando aprimorar a gestão nas esferas financeira, administrativa e pedagógica.

Nesse sentido, temos como objetivo geral compreender o PDDE como uma ferramenta de descentralização financeira e seu potencial para o processo de gestão democrática das escolas públicas. Como objetivos específicos, buscou-se explorar as perspectivas teóricas sobre gestão democrática e regulamentações do PDDE; analisar a importância da gestão financeira para a organização pedagógica e administrativa no contexto das escolas; refletir sobre a importância do colegiado escolar na administração dos recursos, considerando a autonomia de uma instituição educativa; analisar as possibilidades e desafios do PDDE.

Diante dessas considerações, este estudo busca realizar uma análise por meio de pesquisa bibliográfica e documental dos princípios que regem uma gestão democrática, com base em documentos oficiais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente. A escolha por uma pesquisa qualitativa alinha-se ao propósito de compreender as nuances da gestão democrática nas escolas públicas e as implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) nesse contexto.

O trabalho está estruturado em sete partes, incluindo esta Introdução. O primeiro tópico discute o conceito de Gestão Democrática; o segundo trata da Gestão Democrática na Escola; o terceiro apresenta a Metodologia; o quarto discute o Programa Dinheiro Direto na Escola, com suas possibilidades e seus limites e por fim, apresentamos as considerações finais e as referências.

O que me motivou a falar sobre esse tema, é que de certa forma, ele faz parte da minha rotina diária. Eu trabalho na 2ª Gerência Regional de Ensino, especificamente no setor do PDDE já tem 3 anos e minha principal função é o recebimento das prestações de contas do PDDE.

Esse programa me proporcionou ter um pouco de experiência com a gestão escolar, pois estamos sempre nos comunicando para sanar possíveis dúvidas que surgem quanto ao uso do recurso, como também falar sobre alguma resolução nova, alguma alteração, enfim, alguma novidade que possa surgir referente a esse programa.

E também porque é um tema de grande importância para a sociedade e os estudiosos conhecerem com mais detalhes sobre esse recurso que é primordial para o funcionamento das instituições de ensino.

## 2. DESVENDANDO O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A problemática no que se refere a Gestão democrática na educação remonta desde a chegada dos portugueses a colônia e da maneira como se deu o início do sistema educacional no Brasil. Nesse período, os primeiros habitantes desta terra que após várias denominações passou a ser chamada de Brasil tiveram suas tradições e valores reprimidos e, por assim dizer, arbitrariamente negados. Ao voltarmos brevemente à história da educação no Brasil, podemos perceber que a dimensão democrática nas políticas educacionais nunca esteve presente.

Os exploradores portugueses desembarcaram no Brasil em 1500 e observaram que nas tribos indígenas a transmissão dos ensinamentos culturais era ensinada pela família e pelos anciãos da tribo, conhecidos como caciques. Os jesuítas chegaram em 1549, com a missão de propagar a religião católica e instruir os indígenas nos preceitos dessa doutrina. No entanto, o ensino ministrado pelos jesuítas desconsiderava os costumes e a cultura nativa (Romanelli, 1987).

Em 1759, durante o governo do Marquês de Pombal, os Jesuítas foram expulsos do Brasil, e a educação na colônia passou pela primeira vez a ser responsabilidade do Estado. A partir de então, o sistema educacional brasileiro ficou caracterizado pela divisão entre aqueles com recursos médicos e aqueles sem, independentemente da distinção entre instituições públicas e privadas.

Com a Proclamação da Independência do Brasil em 1822, a educação assumiu um papel de destaque, consolidando-se com a primeira Constituição outorgada em 1824, que instituiu a instrução primária como um direito gratuito para todos os cidadãos perante a lei. A Proclamação da República em 1889 gerou a necessidade de reavaliar novamente a educação no país, ocorreu em um período marcado por diversas reformas educacionais.

Até 1930, a estrutura educacional brasileira carecia de uma política nacional que direcionava as diretrizes gerais para os sistemas de ensino. Uma das primeiras ações do governo provisório, que emergiu com a Revolução de 1930, foi a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, centralizando a tutela da União sobre os diversos níveis de ensino. A situação exigia uma mão de obra qualificada para atender às necessidades industriais, e, portanto, investir em educação se tornou uma prioridade (Shiroma, 2000).

Em 1937, foi promulgada uma nova Constituição, com destaque para o artigo 129, que enfatizava a importância do ensino profissionalizante:

A infância e à juventude, a que faltarem os recursos necessários à educação em instituições particulares, é dever da Nação, dos Estados e dos Municípios assegurar, pela fundação de instituições públicas de ensino em todos os seus graus, a possibilidade de receber uma educação adequada às suas faculdades, aptidões e tendências vocacionais. [...] O ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas é em matéria de educação o primeiro dever do Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. (BRASIL, 1937).

O ano de 1964 ficou marcado pelo golpe militar e no início da década de 1970 foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como Lei n. 5.692. Após o término do regime militar, uma nova Constituição foi aprovada, na qual o artigo 206 faz menção à gestão democrática no sistema educacional, estabelecendo: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, os sistemas de ensino passaram a ser organizados de maneira compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, operando em regime de colaboração. Em 1996, por meio da emenda constitucional n. 14, foi instituído o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Fundef. Esse fundo foi posteriormente regulamentado pela lei n. 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo decreto n. 2.264, de junho de 1997. O Fundef foi desenvolvido nacionalmente em 1º de janeiro de 1998, estabelecendo uma nova sistemática para a redistribuição dos recursos destinados ao ensino fundamental.

O processo de municipalização da educação se destaca como um veículo de transformação de um sistema educacional com histórico de insucesso e exclusão para um sistema de qualidade, embasado na perspectiva de maior participação e controle dos diversos atores da educação, ou seja, uma gestão mais democrática. O artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, estabelece prescritivamente que o caráter democrático permeia a intenção do Estado ao oficializar que:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;



II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)  
VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional n. 53, de 2006).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, especificamente no artigo 14, o princípio democrático é fortalecido ao abordar a gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios. Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto pedagógico da escola: II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

O princípio da gestão democrática é igualmente reforçado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, que garante aos pais o direito de participar na definição das propostas pedagógicas da escola de seus filhos, bem como de acompanhar o processo pedagógico, o desenvolvimento escolar e os resultados das avaliações. Além disso, concede a liberdade de expressão tanto à criança quanto ao adolescente.

Apesar de ainda não estar plenamente integrada, a gestão democrática já é uma realidade legal, faltando ser efetivamente construída à prática das escolas. O processo de gestão escolar prevê a participação coletiva em diversos procedimentos formais e regulamentares da escola, como a elaboração do projeto político-pedagógico, os conselhos e colegiados, os quais estão previstos como processos democráticos principalmente nas escolas públicas, com dependência restrita no ensino privado (Cária, 2006).

O conselho escolar é uma peça-chave na busca pela gestão democrática, visto que proporciona um vínculo entre a escola e a comunidade, permitindo quebrar a abordagem vertical e autoritária da direção. O regimento escolar reflete o projeto educacional da instituição e, por isso, deve ser elaborado coletivamente, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar. Isso permite que a escola preserve sua identidade sem abrir mão das diretrizes e políticas educacionais nacionais e

estaduais. É importante notar que, por força da lei, a gestão democrática é restrita ao ensino público, o que, como Cária (2006) argumenta, levanta questionamentos, uma vez que o princípio democrático deveria se estender a todos os cidadãos brasileiros, independentemente do sistema de ensino que frequentam.

A busca por medidas descentralizadoras e mais democráticas na educação se intensificou especialmente a partir da década de 1990, após a Conferência Mundial de Educação para Todos em Jomtien, Tailândia, financiada pela Unesco, Unicef, Pnud e Banco Mundial. Nesse evento, representantes de 155 governos se comprometeram a garantir educação básica de qualidade para todas as faixas etárias. Essa conferência trouxe a educação para o centro das discussões e agendas governamentais globais, resultou em novas conferências e diversos documentos oficiais com metas para a educação de qualidade. Entre essas metas, destaca-se o princípio democrático da gestão escolar.

Os anos de 1990 também testemunharam uma extensa reforma no âmbito nacional, guiada por princípios neoliberais. Essa reforma afetou profundamente o setor educacional, com o objetivo de alinhar a estrutura educacional brasileira à reconfiguração do papel do Estado. A reforma promoveu uma mudança da administração burocrática, centrada em uma abordagem autoritária, para uma administração gerencial, articulada com princípios democráticos, mas também caracterizada por traços da gestão empresarial, focada em responsabilização e resultados.

Nesse novo modelo de gestão, incentivam-se práticas que enfatizam a participação efetiva da comunidade escolar em decisões políticas, sociais, culturais e culturais por meio de meios democráticos. A municipalização é uma dessas políticas adotadas pelo Estado para transferir a gestão da educação e seus recursos para as comunidades. Com a extensão da municipalização do ensino fundamental em todo o país, com a intenção declarada de melhorar a qualidade da educação básica, a responsabilidade pela educação pública está sendo eficaz para os municípios. Em aparência, os municípios têm a oportunidade de recuperar recursos retidos para a manutenção da educação.

De acordo com as análises de Trojan (2009), as reformas estatais e a redução de despesas vividas tiveram repercussões na administração dos sistemas em muitos países latino-americanos. Esse contexto destacou-se pela municipalização do ensino obrigatório, alterações nos modelos de gestão e implementação de sistemas

nacionais de avaliação. Entre os principais objetivos que motivaram essas reformas em escala internacional, destacam-se a melhoria da eficiência das atividades administrativas, elevar a qualidade dos serviços públicos, aumentar a produtividade na administração estatal e, sobretudo, reduzir os gastos públicos. Para alcançar esses objetivos, os instrumentos centralizados adotados foram a descentralização e a privatização (Souza, 2002).

No contexto brasileiro, essas orientações tiveram reflexos palpáveis no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que incorpora um dos princípios fundamentais de violação do modelo de gestão estatal e, por consequência, das políticas públicas, incluindo aquelas relacionadas à educação. Um dos princípios norteadores desse plano é que o Estado deveria exercer diretamente apenas as funções que são governadas ou que demandam recursos estatais. De forma geral, as estratégias delineadas por esse plano incluem a privatização, a publicização e a terceirização.

É justamente nesse contexto que emerge o discurso da gestão democrática da educação no Brasil, uma arena complexa e paradoxal em que a democracia ainda está em um processo de consolidação. Esse cenário passa a ser reconfigurado no contexto do plano de reforma do Estado, sendo influenciado pela nova ordem mundial neoliberal, que busca padronizar políticas educacionais, gerando assim uma tensão latente e paradoxal.

### 3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Conforme os estudos de Bastos (2003), os primórdios do conceito de gestão democrática envolvem a experiência vivenciada nas escolas públicas secundaristas no antigo Distrito Federal, durante a gestão de Anísio Teixeira como secretário da educação (1931-1935). Teixeira foi o primeiro a estabelecer uma relação entre democracia e administração educacional.

Colares (2003) indica que a partir do final dos anos 1980, emergiram as noções de que a participação da comunidade era fundamental para abordar as questões educacionais e outros assuntos de interesse coletivo, promovendo a democratização nas escolas. Movimentos reivindicatórios dos professores estimularam debates sobre os modelos burocráticos e hierárquicos de organização educacional, propondo sua superação e a instauração da democracia.

Em um mundo globalizado e diante das novas exigências da sociedade, a gestão participativa ganhou destaque como uma das bases para a participação popular. Isso visava forjar a identidade e a autonomia escolar. Paro (1986) destaca que a gestão participativa surge da interação de forças políticas, buscando o bem-estar coletivo no contexto social onde a escola se insere, uma vez que escola e comunidade estão intrinsecamente interligadas.

Revisar a teoria e a prática educacional para adaptar certos controles formais e incentivar a gestão participativa se configurar como ferramentas cruciais para construir uma nova cidadania:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1986, p. 46).

Paro (1986) ressalta que a gestão participativa é um processo que gera resultados a longo prazo, pois exige a transformação de hábitos antigos de uma administração centralizada, na qual o diretor concentra o poder, para um modelo que valoriza a participação de todos os membros da escola e da comunidade que a circunda.

Nesse mesmo contexto, Hora (1994) sustenta a ideia de que a escola deve envolver pais, funcionários e alunos em um esforço conjunto para que todos

compreendam que a instituição é um ponto central na comunidade, aberta a reuniões e sugestões vindas de todos os envolvidos. A autora enfatiza que o planejamento, quando elaborado com a colaboração de todos os segmentos, se apresenta como o instrumento central para promover a gestão participativa:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (HORA, 1994, p. 51).

O gestor desempenha um papel fundamental na instauração da democracia na escola pública. Cabe a ele criar um ambiente escolar voluntário, onde todos os membros envolvidos podem interagir harmoniosamente em prol de uma abordagem pedagógica coletiva. Isso implica na construção de uma identidade única para a instituição de ensino, desenvolvida em desempenhos fortes e eficazes em todas as áreas.

Conforme mencionado por Luck (1996, p. 37),

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Além disso, existem os órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar, como professores, pais e funcionários. Tem como principal função a participação na gestão da escola, facilitando a integração entre instituição de ensino e a comunidade local.

Com relação ao contexto do Programa Dinheiro Direto na Escola no Brasil, os Conselhos Escolares desempenham um papel importante no sentido de acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros que são repassados pelo programa. Suas principais funcionalidades no PPDE abrangem; A tomada de decisões financeiras, que envolve a participação na definição de como os recursos do PPDE são utilizados, facilitando o direcionamento dos investimentos de acordo com as necessidades específicas da escola.

A transparência nas prestações de contas também fica garantida, com clareza quanto a utilização dos recursos, prestando contas à comunidade sobre as decisões tomadas como também os resultados alcançados. O envolvimento da comunidade

incentivando a participação ativa dos pais e os demais membros da comunidade em questões relacionadas à escola, promovendo assim uma gestão mais democrática e participativa. E também numa fiscalização, com monitoramento quanto a execução dos projetos e a aplicação dos recursos, garantindo que estejam alinhados aos objetivos educacionais de forma que atendam às demandas da comunidade escolar.

À luz do exposto, percebe-se que a gestão participativa ainda é uma noção desconhecida para diversos diretores que preferem persistir em abordagens autoritárias, mantendo-se como detentores exclusivos do conhecimento e das decisões escolares. Essa abordagem não encontra mais espaço na sociedade contemporânea, uma vez que, independentemente das intenções dos gestores, a escola está entrelaçada à sociedade conforme os princípios democráticos constitucionais. Portanto, não é mais aceitável a manutenção de uma administração centralizada, que exclui aqueles que fazem parte intrínseca do processo educacional, como alunos, suas famílias e professores. A educação, e especialmente a educação de qualidade, é inviável sem a participação ativa desses elementos.

Observações veiculadas pela mídia têm ressaltado que as instituições de ensino com os níveis mais elevados de aprendizado são aquelas que adotaram a gestão democrática, englobando a contribuição de todos os funcionários e da comunidade à qual pertence.

Embora os desafios sejam inevitáveis, pois a educação lida com o sofrimento entre indivíduos com experiências, interesses e expectativas distintas, é importante compreender que, mediante responsabilidade, diálogo e engajamento, um trabalho educacional bem-sucedido se traduz em uma abordagem coletiva mais produtiva. Ao compartilharem responsabilidades, os problemas podem ser vistos e resolvidos em conjunto.

## **4. METODOLOGIA**

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, com pesquisa bibliográfica e documental, buscando investigar e analisar criticamente a relação entre a gestão democrática da escola pública e os desafios e possibilidades apresentados pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). A escolha por esta metodologia se justifica pela necessidade de explorar as bases teóricas que embasam o tema, bem como examinar documentos oficiais que delineiam a implementação do PDDE. A pesquisa bibliográfica constitui-se como ponto de partida essencial, permitindo uma revisão ampla e aprofundada da literatura pertinente à gestão democrática na educação e às políticas de financiamento escolar, com destaque para o PDDE. Autores como Paro (2001) e Libâneo (2012) fornecem contribuições valiosas ao delinear conceitos fundamentais relacionados à gestão escolar e à participação democrática. A pesquisa documental, por sua vez, constitui-se como uma ferramenta crucial para a coleta de informações sobre as diretrizes, regulamentos e relatórios oficiais que orientam a implementação do PDDE. A análise desses documentos permitirá uma compreensão mais profunda das diretrizes do PDDE e de como essas diretrizes são interpretadas e implementadas no contexto escolar. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, as citações diretas e indiretas provenientes dos documentos e da literatura consultada serão cuidadosamente integradas, garantindo a sustentação teórica e a contextualização das análises apresentadas. A combinação dessas abordagens metodológicas proporcionará uma compreensão abrangente e embasada sobre a gestão democrática escolar e os desafios enfrentados na implementação do PDDE.

### **4.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é um processo sistemático de levantamento, análise e interpretação da produção acadêmica existente sobre um tema específico. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental no desenvolvimento de pesquisas científicas, proporcionando uma revisão crítica e aprofundada da literatura pertinente. Ela permite ao pesquisador contextualizar seu estudo, identificar lacunas no conhecimento e embasar teoricamente suas análises.

Nesse contexto, Umberto Eco (2007) destaca a importância da pesquisa bibliográfica como um método para evitar a redundância no conhecimento científico, promovendo a originalidade e a contribuição efetiva para o avanço do entendimento sobre um determinado tema. Portanto, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma busca de informações, mas sim um diálogo crítico com o conhecimento já existente.

## **4.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental, por sua vez, fundamenta-se na análise de documentos como fontes primárias de informação. Gil (2010) ressalta que documentos são registros que contêm informações escritas, visuais ou sonoras e representam fontes valiosas para a pesquisa científica. A utilização de documentos como fontes primárias permite ao pesquisador acessar dados autênticos e, muitas vezes, inexplorados.

Ao abordar a pesquisa documental, Minayo (2014) destaca que os documentos são testemunhos do passado e, como tal, permitem reconstruir eventos, contextos e processos. Essa abordagem é crucial para pesquisas que necessitam de uma compreensão aprofundada de acontecimentos históricos, políticos ou sociais.

A combinação de pesquisa bibliográfica e documental é respaldada pelos teóricos da metodologia científica, como Lakatos e Marconi (2019), que ressaltam a complementaridade dessas abordagens. Enquanto a pesquisa bibliográfica fornece uma base teórica consistente, a pesquisa documental permite a investigação de fontes primárias e a obtenção de dados específicos, enriquecendo a análise e contribuindo para a robustez do trabalho científico.



## **5. PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA (PDDE)**

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado pelo governo federal brasileiro com o objetivo de fornecer assistência financeira direta às escolas públicas do ensino básico, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação no país. Inicialmente, o programa era conhecido como Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE) e foi instituído por meio da Resolução Nº 12 de 10 de maio de 1995.

O PDDE tinha como propósito principal suprir carências e necessidades identificadas pelas escolas, permitindo a realização de pequenas obras de infraestrutura, aquisição de materiais pedagógicos e equipamentos, bem como o desenvolvimento de atividades que contribuíssem para a melhoria do ambiente educacional.

Com a evolução do programa, em 14 de dezembro de 1998, o PDDE passou a ser oficialmente reconhecido como Programa Dinheiro Direto na Escola, conforme previsto na Medida Provisória nº 1.784. Desde então, o PDDE se consolidou como uma importante iniciativa para o fortalecimento das escolas públicas no Brasil, buscando promover uma gestão democrática e participativa dos recursos.

Inicialmente focado apenas no ensino fundamental, o PDDE passou por mudanças significativas ao longo dos anos. Em 2008, através da Medida Provisória nº 455, de 28 de janeiro de 2009, que posteriormente se tornou a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, o programa foi ampliado para contemplar todas as modalidades da educação básica, incluindo também a educação infantil, o ensino médio e a educação de jovens e adultos.

Além disso, o PDDE expandiu sua abrangência para incluir, em 2013, os polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que oferecem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica.

Ao longo dos anos, o PDDE se tornou um importante instrumento para fortalecer a autonomia das escolas, permitindo que elas pudessem direcionar recursos de acordo com suas necessidades específicas, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino e o desenvolvimento pleno dos alunos.

O programa é executado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e tem sido uma ferramenta relevante para contribuir com a melhoria da infraestrutura e do ambiente de aprendizagem nas escolas públicas, auxiliando na

promoção de uma educação mais inclusiva, igualitária e de qualidade para todos os estudantes brasileiros. Fica compreendido no artigo 5º,

I - Entidade Executora (EEx) - prefeituras municipais e secretarias distritais e estaduais responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento, execução e prestação de contas dos recursos do programa, destinados às escolas de suas redes de ensino que não possuem UEx, bem como pelo recebimento, análise e emissão de parecer das prestações de contas das UEx, representativas de suas escolas ou dos polos presenciais da UAB a ela vinculados

II - Unidade Executora Própria (UEx) - entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e dos polos presenciais da UAB, integrada por membros da comunidade escolar, comumente denominada de caixa escolar, conselho escolar, colegiado escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras entidades, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas e polos, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos

III - Entidade Mantenedora (EM) - entidade privada sem fins lucrativos, qualificada como beneficente de assistência social, ou de atendimento direto e gratuito ao público, representativa das escolas privadas de educação especial, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos. (BRASIL, 2013, s.n).

Desse modo, com base no FNDE (1995), a distribuição do recurso para a instituição de ensino ocorre por meio de uma parcela única, em caráter suplementar, onde o valor a ser encaminhado é computado por meio de uma fórmula de informação, realizada na soma do valor fixo 4 com o valor variável 5. Vale ressaltar que as instituições de ensino que não possuem Unidade Executora Própria (UEx) não têm valores fixos definidos para o calculado, fazendo apenas o valor variável.

Esses recursos provenientes do PDDE, conforme pautado na Resolução Nº 10 de 18 de abril de 2013, não devem ser utilizados com esbanjo, mas sim de acordo com a proposta da destinação do recurso, conforme estabelecido no artigo 4º da mesma resolução, o qual dispõe que;

Os recursos do programa destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregados

I - Na aquisição de material permanente;

II - Na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar;

III - Na aquisição de material de consumo;

IV - Na avaliação de aprendizagem;

V - Na implementação de projeto pedagógico; e

VI - No desenvolvimento de atividades educacionais. (BRASIL, 2013, s.n).

Diante disso, na mesma Resolução, no parágrafo 1º, são incluídas as ações para as quais o recurso proveniente do PDDE não pode ser utilizado, sendo elas:

§ 1º É vedada a aplicação dos recursos do PDDE em:

I - Implementação de outras ações que estejam sendo objeto de financiamento por outros programas executados pelo FNDE, exceto aquelas executadas sob a égide das normas do PDDE;

II - Gastos com pessoal;

III - Pagamento, a qualquer título, a:

Gente público da ativa por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados;

Empresas privadas que tenham em seu quadro societário servidor público da ativa, ou empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados;

IV - Cobertura de despesas com tarifas bancárias; e

V - Dispêndios com tributos federais, distritais, estaduais e municipais quando não incidentes sobre os bens adquiridos ou produzidos ou sobre os serviços contratados para a consecução dos objetivos do programa. (BRASIL, 2013, s.n).

De acordo com Pinheiro (2012), o PDDE é um programa que encaminha seus recursos diretamente para a escola, embora a instituição de ensino tenha representantes legais para fiscalizar, acompanhar e sugerir como o dinheiro será utilizado. Esses representantes são membros da comunidade escolar, como o Conselho Escolar, o Colegiado Escolar, a Associação de Pais e Mestres (APM) ou o Círculo de Pais e Mestres.

## 5.1 Possibilidades do PDDE

O programa permite que a comunidade participe ativamente, juntamente com gestores e professores, na vida escolar possibilitando uma gestão democrática, com o principal objetivo sendo o bem comum dos alunos. Isso significa que o PDDE visa atender sempre as necessidades e prioridades da instituição de ensino, envolvendo todos os interessados na tomada de decisões importantes.

A promoção da Gestão Democrática nas escolas oferece à comunidade a oportunidade de participar e conhecer melhor o sistema educacional no Brasil, especialmente no que diz respeito ao financiamento escolar. Por meio do PDDE, os envolvidos entendem que todo o valor arrecadado se torna simbólico e ínfimo quando dividido e distribuído entre todas as instituições de ensino no país.

Essa percepção é importante para que todos compreendam a limitação dos recursos e saibam que a participação responsável de cada um é fundamental para

garantir que esses recursos sejam usados de maneira eficiente e eficaz. Assim, o PDDE não apenas fortalece a autonomia das escolas, mas também fomenta a participação da comunidade na construção de uma educação de qualidade para todos os estudantes brasileiros. É um esforço conjunto para que cada escola seja capaz de oferecer um ambiente de aprendizagem mais rico e estimulante, capacitando os alunos para um futuro promissor.

Pinheiro (2012) ressalta que o PDDE, ao descentralizar recursos financeiros para as escolas, proporciona maior autonomia na gestão escolar. Essa autonomia possibilita a personalização de ações e investimentos, permitindo que as instituições atendam às suas necessidades específicas, o que, por sua vez, pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

A flexibilidade do PDDE também é explorada por Lima (2020), que destaca a capacidade do programa de adaptar-se às necessidades específicas de cada instituição. Essa adaptabilidade, segundo o autor, pode incentivar inovações pedagógicas, práticas educativas diferenciadas e a implementação de projetos que atendam às demandas locais, promovendo, assim, a diversidade e a singularidade de cada escola.

## **5.2 Limites do PDDE**

A implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem sido objeto de análise e discussão por pesquisadores da área educacional, buscando compreender suas potencialidades e desafios. Pinheiro (2012), em sua pesquisa, destaca que, embora o PDDE tenha representado um avanço na descentralização de recursos para as instituições de ensino, alguns limites substanciais têm se manifestado ao longo do tempo.

Um dos principais pontos ressaltados por Pinheiro (2012) refere-se à inconsistência na distribuição dos recursos, o que pode gerar desigualdades entre as escolas. O autor argumenta que a falta de critérios claros e equitativos na alocação de verbas pode perpetuar disparidades já existentes, comprometendo a eficácia do programa em promover uma educação pública de qualidade.

Santana (2011), corrobora essa perspectiva, enfatizando que a falta de transparência na definição de critérios de distribuição de recursos pode resultar em discrepâncias significativas entre as escolas, exacerbando as desigualdades educacionais já presentes no sistema.

Ademais, Lima (2020) destaca a necessidade premente de maior acompanhamento e avaliação por parte dos órgãos responsáveis. A falta de monitoramento efetivo pode dificultar a identificação de falhas na execução do PDDE, impedindo ajustes necessários para otimizar sua efetividade.

Os estudos de Pinheiro (2012) e de outros pesquisadores sublinham que a complexidade do ambiente escolar demanda uma abordagem mais cuidadosa na implementação de políticas como o PDDE. A compreensão desses limites não visa descredenciar o programa, mas sim ressaltar áreas críticas que requerem atenção para assegurar sua contribuição efetiva para a melhoria da educação pública.

Em suma, as análises de Pinheiro (2012) e demais estudiosos apontam para a necessidade urgente de aprimoramento e monitoramento constante do PDDE, visando superar os limites identificados e fortalecer o programa como instrumento eficaz para a promoção da equidade e qualidade na educação pública brasileira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, exploramos a intrincada relação entre a gestão democrática da escola pública e os desafios e possibilidades apresentados pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Neste contexto, emergem reflexões cruciais sobre o papel da participação comunitária, a autonomia escolar e a efetividade do PDDE como instrumento de promoção da qualidade na educação.

Fica evidente que a gestão democrática é um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável e aprimoramento constante do ambiente educacional. A capacidade de envolver a comunidade escolar na tomada de decisões não apenas fortalece a legitimidade das ações, mas também proporciona um ambiente mais inclusivo, onde diversos atores contribuem para o alcance de metas comuns.

No entanto, a implementação do PDDE trouxe consigo desafios que demandam atenção cuidadosa. A distribuição equitativa de recursos, a transparência na utilização dos fundos e a efetiva participação dos diferentes segmentos da comunidade são aspectos críticos que merecem análise constante e aprimoramento contínuo.

As possibilidades oferecidas pelo PDDE são inegáveis. A autonomia conferida às escolas, a partir da descentralização dos recursos, possibilita a adaptação das ações às necessidades específicas de cada instituição. A flexibilidade proporcionada pelo programa é um catalisador para a inovação e o fortalecimento das práticas pedagógicas.

No entanto, é preciso considerar que a autonomia não pode prescindir da responsabilidade. O efetivo exercício da gestão democrática requer um constante diálogo entre os diversos atores envolvidos, garantindo que as decisões estejam alinhadas com as demandas da comunidade e que os recursos sejam aplicados de forma eficaz.

Diante do exposto, concluímos que a gestão democrática da escola pública e o Programa Dinheiro Direto na Escola são peças interdependentes na construção de um sistema educacional robusto e inclusivo. Para avançar nesse caminho, é imperativo que gestores, educadores, pais e alunos continuem aprimorando suas práticas, promovendo o diálogo e engajando-se ativamente na construção de uma educação pública de qualidade.

Este estudo, portanto, não apenas oferece uma reflexão sobre os desafios e possibilidades presentes no cenário educacional, mas também destaca a importância

da colaboração e do comprometimento de todos os agentes envolvidos na construção de um futuro mais promissor para a educação pública no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: Iesde, 2009.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DPE, 2003.

BRASIL. **Constituição de 1824, 1937 e 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao>. Acesso em: 30 dez., 2022.

BRASIL. Lei 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf). Acesso em: 2 jan., 2023.

CÁRIA, Neide Pena. **A parceria de empresas educacionais de iniciativa privada com as redes municipais de educação do sul de Minas Gerais**. São Paulo: PUCSP, 2012. 232f. Tese (doutorado em Educação). Pontifícia Universidade de São Paulo.

CÁRIA, Neide Pena; GARRONI, Maria de Lourdes. **O gestor escolar e a função educativa**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-gestor-escolar-e-a-funcao-educativa-4993639.html>. Acesso em: 15 abr., 2023.

COLARES, Anselmo Alencar; SOUZA COLARES, Maria Lília Imbiriba. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Campinas: Autores Associados, 2003.

DEMO, Pedro. **Política social, educação e cidadania**. São Paulo: Papirus, 1994.

DIAZ BORDENAVE, Juan Henrique. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994.



KRAWCZYK, Nora Rut; VIEIRA, Vera Lucia. **A reforma educacional na América Latina nos anos 1990: uma perspectiva histórico-sociológica**. São Paulo: Xamã, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, Lélia Cristina Silva. **A gestão financeira do PDDE nas Escolas Estaduais de Belo Horizonte/MG da SRE-A: um desafio para os diretores escolares**. (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação pública) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/12027/1/1/C3%A9liacristinasilvalima.pdf>  
Acesso em: 07 nov. 2023.

MARTINS, José Prado. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PINHEIRO, Iara Ferreira. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)- Implicações na gestão, no financiamento e na qualidade do desempenho da educação básica: estudo de caso - modalidade tempo integral**. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação pública) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1691> Acesso em: 25 out 2023.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil (1930-1973)**. Petrópolis: Vozes, 1987.

SANTANA, Kátia de C. **Efeitos do programa Dinheiro Direto na Escola na gestão escolar**. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011. Disponível em: <<http://alexandria.cpd.ufv.br:8000/2011/239416f.pdf>> Acesso em: 07 out. 2023.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. de; EVANGELISTA, Olinda. **Política educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. **Estado e educação pública: tendências administrativas e de gestão**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Félix (orgs.). Política e gestão da educação. Belo Horizonte: Autêntica, 2002, p. 89-103.

TROJAN, Rose Meri. **Políticas educacionais na América Latina: tendências em curso**. Revista Iberoamericana de Educación, n. 51/1, 2009. Disponível em: <http://www.rieoei.org/deloslectores/3172Trojan.pdf>. Acesso em: 4 fev., 2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 1995.