



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS IV**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E DIVERSIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E DIVERSIDADE**

**OVÍDIO GOMES DA SILVA**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA**  
**GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS**

**JACOBINA– BA**

**2024**

**OVÍDIO GOMES DA SILVA**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA  
GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS**

Texto de defesa final apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação e Diversidade, (MPED) da Universidade do Estado da Bahia-UNEB, Departamento de Ciências Humanas, Campus IV/Jacobina, como requisito para obtenção de grau de Mestre, na Linha de Pesquisa II: Cultura, Docência e Diversidade, vinculado ao Grupo de Pesquisa Diversidade, Discursos, Formação na Educação Básica e Superior (DIFEBA).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal

JACOBINA-BA

2024

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO BIBLIOTECÁRIO:**

João Paulo Santos de Sousa

CRB-5/1463.

Silva, Ovídio Gomes da

S586f Formação de gestores escolares para o planejamento da gestão financeira na escola: desafios da práxis. / Ovídio Gomes da Silva.

Jacobina – BA

234 fls: il.

Dissertação conclusão do curso de pós-graduação *Stricto Sensu* / Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação e Diversidade - PPED, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus IV, Jacobina. Universidade do Estado da Bahia, 2024.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal

1. Gestão financeira escolar. 2. Formação de gestores escolares. 3. Planejamento da gestão financeira. 4. Documento referencial. I. Ovídio Gomes da Silva. II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas / Campus IV. III. Título.

CDD – 371.2070981

## FOLHA DE APROVAÇÃO

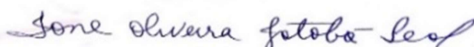
### FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS.

OVÍDIO GOMES DA SILVA

Dissertação defendida aos membros da banca examinadora, e ao colegiado do Mestrado Profissional em Educação e Diversidade – MPED, da UNEB - Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Ciências Humanas – Campus IV Jacobina-BA, para obtenção do título de Mestre em Educação e Diversidade.

Dissertação defendida em: 24/04/2024.

#### BANCA EXAMINADORA DE DEFESA



---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal - Orientadora  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB



---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Jucineide Lessa de Carvalho  
Universidade Estácio de Sá – UNESA



---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Helga Porto Miranda (UNEB)  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

JACOBINA-BA

2024

“A teoria sem a prática vira ‘verbalismo’, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade”.

Paulo Freire.

“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática” (Freire, 2003, p. 61). Por um olhar hoje distanciado (ou “*ad-mirado*”, pelas palavras de Freire), tal frase pode servir para resumir o Paulo Freire, gestor público.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, inteligência suprema do universo, causa primeira de todas as coisas. Jesus, guia e modelo da humanidade.

A minha orientadora, pela generosidade em trocar conhecimentos, pela paciência, pelo incentivo, confiança e apoio durante todo esse processo de construção e desenvolvimento da pesquisa, nos mostrando os meandros a serem seguidos e explicitando o quão humano se pode ser no universo acadêmico.

Aos gestores das escolas e colégios do município de Jacobina, pela presteza, solidariedade coparticipações e profissionalismo.

A professora Helga Porto Miranda, membro da banca examinadora, pelo acolhimento, profissionalismo e pelas vultosas contribuições à pesquisa.

A professora Jucineide Lessa de Carvalho, pela solidariedade, conhecimentos e significativas contribuições à pesquisa.

Ao meu filho Felipe Araújo Gomes da Silva, companhia constante de amor, cumplicidade, amizade, compreensão e afeto.

Aos membros do Difeba-Grupo de pesquisa diversidade, discursos, formação na educação básica e superior, pelo acolhimento, difusão do conhecimento, empatia e solidariedade.

Ao meu pai, desencarnado em dezembro de 2023, pelos aprendizados, convivência, simplicidade e lucidez.

A minha mãe, pela grandiosa responsabilidade de educar, instruir e incentivar a trilhar caminhos edificantes.

A minha irmã Ana Margarete, pela partilha de conhecimentos.

A minha irmã Ana Lúcia, pelo exemplo de vida, de profissionalismo, caráter, amizade, ética, solidariedade, amor e incentivo aos estudos.

Aos sobrinhos Jamille Gomes Barreto, João Victor Gomes e Ana Victória Gomes, pelo amor e carinho demonstrados.

Ao meu cunhado Joselito Manuel de Jesus, pelas importantes contribuições ao projeto de pesquisa.

A Ângela Audiney Souza Bacelar Lima, pelo companheirismo, amor e cumplicidades.

A minha amiga Júlia Lopes, pelo incentivo, presteza e demonstrações de afeto.

A minha amiga Ivanilde Souza da Silva Borges, pela grande amizade, carinho, afeto e confiança.

Aos amigos Rui Róbson Ferreira Andrade, Lourival Martins Júnior, Adamilson Pereira Gabriel, José Alfredo Araújo, Antônio de Jesus Barbosa, Flávio Freire de Souza, pela amizade, diálogos e pelos compartilhamentos sempre construtivos.

A direção do Colégio estadual de Jacobina, Cardíria Monte Cruz, pelo incentivo, apoio e solidariedade.

Silva, Ovídio Gomes da. **Formação de gestores escolares para o planejamento da gestão financeira na escola: desafios da práxis**. 234 p. Programa de pós-graduação em Educação e Diversidade-PPGED-Universidade do Estado da Bahia-UNEB. Mestrado Profissional em Educação e Diversidade, Campus IV-Jacobina-BA, 2024 (Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal).

## RESUMO

Esta pesquisa se insere no Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade-PPGED, da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. Tem como tema a formação de gestores escolares para o planejamento da gestão financeira na escola: desafios da práxis. Para fundamentar o percurso investigativo, a pesquisa se subsidiou nos principais autores e autoras: Sant'anna (2014), Gatti (2008), Lück (2010), Silva (2010) Lima (2019), Paro (2015), Creswell (2014), Vasconcelos (2014) e outros, que tratam do planejamento da gestão financeira e suas implicações no/para o desenvolvimento das atividades pedagógicas. O objetivo geral é analisar os processos do planejamento da gestão financeira que contribuem para a formação dos gestores escolares, a fim de promover maior interação universidade-escola e, conseqüentemente, fortalecer e ampliar a melhoria do serviço público educacional. Como objetivos específicos: examinar criticamente os subsídios teórico-metodológicos utilizados na gestão financeira das escolas para a formação dos seus gestores através da análise dos seus processos; mapear os principais desafios, dilemas das equipes gestoras no desenvolvimento e execução dos recursos financeiros para utilização racional de recursos e realização de fins determinados. O horizonte metodológico desta pesquisa se ancora na abordagem qualitativa, assumindo como método a pesquisa-ação colaborativa inspirada no paradigma da epistemologia crítico-dialético, haja vista que esse pressuposto concebe a pesquisa como um trabalho de investigação, o qual estabelece uma aproximação entre o campo da escola (lócus) e da realidade, prática, ação e reflexão em conexão com a práxis. A pesquisa contou com a participação de 12 gestores escolares do município de Jacobina-BA. Como dispositivo de construção de dados foram realizadas cinco oficinas formativas, colaborativas, o uso diário de bordo pelo pesquisador e aplicação do questionário. A investigação de dados foi realizada através da análise temática de conteúdo inspirada em Bardim, tendo como referência Creswell (2014). Os resultados centrais evidenciaram que os recursos oriundos do PDDE são insuficientes para atender todas as demandas das escolas e garantir uma educação com qualidade social; o planejamento financeiro coletivo já é uma realidade nas gestões escolares contribuindo de forma primordial nas ações desenvolvidas, classificando-o como essencial, potencializador das estratégias, de viabilidade das ações a serem desenvolvidas, contribuindo para a formação de gestor/a no trato pedagógico, financeiro e liderança, tendo como implicações para a gestão as dificuldades dos discentes no ensino-aprendizagem. A acentuação no trabalho dos gestores escolares nos últimos anos foi fato positivo, nos aprendizados para gestão financeira dos recursos. Destacou-se ainda como elemento emergente do campo a proposta de intervenção coletiva, resultante das oficinas formativas, tendo como resultados-produtos: a dissertação e o “documento referencial” Gestão Participativa constituído de ações que poderá orientar a Secretaria Municipal de Educação no tocante às demandas da gestão escolar, a fim de servir como parâmetro para as escolas parceiras.

**Palavras-chave:** Gestão financeira escolar; Formação de gestores escolares; Planejamento da gestão financeira; Documento referencial; Práxis.

Silva, Ovídio Gomes da. Training school managers to plan financial management at school: challenges of praxis. 234 p. Graduate Program in Education and Diversity-PPGED-State University of Bahia-UNEB. Professional Master's Degree in Education and Diversity, Campus IV-Jacobina-BA, 2024 (Guidance: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal).

## ABSTRACT

This research is part of the Postgraduate Program in Education and Diversity-PPGED, at the State University of Bahia-UNEB. Its theme is the training of school managers for planning financial management at school: challenges of praxis. To support the investigative path, the research was based on the main authors: Sant'anna (2014), Gatti (2008), Lück (2010), Silva (2010) Lima (2019), Paro (2015), Creswell (2014 ), Vasconcelos (2014) and others, which deal with financial management planning and its implications in/for the development of pedagogical activities. The general objective is to analyze the financial management planning processes that contribute to the training of school managers, in order to promote greater university-school interaction and, consequently, strengthen and expand the improvement of the public educational service. Specific objectives: critically examine the theoretical-methodological subsidies used in the financial management of schools for the training of their managers through the analysis of their processes; map the main challenges and dilemmas of management teams in the development and execution of financial resources for rational use of resources and achievement of determined purposes. The methodological horizon of this research is anchored in the qualitative approach, assuming as a method collaborative action research inspired by the paradigm of critical-dialectical epistemology, given that this assumption conceives research as research work, which establishes an approximation between the field of school (locus) and reality, practice, action and reflection in connection with praxis. The research involved the participation of 12 school managers from the municipality of Jacobina-BA. As a data construction device, five collaborative training workshops were carried out, the researcher used a logbook and administered the questionnaire. Data investigation was carried out through thematic content analysis inspired by Bardin, using Creswell (2014) as a reference. The central results showed that the resources originating from the PDDE are insufficient to meet all the schools' demands and guarantee an education with social quality; collective financial planning is already a reality in school management, contributing primarily to the actions developed, classifying it as essential, enhancing strategies, viability of the actions to be developed, contributing to the training of managers in pedagogical and financial matters. and leadership, with the implications for management of students' difficulties in teaching and learning. The accentuation in the work of school managers in recent years has been a positive fact, in terms of learning for financial management of resources. Also highlighted as an emerging element in the field was the proposal for collective intervention, resulting from the training workshops, with the results-products being: the dissertation and the "reference document" Participatory Management, consisting of actions that could guide the Municipal Department of Education regarding the demands of school management, in order to serve as a parameter for partner schools.

**Keywords:** School financial management; Training of school managers; Financial management planning; Reference document; Praxis.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

<b>ANM</b>	Agência Nacional de Mineração
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
<b>BNCC</b>	Base Nacional Comum Curricular
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CFEM</b>	Compensação Financeira por Exploração Mineral
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CNPQ</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CONSED</b>	Conselho Nacional de Secretários de Educação
<b>EEx</b>	Escolas públicas de sua rede de ensino com até 50 (cinquenta) estudantes que não possuem Unidade Executora Própria
<b>EM</b>	Entidade mantenedora de escola privada de educação especial
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação da UFBA
<b>FF</b>	Fundação Ford
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FINEP</b>	Fundação Nacional de Estudos e Pesquisas
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>FUNDEF</b>	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
<b>GESTEC</b>	Mestrado Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICMS</b>	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>IDEB</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>IPTU</b>	Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
<b>ISP</b>	Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público
<b>ISS</b>	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
<b>LDBEN</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>MOODLE</b>	É o acrônimo de "Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment", um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual
<b>MPED</b>	Mestrado profissional em Educação e Diversidade

<b>MPEJA</b>	Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>PDDE</b>	Programa Dinheiro Direto na Escola
<b>PDDEWeb</b>	O PDDEWeb é um sistema de cadastramento/atualização de informações cadastrais das Unidades Executoras Próprias (Uex)
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PDL</b>	Programa de Desenvolvimento de Liderança
<b>PGP</b>	Programa Gestão Participativa
<b>PGPLIDERE</b>	Programa Gestão Participativa com Liderança em Educação
<b>PMDE</b>	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PPGED</b>	Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade
<b>PPP</b>	Parcerias Público Privadas
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>PRADEM</b>	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal
<b>PRADIME</b>	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
<b>PRASEM</b>	Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação do Nordeste
<b>PROGED</b>	Programa de Formação de Gestores Educacional
<b>PROGESTÃO</b>	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
<b>PUC</b>	Pontifícia Universidade Católica
<b>SAEB</b>	Sistema de Avaliação da Educação Básica
<b>SEE/MG</b>	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
<b>SIMEC</b>	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação
<b>SMEC</b>	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
<b>SOMA</b>	Sistema de Organização e Monitoramento das Aprendizagens
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UAB</b>	Universidade Aberta do Brasil
<b>UCB</b>	Universidade Católica de Brasília
<b>UECE</b>	Universidade Estadual do Ceará
<b>UEMA</b>	Universidade Estadual do Maranhão
<b>UERN</b>	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

<b>UEx</b>	Denominação genérica dos órgãos colegiados, determinada pelo Ministério da Educação (MEC) para orientar os responsáveis pelo recebimento, execução e gestão dos recursos financeiros da unidade escolar
<b>UFAL</b>	Universidade Federal de Alagoas
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UFJF</b>	Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFSCAR</b>	Universidade Federal de São Carlos
<b>UNDIME</b>	União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação
<b>UNEB</b>	Universidade do Estado da Bahia
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
<b>UNICAMP</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>UNICENTRO</b>	Universidade Estadual do Centro-Oeste
<b>UNIJUÍ</b>	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
<b>UNINOVE</b>	Universidade Nove de Julho
<b>UNINTER</b>	Centro Universitário Internacional
<b>UNITAU</b>	Universidade de Taubaté
<b>URSS</b>	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Especificidades para destinação dos recursos do PDDE	66
<b>Quadro 2</b> - Valores referenciais por tipo de escolas	67
<b>Quadro 3</b> - Valores referenciais per capita por aluno	68
<b>Quadro 4</b> - Contribuições dos discentes turma 2022.1 do Mped Roda de Conversa número 5	87
<b>Quadro 5</b> - Índices educacionais do município de Jacobina-Ba	92
<b>Quadro 6</b> - Escala de aprendizado (Saeb) dos componentes de Língua Portuguesa e Matemática, 5º ano.	96
<b>Quadro 7</b> - Escala de aprendizado (Saeb) dos componentes de Língua Portuguesa e Matemática, 9º ano	96
<b>Quadro 8</b> - Datas das realizações das oficinas formativas, colaborativas	100
<b>Quadro 9</b> - Dispositivos de pesquisa	102
<b>Quadro 10</b> - Itinerário profissional e pessoal dos coparticipantes da pesquisa	105
<b>Quadro 11</b> - Escolas/Colégios que participaram da pesquisa	107
<b>Quadro 12</b> - Síntese do desenvolvimento nas oficinas colaborativas	111
<b>Quadro 13</b> - Quadro síntese da resposta da pergunta norteadora da pesquisa na ótica dos gestores escolares	116
<b>Quadro 14</b> - Legislações na seara educacional trabalhadas nas oficinas colaborativas	147
<b>Quadro 15</b> - Cronograma das ações <i>in loco</i> e <i>on-line</i>	181
<b>Quadro 16</b> - Dissertações selecionadas	202
<b>Quadro 17</b> - Texto Referência da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar	237

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Quadro síntese conceituais de Práxis na visão dos autores, Vázquez, Freire, Paro e Arnoni	63
<b>Figura 2</b> - Programas com assistência financeira do PDDE	70
<b>Figura 3</b> - “Dinâmica do “Espiral do conhecimento”	85
<b>Figura 4</b> - “Dinâmica do “Espiral do conhecimento”1	85
<b>Figura 5</b> - Mapa da cidade de Jacobina-Ba. Lócus da pesquisa	90
<b>Figura 6</b> -Distribuição das escolas/gestores participantes/colaboradores da pesquisa no território de Jacobina-Ba	108
<b>Figura 7</b> – Infográfico, questão problema, capital	158
<b>Figura 8</b> - Infográfico, questão problema, custeio	159

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Repasses de recursos oriundos do PDDE para o Município de Jacobina-BA	75
<b>Gráfico 2</b> - Ideb 2005 a 2021- anos iniciais na cidade de Jacobina-BA	94
<b>Gráfico 3</b> - Ideb 2005 a 2021- anos finais na cidade de Jacobina-BA	95
<b>Gráfico 4</b> - Temas abordados nas Oficinas Colaborativas, com ênfase na pergunta norteadora	114

## SUMÁRIO

<b>1. NOÇÕES INTRODUTÓRIAS – A GÊNESE DA PESQUISA ACERCA DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA.....</b>	<b>9</b>
<b>2. A GESTÃO ESCOLAR COMO FORMAÇÃO: COTIDIANO E EXPERIÊNCIA</b>	<b>22</b>
2.1 A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR .....	28
2.2 CURSOS DESENVOLVIDOS PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES .....	38
<b>3. PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR, NECESSIDADE PREMENTE .....</b>	<b>47</b>
3.1 O EDUCADOR-GESTOR COMO SUJEITO DE TRANSFORMAÇÃO: O PLANEJAMENTO COMO NECESSIDADE DO EDUCADOR-GESTOR .....	55
<b>4. REPASSES DOS RECURSOS FINANCEIROS DESCENTRALIZADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1 AS UNIDADES EXECUTORAS-UEX E AS PRESTAÇÕES DE CONTAS.....	73
<b>5. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA COM ÊNFASE NO PARADIGMA CRÍTICO-DIALÉTICO.....</b>	<b>77</b>
5.1 A ABORDAGEM QUALITATIVA.....	77
5.2 PESQUISA-AÇÃO COLABORATIVA.....	80
5.3 PRESSUPOSTOS ACERCA DO MÉTODO DA PESQUISA.....	82
5.4 O TCLE E A PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NAS OFICINAS COLABORATIVAS.....	88
<b>6. CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA .....</b>	<b>89</b>
6.1 DISPOSITIVOS PARA CONSTRUÇÃO DOS DADOS .....	97
6.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	101
6.3 OS COPARTICIPANTES DA PESQUISA E SEUS ITINERÁRIOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS .....	104
<b>7. AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA ELABORADAS NAS OFICINAS COLABORATIVAS: RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA EMPÍRICA .....</b>	<b>108</b>
7.1 PRÊAMBULO A REALIZAÇÃO DA OFICINA ACERCA DO PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR .....	113

<b>8. RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA EMPÍRICA: OFICINAS COLABORATIVAS. OFICINA COLABORATIVA INICIAL .....</b>	<b>118</b>
8.1 ESCUTA QUALIFICADA COM OS TÉCNICOS DA GB ASSESSORIA EDUCACIONAL .....	128
<b>9. SEGUNDA OFICINA COLABORATIVA: A PROXIMIDADE DO PODER CENTRAL E A IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS RECEBIDOS PELAS UNIDADES ESCOLARES .....</b>	<b>134</b>
<b>10. TERCEIRA OFICINA COLABORATIVA: DA INCORPORAÇÃO DA GESTÃO PRIVADA NA ESCOLA PÚBLICA À LEGISLAÇÃO ESCOLAR .....</b>	<b>145</b>
<b>11. QUARTA OFICINA COLABORATIVA: DAS COTAÇÕES DE PREÇOS, EXECUÇÃO DOS RECURSOS À PRESTAÇÃO DE CONTAS .....</b>	<b>150</b>
<b>12. QUINTA OFICINA COLABORATIVA: DA FORMAÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO, A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ÀS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA PRESENÇA DOS PAIS NA ESCOLA .....</b>	<b>157</b>
12.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ÀS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA PRESENÇA DOS PAIS NA ESCOLA .....	157
12.2. A DIVERSIDADE INCORPORADA NO PROCESSO DA PESQUISA .....	168
<b>13. PRODUTOS DA PESQUISA E SEUS (DES)DOBRAMENTOS: A INTERVENÇÃO .....</b>	<b>174</b>
13.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	178
<b>14. CONSIDERAÇÕES FINAIS: AS CONSTRUÇÕES E RECONSTRUÇÕES NO PORVIR .....</b>	<b>182</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE A - QUADRO 5-DISSERTAÇÕES SELECIONADAS.....</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE B - CRONOGRAMA.....</b>	<b>204</b>
<b>APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO DE GESTORES PARTICIPANTES DA PESQUISA.....</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE D - TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO E ESCLARECIDO.....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE E - AVALIAÇÃO DAS OFICINAS COLABORATIVAS <i>ON-LINE</i>.....</b>	<b>225</b>
<b>APÊNDICE F – PESQUISADOR E EQUIPE DA GB ASSESSORIA EDUCACIONAL.....</b>	<b>226</b>

<b>APÊNDICE G – IMAGENS DA REALIZAÇÃO DAS OFICINAS COLABORATIVAS NO FORMATO <i>ON-LINE</i> .....</b>	<b>227</b>
<b>ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>232</b>
<b>ANEXO B - QUADRO DE REFERÊNCIA DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR.....</b>	<b>237</b>

## **1. NOÇÕES INTRODUTÓRIAS - A GÊNESE DA PESQUISA ACERCA DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA PÚBLICA**

Imbuído da responsabilidade maior de fazer a escola funcionar, a fim de atingir os objetivos e metas propostos no Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, o gestor escolar, desde o ano de (2007) quando iniciamos a experiência na gestão encontrou muitas dificuldades de gerir a unidade escolar, o que permanece. Primeiro, porque o gestor é oriundo da sala de aula, ou seja, não tinha a formação específica da gestão, embora o município de Jacobina e o Estado tenha oportunizado pós-graduações, cursos, seminários, os mesmos ocorrem concomitantemente ao trabalho de gerir.

Aliado à burocracia que assevera a escola pública, o gestor só encontrava apoio em um profissional que era lotado na Secretaria Municipal de Educação ou até no NTE (Núcleo Territorial de Educação) antiga Direc 16, que muitas vezes não tinha a formação adequada e consultava, em instâncias superiores na Secretaria de Educação, como proceder diante das indagações dos gestores.

Essa situação marcou toda minha experiência como gestor na Escola, neste período encontramos muitas dificuldades no tocante à gestão financeira na escola, como o procedimento de realizar cotações de preços, recolher os impostos oriundos das execuções dos recursos, contratação de prestadores de serviço, aquisição de gêneros alimentícios e demais medidas para o funcionamento da escola.

À medida que a humanidade progride, os desafios tornam-se cada vez mais exigentes e de natureza complexa, e como não poderia deixar de ser, essa evolução depende muito do desenvolvimento da educação. Portanto, devemos buscar cada vez mais ferramentas capazes de nos colocar na vanguarda das soluções. É por esse motivo que propomos as mais variadas formas de aplicação dos recursos financeiros nas diversas atividades fortalecendo a relação ensino e aprendizagem como instrumentos de apoio ao desenvolvimento das atividades propostas.

O legado, sem dúvida, no êxito deste projeto poderá ser percebido nos educandos atendidos, nas melhorias das condições do espaço físico, na alimentação escolar e em práticas inovadoras de gestão, contribuindo desta forma para um sentimento de pertencimento ao ambiente escolar e na melhoria dos recursos aplicados, pois, como contribuía Paulo Freire, o espaço escolar tem de ser um espaço que já “fale” para o estudante da importância do espaço público e do cuidado que devemos ter em sua conservação.

É de fundamental importância a capacitação, execução e transparência dos recursos

financeiros recebidos nas Unidades Escolares públicas, em princípio por serem recursos públicos. Assim, a transparência tem de permear em todo o processo desde a origem, execução e prestação de contas. E a transparência exige a participação que, segundo Catani e Gutierrez (2000, p. 62) “[...] consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo”. E essa construção coletiva e comprometida com a função social da escola singularizada pelo contexto local, pelo fluxo global e pelas condições da instituição, requerem que, nesse plano de ação coletivo, a gestão financeira seja incorporada neste processo, favorecendo o entendimento e domínio, do número cada vez maior de interlocutores de seu uso e sua destinação, submetida ao projeto de natureza pedagógica e política da escola.

Nos últimos anos, a redução de recursos financeiros nas unidades escolares exige dos gestores uma capacitação específica para atuar neste segmento, primordial para o bom andamento das demais funções da escola. Exige, sobretudo, o compartilhamento de experiências e dos conhecimentos na comunidade escolar desse saber, a fim de que todos/as conheçam os desdobramentos nocivos da redução do orçamento financeiro na qualidade pedagógica do processo educativo, principalmente nas crianças, e nos resultados que advêm desta condição imposta por um Estado que se preocupa cada vez menos com a maioria da população.

Muitos gestores, por não terem uma capacitação específica para trabalhar a complexidade deste segmento nas unidades escolares prejudicam o andamento de programas e afetam o desempenho das escolas. Desta forma, os recursos advindos do PDDE básico, PDDE Estrutura e PDDE Qualidade podem auxiliar de forma impactante no rendimento dos índices escolares, haja vista que no município de Jacobina os recursos financeiros obtidos pelas escolas/colégios do município são exclusivamente derivados do governo federal através do PDDE.

[...] Não podemos projetar nem **para** nem **pelos** outros, mas **com** os outros. Esta é uma dimensão fundamental de ser **assegurada**, sobretudo na educação. [...] Não há como propor projetos **à revelia dos sujeitos** que estarão diretamente ou indiretamente envolvidos nesses projetos. Assim como não podemos viver pelo outro, também não podemos projetar por ele. Decorre dessa dimensão dos projetos a necessidade de **ouvir o outro em seus interesses**, necessidades, desejos e expectativas de vida.” (Carlos Ferraço e Janete Carvalho, 2013, p. 152, grifo nosso)

Toda pesquisa tem um produto, este é a consequência do resultado da pesquisa, o produto não é algo à parte, é tudo que você vai construindo com os coparticipantes no processo de intervenção, antes de imergir ao *lócus* da pesquisa pensamos em diversas

situações, mas, quem vai decidir mesmo é a partir das demandas que forem emergentes naquele coletivo, pois não se pode afirmar *a priori* que a proposta de intervenção vai ser um curso de extensão, oficinas formativas, pois seria adiantar e falar pelos sujeitos, não se projeta nada sem o outro, projeta-se com o outro, seria contrariar os pressupostos da pesquisa colaborativa e os pressupostos do Mestrado Profissional em Educação e Diversidade que requer de nós intervenção com o coletivo e acompanhamento no lócus por dois anos. Como nos fala Carlos Ferraço e Janete Carvalho (2013), por melhor que sejam as intenções de pesquisadores, pesquisadoras, gestores/as, coordenadores/as, políticas públicas educacionais, e os educadores boas intenções não bastam para tamponar a falta de sujeitos no processo educacional, pois não se planeja e nem se deseja sem a participação do outro. São os/as docentes, estudantes, gestores, coordenação pedagógicas e demais envolvidos que farão os projetos educativos acontecerem com as potencialidades, rasuras, limites, diálogos e negociações em um constante devir<sup>1</sup>.

Tomo a decisão de apresentar ao leitor o contexto de minha aproximação à temática de pesquisa, desde jovem residia em um bairro no qual cuja escola tornei-me gestor escolar, frequentava o espaço para assistir palestras, compromissos eleitorais e pessoais. Não era a escola a qual estudava, mas, tinha amigos que juntos jogávamos futebol em frente a instituição de ensino no turno oposto ao estudo, na época já idealizava aquele espaço escolar com outro aspecto, arborizada, bem “arrumada” e acolhedora.

Esta pesquisa, cognominada *Formação de gestores escolares para o planejamento da gestão financeira na escola: desafios da práxis* emerge da minha experiência enquanto gestor escolar na educação básica entre os anos de 2007 a 2016, vivenciando os conhecimentos, dificuldades e desafios de liderar uma equipe escolar com as implicações e expectativas apresentadas no seu cotidiano, desta forma, a minha implicação pessoal com a pesquisa deriva da vivência no ambiente da gestão escolar por mais de uma década e sentir as dificuldades do diretor/gestor escolar na gestão financeira escolar, da escola em suas múltiplas funções, a implicação profissional com o objeto de estudo a formação de gestores escolares na gestão financeira.

Aceitar o desafio de liderar uma equipe escolar, ampliar a participação da comunidade

---

<sup>1</sup> Devir. Do latim *devenire*, chegar. 1. Vir a ser; tornar-se, transformar-se. 2. *Fil.* Movimento permanente e progressivo pelo qual as coisas se transformam. (1). Na filosofia aristotélico-escolástica, o devir nada mais é do que a passagem – por geração, por destruição, por alteração, pelo aumento ou pelo movimento local – da potência ao ato. Em Hegel, o devir constitui a síntese dialética do ser e do não ser, pois tudo o que existe é contraditório estando, por isso mesmo, sujeito a desaparecer (o que constitui um elemento constante de renovação). Disponível em: <https://sites.google.com/view/sbgdicionariodefilosofia/devir>. Acesso em: 27 mar. 2023.

nas decisões da escola e democratizar a participação de todos no processo de construção de uma escola dialética, democrática e participativa foi desafiador. Não imaginávamos as múltiplas feições derivadas de administrar uma unidade escolar. A falta de um articulador pedagógico, de servidores que pudessem auxiliar nas tarefas diárias é desafio para não centralizar as ações e fazer com que todos participem de forma construtiva e opinativa nas decisões.

No início do ano de 2007, aceitar o desafio de gerir uma unidade escolar foi tentador em função de trabalhar na cidade de Mundo Novo-BA, distante 94 km da cidade de Jacobina-Ba, com carga horária de 40 h semanais além de permanecer na cidade de segunda a quinta-feira, morando em pousadas. Também pesou na decisão a família com um filho recém-nascido. Ao chegar à Escola Estadual Emília Brandão, existia um misto de felicidade em virtude de trabalhar no local de moradia, porém, pelo fato de ser mais jovem que as professoras que atuavam na escola de ensino fundamental I foi desafiador, era o único com graduação e soava uma atmosfera de cobrança, de expectativas em ser o único homem na instituição escolar repleta de mulheres professoras, secretaria escolar, pessoal de apoio e vice-diretora.

Ao assumir as funções de gestor escolar, pude vivenciar de maneira intensa as múltiplas diversidades atravessadas pelos estudantes, em especial os dos anos iniciais do ensino fundamental. As inquietações foram aumentando à medida que me familiarizava com os alunos e as famílias em que alguns apresentavam grandes dificuldades sociais e familiares, uma parcela significativa eram filhos de pais separados e ficavam evidentes as carências afetivas, nutricionais que apresentavam.

Ao final, fizemos uma gestão em que o IDEB-Índice de Desenvolvimento da Educação Básica tornou-se o maior da cidade e superior a média estadual, uma gestão coletiva e participativa do colegiado e da comunidade local a ponto de sermos convidados para assumir a diretoria do NTE-16-Núcleo Territorial de Educação, antiga Direc 16, a convite da então diretora Audacy Batista Requião, que desejava retornar ao trabalho na cidade de Miguel Calmon-BA.

Esta pesquisa nasceu justamente em função das contribuições realizadas com os novos e demais gestores em atuação e do porvir, criando uma espécie de jurisprudência a ser trilhada na atuação dos gestores escolares, minimizando as dificuldades, dúvidas e ansiedades no exercício da função. As contribuições e relevância desta pesquisa são essenciais para os novos gestores, pois foi realizada de forma conjunta com os gestores escolares municipais da cidade de Jacobina e derivou na confecção de um documento referencial apontando caminhos e

alternativas para melhorar as formações continuada e em exercício dos gestores, bem como procedimentos e ajustes que se fazem necessários para uma maior fluidez das ações empreendidas nas escolas e o fortalecimento do ensino-aprendizagem.

Quanto ao planejamento, entendemos que planejar é o labor de projetar o porvir de maneira estruturada e sequencial, derivado de um processo de avaliação, desta forma, planejamento e avaliação são processos intrínsecos, a partir das ações planejadas e em consonância a adequação das necessidades levantadas e as medidas para aplicações. Com o processo de redemocratização propiciando um período de democratização da educação, a gestão escolar em sintonia com a gestão colaborativa deve propor um planejamento de todas às ações a serem desenvolvidas no âmbito escolar, dentre essas ações planejar o financeiro da unidade escolar, elencando todos os recursos que “abastecem” a escola e montando plano de ação em avença com os projetos a serem desenvolvidos.

Como propor uma gestão financeira numa abordagem democrática e participativa com uma grande participação da comunidade escolar? Quais recursos financeiros as unidades escolares públicas têm para a manutenção das escolas em seu Projeto Político Pedagógico? Qual a origem desses recursos e suas esferas federativas? Como se dá a distribuição de percentuais a serem aplicados para atender as diferentes necessidades que a escola apresenta?

Quais as legislações vigentes que norteiam a aplicação de recursos na instituição escolar? Estas são algumas inquietações e dúvidas que surgem em função do desafio de entender a origem, a destinação, os usos e finalidades da gestão financeira dos recursos econômicos aplicados na instituição escolar e, inevitavelmente, sobre a formação do gestor para ter acesso e saber utilizar corretamente tais recursos na perspectiva da gestão democrática de natureza dialógica.

A visão de um gestor escolar necessita que o mesmo tenha uma perspectiva holística acerca da unidade escolar. O lócus da pesquisa abrange aproximadamente oito mil estudantes, alunos da zona urbana e rural, com 128 gestores/as e vice-gestores/as, com grande número de funcionários/as, professores/as, cada um com suas especificidades, culturas, entendimentos e comportamentos. Todo gestor é chamado a trabalhar, numa relação minimamente aceitável, as questões administrativas, pedagógicas e financeiras na instituição escolar.

É um grande desafio a ser enfrentado, pois as questões financeiras, embora devam estar a serviços das questões pedagógicas e administrativas, terminam, até pelos meandros legais que impõem a sua utilização e destinação, interferindo sobremaneira nestas últimas e se configurando isoladamente de toda a gestão, prejudicando o desenvolvimento de uma prática dialógica que permitiria a toda comunidade escolar ir apreendendo um saber pelo fazer

compartilhado solidariamente, na busca de soluções eficientes e eficazes para os problemas comuns desencadeados no cotidiano escolar.

Por um lado, compreendemos a necessidade de fiscalização e controle da apropriação e uso dos recursos públicos de caráter financeiros e patrimoniais. Mas entendemos, sobretudo, que a gestão financeira de uma instituição escolar deva ser pautada pelos fins pedagógicos que a administração deve garantir e favorecer, mobilizando energias criativas que potencializem em atos articulados pelo Projeto Político-Pedagógico da escola, o que entendemos como “função social da escola” que, no entender de Veiga, busca

Desenvolver o educando, prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho significam a construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente (Veiga, 2003, p. 268).

Desse modo, o investimento financeiro tem de ser bem aplicado para que a função social da instituição escolar obtenha êxito, e se tornando, ele também, um aspecto importante na pedagogia institucional que a escola sanciona, não colocando nas mãos de um indivíduo as decisões técnicas-administrativas que terminam afetando todo o funcionamento da instituição educativa, numa perspectiva ainda centralizada de poder por conta de um domínio de saber técnico exclusivo.

Neste contexto, Foucault (2018) deixa claro que a verdadeira operação de poder não pode ser reduzida a um modelo – a lei, o estado ou uma dominação, mas antes funciona em uma variedade de formas e com diversos meios ou técnicas que se pulverizam como micropoderes.

De acordo com essa visão, o poder é essencialmente discursivo: o poder emerge em relações e interações, o poder não é possuído, mas, exercido. Esse exercício deve ser efetivado pela comunidade escolar como um todo, cada um contribuindo com seus saberes e especificidades, tendo clareza que os jogos de saber-poder são configurados numa realidade que é multidimensional e, portanto, as relações se dão em toda medida, considerado o que pode e deve ser dito, por quem e quais situações.

Deste modo, como a realidade não é um mecanismo racional frio e imune às ações, humores e interesses humanos, esse fazer da gestão financeira na instituição escolar é configurado pela complexidade de sua prática no contexto em que está sendo desenvolvida, como processo que requer, permanentemente, a construção de um saber; e de uma sabedoria no diálogo, na negociação e na construção de consensos que permitam, levando-se em conta a

complexidade do fazer coletivo em contextos de diversidade, sua realização a contento, num ambiente coletivo de confiança para localização, acesso, compartilhamento e utilização segura da informação na produção de conhecimento.

Acreditamos que a gestão financeira, além dos aspectos administrativos articulados com os pedagógicos, requer uma formação do gestor que seja elaborada a partir da identificação das necessidades – políticas, técnicas, sociais, econômicas e culturais –, dos desafios e das motivações presentes no complexo processo que constitui a gestão escolar, possibilitando, quiçá, apontar saberes e fazeres que potencializem o uso dos recursos financeiros na escola, favorecendo a capacidade política e pedagógica dos participantes que constituem esta gestão escolar que se quer democrática.

Utilizamos como campo da pesquisa a livre adesão dos gestores escolares do município de Jacobina-BA, incluindo gestores/as dos povoados, distritos, sede e gestores de escolas das zonas rurais, utilizamos/recorremos como instrumentos/dispositivos de pesquisa o questionário, diário de campo/bordo, escuta e oficinas colaborativas.

Optamos pela livre adesão em virtude das pistas que emergiram na aproximação ao campo ocorrida nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2022 que demonstraram as dificuldades dos gestores municipais em trabalhar com os recursos oriundos da esfera federal e a dificuldade do planejamento financeiro escolar nas escolas do município.

**A pergunta norteadora** da pesquisa é, quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?

**O objetivo central** dessa investigação/estudo é analisar os processos do planejamento da gestão financeira que contribuem para a formação dos gestores escolares, a fim de promover maior interação universidade escola e, conseqüentemente, fortalecer e ampliar a melhoria do serviço público educacional.

**Os objetivos específicos** são:

- 1) Examinar criticamente os subsídios teórico-metodológicos utilizados na gestão financeira das escolas para a formação dos seus gestores através da análise dos seus processos;
- 2) Mapear os principais desafios, dilemas das equipes gestoras no desenvolvimento e execução dos recursos financeiros, para utilização racional de recursos e realização de fins determinados,
- 3) Realizar oficinas formativas, a fim de colaborativamente elaborar um “Documento referencial” que sirva como parâmetro para as escolas parceiras e Rede Municipal de

Ensino da cidade de Jacobina-BA, o qual será o resultado/ “produto” que contribua para mitigar as dificuldades emergidas do contexto de atuação profissional dos colaboradores/as desse estudo/pesquisa.

Considerando que a finalidade é uma produção colaborativa com colaboradores da pesquisa, tecendo a pesquisa para com os/as gestores escolares: de dentro e por dentro da gestão” (execução dos recursos, licitações, cotações de preços, entendimento acerca de despesas de custeio e capital, manual de prestação de contas) na movimentação dos recursos financeiros, tecendo a priori com todos os segmentos representativos das escolas o planejamento das ações que serão contempladas com os repasses financeiros.

Assim, delineamos a significância deste trabalho, que se configurou da seguinte estrutura: **Seção 1** - Introdução, intitulada Noções Introdutórias – A Gênese da Pesquisa Acerca da Gestão Financeira na Escola Pública, a qual descreve o objeto da pesquisa e sua relevância, os caminhos formativos do pesquisador, sua implicação pessoal e profissional com o tema de estudo, os objetivos geral e específicos, e o problema de pesquisa.

**Na segunda seção**, denominada, A Gestão Escolar Como Formação: Cotidiano e Experiência, discorreremos sobre a formação dos gestores escolares no contexto brasileiro tendo sua gênese após a promulgação da constituição de 1988, que seja no artigo 206, inciso sexto a gestão democrática do ensino público, fortalecido pela LDBEN no seu artigo 14 enaltecendo as participações dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Desta maneira, a democratização da educação indica um novo espaço para o exercício da democracia, em que os diversos atores que a compõem podem participar, deliberar e pensarem juntos o novo delineamento da escola, para tanto, é necessário que todos os atores tenham progressivas escalas de participação, autonomia, transparência e pluralidade e a necessidade das formações continuadas e em exercício dos gestores escolares.

**Na seção três**, sob o título Planejamento da Gestão Financeira Escolar, Necessidade Premente bojo de nossa pesquisa, focamos a necessidade dos gestores escolares, trabalhando no coletivo, realizarem o planejamento das ações a serem desenvolvidas no ambiente escolar, especialmente o planejamento financeiro.

Para que se tenha êxito nas ações escolares, no planejamento escolar é premente a compreensão de como a dinâmica pedagógica acontece no bojo da escola, dentro das salas de aula, como é idealizado, executado o currículo escolar, atentando para quais valores, atitudes, crenças, ideias, como são trilhados, quais as formas de organização, sistematização do

trabalho pedagógico. Tendo o aluno como foco principal, a atuação do gestor escolar é imprescindível para a organização e planejamento do trabalho pedagógico, como líder do processo educacional na escola deve trabalhar de forma orquestrada, motivando e incentivando os demais membros da orquestra no saber-fazer no cotidiano escolar.

Destacamos nesta seção a importância das contribuições de Vasconcelos (2014) para entendermos o conceito de planejamento e como desenvolver ações, metas e objetivos para alcançar os resultados esperados por todos os segmentos das unidades escolares.

**Na seção quatro**, Repasses dos Recursos Financeiros Descentralizados, abordamos a descentralização do PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola no ano de 1995 no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, com a denominação de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), por meio da Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e ao longo do tempo, a cada ano, veio se consolidando como política pública, sendo atualmente regulamentado pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, fundamentada no § 1º do art. 211 da Constituição Federal Brasileira de 1988, que estabelece assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

Contudo os recursos do PDDE são de caráter suplementar. A mantenedora das escolas públicas municipais não é o governo federal, é de responsabilidade do poder local, do executivo através da SMEC - Secretaria de Educação suprir as necessidades das unidades escolares, não se pode atribuir os recursos do PDDE à resolução de todas as carências das unidades escolares.

**Na Seção Cinco**, Percurso Metodológico da Pesquisa qualitativa com Ênfase no Paradigma Crítico-Dialético, mencionamos a metodologia de trabalho desta pesquisa que, a priori, tem como referência a pesquisa-ação colaborativa, uma vez que busca por meio das ações investigativas e intervencionistas, estabelecer parâmetros para que o gestor e todos os envolvidos, participantes da pesquisa possam refletir sobre a sua prática, incorporando saberes, táticas, estratégias e novas perspectivas para o trabalho com a diversidade e as demandas individuais presentes no cotidiano do espaço escolar.

Na pesquisa-ação crítico colaborativa a relação entre os sujeitos (professores, gestores, pais, comunidade externa) é de reciprocidade, embora com papéis distintos no processo, os pesquisadores vão se constituindo, se desenvolvendo enquanto tal. Os processos de pesquisa-ação se estruturam de forma coletiva e participativa, sempre com anuência, consentimento e compromissos partilhados coletivamente.

**Na Seção seis**, Caracterização do Locus da Pesquisa, a cidade de Jacobina, um município brasileiro localizado no centro norte da Bahia, também inserido no território do

Piemonte da Diamantina, criado em 1722, situando-se a latitude 11°10'50" sul e a longitude 40°31'06" oeste, estando a uma altitude de 463 metros em relação ao nível do mar. Jacobina é mundialmente conhecida por seus recursos geológicos.

Abordamos na seção os índices educacionais do município, a evolução do Ideb, revelamos assim os dispositivos para construção dos dados. Para analisarmos os dados construídos e/ou levantados em nossa investigação, utilizamos a Análise de Conteúdo, tipo temática, de acordo com os estudos de teóricos como Bardin (2006) e Creswell (2014), e apresentamos os coparticipantes da pesquisa e seus itinerários pessoais/profissionais.

**Na Seção sete**, As Contribuições do Planejamento da Gestão Financeira Elaboradas nas Oficinas Colaborativas: Resultados e Análises da Pesquisa Empírica, expomos o mapa de abrangência da pesquisa em todo o território jacobinense (sede do município, distritos, povoados e zona rural), quadro com as descrições e localizações de cada unidade escolar municipal, incluído a síntese dos assuntos trabalhados em cada oficina colaborativa formativa desenvolvida com os 12 gestores das escolas públicas municipais de Jacobina-BA.

Dos 7.854 (sete mil oitocentos e cinquenta e quatro) alunos matriculados em 2023 na rede municipal do ensino fundamental 4.021 (quatro mil e vinte e um) alunos estavam representados nas oficinas colaborativas através dos seus gestores/gestoras, correspondendo a 51,19% do total de alunos. Apresentamos também gráfico e quadro com os temas abordados nas Oficinas Colaborativas, e respostas da pergunta norteadora da pesquisa na ótica dos gestores escolares.

**Na Seção oito**, Resultados e Análises da Pesquisa Empírica: Oficinas Colaborativas. Oficina Colaborativa Inicial, focamos na pergunta norteadora da pesquisa, indagamos aos gestores: Quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?

Os gestores responderam com desenvoltura, classificando como essencial, com o planejamento das ações financeiras consegue-se deslanchar em vários desafios seja do pedagógico, da estrutura, do planejamento aliado ao diálogo constante com a equipe gestora potencializa as estratégias e direciona as atividades da escola para as diretrizes propostas. Esse olhar atento que a gestão precisa direcionar é fruto do planejamento coletivo da gestão escolar. Em termos de subsídios, o fortalecimento do trabalho colegiado, participativo, coletivo, contribuindo para o fortalecimento do conjunto, ampliando as diversidades na escola.

O planejamento de execução de recursos ressalta a importância e a urgência do planejamento das ações a serem executadas de modo a garantir a sua viabilidade. Ainda que inevitavelmente seja necessário revisar e adequar os planos, é imprescindível que haja um

plano para direcionar as ações. Esse planejamento reduz a constância de imprevistos e serve de guia para lidar com aqueles que vierem a ocorrer.

Em seguida, apresentamos a equipe da GB Assessoria Educacional que participou na formato de escuta qualificada dos dispositivos de pesquisa.

**Na Seção nove**, A Proximidade do Poder Central e a Identificação dos Recursos Recebidos Pelas Unidades Escolares, na escuta dos gestores evidenciou-se que as escolas e colégios municipais não recebem outros recursos financeiros, exceto oriundos do governo federal, através do PDDE Básico.

Recursos que são insuficientes para suprir as demandas das escolas, os gestores afirmavam exigir as contrapartidas da entidade mantenedora das escolas públicas municipais, atentando para a aplicação dos percentuais de aplicação pelos municípios de no mínimo 25%, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino, disposta no Art. 212 da Constituição Federal de 1988.

Na Seção de número dez, da Incorporação da Gestão Privada na Escola Pública À Legislação Escolar, falamos sobre temas do livro de Paro (2015), Diretor Escolar educador ou gerente, em que o autor menciona a intensidade do avanço do poder privado sobre a escola pública, contudo, o pesquisador faz um alerta no sentido de que essa epirogênese não seja automaticamente aferida. Segundo Paro (2015) “pela simples apresentação quantitativa de sua ocorrência”, salientando as lacunas ainda existentes na escola básica não proporciona a adequada reflexão crítica sobre a realidade, aliada a uma sociedade em que a consciência política da população ainda é muito escassa. Os pontos tratados foram: a administração da escola privada em busca da eficiência com orientação capitalista, viés de lucro, em busca da eficiência material, o que difere da gestão da escola pública, que deve ser norteadas pela linha da aprendizagem.

A legislação deve acompanhar o trabalho diário do gestor, interagimos acerca do advento da gestão democrática e participativa com ênfase na constituição de 1988, na LDBEN e PNE e leis posteriores, ressaltando a importância do tripé da gestão democrática: participação, transparência, autonomia e liderança.

Um dos pontos mais discutidos foi a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, na dimensão administrativo-financeira, a Matriz Nacional aprovada em 2021 pelo CNE- Conselho Nacional de Educação, aguarda homologação do MEC.

**Na Seção onze**, das Cotações de Preços, Execução dos Recursos À Prestação de Contas,

Os gestores/as relataram ansiedade em conhecer os processos de aquisição de materiais através das compras *on-line* e alguns se diziam ser uma das maiores dificuldades na gestão das escolas, o processo de cotações de preços, execução dos recursos e à prestação de contas.

Esclarecemos que no que tange às cotações de preços de empresas atuantes na mesma ramificação de atividade econômica, a depender da atividade, determinadas cidades não têm mais de uma empresa atuante. Neste cenário é possível dirigir-se à Associação Comercial da cidade e solicitar um atestado de exclusividade da empresa que exerce a atividade comercial, ou seja, é necessário um documento indicativo de que na cidade somente a empresa citada exerce a atividade referida na cotação.

A análise das prestações de contas das unidades escolares ocorrem através do TCU-Tribunal de Contas da União, que analisará as prestações de contas em observância a resolução nº 15, de 16 de dezembro de 2021 em seu artigo 29 do FNDE, que dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento do PDDE, salientando que devem consistir na comprovação pelas UEx da execução dos recursos recebidos às custas das Ações Integradas, incluídos os saldos reprogramados de exercícios anteriores e os rendimentos auferidos nas aplicações financeiras, bem como do cumprimento dos objetos e objetivos do PDDE e as Ações Integradas.

**Na Seção doze**, da Formação de Controle Financeiro, A Gestão Democrática e Participativa Às Estratégias Utilizadas Pelos Gestores Para Presença dos Pais na Escola, fizemos a formação aos gestores escolares através do compartilhamento de uma planilha da Microsoft Excel, sem conter nenhum dado nem fórmulas aparentes. Escutando os gestores em suas “necessidades” de obter uma planilha que atendesse ao controle de saldo e gastos financeiros, aplicações de diferentes modalidades do PDDE.

Analisamos também a gestão democrática e participativa com ênfase nas estratégias utilizadas pelos gestores para presença dos pais na escola, elaboramos duas situações denominadas “situações problemas” para conhecer e analisar as estratégias utilizadas pelos gestores escolares para as presenças dos pais e responsáveis pelos alunos no ambiente escolar.

Nesta seção, igualmente analisamos a diversidade incorporada no processo da pesquisa com três “amostras” de diversidades ocorridas nos ambientes educacionais. O Ester Verde Vivo e dele Brota Vida Verde implantado no Colégio Esther Tupinanbá de Moraes, zona rural do distrito de Itapeipu, a implantação da sala de **AEE - Atendimento Educacional Especializado** no Colégio Pedro Daltro no distrito do Junco e a experiência de um gestor escolar participante das oficinas colaborativas em um curso de especialização na República da Irlanda.

**Na Seção treze, Produtos da Pesquisa e Seus (Des)Dobramentos: A Intervenção,** narramos os “produtos” oriundos do Mestrado em Educação e Diversidade a exemplo da própria dissertação e da proposta de intervenção nos dois anos subsequentes a defesa da pesquisa acadêmica.

E o Documento referencial elaborado pelos participantes da pesquisa para as escolas parceiras e rede municipal de educação, com os objetivos de:

- Orientar as escolas de educação do município no tocante às demandas da gestão escolar no município (incluindo propor ações);
- Orientar novos gestores sobre práticas e rotinas da gestão.

Finalmente na Seção quatorze, Considerações Finais: As Construções e Reconstruções no Porvir, realizamos uma síntese das ações desenvolvidas e pesquisadas ao longo dos dois anos do Mestrado Profissional em Educação e Diversidade, a respostas de pesquisa e os processos de estudo/investigação/análises futuros.

## 2. A GESTÃO ESCOLAR COMO FORMAÇÃO: COTIDIANO E EXPERIÊNCIA

A formação de gestores escolares no contexto brasileiro tem sua gênese após a promulgação da constituição de 1988, denominada carta magna cidadã por conter em seu bojo um dos vieses da redemocratização brasileira, em seu artigo 206 os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, dentre eles, destaca-se no inciso sexto, a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Na LDBEN, que institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional no seu artigo 14, estabelece: que 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:

- I. 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).

Caminhando por esse viés, no artigo 15 como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que, “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Sem dúvida se estabeleceu como enorme avanço o fato de o ponto da gestão democrática sistematicamente desde 1988 no âmbito da legislação nacional, normatizando nas esferas estaduais e municipais o advento da gestão democrática e participativa (LDBEN, 1996, p. 15).

Desta forma, a democratização da educação indica um novo espaço para o exercício da democracia, onde os diversos atores que a compõem podem participar, deliberar e pensarem juntos o novo delineamento da escola, para tanto, é necessário que todos os atores tenham progressivas escalas de participação, autonomia, transparência e pluralidade. Com essa nova forma de gestão surgiram novas demandas, a formação de gestores(as) escolares para atender as crescentes demandas na gestão escolar, que se diferencia de gestão educacional, que segundo Vieira,

A gestão educacional refere-se à esfera macro, envolvendo um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo. A gestão escolar situa-se no plano da escola, esfera micro, promovendo o ensino e aprendizagem,

viabilizando a educação como um direito de todos, com as mais diversas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo (Vieira, 2006, p. 63).

Como abordamos no início do texto, até o final dos anos 90 novas inquirições e novos modelos de gestão se implementaram, o que incluem novos saberes e conhecimentos. Para atuação na gestão escolar na educação básica é imprescindível a formação para aprender a execução de novos modelos administrativos inseridos nos ambientes educacionais.

Com o desenvolvimento das formações através de treinamentos, aquisição de habilidades e competências essenciais e inerentes aos gestores, sem esquecer das singularidades, especificidades dos contextos a serem executados, neste ínterim, a administração escolar emerge, o gestor escolar ganha notoriedade, sujeito capaz de recrudescer o desempenho das instituições escolares. Os olhares se voltam para este profissional que passa a ser visto como dirigentes capazes de planejar, elaborar e executar procedimentos e estratégias para alavancar o desempenho nas unidades escolares.

No avançar das últimas décadas, vários estudiosos, dentre eles: Lück (2000, 2009, 2010), Paro (1995, 2001, 2006, 2007, 2009), Cunha (2009), Gatti (2008), dentre outros escritores mais recentes a exemplo de Medeiros (2019), Santos, V. G., & Keller-Franco, (2020), Leite, (2015), Lima (2015) e outros que tem analisado a itinerância da gestão educacional do Brasil e a formação dos gestores da e na educação básica, com contribuições vultosas por meio de seus estudos na formação de profissionais cada vez mais com atribuições e responsabilidades que necessita de formações consistentes seja de conhecimentos, liderança, autonomia, democrática e que incentive a gestão participativa.

Na década de 90 os governos dos países que constituem a América Latina e entidades internacionais a exemplo da Organização das Nações Unidas (UNESCO)<sup>2</sup> desenvolveram planos de desenvolvimento sócias, econômico e político para os países latino-americanos, na visão de cooperação entre os países membros na vertente ideológica da política neoliberal<sup>3</sup>. Gomes *et al.* (2009, p. 60) “chama atenção que na França, tal responsabilidade é do Estado e

---

<sup>2</sup> A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) é uma agência especializada das Nações Unidas (ONU) com sede em Paris, fundada em 4 de novembro de 1946 com o objetivo de garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações, acompanhando o desenvolvimento mundial e auxiliando os Estados-Membros – hoje são 193 países – na busca de soluções para os problemas que desafiam nossas sociedades.

É a agência das Nações Unidas que atua nas seguintes áreas de mandato: Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais, Cultura e Comunicação e Informação. Para isso, desenvolve projetos de cooperação técnica em parceria com o governo – União, estados e municípios –, a sociedade civil e a iniciativa privada, além de auxiliar na formulação de políticas públicas que estejam em sintonia com as metas acordadas entre os Estados Membros da Organização.

<sup>3</sup> Na **política, neoliberalismo** é um conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas que defende a não participação do estado na economia, onde deve haver total liberdade de comércio, para garantir o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país.

não do setor privado, demonstrando que sua política de formação docente vem articulada aos interesses sociais mais amplos”.

É o Estado que precisa dizer qual é a formação necessária aos professores da rede pública de ensino. A formação de professores sob a responsabilidade do setor privado esbarra em aligeiramentos e superficialidades, porque, em geral, desvinculada da pesquisa e da extensão, funções coadjuvantes ao ensino de qualidade (Gomes *et al.*, 2009, p. 60).

Dentre as inúmeras orientações, a citar a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Convenção Sobre os Direitos da Criança (1989) decorrentes da cooperação internacional é destaque a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990), que enaltece o regime de colaboração entre os membros, o que influenciou a legislação educacional e o Plano Decenal de Educação no Brasil, a partir de 1990.

Das inúmeras declarações internacionais, a exemplo da Declaração Mundial de Educação para Todos em 1990, documentos internacionais passam a influenciar a formação das políticas públicas da educação inclusiva, a Declaração de Salamanca em 1994 que dispõe sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educacionais especiais. Um outro acontecimento importante, ainda no final do século XX, foi a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, que aconteceu na Guatemala em maio de 1999, conhecida como Convenção de Guatemala.

A carta do terceiro milênio (1999), quase na virada do século passado, os Estados Membros, certos e determinados de que os direitos humanos de qualquer pessoa, em qualquer sociedade, deveriam ser reconhecidos e protegidos, aprovaram a Carta do Terceiro Milênio em 9 de novembro de 1999, em Londres, Grã-Bretanha, pela Assembleia Governativa da Rehabilitation International.

No ano 2000 foi realizada a declaração de Dakar no Senegal, país africano que sediou a Educação para Todos 2000, documento no qual os países subscritores, dentre eles o Brasil, em virtude de ser signatário da UNESCO se comprometiam em promover uma educação realmente capaz de chegar a todas as pessoas do planeta, reafirmando-se a educação como um direito humano fundamental e como chave para se alcançar a participação efetiva das pessoas nas sociedades e economias do século XXI. A declaração de Quito (Equador) ocorrida em (1991) salienta a temática da gestão escolar de maneira imperativa, fazendo correlações e elencando com o desenvolvimento econômico e social, reforçando a ênfase na gestão escolar,

*Que para responder a estas existencias, es necesario producir una transformación profunda en La gestión educativa tradicional, que permita articular 25fectivamente La educación com las demandas económicas, sociales, políticas y culturales, rompendo ela aislamiento de lãs acciones educativas, transformando su contribución em una efectiva palanca del desarrollo económico, de la justa distribución de la riqueza y de La participación ciudadana. Responder a las demandas social es y no sólo a las de La propia aministración educativa es requisito fundamental de La nueva estrategia. (Unesco, 1991, p. 44).*

No tocante à gestão educacional, os relatórios produzidos nas assembleias internacionais citam a necessidade da superação da gestão centralizadora, sugerindo um novo formato de gestão descentralizada, com autonomia das unidades escolares e participação de todos os envolvidos no processo educacional. As novas tendências com viés teórico e econômico exigem um pensar nas instituições de formação e nos recursos formativos direcionados aos sujeitos atuantes nos cargos de direção das organizações escolares. Os profissionais que atuam no exercício na função de gestor escolar passam a englobar um novo grupo profissional com especificidades, embora permaneçam sendo educadores com novas atribuições nas escolas.

Na década de 1990, em seu íterim, traz novas mudanças sociais, culturais, econômicas e em virtude de uma nova ordem mundial, da fragmentação da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas – URSS e o recrudescimento do fenômeno da globalização, com a nova configuração de “mundo multipolar”, novas concepções acerca da administração e a formação de dirigentes impõe novas formas, conceitos e atuações das organizações públicas, a citar em destaque os processos formativos em cursos de curta duração, por dedução acreditava-se que fórmulas pensadas sem a devida maturação seriam capazes de tornar aos movimentos existentes no contexto de atuação dos gestores escolares.

Planejar a/na formação do educador para contemplar a novos princípios e metas, vislumbrando novos requisitos que os modelos de formação do gestor atentam para o desenvolvimento econômico, em uma sociedade globalizada com dispositivos de flexibilidade requer dos sujeitos/colaboradores imersos nos cenários educacionais novas aprendizagens, saberes uma nova feição de leitura de mundo, de educação e de sociedade vigente.

De acordo a escritora Kuenzer (1999), o novo momento histórico da sociedade e da educação advindo das mudanças ocorridas a nível mundial e o advento de um mundo global, requer dos profissionais em educação:

[...] passa a exigir o desenvolvimento de habilidades cognitivas e comportamentais, tais como análise, síntese, estabelecimento de relações, rapidez de respostas e criatividade em face de situações desconhecidas, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em

grupo, gerenciar processos, eleger prioridades, criticar respostas, avaliar procedimentos, resistir a pressões, enfrentar mudanças permanentes, aliar raciocínio formal a intuição criadora, estudar continuamente e assim por diante (Kuenzer, 1999, p. 169).

Conforme aponta Paro (2009), é premente atentar para os processos de formação do gestor escolar e enfatiza a necessidade de compreender a gestão sob a égide da gestão democrática, observando que a atuação dos gestores necessita de formação, capacitação no intuito de atender as perspectivas e reivindicações de uma gestão em plenitude, enfoca a necessidade deste especialista ser formado para o conhecimento holístico, global.

Sobre o aspecto do termo global, uma das características da utilização da palavra gestor escolar em detrimento a diretor escolar é justamente aspecto global do gestor, holístico, dissociando-se da individualidade e incorporando mais pessoas no processo de participação, conforme nos aponta Lück (1996, p. 17), “do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas, em conjunto”.

O próprio conceito de gestão está intrínseco à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação edificante conjunta de seus componentes, pelo trabalho coletivo, mediante reciprocidade que cria um elo para o desenvolvimento de vontades coletivas.

Por sua vez, a solução do paradoxo pela afirmação do caráter democrático e emancipador da educação, com fins antagônicos ao mando e à submissão inerente à produção capitalista, labora na direção de uma formação de dirigentes escolares fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática (Paro, 2009, p. 456-459).

Contudo, há aspectos nocivos na busca frenética da eficiência na gestão escolar, o tempo de maturação dos processos, a produção capitalista requer celeridade nos processos, decisões, resultados, e estes aspectos atrelados à educação não funcionam com a urgência que o mundo globalizado exige, impõe. Observamos vários processos de desconstrução em nossa caminhada de gestor na rede estadual de educação pela contingência da celeridade de apresentação de resultados, vide a descontinuidade do PAIP<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> PAIP - Projeto de Monitoramento, Acompanhamento, Avaliação e Intervenção Pedagógica na Rede Estadual de Ensino do Estado da Bahia (PAIP) projeto de gestão pedagógica da Secretaria de Educação do Estado, concebido como uma ação integrada, sistêmica e inovadora, com objetivo de, a partir da colaboração de todos os envolvidos com a educação pública deste estado, atingir a qualidade do ensino e da aprendizagem em todos os níveis e modalidades. O PAIP se caracterizou como um projeto de gestão com foco no monitoramento, acompanhamento, avaliação e intervenção no trabalho pedagógico das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia.

Vários autores reforçam a necessidade da formação do gestor escolar, a exemplo de Malavasi (2006), enfatizando a um novo perfil de profissional, com novas competências, que saberá atuar frente as mais novas e diversas demandas, sejam sociais, econômicas e políticas da sociedade, o “novo” gestor deve ter visão de liderança, buscando alavancar o desenvolvimento da escola e da comunidade local, comunidade de entorno ao ambiente escolar. No tocante ao quesito liderança, destacamos que não é um atributo, característica inata das pessoas, como nos afirma Lück,

Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (Lück, 2011, p. 21).

Já no início da década de 1980, três tendências emergiram no tocante à gestão das escolas, a ênfase centrada na eficácia da escola e a participação na administração escolar, a segunda voltada para a prática administrativa da “autogestão escolar” e terceira trata-se da tendência entrada na reconceitualização do papel do gestor como administrador da escola eficaz.

A tendência eficácia tem um viés capitalista, liderança como um dos aspectos exigidos aos novos gestores para liderar uma equipe e a autonomia na década de 80 era um termo recorrente na área da administração pública. Gestão escolar, autonomia escolar, processo decisório escolar eram termos que iam se incorporando para descrever a abordagem participativa para a gestão descentralizada dos sistemas de ensino.

Contudo, em referência aos recursos financeiros essa descentralização iniciou-se no ano de 1995 com a descentralização dos recursos do PDDE.

Ainda referindo-se ao escritor Malavasi (2006) para a atuação como gestor a formação holística no curso de Pedagogia é insuficiente para o trabalho, exercício na função de gestor escolar. É prudente, necessário um processo de aprendizagem permanente para os docentes que exercem a função de gestores, dirigentes escolares, nesse contexto a formação continuada, na atualidade denominada também de formação docente passa ser de extrema importância, em consonância com os cursos de aperfeiçoamentos, capacitações e treinamentos.

A figura do gestor vem ganhando lugar de destaque no cenário dessas reformas educacionais. Documentos nacionais e internacionais referem-se ao papel estratégico que este trabalhador da educação deve assumir, que é o de liderar, ser capaz de inovar a cultura da escola, fazer uso eficiente de recursos, conquistar a comunidade, implementar campanhas, fazer parcerias, eliminar os gargalos no fluxo escolar e principalmente melhorar a performance da instituição para que apresente melhores resultados. Para tanto, os gestores são convocados para fazerem cursos de formação

sob a justificativa que a reforma educativa exige novas competências diante dos novos papéis a eles atribuídos (Malavasi, 2006, p. 61).

Quais são as novas competências elencadas por Malavasi do gestor escolar à frente da unidade escolar? A gestão participativa, colaborativa, democrática, a descentralização dos recursos financeiros, o planejamento financeiro, pedagógico e administrativo em consonância com os conselhos escolares, envolver a comunidade escolar e aproximar as famílias da escola, liderar a equipe escolar, conduzir a construção do Projeto Político Pedagógico, garantir o cumprimento do calendário escolar, valorizar e coordenar os colaboradores e professores, garantir o bom desenvolvimento dos processos de ensino aprendizagem, intervindo quando necessário, criar condições para capacitação continuada dos professores e profissionais da escola, gerir de forma transparente e responsável os recursos humanos, materiais e financeiros da escola.

A concepção do gestor escolar ganhou notoriedade a partir das reformulações da educação propostas após a adoção da gestão escolar democrática no final dos anos de 1980 e início da década de 90, com esse novo modelo de organização o intuito é garantir a participação de gestores, professores, funcionários, pais, alunos e todos os envolvidos na comunidade escolar nas decisões, incentivando a criação de um ambiente horizontal, colaborativo, participativo gerando condições de aprendizagens construtivas e eficazes.

A ênfase na gestão escolar, gestor escolar, ambiente democrático e participativo já demonstrava um alinhamento com a declaração de Quito (Equador) ocorrida em (1991), associado à escola novas demandas sociais e políticas vivenciadas após a extinção do mundo bipolar.

## **2.1 A Formação Continuada do Gestor Escolar**

O termo formação continuada é aplicado de forma holística e variada e de acordo com a professora e pesquisadora Gatti, “[...] ora se restringe o significado da expressão aos limites de cursos estruturados e formalizados oferecidos após a graduação ou após ingresso no exercício do magistério, ora ele é tomado de modo amplo e genérico” (Gatti, 2008, p. 57).

A formação continuada que compreende formatos e duração matizados, decorrente de programas estatais, institucionais, cuja gênese é oriunda dos governos federais, estaduais e municipais e por iniciativa de profissionais da educação. A formação continuada, portanto consiste na possibilidade de propiciar aos profissionais da educação, aos gestores escolares, um processo de formação da profissão, não como um processo de concentração de

informações, mas, como oportunidade de repensar criticamente as ações desenvolvidas, as práticas exercidas e edificar novos conhecimentos que se solidificam através do estudo, da reflexão, do debate e da interlocução das diversas experiências profissionais. De acordo com Lima (2013, p. 127) “[...] Ao longo do percurso dos gestores na profissão, podemos refletir, aprender, desaprender, reestruturar o aprendido, fazer descobertas, testar hipóteses, elaborar novas práticas e reconstruir seus saberes”.

Desta forma, a formação continuada é um processo formativo, processo de construção de aprendizagens, na aquisição de novos saberes e aperfeiçoamento no que já se sabe, é caracterizada pela continuidade na e da formação educativa, possibilitando recrudescimento profissional através do desenvolvimento de competências e habilidades, sendo assim, um processo profissionalizante no intuito de atingir as expectativas e dinâmicas esperadas, contribuindo para a motivação e na busca de novos conhecimentos teórico-metodológicos para o desenvolvimento profissional e a transformação progressiva dos saberes e dos processos visando uma melhora e aperfeiçoamento das práticas escolares, de acordo com Josso:

[...] Mas, para que uma experiência seja considerada formadora, é necessário falarmos sob o ângulo da aprendizagem; em outras palavras, essa experiência simboliza atitudes, comportamentos, pensamentos saber-fazer e, sentimentos que caracterizam uma subjetividade e identidades (Josso, 2004, p. 48).

As experiências de formações dos gestores escolares não estavam dissociadas dos dispositivos legais, dos momentos políticos, econômicos e sociais que redefiniam as atuações dos gestores escolares, as concepções mudam ocasionando alterações quanto à forma de ser e estar gerindo uma instituição educacional, o que enseja a assimilação de novas dinâmicas. Já no ano de 2010 o cenário para formações em gestão escolar tinha um viés global, fazendo parte das complexas demandas globais e locais e das relações de poder estabelecidas pela importância cultural e política inerentes a formação.

Assim como a gestão democrática da educação a formação do gestor não se modifica de forma súbita ou levando em consideração a legislação, envolvem mudanças, comportamentos, pensamentos, identidades, subjetividades e experiências conceituais, institucionais, formativas e atitudinais. As transformações, ao se confirmarem nas instituições escolares, permitirão a concretização da gestão escolar incluída nos marcos legais.

Para autores como Imbernón (2010) e Gatti (2008), “a formação continuada desponta como um processo concreto de aprendizagem”, no qual o professor, permeado por outros

autores, sejam professores da educação básica, professores do ensino superior, dentre outros, tenham a possibilidade de pensar, refletir, ponderar sobre a sua prática, refletir inclusive sobre as considerações outrora feitas. Neste processo formativo que imaginamos ser contínuo, é possibilitado aos professores, aos gestores por meio de sua própria prática, ou seja, através das práticas e experiências de seus pares, colegas.

Ademais, a formação continuada se estabelece como processo de ensino formal e intencional que ancorado por um currículo que alicerce desde o planejamento, execução e avaliação de todo o processo formativo, com o intento de aprimorar a prática do gestor, professor. “Tal processo formativo precisa ser planejado e avaliado, não somente executado de maneira improvisada” (Imbernón, 2010, p. 122).

A formação continuada abrange,

[...] toda e qualquer atividade de formação do professor, gestor que está atuando nos estabelecimentos de ensino, posterior a sua formação inicial, incluindo-se aí os diversos cursos de especialização e extensão oferecidos pelas instituições de ensino superior e todas as atividades de formação propostas pelos diferentes sistemas de ensino (Nascimento, 2008, p. 70).

Nessa perspectiva, a formação continuada emerge como atividade formativa realizada pelos profissionais na sequência da formação inicial. As formações podem ser ofertadas pelas instituições de Ensino Superior e por outras instituições. Nascimento (2008), leva em consideração o tempo de formação inicial do professor, destaca a formação continuada como ação do professor que já se encontra em atuação, não considerando o tempo de atuação, em virtude que a necessidade de qualificação, de aprendizagem, de aquisição de novos conhecimentos ou ressignificações destes profissionais são constantes.

Na atualidade muito tem se falado acerca da formação continuada. Entretanto, essa discussão foi ganhando notoriedade recentemente, ao final do século XX, por esta razão muitas ações ainda precisam de solidez. Os últimos anos do século passado foram de extrema importância para a discussão da formação continuada, em virtude dos profusos avanços de direitos garantidos pela legislação brasileira a iniciar pela Constituição Federal de 1988 e a LDBEN, com a consolidação desses direitos foi ocasionando demanda para a seara educacional, seja no sentido da efetivação, execução das formações, seja na evolução dos estudos e pesquisas no campo teórico.

Gatti (2008) enfatiza que, nos anos finais do século XX, a qualificação profissional passou a ser mais pleiteada pelas nações, em especial nos países mais desenvolvidos economicamente. Segundo a autora, a formação continuada passou a ser exigida como

requisito básico nos mais variados setores. Em seus escritos, salienta que a formação visa suprir os hiatos e as demandas formativas dos profissionais em virtude das demandas constantes no conhecimento, na tecnologia, no mundo do trabalho demarcando-se a característica da formação continuada referindo-se a atualização e renovação frente às novas demandas que emergem incessantemente. Corroborando com (Macedo, 2010) enfatiza sobre a responsabilidade dos processos formativos, apontando a sua relação com a nova configuração de sociedade em rede, sociedade globalizada.

As políticas de formação continuam fortemente solicitadas para dar respostas às novas configurações e demandas do mundo escolar, acadêmico, do trabalho, da saúde e da cultura, o que coloca os atores implicados nos cenários educacionais e formativos diante de uma significativa responsabilidade histórica. Essa questão aparece num cenário em que a problemática da formação passa a ser global. Ou seja, faz parte das complexas demandas globais e locais e das relações de poder estabelecidas pela importância política e cultural que a formação assume (Macedo, 2010, p. 22-23).

Gatti e Barreto (2009) justificam a existência dos cursos de formação continuada pela necessidade de complementação da formação adquirida nos cursos de pedagogia e ponderam que “o educador sai da faculdade sabendo apenas o básico e precisa de uma preparação posterior que amplie seus horizontes e crie a possibilidade de ele se tornar um profissional melhor” (Gatti e Barreto, 2009, p. 224).

A respeito dos cursos de pedagogia citado por Gatti e Barreto (2009), houve mudanças (Brasil, 2006). Ocorreu uma reformulação curricular nos cursos de Pedagogia através das Diretrizes Curriculares, foram extintas habilidades específicas a exemplo de administração, supervisão, orientação, inspeção, educação especial dentre outras que especializavam a formação do pedagogo para atuações mais abrangentes, em diferentes setores educacionais.

A partir das novas referências curriculares passou-se a buscar um perfil mais profissional, integrado, para atuações diversificadas, a proposta era abranger de forma integrada a docência, a gestão, a pesquisa, a avaliação de sistemas e instituições de ensino como um todo, e a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e atividades educativas. A união das habilitações considerava que o pedagogo deveria ser um profissional mais adequado, preparado para as novas demandas e aspirações do momento, com habilidades de gestão e articulação nos diversos setores de uma escola.

Porém, o pedagogo configurou-se como um profissional generalista ou interdisciplinar, no entanto, o curso de graduação em pedagogia não contempla uma carga horária ampliada de componentes curriculares que tratam da gestão escolar e ou educacional,

o que denota uma afirmação sem validade. Vale ressaltar que essa mesma situação ocorre nas demais licenciaturas, uma vez que, somente recentemente foram implantadas o componente curricular políticas públicas e gestão da educação como obrigatória nos cursos de licenciatura. Ficou defasado e não forma o profissional pedagogo em sua integralidade.

Tecendo um histórico da educação brasileira, os processos de formação dos que vivenciam a gestão escolar tem um amplo caminho, no início os atos da legislação, atos legais que se associaram com os marcos históricos, econômicos, ideológicos e políticos do país e que influenciam os processos formativos em cada período, nas escalas locais e ações também em escala globais, nacionais, estaduais, municipais (locais), ocasionando nas últimas décadas trilhado várias designações.

Antes a ênfase maior era o procedimento técnico, simples, linear, direcional. Nas últimas décadas o eixo vira-se para a incompletude, a atualização constante, do conhecimento local, nacional e global dando-se de forma simultânea. O aprendizado pautado apenas na capacidade de se reproduzir não atende mais as novas configurações e exigências tanto em escala local como global.

A gestão democrática da educação entra em pauta e passa a configurar-se como a implementação que irá direcionar as demandas da gestão para uma escola democrática, participativa e que conseguisse dialogar com todos os envolvidos no processo educacional. Porém, de início não foi algo simples e fácil de incorporar e executar, toda mudança necessita de maturação, principalmente com a mudança a partir da legislação. Neste processo tem vários imbricamentos sejam atitudinais, institucionais, formativos, conceituais.

Paro (2009, p. 40) destaca que, quanto à implementação, é preciso atentar para os processos de formação do gestor e explica “que é preciso compreender a gestão sob o prisma da gestão democrática, suscitando que a atuação dos gestores necessita de formação e capacitação para atender às demandas de uma gestão plena”. Que o profissional necessita ser formado para a apreensão do todo escolar, fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática com novas competências, seja na coordenação da organização escolar, nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoa e relacional com atuações face às novas demandas sociais e econômicas da sociedade, exercendo liderança e primando alcançar o desenvolvimento de toda a escola e da comunidade em seu entorno.

Portanto, os desafios de uma gestão democrática, colegiada e participativa precisa da participação de todos os envolvidos, ou seja, de toda a comunidade escolar conforme destaca Paro, (2009, p. 17) “a comunidade precisa estar convencida da relevância e da necessidade

dessa participação, para não desistir diante das primeiras dificuldades”. É neste contexto que ganha maior relevância a participação no sentido de compartilhar o poder nas decisões, se sentirem participantes e pertencentes nas decisões que norteiam o planejamento e a vida escolar.

O gestor deve primar pelo papel estratégico de liderar, inovar a cultura da escola, fazer uso eficiente dos recursos, conquistar a comunidade, fazer parcerias, implementar campanhas, diminuir os empecilhos que dificultam o fluxo escolar e melhorar a performance da unidade escolar para que apresente melhores resultados.

A formação dos gestores escolares teve ao longo dos anos diversos formatos e nomenclaturas, a depender do momento histórico vivenciado, e a junção aos aspectos econômicos e políticos vivenciados, dentre as terminologias adotadas tivemos a reciclagem, capacitação, aperfeiçoamento, qualificação, educação continuada, formação em serviço, formação em exercício dentre outras. Na década de 1980 ocorria uma polaridade muito evidente entre conhecimento prático e teórico nas organizações e essa dualidade reverberou nas escolas.

Os cursos de formação pensavam nas soluções e a tarefa de executar recaía sobre os gestores e técnicos que, por outro lado, viam duplicar seus contextos de trabalho e vivências. As aprendizagens dessas soluções eram efetivadas em cursos de reprocessamento, cursos de curta duração nos quais a figura do indivíduo singular era componente robusto. Neste modelo adotado os gestores eram executores em saberes, técnicas descendentes de outros contextos, mas aplicadas sem contestação, por ser o que havia de mais moderno enquanto conhecimento vigente, dessa forma ocorriam a reciclagem dos saberes mais obsoletos.

Uma das abordagens mais emblemáticas da Lei número 9.394/96 foi a modificação da concepção de Administração nas escolas públicas, que é balizada pelo movimento em direção da gestão democrática (Brasil, 1996). Com essa nova concepção surgiram as mutações, mudanças, alterações quanto a forma de ser e estar gerindo uma escola, o que requisita aprendizagens de novas dinâmicas. Portanto, como elencado anteriormente, os dispositivos legais, momento político, econômico e social determinam as atribuições do dirigente escolar.

De acordo com Lück (2010), essa mudança de concepção é significativa e muda a forma de gerir a escola, mas ainda intrínseco a mecanismos de administração na estrutura do ambiente escolar, enquanto espaço que, carente, prescinde de organização formal. As iniciativas de formação tinham ênfase na organização escolar, como instituição mercantil, gerando “pacotes” de capacitação lacrados com indução aos participantes de abraçar propostas gerenciais que não eram de conhecimento dos gestores e implementavam apenas

por serem modernas, mas que não tinham domínio. Acolhiam as propostas em virtude de ser algo novo, “inovador” por trazerem a esperança de melhorias por resultados em virtude de êxitos ocorridos em outros contextos, diferentes dos seus. A falta de reflexão e visão da realidade, o acúmulo de técnicas e procedimentos mesmo quando incorporadas não modificaram, mudaram o cenário escolar brasileiro.

Em um novo momento as denominações de “cursos de reciclagem e treinamento” entraram em desuso pelas conotações diferentes da época anterior, reciclar se assemelhava a objetos que as pessoas usavam, enquanto treinar se assemelhava a repetição, fazendo analogia ao automatismo, desta forma, não se assemelhando ao ser humano no momento vigente.

O art. 64 da LDBEN permite às instituições criarem a proposta pedagógica da formação que se pretende, no intuito de buscar a melhoria da qualidade das escolas, neste contexto o termo qualificação tem sido utilizado com mais frequência e mais consonante a figura de aprendizagem e de identificação ao ser humano, “qualificação é o ato ou efeito de qualificar, é atribuir uma qualidade, um título; qualificativo, pode ser também referente à formação profissional e experiência, sugeridas para o exercício do cargo, ou então características de uma pessoa”.<sup>5</sup> (Brasil, 1996, p. 43).

Em pesquisa realizada no ano de (2010) acerca da satisfação do trabalho na gestão escolar, Silva destaca como resultados centrais as seguintes proposições, a saber: as carências dos processos formativos aos gestores jacobinenses, demonstrando a insatisfação dos mesmos na falta de políticas públicas que ofereçam mais conhecimentos e auxílios a gestão escolar.

A experiência na gestão de escola também em Jacobina, citada anteriormente, percebemos na experiência de Silva (2010) que existem tantos pontos de contatos/aproximações como de distanciamentos considerando o porte da escola, as experiências singulares, os aspectos pedagógicos, financeiros, conhecimentos superficiais, a solidão na gestão, a falta de assessoria mais próxima, a abrangência de programas, dinâmica participativa do colegiado escolar e comunidade externa.

Os contextos e dinâmicas da gestão têm elementos e pontos comuns que se revelam independente da cidade pesquisada e ou redes de ensino municipal e rede estadual. Independente das redes de ensino, entendemos que as satisfações dos trabalhos dos gestores decorrem da participação efetiva, compartilhada e reflexiva de todos os envolvidos no processo educativo, pais, alunos, professores, gestores, funcionários, e comunidade externa.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.significados.com.br/qualificacao/>. Acesso em 28 out. 2022, às 12:22:14.

Ainda, citando nossa experiência na gestão, o trabalho coletivo, coerente e articulado se encontra de forma incipiente, trata-se de uma tarefa desafiante que exige empenho, paciência e esperança naquilo que se acredita por trata-se de um processo. Como o trabalho no ambiente escolar baseia-se em valores que excedem a escola, abrange a realidade social de todos os atores que vivenciam o local. Coexistindo normas de cooperação, em que todos os envolvidos participem dos processos de decisões, incluindo integralmente os membros no processo, com oportunidades de opiniões, questionamentos, proposições e decisões.

A escola necessita experimentar o novo, ser flexível, para tanto, a confiança, capacidade de pertencimento ao conhecimento, envolvimento com a escola, com intenções de resolver tensões, conflitos crises, imprevistos, disputas ideológicas, tensões, hierarquias, micro e macropolítica do poder, dimensões psicológica e cultural da escola são pontos chaves para concretização desse processo. A satisfação do trabalho do gestor das escolas públicas dependerá da eficiência e da eficácia das tarefas desempenhadas pela equipe gestora, respaldados pelo trabalho executado acreditando que pode desempenhar e oferecer uma educação de qualidade e comprometida com a condição humana em seus aspectos contextuais, profissionais, afetivos, políticos, cognitivos, críticos e reflexivos.

A sugestão dos entrevistados da importância dos recursos humanos, da capacitação da gestão pedagógica e da formação de gestores, de professores e de funcionários para uma melhor Satisfação no Trabalho demonstra a carência do processo formativo, no coletivo das escolas de ensino médio da região de Jacobina-Bahia. O que ajuda a confirmação de que a ausência de uma formação específica adequada para exercer a direção nas escolas dificulta a satisfação no trabalho dos diretores (Silva, 2010, p. 61-62)

Refletindo as ideias do autor acima citado, o sistema de ensino no Brasil tem a responsabilidade e a tarefa de promover, de organizar e, inclusive, de realizar cursos de capacitação para preparação de diretores escolares. Essa responsabilidade se amplia quando evidencia a necessidade de formação contínua em complementação a formação inicial, como possibilidade de intensificar o processo de profissionalização dos gestores, contribuindo para o enfrentamento aos novos desafios cada vez mais premente nas escolas e nos sistemas de ensino.

No Brasil, a formação básica dos dirigentes, gestores escolares se caracterizam em uma formação com reminiscências e conceitual, tendo os programas de formação em sua multiplicidade consideram a problemática educacional em seu caráter abrangente, amplo do qual resulta formações, conteúdos, abstratos e desconexo da realidade, dos contextos inerentes

a cada localidade. Este distanciamento está associado a uma cisão entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática.

O caráter teorizante dos programas de formação não possui o cuidado de evidenciar os estudos de casos, a aplicação e a expressão da realidade, das concepções teóricas tratadas. Os programas de capacitação necessitam associar teoria e prática, explorar e desenvolver habilidades para que o gestor não fique a margem do processo, sendo um construtor de conhecimento sobre sua formação e o contexto da escola e da comunidade escolar e comunidade de entorno.

Assegurar um programa de formação de gestores deve ser um programa de estruturação da equipe de gestão da escola, incluindo gestores, vice-gestores, secretário/a escolar, coordenação pedagógica, professores, alunos, funcionários. A metodologia deve focar em situações problemas, aquelas que atestam ações concretas do trabalho desenvolvido na escola, compreendendo que as tensões, conflitos, resistências formam parte do processo de gestão.

Observamos que existe uma grande diversidade de programas de formação de gestores escolares, que tem como proposta a contribuição de formação destes profissionais, para que possam assimilar e aprender saberes que possam ser aplicados na prática do cotidiano escolar, todavia, não é a ausência de oferta a estes profissionais e sim o tipo de formação que é oferecida aos gestores escolares. Conforme elencado anteriormente, é necessário a observância das especificidades locais, das escolas para a implantação destes cursos e formações,

Em relação à formação de gestores escolares, a SEE/MG<sup>6</sup>, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em parceria com a Fundação João Pinheiro e Instituto Unibanco que, desde setembro de 2023 ao ano de 2024 tem uma expectativa de capacitar 3,4 (três mil e quatrocentos) diretores escolares da rede estadual de ensino. Também neste viés a escola de formação de profissionais da educação Paulo Renato Costa Souza<sup>7</sup> capacitou mais de oito mil gestores no PDL-Programa<sup>8</sup> de Desenvolvimento de Liderança com ênfase nos desafios da gestão escolar em um mundo de constante transformação, atendendo as demandas contemporâneas sem deixar de manter os pilares da escola.

A oferta de formação no estado de Minas Gerais chamou atenção em virtude da nossa pesquisa de revisão sistemática realizada para este estudo apontar o estado de Minas Gerais,

---

<sup>6</sup> Mais informações em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/educacao-inicia-programa-de-formacao-de-gestores-escolares-em-parceria-com-fundacao-joao-pinheiro-e-instituto-unibanco>

<sup>7</sup> 42º ministro da educação do Brasil de 1995 a 2003.

<sup>8</sup> Mais informações: <https://efape.educacao.sp.gov.br/formacao-para-gestores/>

especificamente a UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora como a maior produtora de teses e dissertações em âmbito nacional acerca da gestão escolar.

Ainda acerca de formação de gestores, Nascimento (2015) nos chama atenção para:

Alguns estados, como Pernambuco e Ceará, investiram na formação de seus gestores escolares, implantando programas próprios. Acreditamos que essa forma é um caminho valioso e importante, pois parte da necessidade real da gestão escolar do próprio estado, trabalhando e estudando a especificidade local. Com isso não estamos descartando outros programas que também contribuem para a formação dos gestores (Nascimento, 2015, p. 38).

As formações nos estados de Pernambuco e Ceará tiveram a parceria do Instituto Ayrton Senna por meio do Programa Gestão nota dez (10), no estado do Ceará com o governo estadual e UECE – Universidade Estadual do Ceará, e em Pernambuco com a UFPE – Universidade Federal de Pernambuco através das parcerias PPP-Parcerias Público Privadas. Na fala de Nascimento concordamos por entender que as formações precisam atender as especificidades locais, não abrindo mão de experiências de outras localidades, mas, também investindo e respeitando a cultura local e suas subjetividades.

Outra formação que pode ser inserida é aquela em exercício com o adendo da reflexão da prática, que faz parte do desenvolvimento profissional docente, do gestor, e dessa formação decorre parte das práticas pedagógicas adotadas pelos docentes em sua atuação no contexto escolar. Haja vista que, conforme nos aponta Alves (2002), a formação precisa ser compreendida num contexto que sempre é plural e traz nesse bojo os desafios da profissão em suas múltiplas dimensões, a saber: o das propostas oficiais, os das práticas pedagógicas cotidianas, das culturas vividas e os das pesquisas em educação.

Percebe-se o diferencial e ao mesmo tempo atenção à legislação brasileira acerca da formação de gestores em alguns estados brasileiros, a exemplo do ocorrido no estado do Ceará, onde a diversidade se fez presente com a inclusão de gestores de origem indígena, quilombolas e educação do campo em conformidade com a resolução CNE de número oito (8) de 21 de novembro de 2012 no § 3º em que os sistemas de ensino em regime de colaboração, estabelecerão convênios e parcerias com instituições de educação superior para a realização de processos de formação continuada e em serviço de gestores em atuação na educação escolar quilombola. A inclusão de formações nestas culturas amplia a diversidade nestes espaços por ser parte da natureza humana, e por isso mesmo nos desafia a agir, pensar sobre ela e nos mover nas aprendizagens que são requeridas a nós, para atuarmos neste cenário contemporâneo.

Silva (2010) afirma que a ausência de uma formação específica adequada para exercer a direção nas escolas públicas dificulta a satisfação do trabalho dos diretores.

Não se pode esperar que os dirigentes escolares aprendam em seu trabalho diário, por ensaio-erro; sobre como resolver conflitos e atenuar convenientemente em situações de tensão; como desenvolver o trabalho em equipe, como conduzir os resultados; como manejar e implementar o Projeto Político Pedagógico da Escola; como promover a integração escola-comunidade; como criar negociações; como mobilizar e manter mobilizados atores na realização de ações educacionais; como manter um processo de comunicação e diálogo abertos; como estabelecer uma unidade na diversidade; como planejar e coordenar reuniões eficazes; como articular interesses diferentes etc. A responsabilidade educacional exige profissionalidade (Silva, 2010, p. 79-80).

É fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada e permanente, em serviço, em exercício, em programas e temas específicos permanentes e concentrados na gestão, a exemplo dos cursos não só de pedagogia, mas inserir as demais licenciaturas, uma vez que estão na gestão de escolas atualmente profissionais de diversas áreas da licenciatura e, em cursos de pós-graduação. Uma modalidade que também poderá ser adotada é via cursos de extensão oferecidos e patrocinados pelo sistema de ensino. Para um gestor escolar, com a responsabilidade em administrar uma comunidade educativa, é necessária uma formação constante e com ênfase nos diversos setores da instituição.

## **2.2 Cursos desenvolvidos para a formação de gestores escolares**

Conforme citado anteriormente, há autores a exemplo de Lück e colaboradores (2005) que acreditam que em uma unidade escolar, a qual possui em sua direção um bom gestor, o trabalho escolar alcança melhores resultados. Desde o final da década de 1980, a intensificação das discussões sobre as questões estratégicas relativas à formação de gestores escolares e educacionais envolvendo critérios para além da política partidária, com o intuito de legitimar sua indicação mediante a observância das competências acadêmica, técnica, democrática necessárias ao bom desempenho da educação brasileira e de acordo com as novas demandas e reivindicações da educação e em conformidade com que falamos anteriormente dos alinhamentos e exigências globais e locais, no fortalecimento da democracia e a ampliação da cidadania e da pessoa humana.

Diante deste contexto, passou-se a analisar e experimentar as eleições para gestores escolares, a inclusão de cursos presenciais e a distância em capacitação em serviço. Ao longo dos anos, a partir da década de 1980 aconteceram muitos congressos e discussões em busca de

encontrar a melhor maneira de garantir a educação pública de qualidade para todos e em todas as regiões brasileiras. As agendas políticas passaram a dar ênfase à democratização da gestão escolar, vista como abundantemente hierarquizada. Dentre as estratégias elencadas para resolver a questão, tiveram destaque a formação e oferta de programas e cursos presenciais e a distância, objetivando a preparação de gestores educacionais.

As ofertas dos cursos e programas provocadas pelo interesse dos gestores em exercício ou de gestores em potencial e também pelas Secretarias de Educação dos estados ou dos municípios, universidades e instituições de ensino superior, assim como empresas de consultoria. Em uma escala menor esses programas e cursos foram disponibilizados como pós-graduação *lato sensu*, especialização com carga horária de 360 horas, em escala menor como cursos de pós-graduação *stricto sensu*, a nível de mestrado e doutorado. Em alguns estados é obrigatória a formação quando eleito gestor, a exemplo dos estados de São Paulo, Espírito Santo e Amazonas.

Na década de 1990, as universidades federais despertaram para a importância da preparação, formação do gestor democrático para a educação de qualidade e iniciaram a oferecer de forma mais ampla vários programas e cursos acerca da gestão da educação, a exemplo da Universidade Federal da Bahia - UFBA.

A Universidade criou um Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Políticas e Gestão da Educação, no ano de 1996 lançou o Programa Gestão Participativa-PGP para os gestores das escolas públicas da Bahia, além do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal – Pradem, para os gestores municipais baianos.

O PGP ganhou corpo e passou a chamar-se Programa Gestão Participativa com Liderança em Educação-PGPLIDERE, com muitos desdobramentos e com a adesão das Secretarias de Educação do Estado da Bahia e do Município de Salvador, além de parcerias com a Fundação Ford-FF, seu principal agente financiador, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPQ e da Fundação Nacional de Estudos e Pesquisas-FINEP.

A importância do PGP para a comunidade de gestores de escolas públicas foi enorme em um período de 10 anos, dentre os quais foi acompanhado, monitorado e avaliado por equipes de professores e pesquisadores da UFBA e de outras instituições de ensino com relevantes trabalhos de pesquisa e gerado trabalhos acadêmicos a exemplo de monografias de graduação, especializações, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Outro curso bastante relevante foi o de Formação de Gestores de Educação Básica-PAR Formação

UFBA/ISP<sup>9</sup>/MEC-realizado em 2009, teve suas bases na meta 34 do PNE-Plano Nacional de Educação 2001-2010. Através de regime colaborativo procurou inserir na meta instituindo parcerias entre os municípios com baixo índice de educação básica-IDEb menor que 3,0 em observação aos conceitos obtidos nas avaliações nos anos de 2005 e 2007, entre as Universidades e o MEC - Ministério da Educação e Cultura.

A participação da UFBA - Universidade Federal da Bahia no PAR - programa do Governo Federal com o curso PAR Formação (Curso de Gestores da Educação Básica), nas modalidades *on-line* e de forma presencial, ocorreu pelo fato de a instituição integrar a rede Nacional de Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da Educação e em ser referência por ser centro em gestão.

O PAR trouxe vultosas contribuições para atender aos objetivos da formação e melhorar o desenvolvimento da comunidade escolar apoiando a melhoria da educação nos municípios, indicados pelo MEC, cujo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEb) precisava ser melhorado.

A abrangência do programa na região nordeste contribuiu para a formação de gestores da educação básica através de um Plano de Ação como instrumento da gestão democrática e participativa, envolvendo o coletivo como ferramenta colaboradora na construção de uma Gestão Escolar Democrática, cujos objetivos específicos eram o fortalecimento da função de planejamento nas unidades escolares para que suas equipes possam avaliar e rever constantemente as condições e os resultados dos processos educacionais, prevendo possíveis demandas e criando alternativas financeiras, físicas e humanas para atendê-las.

O PAR Formação UFBA/ISP/MEC atua através da oferta do Curso de Formação de Gestores da Educação Básica na modalidade semipresencial (suporte impresso e *on-line*) para alguns municípios, indicados pelo MEC, dos estados de Alagoas, Bahia, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará, nos seus respectivos polos, visando atender 1.460 gestores (Ufba; Isp: Mec, 2009).

O curso em tela foi concebido e implementado por profissionais do ISP que desenvolveram estudos e realizaram a elaboração do material de formação tendo como base o material de formação do PROGED<sup>10</sup>. O Curso de Formação dos Gestores de Educação Básica PAR Formação UFBA-ISP-MEC foi organizado em duas modalidades, semipresencial com

---

<sup>9</sup> ISP - Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público.

<sup>10</sup> O PROGED foi um programa que utilizou a modalidade semipresencial e a distância, que tinha como objetivo promover a formação continuada de gestores de unidades escolares e de sistemas municipais de educação. Funcionou durante o período de 2004 a 2008, enquanto durou o convênio firmado entre o Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica (MEC/SEB) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA). Disponível em: <http://www.proged.ufba.br>. Acesso em: 25 nov. 2022.

suporte impresso e semipresencial, com suporte *on-line*. Para a realização das aulas presenciais os cursistas recebiam os módulos impressos com as temáticas a serem estudadas e desenvolvidas em atividades individuais, em grupo e a distância.

A metodologia da formação envolvia leituras e discussões levando em considerações os contextos escolares dos cursistas, cujos conteúdos seguiam uma sequência nos dois primeiros módulos: Autonomia escolar, gestão democrática, concepções de qualidade, participação da comunidade, a importância do planejamento na organização e gestão da escola, concepções de planejamento: dimensões do trabalho na escola externa e interna. No terceiro módulo PPP significado e importância, formação para cidadania, formas de organização do ensino no PPP, parâmetros de avaliação no PPP, condições necessárias para operacionalização do PPP e estratégias de acompanhamento e de avaliação.

Nos módulos quatro a oito foram trabalhados assuntos como: a autonomia financeira das escolas, Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE. Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE, plano de aplicação dos recursos da escola. Tipos de despesas. Sistema de compras. Prestação de contas. Convivência com a diversidade e pluralidade cultural. Princípios democráticos. Construção de um pacto de convivência na escola. Escola como instituição que aprende, gestão de patrimônio, gestão de pessoas, a importância das parcerias, formação continuada, ações que podem contribuir para a promoção do desenvolvimento de pessoas na escola.

No início do ano 2000 aumentaram as possibilidades, as estratégias de preparar os gestores, as redes de ensino e as escolas. Tanto no Brasil quanto em outras nações que vislumbravam a necessidade de recrudescimento das condições educacionais no país com o intuito de obter resultados educacionais mais consistentes internacionalmente, visavam melhoria dos índices educacionais aferidos pelo Pisa<sup>11</sup> e os dados acerca do analfabetismo.

No Estado da Bahia, enquanto a vigência do Programa Educar para Vencer que antecedeu em 2008 a eleição para gestores escolares a Fundação Luís Eduardo Magalhães iniciou no início da década de 2000, o processo de Certificação Ocupacional para os gestores em exercício e para quem deseja tornar-se gestor.

Para a obtenção da Certificação Ocupacional os interessados se submetiam a exames que testavam competências específicas. Os candidatos estudavam independentemente, não havia um curso preparatório determinado. De posse do Certificado Ocupacional o educador

---

<sup>11</sup> PISA é uma rede mundial de avaliação de desempenho escolar, realizado pela primeira vez em 2000 e repetido a cada dois anos. É coordenado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com vista a melhorar as políticas e resultados educacionais.

estava credenciado a ser indicado como diretor de escola, durante alguns anos essa certificação que deveria ser renovada a cada cinco anos foi requisitada para que o Estado da Bahia pudesse indicar politicamente seus diretores e vice-diretores para as escolas públicas estaduais.

Com a mudança política ocorrida em 2007 entrou em desuso no Estado da Bahia e novas políticas foram implementadas com ascensão de um novo grupo político no poder. Na prática existia uma pseudodemocratização nas escolas estaduais, a certificação servia apenas para constar, como requisito de indicação ao cargo de gestor, através de indicação política, não havia eleição direta para os gestores escolares.

A Universidade do Estado da Bahia - UNEB ofereceu no ano de 2008, em convênio com a Secretaria de Educação do estado da Bahia-SEC, um curso a distância, que de acordo com o edital de número 07/2008, o curso de 120 h denominado Curso de Gestão Escolar, com o objetivo de SEC-BA (2008) “contribuir no desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de Diretor e Vice-diretor, para sua atuação nas unidades escolares da rede estadual de ensino”, de acordo com o edital.

Na oportunidade, poderiam realizar as inscrições para o curso professores e coordenadores pedagógicos efetivos no Magistério Público do Estado da Bahia, que desejassem participar da eleição para gestores escolares das escolas públicas estaduais da Bahia, que ocorreu para as escolas de nível fundamental II e ensino médio que ocorreu pela primeira vez no Estado em 17 de dezembro de 2008. O curso foi totalmente *on-line* e na oportunidade foi requerido dos participantes a elaboração de um plano de gestão escolar que seria usado como instrumento de trabalho para os vencedores da eleição de gestores escolares.

Na década de 2000 a 2010 o MEC, o CONSED-Conselho Nacional de Secretários de Educação e o Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira contribuíram com iniciativas voltadas para a preparação em grande escala de gestores municipais de educação e gestores escolares.

Alguns exemplos comprovam o engajamento das instituições na formação de gestores a citar, o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação do Nordeste - PraseM iniciado em 1997 que em 2005 se transformou em Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação-Pradime. A nível nacional ocorreu a implementação do programa de formação continuada de “Capacitação a Distância para Gestores Escolares-Progestão<sup>12</sup>, ordenado pelo Consed que até o ano de 2006, participaram 121 400 membros de equipes

---

<sup>12</sup> <https://www.consed.org.br/noticia/progestao>

gestoras de escolas públicas estaduais” (Machado, 2006, p. 37).

Conforme Oliveira, Carvalho e Brito (2020), a formação específica para a gestão escolar no Brasil tem se intensificado,

Nos últimos anos, a formação específica para a gestão escolar na educação básica tem se expandido, no Brasil, em cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação. Em 2017, 83%<sup>13</sup> dos diretores escolares declararam ter cursado alguma modalidade de pós-graduação, (em 2007 essa porcentagem era de 64,6%). Com efeito, a agenda da política pública educacional parece ter priorizado, nos últimos anos, o investimento na formação continuada de gestores escolares (Oliveira, Carvalho e Brito 2020, p. 476).

Aguiar (2011) destaca o impulso para a formação continuada de gestores escolares em nosso país a partir dos anos 2000, dando especial destaque para o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, lançado em 2004. Mais tarde, em 2015, o MEC instituiu o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares, estabelecendo parcerias entre sistemas educacionais e propondo a colaboração de instituições de ensino superior na busca pela qualificação profissional de diretores escolares.

O atual Plano Nacional de Educação-PNE vigência 2014-2024 em sua meta de número 19 define como estratégia “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (Brasil, 2014).

Com o indicativo de criação de programas específicos para a formação de gestores escolares, e união de outras iniciativas citadas acima, assevera a lacuna da formação inicial dos gestores escolares no que concerne aos conhecimentos específicos necessários para a sua atuação na função.

A escola de gestores no estado da Bahia teve a aderência da Universidade Federal da Bahia, através das resoluções número 24, de 16 de agosto de 2010, com alterações da resolução número 37, de 21 de julho de 2011 deu início aos cursos de especializações para os portadores de diploma de graduação, e que tivemos a oportunidade de fazer o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar nos anos de 2010-2011, com uma carga horária de 400 h, através do Programa Escola de Gestores da Educação Básica através da FACED - Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, que muito contribuiu para o desempenho da gestão escolar das escolas a qual estávamos como gestores escolares, e que

---

<sup>13</sup> Fonte: Artigo Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/99857>.

também eram oferecidas atualizações para gestores escolares que não eram portadores de diploma de graduação.

O curso de Pós-graduação a nível de especialização era oferecido na modalidade de educação a distância com o uso do ambiente de aprendizagem *Moodle*. Um dos módulos de estudos iniciais permeavam a inserção tecnológica dos gestores, pois, além do curso ter sido a distância as tecnologias já envolviam o “mundo” da gestão escolar, a exemplo do cadastramento, acompanhamento e prestação de contas dos recursos oriundos do governo federal através do PDDE e respectivos registros na plataforma do SIMEC<sup>14</sup>. Além das aulas a distância, uma vez ao mês ocorriam às aulas presenciais dos gestores com seus respectivos professores e orientador para orientações acerca da construção do Trabalho de Conclusão de Curso-TCC.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública fez parte das ações do PDE-Plano de Desenvolvimento da Educação e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, pleiteando qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação à distância.

A formação dos gestores acontecia através de uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC, no caso do estado da Bahia a Universidade Federal da Bahia, através da FAGED e em outros estados através de parcerias com as Universidades Federais contidas em cada estado da federação, além da UNDIME-União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação e CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação.

Dentre os objetivos do MEC estavam a contribuição com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social, formar, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional e desenvolver práticas de gestão democrática que contribuam para a aprendizagem efetiva dos estudantes e favoreçam o trabalho coletivo e a transparência na gestão escolar.

---

<sup>14</sup> **SIMEC** - O Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (**Simec**) é um portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas *on-line* do Governo Federal na área da educação.

Em sua dissertação, Lima (2019), trouxe enfoque na Formação continuada de gestores de escolas públicas: um estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares” e que muito me interessou, pois, cita formação continuada de gestores escolares através da escola de gestores, como obtive essa formação em 2011 (especialização em Gestão Escolar) através da Universidade Federal da Bahia-UFBA em avença com a Secretaria de Educação do Estado da Bahia-SEC.

A pesquisa buscou analisar o cenário da época (2019) das políticas de formação continuada de diretores escolares no âmbito federal, considerando o impacto da gestão escolar para melhorar a aprendizagem dos alunos, bem como as limitações das políticas locais de formação. A pergunta que guiou a pesquisa de Lima (2019, p. 12) foi: Por que o programa Escola de Gestores foi descontinuado e o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores-PNFCD<sup>15</sup> nunca chegou a ser implementado? A pesquisa mais especificamente, buscou analisar: i) os processos de entrada na agenda governamental e de desenho de ambas as políticas públicas; ii) seus desafios de implementação; e iii) os processos e atores envolvidos na descontinuidade dessas políticas. No intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada pesquisa qualitativa por meio de estudos de caso instrumentais dos dois programas (Stake, 1998). A coleta de dados se baseou em análise da legislação educacional referente à área de gestão escolar, bibliografia específica e sete entrevistas semiestruturadas com atores relevantes no processo de descontinuidade das políticas, além do uso de indicadores.

As análises realizadas partiram da abordagem exploratória sobre o tema de formação de gestores por meio da literatura de descontinuidade de políticas públicas e de processos de formação de agenda governamental. Esta pesquisa apontou forte relação entre os programas estudados, com grande influência do programa Escola de Gestores sobre o desenho do PNFCD.

Na pesquisa foram identificados alguns fatores que confluíram para a descontinuidade dos programas. O primeiro fator foi à mudança de governo (impeachment da presidente Dilma Vana Rousseff e início do governo Michel Miguel Elias Temer Lulia) e consequente diminuição da prioridade da pauta de formação e seleção de gestores no âmbito federal a partir de sua posse em maio de 2016, de acordo com (Lima, 2019, p. 120) devido à centralização da agenda no estabelecimento das bases nacionais curriculares.

Uma segunda variável foi a potencial oposição política que o Ministério da Educação-

---

<sup>15</sup> Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares.

MEC poderia enfrentar, de governadores e prefeitos”, ao regulamentar a seleção qualificada de diretores escolares, o governo federal temia sofrer oposição de prefeitos e governadores contra o processo de certificação, posto que a seleção de diretores no Brasil fornece importante capital político para muitos atores no nível local.

Outra justificativa para a descontinuidade teria sido que a retração econômica de 2016 que teve um arrefecimento de 3,6% do PIB<sup>16</sup> em relação ao ano anterior e se caracterizou como sua pior recessão. Pela primeira vez na história, o Produto Interno Bruto recuou durante 11 trimestres seguidos até dezembro de 2016 o que implicaria a necessidade de diminuição de gastos pelo MEC, ainda que os dados sejam inconclusivos quanto a essa diminuição ter de fato ocorrido. Observou-se também que a descontinuidade ocorreu apesar das objeções de instituições nacionais envolvidas no processo, notadamente Consed e Undime<sup>17</sup>, indicando processo de decisão mais centralizado pelo MEC do que os documentos oficiais indicavam.

A pesquisa de dissertação evidenciou a descontinuidade do Programa Escola de Gestores demonstra mais uma vez que a educação não é prioridade neste país, haja vista que durante 11 anos este programa apresentou ótimos resultados de aprendizagem e implementações dos aprendizados nas gestões por todo o país.

O autor se questiona acerca das medidas de retração dos recursos em educação: (Lima, 2019, p.137) “Uma pergunta que sempre me inquietou em momentos de retração econômica de imediato são efetivados cortes no orçamento dedicado a educação”, nos países desenvolvidos e até mesmo em países emergentes essa prática não é vista, pois, a educação é base elementar para o avanço social, econômico e cultural de uma nação.

---

<sup>16</sup> O produto interno bruto representa a soma de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um período determinado. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade econômica de uma região.

<sup>17</sup> A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.

### **3. PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR, NECESSIDADE PREMENTE**

Embora a atividade de planejar seja tão antiga quanto à pessoa humana, a sistematização do planejamento inicialmente não ocorre no campo educacional, e sim ligado ao mundo da produção, entende-se esse período entre a I e II revoluções industriais e à emergência da ciência da Administração, no final do século XIX. Até o início do século XX vultosos nomes surgiram neste novo campo do saber a citar Taylor 1856-1915 e do francês Fayol 1841-1925. No começo do século XX o planejamento vai avançando para todos os setores da sociedade, a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas passou a usar o termo como planificação de toda uma economia, ao contrário do uso da época restrita a organização interna a uma empresa.

Na atualidade pode-se identificar três grandes linhas em termos de planejamento administrativo: o gerenciamento da qualidade total, o planejamento estratégico e o planejamento participativo que é mais difícil de ser utilizado em empreendimentos cuja função social não possa ser definida coletivamente e que iremos abordar como forma de planejamento participativo nas unidades escolares.

Quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?

Essa é nossa questão investigativa de pesquisa que trabalhamos com os gestores escolares do município, dando ênfase no planejamento da gestão financeira escolar como processo de elaboração de planos de ação que obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização, que nas palavras de Vasconcelos (1995, p. 45), “planejar significa antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, é buscar algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal”. Desta forma, o planejamento dentro da organização contribui na realização do que se deseja. Se o gestor escolar almeja uma escola que corresponda aos anseios da sociedade tornando-a mais justa e cumpra seu papel social, deve planejar as ações educativas, relação teoria-prática para interferir de alguma forma na realidade escolar.

Para que se tenha êxito nas ações escolares, no planejamento escolar é premente a compreensão como a dinâmica pedagógica acontece no bojo da escola, dentro das salas de aula, como é idealizado, executado o currículo escolar, atentando para quais valores, atitudes, crenças, ideias, são trilhados, quais as formas de organização, sistematização do trabalho pedagógico. Tendo o aluno como foco principal, a atuação do gestor escolar é imprescindível

para a organização e planejamento do trabalho pedagógico, como líder do processo educacional na escola deve trabalhar de forma orquestrada motivando e incentivando os demais membros da orquestra no saber-fazer no cotidiano escolar.

Um dos parâmetros medidos pelo sucesso escolar dos alunos é seu desempenho. Os alunos conseguindo aprender cada um em seu ritmo e sintonia, conseguem resolver situações endógenas e exógenas à escola, tem assiduidade nas aulas, a escola está conseguindo desenvolver bem seu papel, e certamente o gestor escolar tem contribuições de aprendizagens neste processo. O aluno conseguindo ouvir, escutar, se expressar, consegue defender seus valores, respeitar a opinião dos demais alunos, a escola está conseguindo cumprir seu papel na aprendizagem dos mesmos, independente de raça, etnia, credo, classe social, essa escola certamente é uma unidade de sucesso.

Como explicitado na categoria teórica anterior, formação de gestores escolares, a escola atual é atravessada pelo mundo global, sofre metamorfoses profundas em todos os âmbitos e dimensões, exigindo dos profissionais de educação discentes, gestores um repensar contínuo dos objetivos e fazeres da escola, com a finalidade de desempenhar com êxito a função social da escola, exigindo do gestor escolar um constante repensar da organização pedagógica com o engajamento de “formar seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter” (Ferreira, 2009, p. 103). O planejamento, assim idealizado, é instrumento de participação. Desta forma existindo a oportunidade de organização do trabalho pedagógico.

Entendendo planejamento como o labor de projetar o porvir de maneira estruturada e sequencial, derivado de um processo de avaliação, desta forma planejamento e avaliação são processos intrínsecos, a partir das ações planejadas vai decorrer a adequação das necessidades levantadas e as medidas para aplicações. Ferreira nos fala sobre a exequibilidade,

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã (Ferreira, 2009, p. 70).

Desta forma, planejar pode ser uma atuação de um indivíduo, de um grupo ou de uma coletividade social mais ampla, como em um planejamento participativo dentro de uma rede de ensino. No pensamento de Vasconcelos (2014, p. 79), o conceito de planejar fica evidente, pois: “Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a serem realizadas

e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.”.

O conceito de planejamento é algo bem abrangente, vultoso que pode ter várias compreensões,

O planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo (Vasconcelos, 2014, p. 79).

Na visão de Vasconcelos (2014, p. 79) esse tipo de metodologia objetiva a aproximação do indivíduo com a sociedade na busca de realizações, práticas articuladas dentro de um processo teórico-metodológico. Desta forma, inferimos que a metodologia do planejamento escolar que perpassa pela gestão escolar incluindo tanto a previsão das atividades didáticas e financeiras em termos da sua organização, coordenação em face dos objetivos propostos, no tocante a sua previsão e adequação no decorrer do processo de planejamento e execução.

Segundo Libâneo (2010, p. 222) o planejamento tem grande importância por tratar-se de: “um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”.

A importância do planejamento fica cristalino na preocupação de integrar a gestão escolar na coordenação das ações à problemática do contexto social em que o seu público-alvo está inserido, o planejamento possibilitará, sobretudo, essa integração, um maior rendimento escolar, finalidade precípua da escola que organizada e planejada em seus orçamentos e definições através dos recursos previamente conhecidos e ciente das áreas a serem aplicados. Acerca da importância do ato (ação) de planejar,

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino (Libâneo, 1994, p. 222).

Neste contexto, também fica latente a importância da gestão colaborativa, participativa, democrática em consonância com toda a comunidade escolar tendo o planejamento como elo de ligação para essa integração, pois é através dele que prevemos

ações da gestão escolar, ações docentes, coordenação pedagógica voltadas para as demandas, especificidades, desde as problemáticas sociais, política, cultural que envolve toda a escola. O planejamento é importante e sobretudo útil, pois dimensiona a realidade em que se está agindo, de sua escala no conjunto. A importância do planejamento direciona o processo educativo, o planejamento contribuiu na tomada de decisões, sendo assim o planejamento sempre estará em processo, em evolução. Com o planejamento da gestão financeira escolar, a escola terá mais equilíbrio,

Com o planejamento gestor escolar tem assim, uma tarefa com maior equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (Silva, 2009, p. 70.).

O planejamento financeiro permite a equipe gestora em consonância com a gestão participativa direcionar os recursos para as áreas com maior necessidade de atenção e investimentos, essa possibilidade só é possível com o prévio conhecimento da realidade da escola e dos recursos existentes para as finalidades propostas.

A pesquisa de Souza, (2012) cujo título é “Gestão democrática e gestão financeira: o programa de Transferência de Recursos Financeiros-PTRF- da cidade de São Paulo de 2006 a 2010”, a ênfase foi o planejamento financeiro nas escolas públicas de São Paulo. O autor menciona a necessidade da correlação entre o planejamento financeiro e o planejamento pedagógico,

Que os recursos tem de ser planejados prioritariamente atendendo as necessidades pedagógicas e que a descentralização dos recursos oriundos do PDDE colabora com o planejamento, pois possibilita à aquisição de produtos permanentes a partir da proposta da gestão escolar democrática em consonância com o conselho escolar, além de observar atentamente as necessidades das unidades escolares, o que não ocorria com a centralização dos recursos onde as aquisições de materiais permanentes eram realizadas unicamente por esferas superiores (Souza, 2012, p. 142).

O pesquisador salienta que nas escolas pesquisadas a falta de planejamento compromete o pleno desenvolvimento das atividades planejadas para o ano letivo em virtude da falta de planejamento dos gestores para a utilização dos recursos que, de acordo com (Souza, 2012, p. 154) “ainda se verifica o trabalho condicionado às tomadas de decisões emergenciais, enquanto elas deveriam ser previstas previamente”.

Na Revisão Sistemática de Literatura realizada, a pesquisa se concretizou através de acessos ao repositório de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, da BDTD-Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, plataforma do Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade-PPGED, no banco de dissertações do MPED – Mestrado Profissional em Educação e Diversidade, plataforma do Saber Aberto Repositório Institucional da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Entretanto, não obtivemos resultados consistentes nas pesquisas cujo descritor foi o planejamento da gestão financeira, encontrado de um total de 75 teses e dissertações apenas 3% do montante, no tocante ao descritor gestão financeira escolar que representou 49% de toda a pesquisa os resultados foram bastante satisfatórios. E 48% referente ao descritor formação de gestores escolares.

Conforme descrito anteriormente, nos itens 2.1 e 2.2 descritos acima, tanto a formação de gestores escolares como a gestão financeira das escolas têm inúmeras dissertações e teses que abordam os temas, além de diversas publicações em periódicos. No quesito planejamento da gestão financeira não tivemos um legado consolidado neste aspecto, as pesquisas não mostraram um direcionamento nem uma jurisprudência, evidenciando que o planejamento se constitui como uma lacuna nas gestões educacionais. Esse resultado está em consonância com o que foi encontrado na aproximação do campo com os componentes curriculares Pesquisa Aplicada à Educação II e Laboratório de Prática e Pesquisa Educacional II, conforme citado a seguir.

Portanto, essa experiência e vivência com o campo de pesquisa na formação continuada dos gestores escolares ficou evidente as dificuldades do planejamento e na execução dos recursos financeiros, as dificuldades se avolumavam quando os repasses financeiros eram oriundos do Governo Federal através do PDDE. Não se tem um planejamento de execução financeira nem de necessidades prioritárias na execução dos recursos. Não há planejamento na divisão dos recursos a serem executados, no tocante à exigência do PDDE dividindo os recursos em capital e custeio.

O planejamento inicial deve ocorrer na programação na plataforma do PDDEweb<sup>18</sup> estabelecendo os percentuais entre capital e custeio de acordo com o planejamento e as necessidades da unidade escolar. Quando a unidade escolar não apresenta um planejamento da

---

<sup>18</sup> O PDDEWeb é um sistema de cadastramento/atualização de informações cadastrais das Unidades Executoras Próprias (UEEx - Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres ou similares) representativas de escolas públicas de educação básica estaduais, distritais e municipais beneficiárias do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e suas Ações Agregadas, como também de Entidades Executoras (EEx – Prefeituras Municipais e Secretarias Estaduais e Distrital de Educação). A partir de 2018, a **atualização cadastral anual** tornou-se obrigatória para o recebimento de recursos do programa, conforme prever a Resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018. Salienta-se que o navegador utilizado para acessar o PDDEWeb é o **Internet Explorer** em versão atualizada. O sistema não funciona em outro navegador. O sistema pode ser acessado através do endereço <https://www.fnde.gov.br/pdde/>

execução financeira dos recursos disponibilizados essa divisão financeira fica em partes iguais de 50% entre capital e custeio.

Diante desse contexto percebe-se a importância deste estudo para uma distribuição mais equânime dos percentuais explicitados, para tanto é premente um planejamento das ações e aquisições por parte das unidades escolares nas distribuições dos índices entre capital e custeio. Em nosso entendimento essa ocasião é primordial para um alinhamento de todos os setores da gestão democrática, tornando-a cada vez mais participativa e colaborativa e em consonância com o que se deseja para as unidades escolares.

A LDBEN deixa descortinar circunstâncias alicerçadas em atividades de planejamento, primordialmente para os estabelecimentos de ensino. Em seu Artigo 12 a respeito da incumbência das escolas para elaborar e executar sua proposta pedagógica e administrar seus recursos materiais e financeiros, assim, portanto, as unidades escolares tornaram-se autônomas na gestão dos recursos financeiros, tornando-se Unidades Executoras Própria-UEx, passando a gerir um orçamento específico no atendimento às suas necessidades peculiares de manutenção das instalações físicas, contratação de serviços de terceiros, inclusive com contratação de pessoal com especialização para ministrar seminários, palestras e formações continuadas, desde que dentro das especificações do órgão credor mediante o recolhimento de impostos, a exemplo do ISS, INSS e Imposto de Renda, além de aquisições diversas para atender as necessidades pedagógicas da unidade de ensino.

Para tanto, se faz necessário o planejamento dos recursos desde a divisão em capital e custeio bem como na execução dos recursos alocados.

Melo (2012), nos aponta da importância do planejamento na seara educacional,

Planejar significa traçar um plano, programar, projetar. E o planejamento financeiro significa, tanto para pessoas como para empresas, estabelecer e seguir uma estratégia, visando atingir objetivos. Essa estratégia pode ser voltada para curto, médio ou longo prazo. Toda empresa, para progredir a longo prazo, precisa ter um foco ou um objetivo. Assim a empresa precisa saber antecipadamente as metas que pretende atingir (Melo, 2012, p. 21).

Observemos que o escritor se refere à empresa, com missão, metas e objetivos. A gestão de uma unidade escolar na contemporaneidade não pode se dissociar das ferramentas administrativas vigentes, a administração da escola deve também ser pensada como empresa que é e atentar-se para procedimentos empresariais como a implementação de metas, principalmente na programação e planejamento dos recursos financeiros. Contudo, é preciso muita reflexão e coesão da equipe gestora e demais segmentos escolares, pois, na escola

pública o educar passa pelo social, os recursos disponibilizados também precisam passar, enquanto na empresa, na escola-empresa o objetivo central é o lucro, o recrudescimento constante, deste.

A administradora Paola Mandelli (2009) observa que,

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, que organiza e define as ações a serem utilizadas. Sendo, portanto, o lado racional da ação. É uma maneira de antecipar (por suposições e/ou análises estatísticas) os resultados esperados e a possibilidade de concretização dos mesmos. A intenção do planejamento dentro de uma organização é buscar racionalmente o melhor caminho para se chegar ao lugar esperado (Mandelli, 2009, p. 3).

Para a gestão escolar atingir os objetivos traçados no planejamento é importante propor um plano de ação que promova o aprimoramento da gestão financeira escolar, dinamizar e democratizar a utilização, alocação, e recebimento dos recursos financeiros para suprir as demandas estabelecidas de forma coletiva, envolvendo todos os atores da UEx- Unidade Executora da escola, e demais segmentos escolares representados no colegiado escolar e comunidade no entorno da escola.

Na seção 10 (terceira oficina colaborativa), página 146, no segundo parágrafo discutimos com os gestores do município acerca da escola-empresa, as experiências das escolas Charter e Vouchers. Destacando que quando a escola começa a administrar o financeiro, incorpora ações da iniciativa privada como metas, lucro, mais valia, o lucro aqui entendido na escola pública como boas práticas de utilização dos recursos financeiros.

Vale salientar que o gestor escolar não pode decidir sozinho acerca do planejamento, o grupo gestor, o conselho gestor, o colegiado escolar devem permanecer alinhados na execução dos recursos financeiros e prestação de contas, conforme estabelece a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, fundamentada no § 1º do art. 211 da Constituição Federal Brasileira de (1988, p. 125-129, grifo nosso) estabelece que “A União [...] exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, [...] mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios”. . No artigo 18 da referida lei conta que o colegiado escolar tem caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento a gestão escolar da unidade em pauta.

No tocante ao planejamento participativo, o saber deixa de ser propriedade de “especialistas”, o planejamento participativo valoriza a construção, a participação, o diálogo, o poder coletivo local, a efetividade da consciência crítica aliada a reflexão acerca das práticas de mudanças. O principal objetivo do planejamento participativo conforme (Pinto, 1995, p.

178) é “a transformação das relações de poder, autoritárias e verticais, em relações igualitárias e horizontais de caráter dialógico e democrático”.

Essa perspectiva ocasiona uma fragmentação com o planejamento funcional ou normativo das concepções antecedentes, onde as práticas sejam do professor, da escola e do gestor eram tidas como cenários isolados no tocante ao contexto social.

O planejamento participativo é tido como um instrumento, dispositivo de intervenção fundamentado para no real para a transformação na condução de uma sociedade mais justa socialmente, solidária e diversa, em uma tomada de consciência que as novas práticas não podem ser lineares, mas perpetuadas de novas intencionalidades para orientação da prática do planejar. Evidente que o que se espera de planejamento participativo vai além de planejar, espera-se e necessita-se de participações nas execuções das atividades de forma global não apenas nas atividades menores, específicas e periféricas.

Para que o planejamento tenha significação é necessária à percepção dos sujeitos/colaboradores envolvidos para a necessidade de mudança, de aperfeiçoamento do grupo gestor-compreensão de que todos trabalhamos para um objetivo maior, salientando que toda prática necessita de ajustes, mudanças, transformações com mudanças de concepção, de escola, de gestão. Não há processo, técnica ou instrumento de planejamento que seja perfeito, que produza milagres, mas existem caminhos que são adequados para cada situação, projetos, e o primeiro passo é considerar que a realidade é sempre contraditória e processual, pessoal e coletivo, de compromisso (responsabilidade, ética, desejos, vontades) e capacidade de resolver as demandas, o que surgir dos processos em curso).

Planejar é altamente desafiador, pois é atribuição humana e muitas das vezes estamos desanimados, reduzidos a própria condição humana, cansados, descrentes de que a escola é o caminho de construção de uma sociedade mais justa, fraterna e altruísta.

É evidente que não podemos nos iludir que o planejamento é o que propicia vida a uma escola, são as pessoas, os sujeitos que historicamente assumem a construção de práticas que transformam, a matéria-prima fundamental neste processo são as pessoas, com seus sonhos, buscas, pensamentos, interrogações e desejos.

Não vivemos sem desejo,

O desejo, pois o que dá energia para ação é a visualização de algo a ser realizado, um objetivo, uma finalidade; ao não estabelecê-la, vamos tendo menos disposição ainda, e assim sucessivamente. Romper este círculo necrófilo implica investir num primeiro momento, acreditar, estar marcado pelo desejo de mudar, pela busca da melhoria, pelo compromisso com a transformação. A questão essencial, portanto, a

ser colocada é: o planejamento só tem sentido se o sujeito coloca-se numa perspectiva de mudança (Vasconcelos, 2014, p. 38).

Se as nossas necessidades fossem apenas as intelectuais, racionais, haveria grande possibilidade de nossos problemas não existirem, certamente todos estariam resolvidos. Ocorre que além de racionais somos seres afetivos, éticos, físicos, espirituais, sociais, econômicos, culturais, estéticos e políticos. Evidentemente que a razão nos possibilita a ação e a interação que são “pontes” com as outras necessidades acima descritas. O que nos move é o desejo de transformar, de intervenção, a um projeto de investigação, o professor terá interesse em acompanhar, em prever os passos, querendo o sucesso da ação, querendo que dê certo, e se não der, vai querer saber o porquê, pois está envolvido, é participante, tem um pertencimento.

### **3.1 O educador-gestor como sujeito de transformação: o planejamento como necessidade do educador-gestor**

Penso que todo docente/educador é um gestor, porque gesta processos de ensino e aprendizagem, sendo uma de suas metas garantir o bom desempenho da escola em conjunto com os demais atores da instituição, superar os desafios que reduzem o aprendizado dos alunos, que está caminhando junto com os discentes buscando as melhores formas de transmitir o conhecimento de maneira emancipatória, também é aquele que busca estratégias de melhoria para a escola em consonância com os demais segmentos escolares.

O querer, planejar, não basta. É preciso entender que o/s sujeito/s fazem parte de uma realidade holística/maior e que sua ação vai depender também dos condicionamentos da mesma, para que uma ação se concretize é necessário que ela seja possível de realização e para ocorrer é preciso poder. Essa palavra tem uma abrangência enorme e aqui intencionamos designar como a capacidade, possibilidade de agir, de produzir efeitos, de realizar, de tornar concreto, se efetiva, considerando o planejamento educacional do planejamento pedagógico.

Planejamento educacional rege os parâmetros nacional da educação considerando os documentos legais, tais como o PNE, a lei 13.415/2017 que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabeleceu uma mudança na estrutura do ensino médio, ampliando o tempo mínimo do estudante na escola de 800 horas para 1.000 horas anuais (até 2022) e definindo uma nova organização curricular, mais flexível, que contemple a (BNCC) Base Nacional Comum Curricular.

Quando penso um planejamento educacional penso o macro, um planejamento educacional para a educação nacional regida pelos princípios, os documentos que parametrizam, que são os documentos oficiais, e os que estão em vigor. O planejamento educacional por definição é um planejamento com viés de projeto sistemático (ordenado) de ação para a realização de metas e objetivos educacionais tensionando o desenvolvimento individual e social através da utilização máxima dos recursos disponíveis.

O planejamento pedagógico concentra-se no ambiente da comunidade educativa escolar (grupo gestor, conselho escolar e comunidade local), com as determinações externas (MEC, secretarias estaduais, municipais de educação) abordando questões como organização de processos e atividades escolares, calendário de eventos, uso da infraestrutura física, tecnologias, projetos interdisciplinares, projetos estruturantes e formação continuada.

Considerando que o planejamento pedagógico tem como centralidade as aprendizagens que vão ocorrer em cada rede de ensino, cada rede de ensino constrói seu planejamento pedagógico, balizado nos parâmetros de um planejamento educacional maior, por outro lado, os planos de educação municipais é um planejamento maior para o município, para a rede, a secretaria municipal, a secretaria estadual de educação, o Ministério da Educação produzem os seus planejamentos educacionais, socializam com a rede e no seu bojo também tem os princípios pedagógicos, tendo todos os princípios da gestão pedagógica, tanto voltadas para a avaliação e as aprendizagens como as voltadas para a gestão administrativa, pedagógica e financeira.

No planejamento pedagógico tratamos como uma intencionalidade educativa marcada pelo conjunto dos componentes, no movimento de ação-reflexão-ação, na compreensão de que tudo que envolve o dia a dia com os discentes é potencial para o seu pleno desenvolvimento. Nas redes que não adotam um trabalho fragmentado por disciplinas pode fazer no geral o planejamento pedagógico pela pedagogia de projetos, por sequências didáticas a exemplo de Zabala<sup>19</sup>, pode fazer por casos de ensino, variando de acordo com as redes de ensino. Na rede estadual a secretaria de educação do estado disponibiliza para as redes municipais de educação acesso aos conteúdos, planos, currículo, formação, avaliação e acompanhamento pedagógico<sup>20</sup>.

De acordo com Vasconcelos (2014, p. 39) “o poder tem uma base objetiva que são as condições para a ação (os meios, os recursos, sejam materiais ou estruturais), e uma base subjetiva que é o saber (seja na forma de conhecimento, habilidades e/ou atitudes)”. Inferimos

---

<sup>19</sup> Zabala, Antoni. A prática educativa: como ensinar, 1998.

<sup>20</sup> Plataforma da SEC-BA. <http://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br/>

que a ação consciente dos sujeitos pode alterar a base objetiva, orientada pela base subjetiva, haja vista que os sujeitos de transformação não estão prontos, devem ser formados, necessitam se construir fortalecendo seu querer e seu poder.

É de fácil percepção que há um conflito (dialética) entre o possível e o necessário, o sujeito conhecedor do que lhe é necessário o estimula a pesquisar a possibilidade de tornar possível, de realizar, havendo a possibilidade abra-se espaço para as necessidades seja nele geradas, desta forma é o movimento de querer e poder geradas no sujeito. O empenho em planejar deriva da necessidade de acreditar na importância do que se está planejando e quando corresponde ao/s interesse/s individual/sujeito e coletivo/grupo, acreditando nos resultados tanto o sujeito quanto o grupo terão envolvimento no planejamento com o intuito de garantir que o resultado que se pretende, que se deseje seja alcançado.

Quando nos deparamos com o ato de planejar imaginamos como nas indústrias, nas empresas o ato de planejar é tão salientado e valorizado? Inicialmente as variáveis nestes locais são menores que nas escolas, segundo, porque funciona, e terceiro o planejamento funciona na empresa porque existe um forte interesse nos resultados, no mínimo do acionista, do proprietário, enquanto que na escola a gestão tem de tornar sua liderança inicialmente bem avaliada, bem quista, e após motivar os sujeitos a acreditarem e trabalharem no planejamento com foco nas aprendizagens, no desenvolvimento pedagógico, na mobilização da equipe com foco na escola e nos resultados.

De forma incipiente o primeiro passo é o querer como condição necessária para começar a criar um novo poder, porém insuficiente é imprescindível que o planejamento venha ter ressonâncias na comunidade, na sociedade tendo como objetivo principal a recuperação da capacidade de espanto, de indignação e de formação de subjetividades.

Não esquecemos que o planejamento é uma questão política, não somente uma questão técnica, na medida em que envolve posicionamentos, jogos de poder, opções, comprometimento com a reprodução ou transformação. Na contemporaneidade fala-se muito da valorização do planejamento e por valorização entendemos que os colaboradores inseridos no processo têm seus conhecimentos, suas percepções, suas representações prévias que já possuem quanto ao planejamento e que não podem ser desconsideradas, inclusive suas descrenças. Vasconcelos (2014) salienta que,

Há, então, esta questão mais elementar hoje colocada, que é a valorização do planejamento, o estar mobilizado para fazê-lo, entendê-lo realmente como uma necessidade. Trata-se de um problema filosófico-axiológico, de posicionamento voluntário, de ver sentido, acreditar. O planejamento é político, é hora de tomada de decisões, de resgate dos princípios que embasam a prática pedagógica. Mas para

chegar a isto, é preciso atribuir-lhe valor, acreditar nele, sentir que planejar faz sentido, que é preciso. O principal passo, portanto, é chegar ao ponto de: planejamento ser necessidade do professor, educador, do gestor (Vasconcelos, 2014, p. 41).

O planejamento é necessário porque a motivação por si só não é suficiente, o desejo de mudança da realidade não ocorre de forma espontânea, o que transforma a realidade são as ações, e, para ocorrer a busca por uma educação democrática é necessário projetos bem definidos nesta direção, guiados pelos projetos que nasceram no seio da escola e, indo por esse viés os educadores podem agir sobre si mesmo (leitura da realidade, do espaço de trabalho, do entorno da escola e culturas locais) e sobre as condições reais de sua existência.

O objetivo de todo processo de planejamento é chegar à ação, ação transformadora, como conseguir? A ação a ser desencadeada, colocada em prática deve estar atravessada por uma intencionalidade, gênese de uma proposta, para tanto é essencial uma mediação simbólica, da teoria, de um método de trabalho e que permita interferir na realidade em destaque (na prática), conforme cita Paulo Freire (1996, p. 89) “nada mais prático que uma boa teoria. Teorizar é iluminar a ação, é decifrá-la, é aprender o movimento do real, portanto, algo por essência relacionado à prática”.

Se no processo de planejamento estamos objetivando um tipo de ação, precisamos buscar a teoria que a fundamente e sobretudo que possa servir de guia para a prática. Obviamente não basta planejar para concretizar, existem diferentes visões e opções dentro de um contexto escolar, inclusive o processo de alienação,

O professor precisa interromper o cruel processo de imbecilização, de destruição a que vem sendo submetido. Precisa resgatar-se como autor, como sujeito, como ser autônomo, para, enfim, resgatar sua dignidade. E o planejamento pode ser um valiosíssimo caminho para isto, pois ajuda a superar o processo de alienação (Vasconcelos, 2014, p. 41).

No processo de planejamento há uma luta ideológica, política, econômica, social a ser desafiada, consigo mesmo, com os colegas de trabalho, com os educandos, com as famílias e com as instituições em geral. Conforme assevera Vázquez (1977),

A teoria em si (...) não transforma o mundo. Pode contribuir para sua transformação, mas para isso tem que sair de si mesma, e, em primeiro lugar, tem que **ser assimilada** pelos que vão ocasionar com seus atos reais, efetivos, tal transformação. Entre a teoria e atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação (Vázquez, 1977, p. 206).

Entendemos a partir das falas de Vázquez que o que modifica concretamente a realidade é a ação e não as ideias. Para tanto, a ação necessita da ideia para tornar eficaz o processo de planejar, ou seja, o gestor deve mirar à práxis, com foco na transformação da realidade, na produção do conhecimento e na transformação dos sujeitos da ação. Segundo Vázquez (1977, p. 221) “tem um lado ideal, teórico e um lado material, propriamente prático, com a particularidade de que só artificialmente, por um processo de abstração, podemos separar, isolar um do outro”.

Em síntese, Vasconcelos (2014, p. 46) afirma que, “o que vai, de fato, orientar a prática é a teoria incorporada pelos sujeitos”. Por isso, não adianta um belo texto, mas que não corresponde ao movimento conceitual do grupo e às necessidades do contexto. O planejamento educacional favorece a recuperação e o fortalecimento da esperança na história como possibilidade, um instrumento de transformação da realidade, a previsão e superação de dificuldades; fortalecimento do grupo para enfrentar conflitos e contradições, racionalizar os esforços, o tempo, os recursos utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional, diminuir incidência de erros e propiciar coerência nas ações da instituição, integrando e mobilizando o coletivo em torno dos projetos e metas que visem transformar a realidade rebelde numa realidade ideal. Nada está pronto. A pandemia nos mostrou isso. Somos constantemente formados e formadores.

Como sugere o título deste capítulo, planejamento da gestão financeira escolar, necessidade premente, a proposta inicial é elaborar o planejamento financeiro da escola pública em consonância com todos os segmentos da gestão escolar. E para fazer isso orientado pela práxis é preciso apresentar uma concepção de escola que se deseja em contraposição aos problemas identificados na escola real a partir de avaliações sistemáticas e dialógicas.

Nesse sentido, o planejamento da gestão financeira da escola terá coerência com a concepção de escola que se deseja e a partir da qual se organiza todas as atividades no âmbito administrativo, financeiro e pedagógico visando à transformação dos processos de mera reprodução em processos de efetiva transformação em torno de objetivos emancipatórios.

Como fazer? Utilizando quais critérios? A melhoria da escola pública perpassa por investimento em gestão, formação de qualidade, clima escolar favorável à aprendizagem, envolvimento, participação das famílias e da comunidade, gestão democrática aliada às especificidades de cada unidade escolar.

O papel da escola pública é oportunizar e socializar o conhecimento sistemático, desenvolvendo as diversas habilidades e contribuir para o desenvolvimento integral do sujeito

histórico, é atingir a qualidade social desejada. Quanto à gestão escolar, é favorecer o ensino de qualidade para todos, propiciando condições de prosseguimento nos estudos.

A opção de utilizar como título desta dissertação desafios da práxis quando poderíamos utilizar desafios da prática, decorre do entendimento que práxis como bem definida pelo filósofo espanhol Vázquez (2011, p. 14) “união dialética entre teoria e prática visando e agindo na transformação da realidade, a transformação dos sujeitos que participaram do processo e a produção de conhecimento novo”. Para que ocorra uma práxis é crucial a interação das atividades cognoscitivas e teleológicas da consciência em uma confluência indissociável. A atividade cognoscitiva se refere a uma realidade passada ou presente, que se pretende conhecer sistematicamente através do metódico exame teórico. A teleológica refere-se a uma realidade futura, ainda inexistente, que se pretende concretizar através da ação prática de transformação da realidade presente.

Ao construir de forma colaborativa um documento norteador para os gestores escolares, todos nós exercemos uma práxis, inicialmente na escrita e posteriormente os gestores exercendo in loco o aprendizado e seus conhecimentos nas escolas onde atuam, fortalecendo desta forma a gestão democrática e participativa desdobrando em um planejamento com todos os envolvidos no ambiente escolar, como mencionado acima o gestor deve mirar à práxis, com foco na transformação da realidade, na produção do conhecimento e na transformação dos sujeitos da ação.

Na visão de Freire (2013, p. 52) um dos sentidos para práxis é “ação e reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo”, “investigar seu atuar sobre a realidade, que é a sua práxis”, desta forma, a pedagogia freireana se ancora na relação teoria-prática, inovando ao alocar o conceito de práxis, de tradição marxista, voltado para a análise do modo de produção capitalista, relacionando-o à educação e orientando-o à luta pela humanização, desalienação e afirmação dos homens, contribuindo, dessa forma, para o processo de emancipação humana.

No entendimento de Freire, práxis é derivação de ação e ação efetivamente transformadora da realidade, é gênese de conhecimento reflexivo e criação. No pensamento de Freire, práxis vai além do campo da consciência na prática/ação, mas, também uma ação congruente ao empenho de reflexão para que seja práxis, envolvendo capacidade de entender, de transformar e de criar, ação(prática) e reflexão(teoria) como unidades dialetizadas que vão permanentemente (trans)formando o ser humano e seu mundo real, em função da reflexão conduzir a prática, não são dissociadas e não podem dar-se sem a ação e reflexão dos outros, se o compromisso da ação dos envolvidos for a de mudar a realidade, de tornar-se efetiva,

construtiva e participativa “entre um modo de interpretar a realidade e a vida e a consequente prática que decorre desta compreensão levando a uma ação transformadora” Freire, (2013, p. 27), refletindo a uma atividade prática, imbuída de conhecimentos, reflexões e questionamentos com viés de ações transformadoras da realidade e do próprio ser.

Ao adensar nas leituras acerca da práxis que os dois autores Freire e Vázquez percebe-se que fazem parte da perspectiva teórica do marxismo dialético, pois falam da realidade da intervenção a partir de uma ação social, Freire endossa a perspectiva da articulação humana, uma docência do sujeito de cultura, Vázquez ressalta o unir-se conscientemente o pensamento e a ação, elevando-se a um ponto de vista objetivo, científico a respeito da atividade prática do homem.

Práxis, sobre o olhar de Paro (2018, p. 72) é assinalada como “espontânea e reflexiva; uma atende as necessidades imediatas que venham a ocorrer dentro da prática cotidiana, sem cogitação, à outra compreende além da utilização racional dos recursos e do processo, a autoconsciência”.

No entendimento de Paro (2018), embora os indivíduos se integrem entre si e com a natureza utilizando e transformando os recursos disponíveis, ainda não vivemos uma práxis reflexiva plena. Para tanto, surgiu à necessidade de se gerar uma disciplina (Gestão Escolar), tendendo examinar os problemas na área da utilização racional dos recursos para abranger os seus fins. Nesse sentido, é premente que a administração escolar assuma uma prática reflexiva que o autor menciona como funcionária em vez de se manter em um caráter espontaneamente progressista, que consiste em uma prática/ação contínua de formação, reflexão e aprendizado problematizando-a.

Paro (2018), utilizando as categorias criadas por Vázquez (2011), para a práxis e em função do grau de consciência que o homem tem da atividade administrativa, propôs a seguinte classificação:

- a) Administração criadora ou reiterativa, em função, respectivamente, de ser ela produtora de soluções para novas necessidades, novas situações, ou ser ela a repetição de um processo e de um resultado alcançado por uma práxis criadora anterior.
- b) Administração reflexiva ou espontânea, relativa ao grau de consciência da práxis, ou seja, do grau de consciência que o agente tem da inserção da consciência no processo prático. Como toda práxis, a administração está impregnada pela consciência humana e a consciência prática é aquela que participa do processo prático de transformação de um objeto ideal (no plano da consciência) em objeto real (no plano da materialidade).

De acordo com o autor, a administração já atingiu um estágio reflexivo, o ser/homem tem consciência que utiliza racionalmente os recursos, desta forma as atividades administrativas são usadas reflexivamente. A administração reflexiva se enquadra no âmbito das duas dimensões, das condições objetivas (culturais, econômicas, sociais, políticas), que estabelecem o limite de atuações na prática e das condições subjetivas que tem como parâmetro/referência a consciência dos fatores, possibilidades e limitações no exercício da administração pública. O autor menciona que “as dificuldades, imaginadas ou reais, não podem, entretanto, desestimular o exercício da imaginação criadora que está na origem da práxis transformadora e reflexiva” Paro (2018, p.33). Percebe-se nas colocações do autor a premente necessidade de superação das práticas desarticuladas e automatizadas no tocante a vida fora dos muros da escola, inserindo uma nova organização de gestão reflexiva, atuante, e contextualizada com a sociedade vigente.

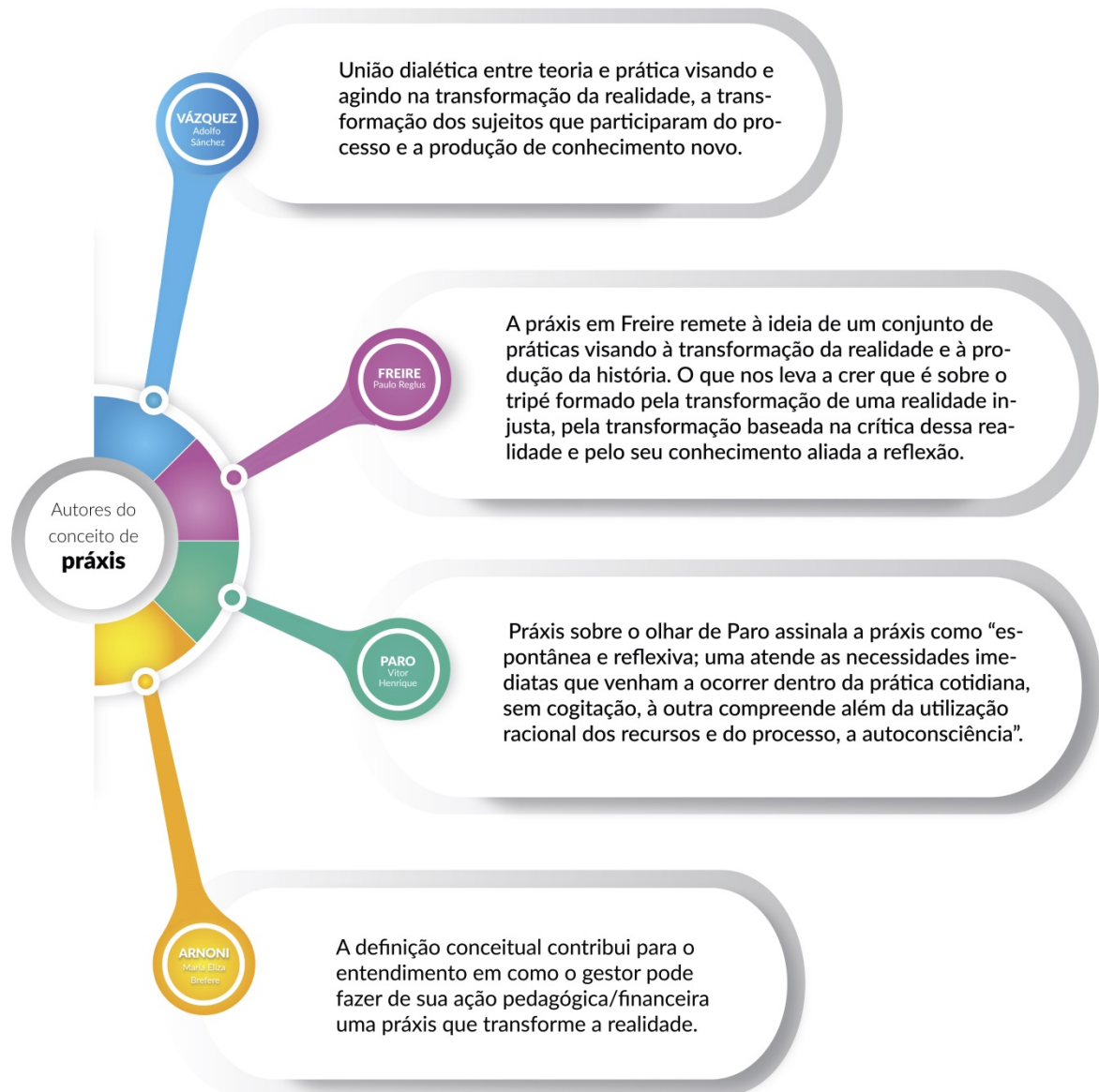
Para Arnoni (2006), o conceito de práxis é,

Práxis é um conceito filosófico da atividade teórico-prática do ser humano em todas as áreas da sociedade. Entendida como categoria filosófica, a tensão dialética que se estabelece entre seus pares contraditórios – teoria&prática – permite depreender e compreender a dinâmica do ambiente. O movimento dessa relação dialética, em relação ao grau de superação entre seus pólos contraditórios, expressa a qualidade da práxis, da comum à crítica. Nesta perspectiva, na práxis pode-se unir conscientemente pensamento e ação – o devir do ser social – e isso possibilita a ação do ser social, no sentido da transformação (Arnoni, 2006, p. 19).

Para a pesquisadora, a práxis é um movimento da relação dialética entre teoria e prática no sentido de transformação, reforçando os outros autores mencionados que a definição conceitual de práxis contribui para o entendimento de como os gestores podem fazer de suas ações uma práxis que transforme a realidade, unindo pensamento e ação.

A seguir apresentamos o quadro síntese com o conceito de práxis na visão de: Vázquez, Freire, Paro e Arnoni.

**Figura-1** Quadro síntese conceituais de Práxis na visão dos autores, Vázquez, Freire, Paro e Arnoni.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023) para demonstrar o conceito de práxis dos autores citados

Adotamos o conceito de práxis que, em nossa ótica, o gestor deve: mirar a práxis com foco na transformação da realidade, na produção do conhecimento e na transformação dos sujeitos da ação, internalizando que é a ação que modifica concretamente a realidade, para tanto, a ação necessita da ideia para tornar eficaz o processo de planejar.

#### 4. REPASSES DOS RECURSOS FINANCEIROS DESCENTRALIZADOS

Minha experiência de gestão por aproximadamente uma década trouxe a experiência e as lembranças das dificuldades de entendimento ao gerir o fluxo financeiro das unidades escolares, mesmo ocorrendo às formações continuadas e os repasses por meio dos órgãos oficiais, as dificuldades eram enormes, principalmente nas aquisições de materiais tanto na forma de capital como de custeio, a prestação de contas era essencialmente burocrática e exigia conhecimento prévio em fluxo de caixa, em preenchimento de relatórios e planilhas o que demandava muito tempo da gestão e implicava no desenvolvimento e planejamento da função pedagógica.

Contudo, existem muitos avanços nos repasses, recursos financeiros através dos órgãos federais para os caixas escolares, Unidades Executoras Próprias-UEX<sup>21</sup> das escolas, a iniciar pela descentralização dos recursos oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE<sup>22</sup>, a partir dessa legislação a escola adquire aspectos de empresa, sendo sua gênese em 1995 pelo MEC, no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, com a denominação de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), por meio da Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE e ao longo do tempo, a cada ano, veio se consolidando como política pública, sendo atualmente regulamentado pela Lei nº 11.947<sup>23</sup>, de 16 de junho de 2009, fundamentada no § 1º do art. 211 da Constituição Federal Brasileira de 1988, que estabelece,

A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante **assistência técnica e financeira** aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios” (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996).

O Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE) foi à primeira política de descentralização de recursos da educação que propiciou a escolas, em âmbito nacional, o recebimento, a gestão e a fiscalização de recursos públicos, atendendo

---

<sup>21</sup> Denominação genérica dos órgãos colegiados, determinada pelo Ministério da Educação (MEC) para orientar os responsáveis pelo recebimento, execução e gestão dos recursos financeiros da unidade escolar.

<sup>22</sup> O Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, criado no ano de 1995, também conhecido pelas entidades participantes como PDDE Básico, atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021. O mesmo consiste na transferência de recursos às escolas públicas da educação básica, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e envolver a comunidade escolar, a fim de otimizar a aplicação dos recursos.

<sup>23</sup> A lei nº 11.974 tem origem na Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1988, e suas reedições.

somente ao ensino fundamental, que, naquele período, era o nível prioritário no atendimento às crianças e adolescentes em idade escolar obrigatória e, no ano de 2009, o PDDE foi ampliado para toda a educação básica através da Lei nº 11. 947, de 16 de junho de 2009. Os recursos do PDDE são públicos. Sua utilização deve ser baseada nos princípios da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, são eles os princípios da legalidade, da eficiência, da impessoalidade, da moralidade e da Publicidade (transparência).

A assistência financeira prestada pelo programa aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios é efetivada independentemente da celebração de convênio ou instrumento congênere, de acordo com o número de alunos extraído do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Nacional Anísio Teixeira (Inep). O FNDE que é o executor do PDDE, que estabelece critérios de atendimento do Programa com destaque as seguintes condições necessárias ao repasse dos recursos às escolas beneficiárias do PDDE:

A ideia de propiciar dinheiro para que as escolas administrem tem sua gênese no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, com princípios neoliberais de descentralização, com a ideia de diminuir a responsabilidade do Estado com as instituições públicas, sem que para isso utilizasse de grandes quantias monetárias. O PDDE desde sua origem, em 1995, é um programa de ideário neoliberal no sentido que descentraliza recursos financeiros e decisões para entidades não estatais.

Nos governos subsequentes, na ótica de Mafassioli (2014),

Mesmo apresentando um hibridismo entre políticas macroeconômicas voltadas para o mercado e políticas de maior inclusão social, foi verificada, com as (re)formulações no/do PDDE, a ampliação dos recursos para suplantar as deficiências infra estruturais e pedagógicas das escolas. As modalidades agregadas ao PDDE promoveram mais inclusão social. Ainda assim, não suficientes para ampliar a qualidade da educação brasileira, pois permanecem as limitações no acesso, na gestão e no conhecimento para alcançar melhores índices de progressão e de proficiência nas aprendizagens em todas as etapas e modalidades da educação básica (Mafassioli, 2014, p. 283).

A qualidade e os índices apresentados ainda permanecem aquém nas aprendizagens verificadas, mesmo diante do aumento de recursos e da ampliação do leque de programas e modalidades do PDDE, de 2018 a 2022 houve uma tentativa de aproximação das famílias nas escolas através de modalidades do PDDE, a ampliação do acesso aos meios tecnológicos, porém insuficientes de alavancar as limitações ainda existentes. De acordo com Alvarez (2023) a partir do ano de 2020, com a ampliação dos recursos através do Fundeb, à

complementação da União para o Fundeb passou de R\$ 15 bilhões, em 2020, para R\$ 34 bilhões, em 2022. Estima-se que, ao final da trajetória fixada para o novo Fundeb (2026), o montante da complementação federal poderá alcançar R\$ 65,3 bilhões ao ano. Além da sistemática convencional, foram criadas duas outras modalidades de complementação da União para o fundo.

Apesar do aumento nos investimentos em educação, os índices não registram melhoras significativas tanto pelas dificuldades do acesso a esses recursos (VAAT e VAAR) e devido a a demanda de tempo de maturação voltado a melhorias, em virtude de educação ser um processo de médio e longo prazo.

**Quadro-1** - Especificidades para destinação dos recursos do PDDE.

Nº DE ALUNOS	ESPECIFICIDADES
<b>Escolas &gt; que 50 alunos matriculados</b>	Escolas com mais de 50 alunos matriculados no censo escolar do ano anterior ao repasse é obrigatório que possua sua Unidade Executora Própria (UEX), entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e dos polos presenciais da UAB <sup>24</sup> , 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.
<b>Escolas ≤ que 50 alunos</b>	Escolas com uma quantidade de matrícula igual ou inferior a 50 alunos e que não possuem UEX os recursos podem ser repassados à Entidade Executora (EEEx) <sup>25</sup> , prefeituras municipais e secretarias distrital e estaduais de educação responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento, execução e prestação de contas dos recursos do programa, 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.
<b>Escolas privadas de educação especial</b>	No caso das escolas privadas de educação especial os recursos são repassados as suas Entidades Mantenedoras (EM) <sup>26</sup> , 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.
<b>Escolas adimplentes</b>	Em toda e qualquer situação para que as escolas sejam atendidas as UEX, EEEx e EM, conforme o caso, precisam estar adimplentes com a obrigação de prestar contas de recursos repassados pelo PDDE, em exercícios anteriores.
<b>Atendimento do</b>	O atendimento do Programa é <b>de natureza universal</b> , o valor por escola beneficiária é calculado considerando a soma de duas parcelas <sup>27</sup> : valor fixo + valor variável

<sup>24</sup> Universidade Aberta do Brasil.

<sup>25</sup> Escolas públicas de sua rede de ensino com até 50 (cinquenta) estudantes que não possuem Unidade Executora Própria – UEX.

<sup>26</sup> Entidade mantenedora de escola privada de educação especial.

<sup>27</sup> O Art. 12 da resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, estabelece que os recursos financeiros do PDDE serão repassados em duas parcelas anuais, devendo o pagamento da primeira parcela ser efetivado até 30 de abril e o da segunda parcela até 30 de setembro do respectivo ano.

<b>Programa-PDDE</b>	(quadro 1) e os recursos visam possibilitar que a escola beneficiária disponha de meios para: Solucionar problemas diários de manutenção do prédio escolar e de suas instalações (hidráulica, elétrica, sanitária etc.).
<b>Aquisições: capital e custeio</b>	<p>Suprir a necessidade de material didático e pedagógico; e possibilitar a realização de pequenos investimentos;</p> <p>Com tal finalidade, pretende-se com o programa concorrer para a melhoria das condições de funcionamento da unidade de ensino, reforçar a participação social e promover a autogestão escolar nas suas vertentes administrativa, financeira e pedagógica e, por conseguinte, contribuir para que a escola disponha dos meios necessários à realização de sua função social;</p> <p>Nesse sentido, 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:</p> <p>Na aquisição de material permanente;</p> <p>Na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar.</p>

**Fonte:** BRASIL. Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE). Lei 11.947, de 16 junho de 2009. Disponível em <https://www.fnde.gov.br/dadosabertos/organization/about/pdde#:~:text=O%20PDDE%20foi%20criado%2C%20em,se%20consolidando%20como%20pol%C3%ADtica%20p%C3%BAblica%2C>. Acesso em 28 dez. 2022, às 19:37:41.

A seguir, iremos demonstrar os valores de referência aos cálculos para repasses do PDDE, valores fixos e valores variados. A resolução de número 05, de 18 de abril de 2023 alterou os valores em 48% após o ano de 2022 os valores não terem sido reajustados.

#### VALORES REFERENCIAIS DE CÁLCULO PARA REPASSES DO PDDE

**Quadro 2** - Valores referenciais por tipo de escolas.

<b>Valor fixo por ano (VF/a) – R\$ 1.850,00 (Resolução nº 5, de 18 de abril de 2023).</b>			
<b>Tipo de Escola</b>	<b>Fator (F)</b>	<b>Repasso anual (VF/a x F) ano 2021</b>	<b>Repasso anual (VF/a x F)</b>
Pública; da educação básica, especial e bilíngue de surdos; urbana; com UEx.	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.850,00
Pública; da educação básica, especial e bilíngue de surdos; rural; com UEx.	2	R\$ 2.500,00	R\$ 3.700,00
Privada; de educação especial e bilíngue de surdos.	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.850,00

**Fonte:** <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2023/resolucao-no-05-de-18-de-abril-de-2023.pdf/view>. Acesso em 27 dez. 2023, às 16:10:42.

**Quadro 3 - Valores referenciais per capita por aluno.**

<b>Valor fixo por ano (VPC/a) – R\$ 20,00</b>		
<b>Alunos de Escola</b>	<b>Fator (F)</b>	<b>Repasse anual (VPC/a x F)</b>
Alunos de escolas urbanas ou rurais com UEx	1	R\$ 20,00
Alunos de escolas urbanas sem UEx	2	R\$ 40,00
Alunos de escolas rurais sem UEx	3	R\$ 60,00
Alunos de escola pública da educação especial e da educação bilíngue de surdos, matriculados em classes comuns do ensino regular	5	R\$ 100,00
Alunos de escola privada de educação especial e da educação bilíngue de surdos	3	R\$ 60,00
Alunos de escola pública de educação especial e da educação bilíngue de surdos	3	R\$ 60,00
Alunos de escola pública com Atendimento Educacional Especializado – AEE e da educação bilíngue de surdos	1	R\$ 20,00

**Fonte:** <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/valores-referencias-de-calculo-para-repasses-do-pdde-basico>. Acesso em 27 dez. 2023, às 15:58:49.

Diferente dos valores referenciais por tipo de escola, no quadro três (valores fixos) os valores referenciais per capita, quadro quatro (valores variáveis) por aluno mantiveram-se sem aumento no ano de 2023, permanecendo os valores conforme o anexo I da resolução nº 06, de 27 de junho de 2022, as parcelas fixas, valor fixo por ano (**VF/a x F**), variam conforme o fator (F, escola urbana e rural) que se inicia no numeral 1 (um) até o numeral dois (2) de acordo com o tipo de escola (escola pública/privada e urbana/rural) variando de 1.850,00 (um mil e oitocentos e cinquenta reais) a 2.250,00 (dois mil e duzentos e cinquenta reais). Observando que na escola privada de educação especial essa parcela é igual ao valor concedido à escola pública urbana, porém a escola pública da educação básica especial e bilíngue de surdos rural com UEx é Fator 2 e tem um acréscimo de R\$ 1.000,00 em relação as escolas públicas da zona urbana.

A parcela variável é calculada com base em um valor per capita (por aluno) multiplicando pela quantidade de alunos, traduzindo, o **Repasse anual (VPC/a x F)** significa o valor per capita por ano cujo valor é de R\$ 20,00 por aluno e tendo variações de (1 a 5) a cada variação crescente aumenta-se R\$ 20,00 por fator, tanto das escolas públicas rurais e urbanas, com e sem unidade executora própria, quanto escolas privadas de educação especial esse valor é o parâmetro para calcular a parcela variável (variando de acordo com o fator de 1 a 5). O Valor Fixo/ano (**VF/a**) - com base na resolução nº 05, de 18 de abril de 2023 é de R\$ 1.850,00. O **VF/a** é o parâmetro para calcular a parcela fixa.

O PDDE é uma das mais duráveis políticas de financiamento às escolas públicas da educação básica brasileira, somente o PNAE é mais antigo e tem como principal característica a transferência de recursos financeiros a todas as escolas públicas brasileiras nas esferas estaduais e municipais.

O PDDE descrito acima representa o Programa básico que até o ano de 2022 era composto por duas parcelas creditadas anualmente sendo que as escolas e os repasses ocorriam no primeiro e segundo semestre de cada ano, porém, com o advento da resolução de número cinco (5) de 18 de abril de 2023, as duas parcelas serão creditadas simultaneamente no primeiro semestre de cada ano.

Os recursos devem ser utilizados para adquirir bens e contratar serviços que contribuam para o funcionamento e melhoria da infraestrutura física das unidades escolares, bem como para o desenvolvimento de atividades didático-pedagógicas das escolas. Para tanto, podem ser empregados, entre outras finalidades, na compra de material de consumo (limpeza, papelaria, suprimentos de informática, contratação de serviços de pequena proporção a exemplo de reparos em encanamento, telhado, forro, portas, portões), material permanente quando receberem recursos de capital e para pagar despesas cartorárias decorrentes de alterações de estatutos ou recomposição de membros de UEx.

Na atualidade (2024), além da conta do PDDE básico (universal) o FNDE disponibiliza outras ações integradas, as quais utilizam duas contas para repasses de recursos financeiros de Programas Educacionais do Ministério da Educação, cujas transferências e gestão dos recursos seguem os moldes operacionais do PDDE básico, as referidas contas são denominadas PDDE Estrutura e PDDE Qualidade. Os recursos destinados ao PDDE Estrutura são – ações cujas atividades financiadas pelo programa têm a finalidade de atender necessidades de infraestrutura física, a exemplo da construção de rampas para garantir condições de acessibilidade.

Os programas atendidos são: Sala de Recursos Multifuncionais; Programa Escola Acessível; Programa Água e Esgotamento Sanitário nas Escolas Rurais; Programa PDDE Escolas Rurais: Campo, Indígenas e Quilombolas. Na conta PDDE Qualidade são reunidas as ações constituídas por iniciativa que atendem necessidades pedagógicas, como a elaboração da proposta pedagógica da escola e de seu planejamento estratégico atende os Programas de Inovação Educação Conectada; Programa Novo Ensino Médio; PDDE Emergencial; Programa Tempo de Aprender; Programa Brasil na Escola; Programa Educação e Família; Programa Itinerários Formativos.

Segue abaixo uma figura com demonstração de todos os Programas que fazem parte

do PDDE.

**Figura 2** - Programas com assistência financeira do PDDE.



**Fonte:** Elaborado pelo autor para representar as modalidades do PDDE. Dados disponíveis em:

<https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/acoes-integradas-1>.

Acesso em 30 dez. 2022 às 09:54:26.

Sobre as especificidades de cada programa o FNDE (2021, p. 12) esclarece que

É importante ressaltar que embora as transferências e a gestão dos recursos repassados a essas contas sigam os mesmos moldes operacionais do PDDE Básico, cada Programa Educacional possui finalidades, objetivos e públicos-alvo específicos, descritos em suas próprias Resoluções, as quais devem ser estritamente seguidas para a correta aplicação dos recursos, visando a efetividade da execução dos Programas no alcance da melhoria e da garantia de uma educação de qualidade a todos (Fnde, 2021, p. 21).

É necessário considerar que, além dos critérios estabelecidos especificamente para fins de participação é imprescindível observar em suas respectivas legislações as especificidades de cada Programa. Referente aos recursos financeiros disponibilizados pelo MEC e repassados as escolas através do FNDE, a origem desses recursos e através da cobrança de impostos conforme salienta Castro (2005),

A estrutura de financiamento da educação é fortemente baseada em **impostos, que são recursos gerais tomados à sociedade**. Isso significa que parcela expressiva dos recursos, principalmente de estados, Distrito Federal e municípios, é proveniente da arrecadação tributária, sobretudo em razão da vinculação de impostos. Essa forma de financiamento para a educação – reserva de determinado percentual do valor arrecadado mediante impostos – tem sido uma das medidas políticas mais importantes para garantir a disponibilidade de recursos para o cumprimento do vasto rol de responsabilidades do Poder Público nessa área (Castro, 2005, p. 843).

Castro (2005) menciona os artigos 153, 155 e 156 da lei maior (constituição brasileira de 1988) acerca da estruturação da receita de impostos de cada ente federado (estados, municípios e o distrito federal). O Salário educação<sup>28</sup> conforme Castro (2013) está previsto na Constituição Federal,

O salário-educação, previsto no parágrafo 5º do art. 212 da Constituição Federal e regulamentado nas leis 4.024/96, 9.766/98, 10.832/2003 e 11.457/07, é outra fonte de recursos, garantida e significativa. Foi criado em 1964 e, ao longo dos anos, passou por inúmeras mudanças no que se refere, entre outros, a alíquotas, isenções, distribuição e destinação dos recursos. O montante do recolhimento mensal de cada empresa à Receita Federal deve corresponder a 2,5% do valor total das remunerações dos empregados das empresas. A contribuição é repartida entre o governo federal (que fica, atualmente, com uma proporção em torno de 40%) e governos estaduais e municipais, de acordo com o que é arrecadado em cada estado e com as proporções de matrículas na educação básica (Castro, 2013, p. 39).

Ainda de acordo com Castro, em (2013) foram introduzidas algumas mudanças no salário-educação, a desvinculação do valor de 10% do valor destinado às cotas, que passou a ser destinado financiamentos de programas geridos pelo FNDE. O PDDE é financiado com a cota federal do salário-educação. Retomando a questão dos impostos a constituição federal no seu artigo 212 menciona que “A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” (Castro, 2013, p. 105).

Para os gestores escolares o MEC desenvolveu o PDDE Interativo, sendo uma ferramenta de apoio à gestão escolar, em parceria com as Secretarias de Educação e está disponível para todas as escolas públicas cadastradas no Censo Escolar. Para isso, o sistema tem ferramentas de apoio ao planejamento e à gestão escolar, por meio das quais as equipes escolares podem identificar seus principais problemas e definir ações para resolvê-los. O diagnóstico e o planejamento estratégico são uma das ações a serem desenvolvidas nesta

---

<sup>28</sup> É uma contribuição social recolhida pelas empresas e entidades vinculadas ao regime geral da previdência social, com destinação para programas, projetos e ações da educação básica pública.

ferramenta tecnológica.

Percebemos nesta ferramenta tecnológica uma maneira da gestão escolar aprofundar os conhecimentos acerca dos recursos e de sua utilização. Estamos abordando a importância do planejamento para a formação dos gestores escolares e esta ferramenta potencializa o planejamento financeiro e pedagógico das unidades escolares, pois se trata de uma ferramenta de planejamento da gestão escolar, com características de natureza autoinstrucional e interativa, o intuito é tornar o ambiente virtual mais dinâmico e interativo, possibilitando formações em uma escala maior e o intercâmbio entre os gestores escolares.

O sistema interage de forma permanente com o usuário, estimulando a reflexão sobre os temas abordados. Vale salientar que o sistema não aborda exclusivamente temas conectados aos recursos financeiros, tendo uma gama de discussões e conteúdo de temas variados.

O acesso ao sistema é bem interativo, constando na primeira ABA (guias) a identificação da gestão escolar, da instituição educacional, do ambiente escolar, do conselho escolar e informações do entorno da unidade de ensino e um espaço para inserção de informações não respondidas pelo Educacenso.

A escola tem a liberdade de organizar o ambiente institucional de maneira a democratizar, tornar participativo e legitimar o processo de planejamento juntamente com a comunidade escolar, apontando fragilidades no espaço destinado ao diagnóstico do espaço escolar, possibilitando a elaboração de forma a inserir no sistema o Plano Integrado da unidade contendo as dificuldades e ações que a escola definiu para alcançar as melhorias das ações desejadas. O PDDE Interativo, portanto, permite sua utilização como ferramenta de planejamento e gestão, agregando a comunidade escolar em torno dos objetivos elencados por todos.

#### 4.1 As unidades executoras-UEx e as prestações de contas

A UEx É uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas, 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, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas. A UEx como uma denominação genérica dos órgãos colegiados, determinada pelo MEC, surgiu com o intuito de orientar os responsáveis pelo recebimento, execução, gestão e prestação de contas dos recursos financeiros da unidade escolar. As pessoas que compõem a UEx, pais, alunos, professores, funcionários, diretor, membros da comunidade local que juntos tem a incumbência de realizar a programação (planejamento) de suas atividades anuais no tocante às ações administrativas, pedagógicas e financeiras, tendo como foco as necessidades da comunidade escolar e local, estabelecendo plano de ação da escola como forma de garantir os fins socioeducativos.

A Unidade executora tem como atribuições coletivas: administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais; gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas, assegurando a efetiva participação da comunidade escolar; controlar recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes; fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e a conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola.

De acordo com o Ministério da Educação – MEC (2006), a implantação de uma UEx deriva para uma gestão colaborativa atenta para,

O coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como eles serão atingidos, assim como do destino dos recursos e como eles serão aplicados. A Unidade Executora não pode ser vista como um mecanismo de controle da gestão, devendo inserir a comunidade na construção de um ambiente democrático (Ministério da Educação, 2006, p. 60).

Os membros da UEx precisam se sentir inseridos na vida escolar, para que possam assumir a responsabilidade pelas decisões e pelo futuro em que estão inseridos. Se sentirem pertencentes ao ambiente,

É indispensável à participação da comunidade no acompanhamento e fiscalização dos recursos que são destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino, pois os estabelecimentos que prezam por uma administração transparente precisam inserir a comunidade em todas as ações realizadas (Ministério da Educação, 2006, p. 40).

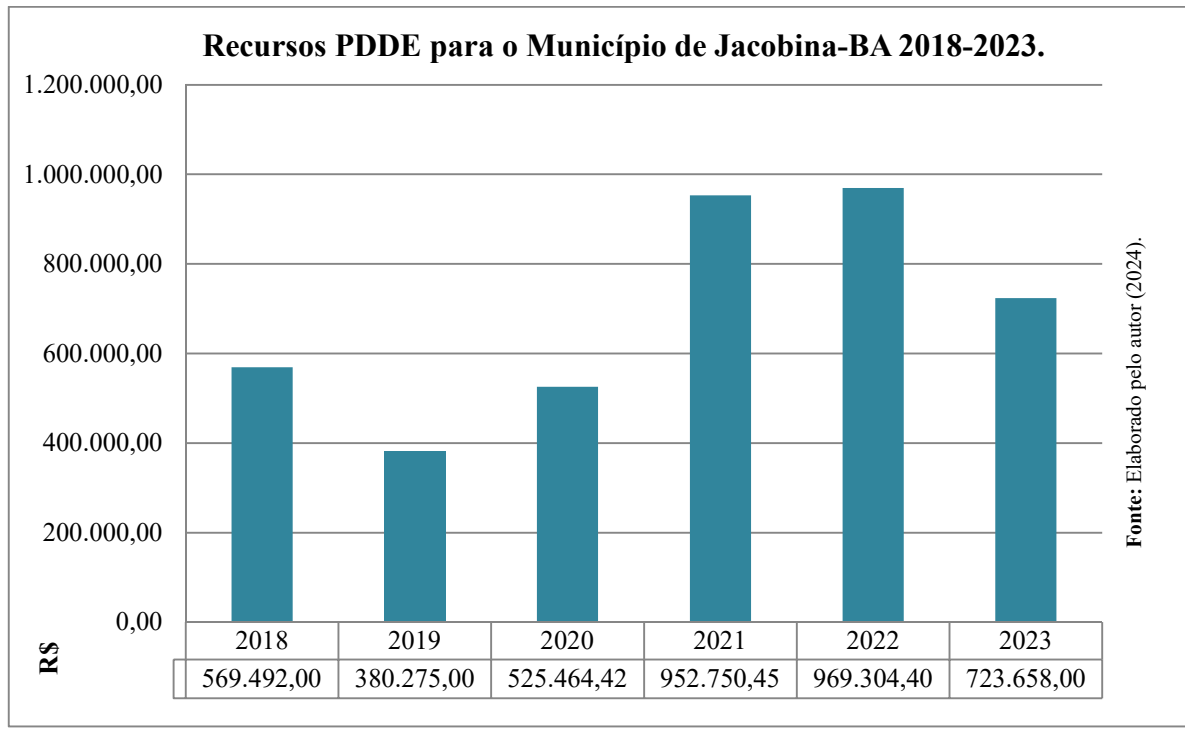
No tocante a prestação de contas, os recursos financeiros disponibilizados pelo PDDE têm restrições quanto sua execução financeira, não é permitido empregar os recursos do PDDE para implementar ações que já estejam sendo financiadas pelo FNDE. Assim, os recursos do PDDE não podem ser utilizados, por exemplo, para comprar livros didáticos e de literatura já distribuídos pelo FNDE por meio do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) e do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE).

Os recursos do PDDE também não podem ser usados em gastos com pessoal, a exemplo de salário, férias, 13º, diárias e passagens, pagamento de agente público da ativa, tarifas bancárias e tributos (exceto os incidentes sobre os bens adquiridos e/ou serviços contratados). Outros exemplos de despesas consideradas incompatíveis com os propósitos do PDDE são os gastos com festividades, comemorações, coquetéis, recepções, prêmios e presentes que não tenham finalidades pedagógicas, bem como transporte para atividades administrativas, reformas de grande porte e ampliação de áreas construídas e despesas de qualquer espécie que caracterizem auxílio assistencial ou individual, como uniforme e material escolar.

Para que as escolas possam receber os recursos mencionados é necessário que estejam adimplentes com a prestação de todas as contas dos Programas que participou no âmbito do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE a prestação de contas em formulários próprio de cada programa disponibilizados na plataforma do FNDE e inserção destes formulários juntamente com extratos bancários em campo específico (e alimentada no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC) no *software* do FNDE e envio da prestação física para as secretarias de educação do município até 31 de dezembro do ano do repasse, além da gestão escolar disponibilizar por um mínimo de cinco anos cópia de toda prestação de contas na unidade escolar.

A prestação de contas é obrigatória mesmo se os recursos (ou parte deles) não tiverem sido utilizados naquele período. Nessa circunstância, a UEx deve reprogramar os saldos restantes em suas contas bancárias para o exercício seguinte, gerando juros referentes à aplicação financeira do saldo em sua conta poupança, ou outra aplicação, devendo informar nos documentos de prestação de contas os motivos pelos quais os recursos disponíveis não foram utilizados, indicando que serão reprogramados para uso no ano seguinte.

A seguir, o gráfico mostra os recursos recebidos pelo município de Jacobina-BA, oriundos do PDDE.

**Gráfico 1** - Repasses de recursos oriundos do PDDE para o Município de Jacobina-BA.

**Fonte:** Elaborado pelo autor para representar os recursos do PDDE recebidos pelo município de Jacobina-BA de 2018-2023. Dados disponíveis em:

[https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.LIBERACOES\\_01\\_PC?p\\_ano=2023&p\\_programa=&p\\_uf=BA&p\\_municipio=291750](https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.LIBERACOES_01_PC?p_ano=2023&p_programa=&p_uf=BA&p_municipio=291750). Acesso em 31 jan. 2024, às 10:37:59.

O município de Jacobina-BA teve um arrefecimento considerável no recebimento dos recursos financeiros no ano de 2023, em relação ao ano anterior (2022), de 25,34%, interrompendo um viés de crescimento nos valores repassados ao município nos anos de 2021 e 2022.

Ao apresentar o gráfico com os valores na quinta oficina colaborativa quando trabalhamos a confecção de planilhas de controle dos recursos financeiros apontamos algumas causas para a diminuição dos recursos no ano de 2023 do PDDE ao município de Jacobina. Dentre as causas apontadas, a queda no número de alunos que reflete nos repasses financeiros em virtude dos valores estarem vinculados a quantidade per capita (censo escolar), são os números e dados do censo de 2022 que definem a atuação do FNDE para os municípios e instituições que sofrem com perdas de números no pós-pandemia. Nos anos de 2021 e 2022 com o recuo da pandemia do covid-19 as escolas não mais necessitam de um investimento específico (subsídios para segurança) para estruturação das escolas, cujo recurso era o PDDE Emergencial.

Outro fator apontado pelos gestores para diminuição dos valores repassados pelo FNDE, a exemplo do programa educação conectada e sala de recursos multifuncionais que de início a destinação para aquisição de materiais permanentes e custeio mensal de prestação de serviços de provedores de internet, e na atual vigência os recursos são unicamente para saldar os compromissos de prestação de serviços e programas intermitentes.

Em âmbito nacional com a aprovação do PLOA-Projeto de Lei Orçamentária Anual no final do ano de 2022 com projeção de diminuição de recursos destinados à educação básica e consequentemente afetando os repasses dos recursos do PDDE, ocasionando um dos dilemas discutidos nas oficinas formativas, a preocupação em manter os projetos e ações desenvolvidas nas unidades escolares.

No ano de 2022 teve um recrudescimento de 1,74% nos recursos recebidos do PDDE se comparado ao ano anterior (2021) e um aumento de 41,25 % em relação ao ano de 2018, no ano de 2019 ocorreu uma redução nos repasses de 33,23%, ou seja, foi repassado ao município 66,7% em relação ao ano anterior (2018). Em 2022 em relação ao ano de 2019 houve um acréscimo nos recursos de 60,77%. A média dos recursos nos seis anos é de R\$ 686.824,04 (seiscentos e oitenta e seis mil, oitocentos e vinte e quatro reais e quatro centavos).

## 5. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA COM ÊNFASE NO PARADIGMA CRÍTICO-DIALÉTICO

### 5.1 A Abordagem qualitativa

Pesquisa é o processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, como princípio educativo que é, na base de qualquer proposta emancipatória. Na definição de Demo (2011) o primeiro reconhecimento do pesquisador é que não se pode fazer levantamento empírico sem o concurso dos outros horizontes, teoria, método e prática.

Pesquisa prática quer dizer “olhos abertos” para a realidade, tomando-a como mestra de nossas concepções, tendo como critério mais pertinente, criativo, formal e politicamente, da cientificidade é a discutibilidade: Demo (2011, p. 29) indica que “somente o que é discutível, na teoria e na prática, pode ser aceito como científico. Não há ciência sem pesquisa; sobretudo, não há criatividade científica sem pesquisa”.

Pesquisa se define também pela capacidade de questionamento, que não admite resultados definitivos, estabelecendo a provisoriedade metódica como fonte principal da renovação científica, estabelecendo diálogo inteligente com a realidade, tomando-o processo e atitude, e como integrante do cotidiano.

Na contemporaneidade são diversas as interpretações que se tem dado à expressão pesquisa qualitativa e atualmente se dá propriedade à expressão abordagem qualitativa. Entre os mais variados significados, Oliveira (2016), define abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa,

Como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva (Oliveira, 2016, p. 37).

De acordo com Oliveira (2016, p. 37) para “uma abordagem qualitativa recomenda-se aos iniciantes em pesquisa clareza quanto à necessidade de se adentrar em estudos que permitam diagnosticar em profundidade a realidade a ser pesquisada”. Deste modo, entendemos que a realização do estudo é importante que se tenha clareza quanto ao objeto de pesquisa, ou seja, quanto ao tema a ser estudado, pesquisado.

A pesquisa qualitativa rompe com a lógica positivista de distanciamento e delimitação do campo empírico em relação ao pesquisador, pois o seu campo científico é o mundo social, onde o pesquisador assume uma relação direta com o ambiente que está sendo investigado e seus participantes, dotados de emoções, intuições e afetos, de modo que há uma preocupação maior com o processo do que com o resultado final. Como afirma Minayo (2016, p. 13) “nas

ciências sociais existe identidade entre sujeito e objeto. A pesquisa nesta área lida com seres humanos que, por razões culturais, ou por qualquer outro motivo tem um substrato comum de identidade entre ambos tornando-os solidariamente imbricados e comprometidos”.

A Pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Minayo (2016), responde a questões muito particulares,

Ela se ocupa, dentro das Ciências Sociais, com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas também por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e compartilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é objeto de pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores quantitativos (Minayo, 2016, p. 20-21).

A pesquisa qualitativa trabalha com dados que muitas vezes não são mensuráveis em números e/ou dados estatísticos, porém, abre-nos um leque de possibilidades para compreender os fatos a partir da perspectiva do outro, tendo em vista que tal abordagem permite que as subjetividades das inferências, inflexões do pesquisador e do outro sejam explicitadas e registradas, considerando a multidimensionalidade humana e a influência das relações com o meio, com o mundo.

Esta pesquisa se enquadra na categoria de pesquisa qualitativa por expressar um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo (no caso dos gestores escolares, seu objeto de estudo é a escola), em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

Esse processo implica em estudos de acordo a literatura pertinente ao tema, estando atento a todos os fatos e fenômenos de forma significativa e relevante sendo trabalhados através das principais técnicas de: observações, aplicação de questionário, escuta e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento.

Ademais nossa pesquisa é qualitativa por não poder ser mensurada apenas com números e dados estatísticos obtidos por instrumentos quantitativos. É uma pesquisa focada em entender aspectos mais subjetivos, fenômenos complexos como comportamentos, ideias, pontos de vista, percepções, sentimentos e experiências das pessoas. A pesquisa qualitativa permite explorar em profundidade esses aspectos, oferecendo uma visão rica e detalhada que não pode ser quantificada facilmente, utilizando-se de dispositivos como diário de bordo, escuta qualificada, questionário e oficinas colaborativas são comuns em pesquisas

qualitativas, pois possibilitam uma compreensão aprofundada dos contextos e significados atribuídos pelos participantes da pesquisa.

Minayo (2009) salienta que a abordagem qualitativa ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, em suma, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores, das atitudes, das objetividades e as subjetividades.

A pesquisa qualitativa é profundamente interpretativa, o pesquisador realiza uma interpretação dos dados partindo de uma visão macro dos fenômenos sociais. Também tendo como características visões amplas, ao invés de análises micro, ou seja, quanto mais abrangentes, melhor o estudo qualitativo.

Ainda de acordo com Oliveira,

As abordagens qualitativas facilitam descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais, oferecer contribuições no processo das mudanças, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Oliveira, 1999, p. 117).

A abordagem qualitativa se preocupa com uma visão sistêmica do problema ou objeto de estudo. Tenta explicar a totalidade da realidade através do estudo da complexidade dos problemas sociopolíticos, econômicos, culturais, educacionais, e de acordo a determinadas peculiaridades de cada objeto de estudo.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, ou seja, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. Nesta abordagem, as experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados.

Como características, as pesquisas qualitativas englobam: ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento principal, possui caráter descritivo, enfoque indutivo e que deve constituir uma preocupação do pesquisador com o significado que os participantes dão às coisas e a sua vida. Outra característica das pesquisas qualitativas é o emprego de mais de uma fonte de dados (na nossa pesquisa, escuta qualificada, questionário e oficinas formativas colaborativas), uma dificuldade que pode vir a ocorrer é a grande demanda de dados por utilizar mais de um dispositivo de pesquisa, o que pode ser compensado por uma escolha eficiente na análise dos dados.

Para se realizar pesquisa dentro de uma abordagem qualitativa é premente delimitar espaço e tempo (período, data e lugar) e mais precisamente realizar o corte epistemológico para a realização do estudo segundo um corte temporal-espacial.

## 5.2 Pesquisa-ação colaborativa

A metodologia de trabalho desta pesquisa a priori tem como referência a pesquisa-ação colaborativa uma vez que busca por meio das ações investigativas e intervencionistas, estabelecer parâmetros para que o gestor e todos os envolvidos, participantes da pesquisa possam refletir sobre a sua prática, incorporando saberes, táticas e estratégias e novas perspectivas para o trabalho com a diversidade e as demandas individuais presentes no cotidiano do espaço escolar.

Como a ação é mais eficaz que o discurso, para induzir modificações de muitos comportamentos humanos, a mudança é mais efetiva quando os sujeitos estão fortemente implicados no processo e quando sua participação é mais ativa. Na definição de Thiollent (2005), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que consiste de uma base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo em participantes e pesquisadores, representantes da situação ou do problema, estão envolvidos de maneira cooperativa e/ou participativa.

Barbier (2007) insere a pesquisa-ação como um procedimento de tomada de decisão, desenvolver a instrumentalidade, sem excluir o espírito crítico, coadunando com nossa pesquisa, salientando que a pesquisa ação deve ser considerada principalmente como técnica de intervenção. Significando que a pesquisa possui um alcance sociopolítico de primeira importância. A associação entre pesquisador e participantes está no bojo da pesquisa-ação, contudo, os efeitos de mudança só terão valor se puder alimentar a própria ação e o engajamento dos participantes da ação.

Na concepção de Tripp (2005), reforçando o caráter da pesquisa-ação em uma modalidade de intervenção coletiva enfatiza,

A pesquisa-ação é principalmente uma modalidade de intervenção coletiva, inspirada nas técnicas de tomada de decisão, que associa atores e pesquisadores em procedimentos conjuntos de ação com vistas a melhorar uma situação precisa, avaliada com base em conhecimentos sistemáticos de seu estado inicial e apreciada com base em uma formulação compartilhada de objetivos de mudança (Tripp, 2005, p. 68)

Nossa investigação se enquadra nos requisitos de pesquisa ação por desenrola-se no espaço-tempo de um projeto de intervenção, realiza-se em estreita colaboração com grupos reais (realização de oficinas colaborativas), Não se trata de indivíduos aleatoriamente escolhidos e socialmente isolados, a possibilidade de intervir na prática, no decorrer do próprio processo de pesquisa e não apenas como possível consequência de uma recomendação

na etapa final do projeto.

Outros fatores que a pesquisa tem em relação aos preceitos da pesquisa-ação é a interação entre o pesquisador e os participantes da realidade estudada/pesquisada. Este tipo de abordagem facilita o acesso à realidade dos sujeitos sociais, notadamente quanto as contribuições subjetivas que estão relacionadas a crenças, valores e opiniões, como descrito por Thiollent (2005).

Na pesquisa-ação colaborativa existe a vontade da ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa. As condições de pesquisa em que opera o pesquisador permitem a geração de conhecimentos novos e originais, exigindo uma capacidade de adaptação de gestão contínua das relações interpessoais entre os participantes, contribuindo para um engajamento intelectual e afetivo centrado nas mudanças a serem realizadas.

A pesquisa-ação pode, então, exercer um tipo de reeducação de comportamentos. É também um método de pesquisa social na qual o pesquisador detecta um problema em seu meio profissional e busca, junto com outros atores, sua solução: a pesquisa-ação também é um tipo particular de pesquisa participante que supõe intervenção participativa na realidade em que atua e, portanto, é intervencionista, os gestores e demais servidores que auxiliam na gestão escolar devem todos estar imbuídos do constante aperfeiçoamento e inovações na dinâmica da gestão escolar.

Além disso, a pesquisa-ação se associa bastante com os fundamentos teóricos de nossa investigação, pois, para uma abordagem dialógica da gestão, num mestrado profissional, que tem de apresentar um resultado/produto de nosso processo investigativo sistemático, a pesquisa-ação favorece sobremaneira o nosso trabalho, pois a pesquisa-ação é definida como prática que associa pesquisadores e atores em uma mesma estratégia de ação para modificar uma dada situação e uma estratégia de pesquisa para adquirir um conhecimento sistemático sobre a situação identificada, gerando transformações que nos ensinam em sua própria aplicação e em seu desenvolvimento.

Adotaremos inicialmente uma perspectiva dialógica, dialética de gestão, que tem o professor e pesquisador Paulo Freire (1996) como teórico que concebeu e tem enorme influência sobre esta abordagem. Ênfase na dimensão grupal ou holística e nos princípios de totalidade, contradição, *práxis* e transformação do sistema educacional. Acreditamos que esta abordagem teórica tem princípios que inspiram conceitos que nos auxiliam, como ferramentas intelectuais em estado de constante aperfeiçoamento, a identificar, analisar, sistematizar e entender os fenômenos escolares que envolvem a gestão financeira numa perspectiva holística que favoreça a participação, a autonomia com autoria e, portanto, aprendendo a fazer juntos e

sentindo-se corresponsáveis pela sua contribuição para que a escola cumpra sua função social a contento, dirigida pelos direcionamentos construídos coletivamente.

### **5.3 Pressupostos acerca do método da pesquisa**

A quinta roda de conversa dos componentes curriculares Pesquisa Aplicada à Educação II e Laboratório de Prática e pesquisa Educacional II cujo tema era pesquisa-ação colaborativo-crítica, a pergunta central foi: por que a Pesquisa-ação colaborativa e crítica pode ou não constituir-se numa opção para o percurso metodológico da sua pesquisa?

Entendemos que a pesquisa ação, colaborativa e crítica pode constituir-se numa opção para o percurso metodológico desta pesquisa, principalmente por requerer o diálogo crítico (dialético) e reflexivo entre pesquisa e ação, pois tal metodologia fundamenta-se no pressuposto de que é possível conjugar a produção dos conhecimentos - base de sustentação da pesquisa acadêmica - com a promoção de novas linhas de ação e de pensamento no cotidiano investigado. Corroborando com este pensamento, Jesus, Vieira e Effgen (2014) enfatizam,

A pesquisa-ação colaborativo crítica tem criado possibilidades de ajudar a escola a problematizar os desafios que ela encontra ao lidar com a adversidade/diferença humana, criando, simultaneamente, criando novos-outros contextos para enfrentamento dos processos que produzem exclusão e desigualdade no que se refere à apropriação do conhecimento por parte dos alunos, professores, gestores (Jesus; Vieira; Rodrigues, 2014, p. 69-70).

Na pesquisa-ação crítico colaborativa a relação entre os sujeitos (professores, gestores, pais, comunidade externa) é de reciprocidade, embora com papéis distintos no processo, os pesquisadores vão se constituindo, se desenvolvendo enquanto tal. Os processos de pesquisa-ação se estruturam de forma coletiva e participativa, sempre com anuência, consentimento e compromissos partilhados coletivamente. Desta forma, os processos de pesquisa-ação crítico-colaborativa, constitui-se como requisito essencial para sua gênese, advindas das necessidades dos participantes envolvidos e delas evoluir, consensualmente, para os objetivos da pesquisa.

A possibilidade de intervir na prática através de questionamentos, construções, reflexões, articulação teoria e prática, pesquisa social, base empírica, desmistificar a indissociabilidade teoria e prática, objetivo interventivo. Uma das características que inova a pesquisa-ação é a possibilidade de intervir na prática, no decorrer do próprio processo de pesquisa e não apenas como consequência de uma recomendação na etapa final da pesquisa. As características em destaque caracterizam a pesquisa-ação como metodologia adequada

quando se pretende efetivar maior interação entre o pesquisador e os representantes da realidade a ser pesquisada, estudada.

Thiollent (2005, p. 12) enfatiza que “esse tipo de abordagem facilita o acesso à realidade dos sujeitos sociais, notadamente quanto às contribuições subjetivas que estão relacionadas a crenças, valores e opiniões”.

Traçando uma analogia ao parágrafo anterior, Zeichner (1993, p. 70) afirma que “Os processos formativos desencadeados pela pesquisa-ação colaborativa crítica, ao produzirem a aproximação entre as universidades e as escolas, trazem elementos significativos para pensarmos a formação inicial e continuada dos professores”. Essa aproximação, ao buscar romper com os pressupostos que afirmam que as universidades são os únicos espaços detentores dos conhecimentos sistematizados, enquanto as escolas se organizam por meio de suas práticas - sem necessariamente se fundamentarem e produzirem teorias, colabora para que as experiências produzidas nas escolas cheguem de maneira mais crítica, contextualizada e prospectiva até os processos de formação inicial e continuada de professores.

Nóvoa (1999) afirma que é de grande relevância que professores experientes contribuam com a formação de novos profissionais da educação,

Assim, as experiências produzidas com a pesquisa-ação colaborativo-crítica permitem aos professores formadores trazer conhecimentos nascidos da relação teoria e prática para a formação dos novos educadores, apontando, no processo, não receitas, fórmulas ou soluções fechadas, mas possibilidades de ação e tentativas de encaminhamento para situações que desafiam as práticas cotidianas. Em pesquisa ação colaborativa crítica, as escolas são vistas como espaços de conhecimentos, locais em que se produzem teorias e novas possibilidades de ser/estar professor e fazer Educação (Jesus; Vieira; Rodrigues, 2014, p. 71).

O pesquisador, vendo-se como sujeito de conhecimento e pesquisador, tema premissa que não se pesquisa sobre as pessoas, mas com as pessoas, essa metodologia tem permitido que os educadores sintam necessidade de estudar, de pesquisar, de fazer emergir o potencial de seu trabalho, de trabalhar de maneira mais coletiva e colaborativa, contribuindo esse processo para o resgate da identidade e profissionalidade docente. Franco (2018) enfatiza que a pesquisa-ação crítica permite a articulação entre os saberes práticos, fazendo emergir novos conhecimentos sobre a realidade educativa.

Um dos pressupostos fundamentais de qualquer forma de pesquisa-ação é a convicção de que a pesquisa e a ação podem e devem caminhar juntas. Caminhar juntos não significa apenas uma concomitância temporal, mas essencialmente uma articulação dialética desses dois aspectos: o fazer e o pesquisar; o fazer pesquisando e o pesquisar fazendo. Na pesquisa crítica, é fundamental que o fazer junto signifique também a construção de movimentos intersubjetivos, interdialogais, intercomunicantes. Esses movimentos irão construindo um universo de significações

coletivas organizado pelas mediações entre as experiências e os saberes individuais, formando uma rede de coformadores e gerando processos de autoformação continuada (Franco, 2018, p. 108).

Franco (2018, p. 109) considera que todos os envolvidos na prática reflexiva precisam constituir-se em investigadores no contexto da práxis e, nesse sentido, poderão desenvolver saberes no sentido de sua emancipação como sujeitos. “Esses saberes referem-se tanto a predisposições para participar de um processo de pesquisa como a possibilidade para se construir como pesquisador de sua prática ou, ainda, possibilidade de se transformar em um sujeito produtor de conhecimento”.

A respeito do compromisso social/político da pesquisa e nosso imbricamento com a mesma, entendemos que as dificuldades presentes na realidade social não são consideradas fenômenos imutáveis, mas, ao contrário, uma vez reconhecidos como uma produção humana, esses fenômenos podem ser analisados, pensados, questionados e problematizados no intuito de serem transformados. Essas transformações podem ganhar diferentes configurações, perpassando desde a proposição de novas ações até a constituição de novas linhas de pensamento e atitudes diante da situação desafiadora.

No campo político a comunicação constitui-se como um ato político, como muitas outras metodologias de investigação, a pesquisa-ação toma a realidade social como seu locus de exploração. Não explora uma realidade abstrata ou idealizada. Trabalha com situações concretas, buscando não se deixar vencer pelas fatalidades ou por pensamentos que querem nos dizer: Não, há soluções, quando, na realidade, elas podem se constituir, conforme apontam Jesus, Vieira, Rodrigues (2014),

É nesse processo que mescla investigação, ação-reflexão-ação, movimentos coletivos e uma atitude propositiva diante do vivido (nutrida pela reflexão crítica) que faz da pesquisa-ação uma possibilidade de o pesquisador compreender a realidade social, e, simultaneamente, produzir novos-outros conhecimentos e construir espaços de formação com os sujeitos envolvidos no estudo, na busca de novas linhas de pensamento e de ação (Jesus; Vieira; Rodrigues, 2014, p. 68-69).

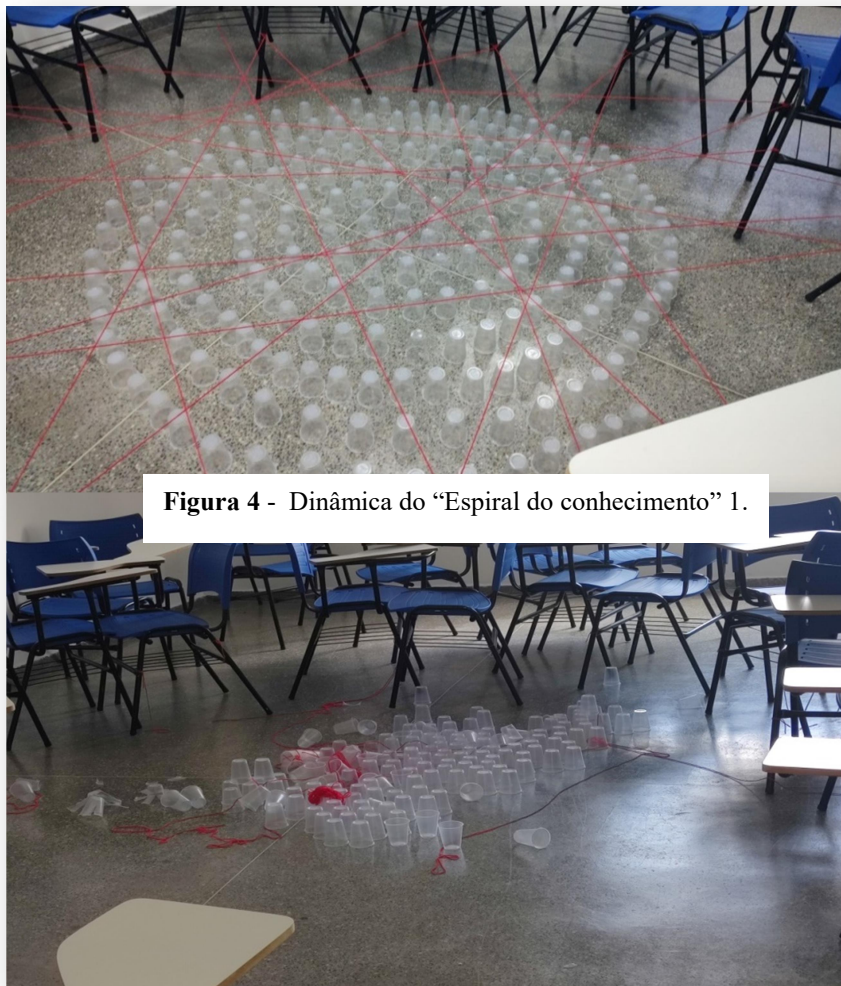
A produção de conhecimento pode ser desenvolvida de forma dialógica entre participantes que se propõem a compreender e transformar a sua realidade, o seu mundo. A relação entre conhecer e transformar não é de causa e efeito, no sentido de que se conhece para transformar, mas se conhece ao transformar e se transforma ao conhecer.

Como os novos olhares e formas de conceber um problema de investigação na pesquisa em educação podem provocar rupturas filosóficas e epistêmicas? Nos dois planos movimentos que vão se insurgindo e quebrando, fragmentando, eclodindo uma certa configuração social e forçando outra(s), a crise, o caos é a oportunidade de uma nova ordem,

dentre muitos “intuitos” era um desses a provocação da nossa dinâmica na mesa de número cinco, quebrar a harmonia dinâmica “em espiral do conhecimento” desalojar, desarrumar, para (re)encontrar um norte.

É preciso que algo nos incomode a ponto de nos sentirmos violentados para podermos pensar e produzir conceitos. Nesse modo, toda pesquisa é um enfrentamento não pacífico com temáticas, problemas e posicionamentos metodológicos que se mostram adequados para corresponder aos nossos anseios, cobiças. “Assim, a pesquisa-ação colaborativo-crítica que se constitui pela via das mudanças em forma de espirais cíclicas”, conforme Barbier (2004, p. 72). Convergente à afirmação acima, elaboramos na apresentação da quinta roda de conversa do componente curricular Pesquisa Aplicada à Educação II a Dinâmica do “Espiral do Conhecimento” com os intuitos abaixo descritos.

**Figuras 3** - Dinâmica do “Espiral do conhecimento”.



**Figura 4** - Dinâmica do “Espiral do conhecimento” 1.

A dinâmica do “espiral do conhecimento” foi incrementada com o intuito de refletir, que por vezes não nos damos conta, é que a tal ‘ordem’ a que chamamos de normalidade também é uma invenção, uma convenção, e que por assim dizer pode ser revista, reinventada e reinterpretada quantas vezes quisermos. E que a desordem, não é nada além do que outra ordem, outra composição.

Assim, ao pensarmos em outros modos de fazer pesquisa, de apresentar nossas pesquisas, não estamos só buscando dados concretos como também estamos possibilitando a existência desses dados, das realidades com as quais dialogamos. Isso não significa falta de critérios, mas a produção de novos critérios, de novos lugares de fala, de outra produção de sentidos. Significa compreender a complexidade da realidade, mas também sua provisoriade, assim como se mostrou provisória a aqui comentada “Espiral do Conhecimento”. Faz-se necessário romper paradigmas, cortar os fios, arrastar os copos, adentrar a pesquisa como adentrarmos na obra, movê-la, produzindo algo a partir do que sobra dessa ação.

O enfrentamento diz respeito não só ao embate com as situações que nos desacomodam, inquietam e nos colocam a pensar, mas também com a defesa de perspectivas e pontos de vista que acabam por nos produzir mediante o terreno em que adentramos. Perspectivas e pontos de vista que são revistos perenemente, visto que, se o horizonte está sempre em mudança, nossa chegada é sempre provisória. A empolgação com a pesquisa-ação colaborativa crítica não nos impediu de deixar de visualizar que ela tem limites, aos quais denominamos de unidade dos contrários, totalidade. Não há uma totalidade, um produto pronto, a pesquisa vai até o limite daquele tempo e novos limites, horizontes surgem diariamente em um constante porvir. Uma nova pesquisa, quase sempre, parte dos resultados de uma pesquisa anterior. Sendo assim, os dados que podem/devem emergir revelam que é preciso continuar investindo em formação inicial e continuada de professores para que seu exercício docente, de gestão, sejam mais sintonizados com as novas demandas sociais, culturais, pedagógicas e locais.

Como está configurado na teoria crítica "quanto mais a gente se fala, mais se comunica, mais a gente se escuta, essa era a proposta do filósofo clássico Sócrates (470 – 399 a.C.) a dialética socrática tinha como objetivo questionar as crenças habituais de seu interlocutor(es) para posteriormente, assumir sua ignorância e buscar um conhecimento verdadeiro.

“O método socrático busca afastar a doxa (opinião) e alcançar a episteme (conhecimento)”.<sup>29</sup> O foco principal é desenvolver o conhecimento autônomo e crítico dos participantes, a partir do diálogo surgem às contradições, a maiêutica de Sócrates era com o intuito de que com o diálogo e colocação de pensamentos e ideias e do confronto se chegar a uma aproximação do verdadeiro, no nosso caso de pesquisa, uma aproximação das demandas mais evidentes, urgentes no local em estudo, pesquisamos não sobre o outro, pesquisamos com o outro.

Na síntese da apresentação da quinta rodada de conversa surgiram alguns aspectos colocados pelos colegas, a seguir:

**Quadro 4 -** Contribuições dos discentes, turma 2022.1 do Mped Roda de Conversa número 5.

Emaranhamento; novidades; vários pontos; Vários caminhos levam ao centro; Autonomia; Aglomerados de conceitos;	Os copos são os participantes/colaboradores da pesquisa; Críticidade; A pesquisa é também coletiva; As conexões, a teia;
Caminhos já percorridos; Mudança de lugar; Tensão entre os pontos; Estruturas que nos sustentam;	Olhar da maioria para o centro; Outros modos de fazer; Ouvir é diferente de escutar; Ver não é o mesmo que enxergar;
O medo de perder o controle; Todos os caminhos levam ao centro; Do centro para as margens e das margens para o centro incessantemente; Por que só ver as estruturas?	Pesquisar é tensionar, flexionar, dar espaço para emergir o novo; A pesquisa é um pronunciamento sobre o mundo; O melhor método não está acabado; Quem pesquisa precisa ter prontidão.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2022.

Qual o procedimento de análise que eu vou utilizar na pesquisa-ação? Quais os dispositivos? A todo momento tento ressignificar essas perguntas e percebi que o próprio diário pode ser utilizado como dispositivo, assim como, questionários, escutas, que permitirão traçar um diagnóstico inicial na pesquisa. Como as inflexões são diárias neste momento de buscas e reflexões, na apresentação da roda de conversa fomos questionados pelas docentes do Componente Curricular citado acima, acerca das diferenças entre ciência e Ciência. Na oportunidade utilizamos o que aponta o pesquisador Edgar Morin (2002) no livro *Ciência com Consciência*, o qual nos diz que “a ciência não tem verdade, não existe uma verdade

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/metodo-socratico-ironia-maieutica/>

científica, existem verdades provisórias que se sucedem, onde a única verdade é aceitar essa regra e essa investigação”.

De acordo com Donna Haraway (1988) e a proposta de conhecimentos situados, nos diz que Ciência é parametrizável, é a ciência que tem metas narrativas, que dá respostas universais e homogêneas para um conjunto de fenômenos, e tem um pouco de controle de verdade, só que esse controle de verdade com C(iência) é uma Ciência que não atende as micronarrativas, não atende aos contextos múltiplos, não atende ao que chamamos na contemporaneidade de políticas e narratividades minoritárias discursivas, não considera outros saberes, a exemplo dos saberes dos quilombolas, dos ciganos, de outros saberes e outros modos de explicar a vida, são produções de conhecimentos válidos.

#### **5.4 O TCLE e a participação dos gestores nas oficinas colaborativas.**

Utilizando um aplicativo criamos um grupo no intuito de agilizar algumas questões acerca da pesquisa e das participações dos gestores escolares. Falamos dos critérios de participação nas oficinas colaborativas e foi unânime a fala dos gestores a coparticipação no documento referencial proposto, bem como a inclusão de seus nomes na íntegra em todo o processo de escrita da dissertação, após a leitura e explicações acerca do TCLE - Termo de Consentimento Livre Esclarecido com aprovação do CAAE nº 69857023.0.0000.0057 e da resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 que versa sobre a ética na pesquisa e dispõe sobre normas aplicáveis as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Esclarecidos todos os pontos e assinados os termos em sua completude, fizemos a leitura da referida resolução com ênfase na sessão III do processo de consentimento e do assentamento livre e esclarecido e no artigo de número 04, chamando atenção para a relação de confiança, ética, profissional e construtiva a derivar das realizações das oficinas colaborativas. Também esclarecemos aos gestores que a pesquisa não finda ao término das oficinas colaborativas, porque vamos vivenciar o acompanhamento de campo por dois anos, e é nesta ambiência do campo que iremos no coletivo consolidar a pesquisa que seguramente emerge outros atravessamentos na gestão, desafios, potencialidades e limites que ganharão corpo, inclusive o documento referencial.

## 6. CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O Lócus da pesquisa é a cidade de Jacobina, um município brasileiro localizado no centro norte da Bahia, também inserido no território do Piemonte da Diamantina<sup>30</sup> criado em 1722, situando-se a latitude 11°10'50" sul e a longitude 40°31'06" oeste, estando a uma altitude de 463 metros em relação ao nível do mar. Jacobina é mundialmente conhecida por seus recursos geológicos, tanto no cerne da exploração mineral como pela densidade de estudos geocientíficos produzidos no território, dotado de geodiversidade variada e representa um laboratório, a céu aberto, com sítios geológicos de relevância internacional, representativos das eras geológicas Éons Arqueano, Proterozoico e da Era Cenozóica.

Detentora de um vultoso patrimônio geológico em seu território, marcada pela presença de cavernas, cachoeiras, garimpos, escarpas rochosas, cadeia de montanhas, grandes vales estruturais, depósito mineral de classe mundial (ouro) somado aos aspectos históricos, arqueológicos e culturais, a exemplo das pinturas rupestres, trecho da estrada real, e templos religiosos, construídos por garimpeiros.

O município reunia uma população de 79 247 habitantes, segundo dados de 2010 do IBGE, e uma estimativa de 80.749 pessoas no ano de 2022, com uma densidade demográfica de 33,58 hab/km<sup>2</sup> no ano de 2010. Com a divulgação em 28 de junho de 2023 do resultado do censo de 2022, o município de Jacobina passou oficialmente a ter uma população de 82.590 habitantes, um crescimento no período (2010 a 2022) de 4,21% em relação ao censo anterior. Em relação à escala nacional, a população jacobinense teve um crescimento inferior de 2,24% ante a população geral que teve uma expansão de 6,45%. Em relação à densidade demográfica o município passou de 33,58 hab/km<sup>2</sup> em 2010 para 37,66 hab/km<sup>2</sup> (habitantes por quilômetro quadrado) em 2022 e com um índice de Gini<sup>31</sup> de 0,5537 (2010). No quesito educacional, a taxa de Escolarização de 6 a 14 anos em 2010 era 97,3% e com **IDHM** Índice de desenvolvimento humano municipal 0,649 também como base o censo demográfico de 2010. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)<sup>32</sup>.

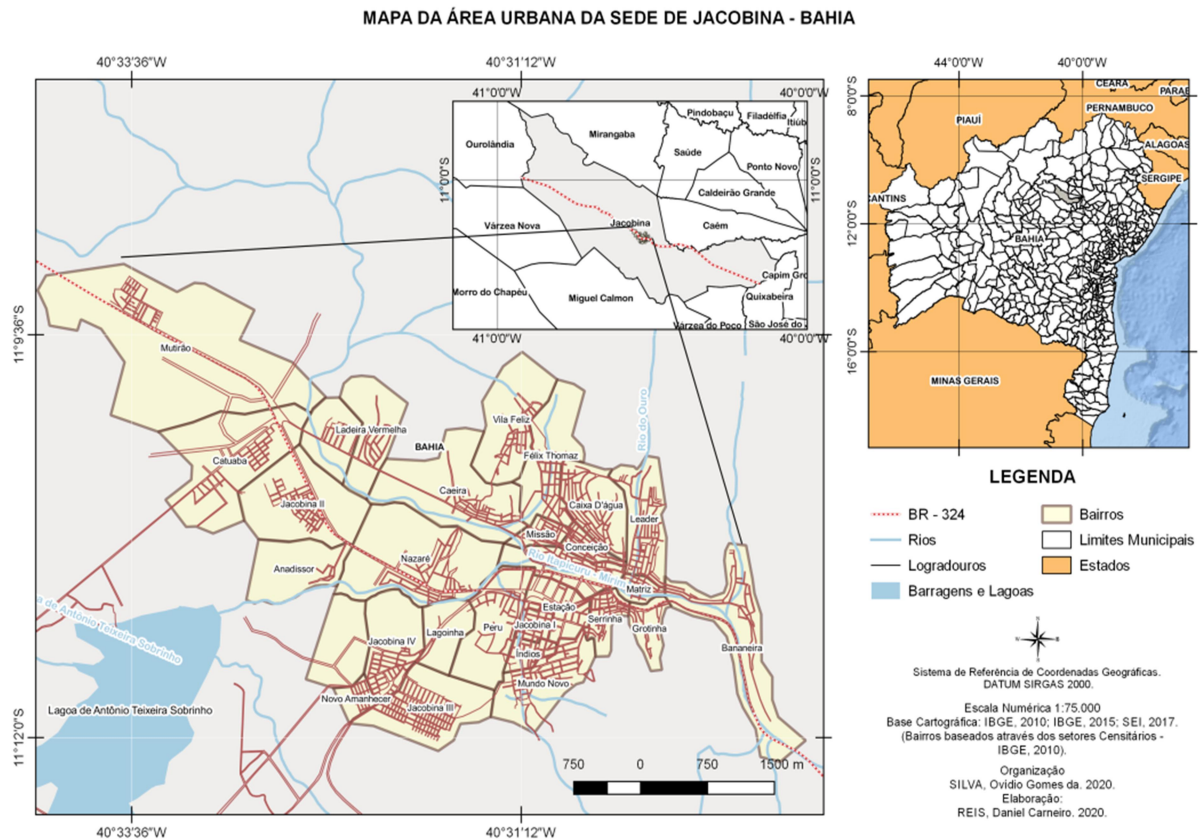
---

<sup>30</sup> Pé do monte (piemonte) dessa cordilheira que é a entrada da Chapada Diamantina pelo lado norte, sendo essa característica responsável pela denominação de Território de Identidade Piemonte da Diamantina.

<sup>31</sup> O Índice de Gini, criado pelo matemático italiano Conrado Gini, é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um, quanto mais próximo de 1, mais desigual é a distribuição de renda em um país; quanto mais próximo de 0, menor é essa desigualdade.

<sup>32</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/jacobina/panorama>

**Figura 5** - Mapa da cidade de Jacobina-BA. Lócus da pesquisa.



**Fonte:** Acervo do autor, 2020

Jacobina é uma cidade de topografia rodeada por serras, morros, lagos, rios, fontes e cachoeiras, a cidade se apresenta como excelente destino para os apreciadores do turismo ecológico, com diversas práticas no ecoturismo que proporciona aos visitantes passeios por trilhas, rapel, voo de asa-delta, dentre outros.

Na gestão Estadual, Jacobina está situada no Território de Identidade Piemonte da Diamantina na região norte da Bahia, mais precisamente no extremo norte da Chapada Diamantina. Jacobina se tornou conhecida como a Cidade do Ouro, codinome implementado pelo dito popular a partir da crescente produção deste metal, iniciada na segunda metade do século XVII, as terras municipais de jacobina foram protagonistas no Ciclo do Ouro, nos séculos XVIII e XIX, sendo pioneira na produção deste mineral no Estado da Bahia, o dito popular também nomeiam a herança das minas de ouro como atrativo que atraíram os bandeirantes paulistas e portugueses no início do século XVII. O acesso à área territorial de Jacobina se dá, preferencialmente, através da BR- 324, a partir de Salvador capital do Estado,

em um percurso de 340,9 km, no sentido noroeste, contando com um território de 2.192, 905 km<sup>2</sup> (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

Nos últimos anos, o município de Jacobina vem recebendo iniciativas da Administração Pública Municipal relacionadas com o enquadramento legal das suas reservas naturais. Dentro do limite municipal foi identificada uma UC- Unidade de Conservação de Proteção Integral, que consiste no Parque Natural Municipal das Macaqueiras, promulgado pela Lei Ordinária 651, de 11 de setembro de 2003, revisada no ano de 2017. O município possui uma área urbanizada (zonas urbanas) de 20,39 km<sup>2</sup>, e um total de 53,6% de esgotamento sanitário adequado, com arborização de vias públicas em 43% e com uma urbanização de vias públicas em apenas 6,2%, conta ainda com 2% da área total do Parque Estadual das Sete Passagens, uma Unidade de Conservação que está, majoritariamente, inserida no município de Miguel Calmon.

No segmento econômico a cidade de Jacobina é considerada uma cidade polo, é o centro econômico dinâmico da microrregião contendo 16 municípios e inserida na Mesorregião do Centro-Norte Baiano, ocupando no ano de 2021 a primeira colocação na microrregião e a 47<sup>a</sup> (quadragésima sétima) posição no PIB per capita de R\$ 23.131,75 no Estado da Bahia, em um total de 417 municípios, contando com uma economia pujante no setor de mineração, de acordo com dados da ANM – Agência Nacional de Mineração até o mês de julho de 2023 o município ocupava a segunda posição em arrecadação da CFEM<sup>33</sup> - Compensação Financeira por Exploração Mineral - na região nordeste e a trigésima posição no Brasil (ANM, 2023).

Do total das receitas arrecadadas no município 82,4% são oriundas de fontes externas, a exemplo dos repasses dos governos federal e estadual, e 17,6% oriundas da dinâmica econômica interna do município a exemplo de arrecadação de ISS, IPTU e Habite-se.

No quesito trabalho e rendimento, de acordo com os dados do IBGE de 2021, o salário médio mensal era de 2.3 salários-mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 15.2%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 36 de 417 e 46 de 417, respectivamente. Já na comparação com cidades do país ficava na posição 958 de 5570 e 2185 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário-mínimo por pessoa, tinha 45.6% da população

---

<sup>33</sup> A CFEM, estabelecida pela Constituição de 1988, em seu Art. 20, § 1º, é devida aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios, e aos órgãos da administração da União, como contraprestação pela utilização econômica dos recursos minerais em seus respectivos territórios.

nessas condições, o que o colocava na posição 356 de 417 dentre as cidades do estado e na posição 2.078 de 5.570 dentre as cidades do Brasil.

O município tem um forte atrativo entre as dezesseis cidades que compõem a microrregião sejam nos setores de comércio atacadista e varejista, na rede bancária, hospitalar, hotéis, no turismo ecológico, cultural, rural, de aventura, ecoturismo, geoturismo, religioso e histórico que muito tem contribuído para a divulgação das potencialidades turísticas da região com ênfase ao distrito de Itaitu, Caatinga do Moura, Itapeipu, Grota do Brito, Parque Natural da Macaqueira e Estância Ecológica dos Bandeirantes.

O crescimento de Universidades e escolas profissionais e de tempo integral vem favorecendo para a supervalorização dos imóveis na cidade, incluindo os valores de aluguéis. Na última década surgiram vários empreendimentos, loteamentos, bairros e condomínios tais como: Novo Amanhecer, Lagoa Dourada, Cidade do Ouro, Alamedas do Rio, Golden Park, Golden Ville, Vog Park, Garden Hill, Ilha do Ouro Condomínio Residence, Jardim das Trimesias, Villa dos Nativos, Villa Imperial e Villa Estudantil, Loteamento Morada Real, Morro do Ouro e Parque Caeiras, além do empreendimento imobiliário Natural Life.

Até o final do mês de dezembro de 2023 na rede municipal de educação de Jacobina contava com sessenta e quatro unidades escolares (64) e mais quatro (4) unidades da rede estadual que funcionam nas dependências físicas municipais localizadas nos distritos de Novo Paraíso, Junco e Caatinga do Moura. Abaixo alguns índices educacionais do município.

**Quadro 5** - Índices educacionais do município de Jacobina-BA

DESCRIÇÃO	Nº	NOTA/MATRÍCULAS DOCENTES/ESCOLAS
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade	2010	<b>97,3%</b>
IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental (Rede pública)	2021	<b>4,5</b>
IDEB – Anos finais do ensino fundamental (Rede pública)	2021	<b>3,8</b>
Matrículas no ensino fundamental	2021	<b>11.878</b>
Matrículas no ensino médio	2021	<b>3.964</b>
Docentes no ensino fundamental	2021	<b>560</b>
Docentes no ensino médio	2021	<b>243</b>
Número de estabelecimentos de ensino fundamental	2021	<b>64</b>
Número de estabelecimentos de ensino médio	2021	<b>10</b>

**Fonte:** <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/jacobina/panorama>. Acesso em 23 dez. 2022, às 13:19:23.

Considerando que a cidade de Jacobina é uma cidade Polo na microrregião, os dados educacionais não refletem a importância econômica, populacional, comercial, industrial, na

prestação de serviços, redes médicas e hoteleiras, especialmente no turismo ecológico, situando-se apenas em 11º posição (em relação ao Ideb no ano de 2021)<sup>34</sup> entre as 16 (dezesseis) cidades que compõem a microrregião geográfica, ainda sobre o Ideb o município de Jacobina ocupa a posição 3.221º em escala nacional e 214º entre os 417 municípios baianos. Em uma escala a nível estadual situa-se na posição 21º na população e 123º na densidade demográfica ante os 417 municípios da Bahia, a nível nacional ocupa a posição 390º em termos populacionais e 1948º na densidade demográfica diante dos 5.570 municípios brasileiros.

O IDEB<sup>35</sup> que é calculado mediante o aprendizado dos alunos em português e matemática (Saeb) e no fluxo escolar (taxa de aprovação), avalia a cada dois anos nas disciplinas mencionadas dos alunos da quarta série (quinto ano) e da oitava série (nono ano) de escolas públicas, com os resultados é possível auferir um diagnóstico da educação em escala nacional, regional e local (Jacobina). A Avaliação Saeb-Sistema de Avaliação da Educação Básica é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante, participam da avaliação as escolas que possuem no mínimo 20 alunos matriculados nos anos avaliados.

A Saeb procura avaliar o aprendizado realizado no decurso da trajetória escolar do discente, por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos na rede pública, e em uma amostra da rede privada são avaliadas habilidades referentes a anos anteriores ao que o aluno se encontra e também a anos subsequentes. As integrações dessas habilidades são estruturadas em competências. O resultado é um dos componentes utilizados no cálculo do Ideb, que ao utilizar o IF (indicador de fluxo) que é calculado por meio da divisão do total de alunos aprovados, pelo total de alunos matriculados em cada ano de uma etapa da escolarização.

Na cidade de Jacobina-BA, lócus da pesquisa, nos anos iniciais (gráfico a seguir), o IDEB no ano de 2005 foi de 2,8 até atingir no ano de 2021 4,5, com um recrudescimento de 104,55% no período de dezesseis anos, distante 27,27% da meta projetada de 5,1. Entre os anos de 2019 e 2021 o IDEB teve um arrefecimento de 0,3 muito provavelmente em virtude do período pandêmico. Nos anos finais do ensino fundamental, no ano de 2005, o IDEB foi de 2,2 e no ano de 2021, 3,8 com um aumento de 72,73%, porém distante 36,36% da meta de 4,6, no período da pandemia houve um acréscimo de 0,4 no IDEB. Os dados mostram que no ensino fundamental inicial os índices são melhores que no ensino fundamental dos anos finais, talvez seja em virtude de que na parte final os

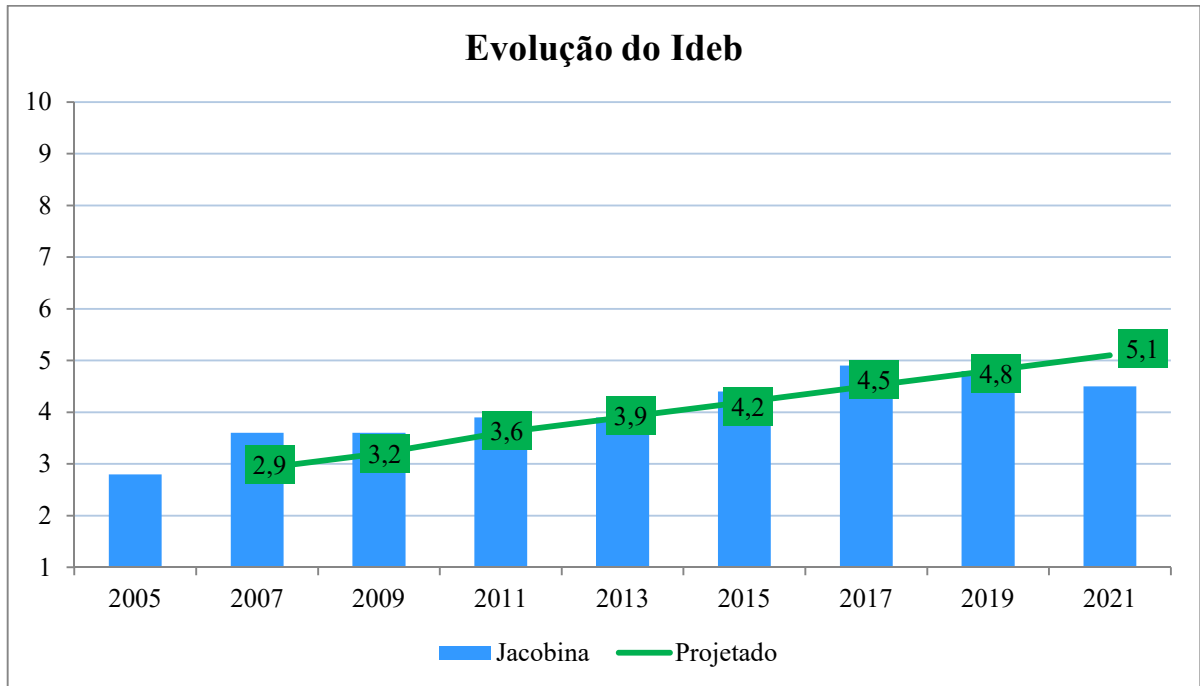
---

<sup>34</sup> Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/jacobina/panorama>.

<sup>35</sup> Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

estudantes tem desafios de maior complexidade, nesta etapa evidencia-se maior reprovação, distorção idade-série e evasão, na visão da pesquisadora Gisela Tartuce (2020) “os anos finais do ensino fundamental se tornaram uma etapa invisibilizada pelas políticas públicas e pesquisas, que se dedicam mais fortemente ao estudo dos anos iniciais e do ensino médio”.

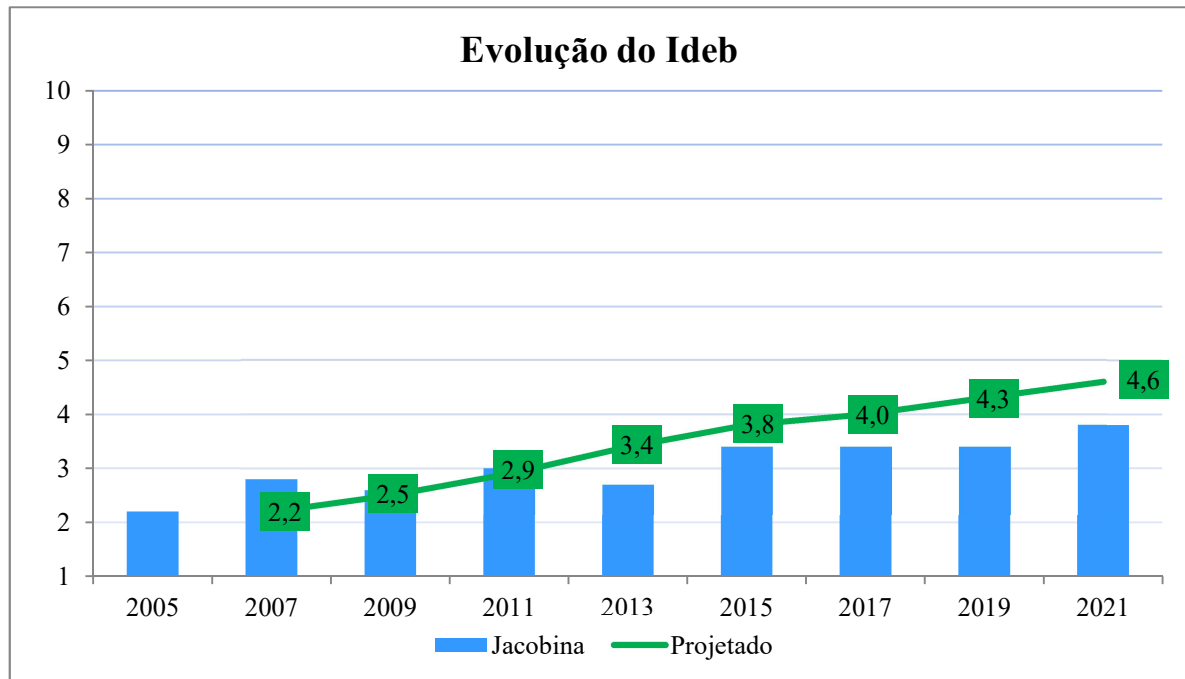
**Gráfico 2 – IDEB 2005 a 2021- anos iniciais na cidade de Jacobina-BA.**



**Fonte:** IDEB, 2021, INEP

Nos anos iniciais do ensino fundamental em Jacobina BA o indicador de fluxo é de 0,95, indicando que a cada 100 (cem) discentes, noventa e cinco foram aprovados para o ano subsequente, e cinco alunos não foram aprovados no ano letivo de 2021. O índice de distorção idade-série nos anos iniciais é de 12,9%, ou seja, a cada 100 crianças, aproximadamente 13 estavam com atraso escolar de dois anos ou mais no ano de 2021.

**Gráfico 3 – IDEB 2005 a 2021-anos finais na cidade de Jacobina-BA.**



**Fonte:** IDEB, 2021, INEP

Nos anos finais do ensino fundamental, em Jacobina-BA o indicador de fluxo é de 0,83, indicando que a cada 100 (cem) discentes oitenta e três foram aprovados para o ano subsequente, e dezessete alunos não foram aprovados no ano de 2021, no tocante a distorção idade-série foi 27%, aproximadamente 27 jovens a cada 100 estavam com atraso de dois anos ou mais em atraso escolar.

De acordo com o INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que estabeleceu as metas intermediárias para o Ideb em todas as esferas da educação básica, no âmbito do programa de metas fixadas pelo Compromisso Todos pela Escola, eixo do Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC, ainda de acordo com o Inep, para uma escola ser considerada de bom nível educacional ela precisa ter uma nota igual ou superior a 6,0 - comparável aos países desenvolvidos. Em 2021, em geral os números do IDEB ficaram estáveis, sobretudo em virtude do impacto da aprovação automática durante a pandemia do coronavírus.

O Inep distribuiu o aprendizado dos alunos em níveis, utilizando a escala Saeb<sup>36</sup>. Segue, abaixo, exemplo da distribuição de níveis para os componentes de Língua Portuguesa e Matemática.

**Quadro 6** – Escala de aprendizado (Saeb) dos componentes de Língua Portuguesa e Matemática, 5º ano.

ANO	COMPONE NTE	ATRIBUIÇÕES Pts.		ANO	COMPONENTE	ATRIBUIÇÕES Pts.	
<b>INSUFICIENTE</b>				<b>INSUFICIENTE</b>			
5º	L. Portuguesa	Até nível 1	0-149	5º	Matemática	Nível 0	0-124
<b>BÁSICO</b>				<b>BÁSICO</b>			
5º	L. Portuguesa	Nível 2	150-174	5º	Matemática	Nível 1	125-149
5º	L. Portuguesa	Nível 3	175-199	5º	Matemática	Nível 2	150-174
<b>PROFICIENTE</b>				<b>PROFICIENTE</b>			
5º	L. Portuguesa	Nível 4	200-224	5º	Matemática	Nível 3	175-199
5º	L. Portuguesa	Nível 5	225-249	5º	Matemática	Nível 4	200-224
<b>AVANÇADO</b>				<b>AVANÇADO</b>			
5º	L. Portuguesa	Nível 6	250-274	5º	Matemática	Nível 5	225-249
		Nível 7	275-299			Nível 6	250-274
		Nível 8	300-324			Nível 7	275-299
		Nível 9	≥ 350			Nível 8	300-324
						Nível 9	≥ 350
						Nível 10	≥ 350

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/2917508-jacobina/ideb>

**Quadro 7** – Escala de aprendizado (Saeb) dos componentes de Língua Portuguesa e Matemática, 9º ano.

ANO	COMPONE NTE	ATRIBUIÇÕES Pts.		ANO	COMPONENTE	ATRIBUIÇÕES Pts.	
<b>INSUFICIENTE</b>				<b>INSUFICIENTE</b>			
9º	L. Portuguesa	Nível 0	0-199	9º	Matemática	Nível 0	0-199
<b>BÁSICO</b>				<b>BÁSICO</b>			
9º	L. Portuguesa	Nível 1	200-224	9º	Matemática	Nível 1	200-224
9º	L. Portuguesa	Nível 2	225-249	9º	Matemática	Nível 2	225-249
9º	L. Portuguesa	Nível 3	250-274	9º	Matemática	Nível 3	250-274
<b>PROFICIENTE</b>				<b>PROFICIENTE</b>			
9º	L. Portuguesa	Nível 4	275-299	9º	Matemática	Nível 4	275-299
9º	L. Portuguesa	Nível 5	300-324	9º	Matemática	Nível 5	300-324
<b>AVANÇADO</b>				<b>AVANÇADO</b>			
9º	L. Portuguesa	Nível 6	325-349	9º	Matemática	Nível 6	325-349
		Nível 7	350-374			Nível 7	350-374
		Nível 8	≥ 375			Nível 8	375-399
						Nível 9	≥ 400

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/2917508-jacobina/ideb>

O município de Jacobina está com uma média de proficiência nos anos iniciais de 180,35 no componente curricular de Língua Portuguesa e 185,5 no componente de Matemática. Em

<sup>36</sup> Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica.

Língua Portuguesa encontra-se no nível 3 (três) básico e em Matemática também no nível 3 básico. Nos anos finais do ensino fundamental encontra-se no nível 2 (dois) básico em Língua Portuguesa com 243, 82 pontos e em Matemática 234,47 pontos situando-se no nível 2 básico, confirmando os dados anteriores acima descritos que os anos iniciais demonstram melhores resultados que os anos finais do ensino fundamental no município lócus da pesquisa.

Em relação ao aprendizado considerado com percentual básico no quinto ano do componente de Língua Portuguesa houve um decréscimo de 11% por cento em relação ao ano de 2017 e 6º em relação ao ano de 2019, fixando-se em 30% em 2021, no componente de Matemática o percentual é considerado inadequado com 16% de percentual, ante os 22% dos anos de 2017 e 2019. Em relação ao nono ano mantiveram-se os percentuais considerados baixos, com 25% no componente de Língua Portuguesa nos últimos quatro anos, e no componente de Matemática, o percentual considerado inadequado com apenas 6% média que caiu três pontos em relação ao ano de 2019 e 1% em relação ao ano de 2017. Salientando que abaixo de 50% é considerado um aprendizado que não apresenta um bom nível de aprendizagem.

A articulação dos dados com a temática da gestão financeira escolar permite em uma escala macro (rede municipal), podem colaborar no monitoramento e na construção de políticas públicas. Para as escolas, a análise dos resultados permite mapear pontos de desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, possibilitando a aplicação dos recursos financeiros em projetos/ações que contribuam para a melhoria dos índices educacionais e melhoria do ensino através do planejamento participativo, coletivo e definição de prioridades nas ações subsequentes.

## **6.1 Dispositivos para construção dos dados**

### **Diário de bordo**

O diário de bordo foi um aprofundamento reflexivo acerca das experiências vividas no campo de pesquisa, de realizar registros, visando apreender de forma profunda e pertinente, o contexto de trabalho de investigação científica, intrínseco ao objeto de pesquisa.

O diário possibilitou toda escrita de imersão em campo, esse instrumento possibilitou registros, relevantes, ditos e não ditos que posteriormente analisamos, contudo nos permitiu uma escrita holística dos acontecimentos que não ficam evidenciadas nas falas, nos registros de áudios, mas importantes para enriquecer a pesquisa, haja vista que os registros em diário acontecem na fala do outro, na escuta ao outro e nas inferências que realizamos nessa escuta.

Nesta prática percebemos o que não estava programado para desenvolver e observamos atos falhos, o quanto nosso imaginário está implicado com o labor da pesquisa, quais os investimentos que estão sendo elaborados. O Diário de pesquisa vai nos constituindo tanto em nível imaginário quanto real, ao registrar minuciosamente os detalhes, o comportamento de um com a fala do outro são percepções que não passam despercebidas enquanto dispositivo de pesquisa, são feições que são registradas e enriquecem a pesquisa.

Neste registro conhecemos mais sobre o vivido (espaço, cotidiano) dos participantes da pesquisa, possibilita o acesso aos imaginários envolvidos na investigação, pelo seu traço subjetivo, intimista.

No conceito de Lourau (1994), o diário de campo ultrapassa seu quadro técnico de busca de informações, sendo também frequentemente, um diário de pesquisa. O diário contribuiu no registro da temporalidade da investigação, contribuindo para a escrita e de articulação de nosso espaço de reflexão.

## **Questionário**

Utilizamos o questionário (questões nos apêndices) como técnica (instrumento) para obtenção de informações que atendessem aos objetivos do estudo. O questionário foi um instrumento de pesquisa que nos possibilitou uma visão abrangente das escolas parceiras, nos fornecendo dados qualitativos e quantitativos que contribuíram para entender as potencialidades e fragilidades das escolas que participaram da pesquisa.

O questionário foi enviado e respondido de forma *on-line* pelos gestores escolares por um período estabelecido, anteriormente ao envio do questionário mantivemos contato com os gestores escolares falando dos objetivos da pesquisa. Para não haver constrangimentos com os gestores colocamos algumas questões mais sensíveis utilizando os critérios embasados pelo IBGE para obtermos as informações desejadas.

As respostas contidas no questionário também contribuíram para montar os conteúdos ministrados nas oficinas colaborativas, além da pergunta de pesquisa. Foi através deste dispositivo que montamos a oficina de formação acerca do controle de estoque, financeiro e de material permanente em função da sinalização da necessidade apontada pelos gestores escolares.

## **Escuta qualificada**

Diante das afirmações dos gestores escolares em relação às contribuições da equipe técnica da empresa GB Assessoria Educacional nas contribuições, apoio e assessoria nas demandas da gestão escolar concernentes aos processos de recursos financeiros do PDDE, fez-se necessário escutar os técnicos da empresa no tocante ao trabalho desenvolvido pelos profissionais. Na seção 8.1 detalhamos o diálogo/escuta entre o pesquisador e os técnicos da GB Assessoria Educacional.

## **Oficinas formativas, colaborativas**

A conexão entre teoria e prática é um desafio, inclusive na seara da educação, entre pensar e agir existe lacunas, que podem ser concretizadas, e um dos caminhos para superar desse hiato e a edificação de estratégias de interação entre aspectos teóricos e práticos, o que evidencia as oficinas colaborativas.

Tomamos as oficinas colaborativas, formativas como forma de construir conhecimento a partir da ação e da reflexão, produzindo dentro do coletivo, oportunidade para construir, reconstruir. Vieira e Volquind (2002) discorrem sobre “um tempo e um espaço para aprendizagem; um processo ativo de transformação recíproca entre sujeito e objeto; um caminho com alternativas, com equilíbrios que nos aproximam progressivamente do objeto a conhecer”, a pesquisar. A escolha deste dispositivo coaduna com a metodologia da pesquisa, a pesquisa-ação colaborativa que cria interfaces com a práxis, permitindo uma relação dialética, buscando e formando conhecimentos para a transformação da realidade, como nos afirma Freire (2013) um dos sentidos para práxis é ação e reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo, “investigar seu atuar sobre a realidade, que é a sua práxis

As oficinas colaborativas é/são oportunidades de conhecer situações concretas, significativas, inusitadas, baseando-se no sentir, pensar, agir com objetivos pedagógicos. Nas oficinas colaborativas o foco não é a cognição, incorpora-se a ação e reflexão, aprimoramos as escutas, o que contribuiu vultuosamente para o desenvolvimento das mesmas e nas gerações de conteúdos de escrita, ocorrem a construção, apropriação e produção de conhecimentos teóricos e práticos, de maneira ativa e reflexiva.

Fizemos a opção de atividade de campo a adoção de oficinas colaborativas por entender que a oficina permite a articulação de conceitos, pressupostos e noções com ações concretas, que podem ser vivenciadas pelos participantes da pesquisa e permitir a vivência e execução de atividades/tarefas em equipe, ou seja, construção no coletivo. As construções de saberes e ações

intrínsecas decorrem, portanto, das abordagens centradas nos participantes e nas aprendizagens, levando em consideração as habilidades, interesses, “necessidades”, dos julgamentos, valores e saberes prévio dos participantes.

As oficinas colaborativas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2023 com 12 gestores/as do ensino fundamental da rede municipal de ensino do município de Jacobina-BA. Inicialmente os gestores do município responderam um questionário de aproximadamente 90 questões, o que balizou conforme indicativo dos gestores, os temas a serem trabalhados nas oficinas colaborativas. Dos 20 gestores que responderam ao questionário, 12, por livre adesão, participaram das oficinas colaborativas.

As oficinas funcionaram como qualquer outra ferramenta pedagógica que pressupõe planejamento, contudo foi na execução que as características de uma oficina se fizeram pungentes diversificada das abordagens com foco no professor/gestor/pesquisador e no conhecimento puramente racional. O planejamento progressivo caracteriza-se por ser flexível, que foram se ajustando às situações-problemas apresentadas pelos participantes da pesquisa, a princípio, de seus contextos reais de trabalho, indagações, dúvidas, exemplos, contradições, histórias e algumas dificuldades narradas acerca das muitas ocupações da gestão escolar.

De início houve uma negociação que perpassou por todo o período das oficinas colaborativas, foram apresentadas situações e sugeridas tarefas para resoluções de situações problemas/dificuldades existentes percebidas no questionário respondido pelos gestores escolares, as tarefas tinham como base escolas fictícias, mas com situações reais do cotidiano das escolas participantes da pesquisa. Toda situação apresentada após resolução que ocorriam em grupos e às vezes em duplas no intuito de promover a interação entre os participantes, sempre com o foco em atividades do cotidiano, atividades práticas, e posteriormente eram seguidas de reflexão crítica e avaliação.

A seguir apresentamos o quadro com cronograma de realização das oficinas formativas.

**Quadro: 8** - Datas das realizações das oficinas formativas, colaborativas.

Nº	DATA	OFICINAS FORMATIVAS, COLABORATIVAS <i>ON-LINE</i>
01	31.10.2023	Primeira Oficina colaborativa
02	07.11.2023	Segunda Oficina colaborativa
03	21.11.2023	Terceira Oficina colaborativa
04	28.11.2023	Quarta oficina colaborativa
05	05.11.2023	Quinta oficina colaborativa
06	22.11.2023	Apresentação ao grupo de pesquisa Difeba sobre as experiências no campo de pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

## 6.2 Análise dos dados

A análise dos dados constitui para o pesquisador uma das etapas mais esplêndidas da pesquisa. Foi por intermédio desta fase da pesquisa que obtivemos o resultado da investigação científica da pesquisa. Interpretação em pesquisa qualitativa envolve abstrair além dos códigos e temas para um significado maior dos dados. Creswell (2014) nos diz que “é um processo que se inicia com o desenvolvimento dos códigos e depois a organização de temas em unidades maiores de abstração de dados”.

Na pesquisa-ação a análise e interpretação das informações são processos que estão sempre intimamente ligados. As análises das informações objetiva ordenar e resumir as informações coletadas de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa. Gil (1999), salienta que a “interpretação das informações objetiva a busca do sentido mais amplo das respostas, mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos anteriormente”.

Na pesquisa-ação os dados são retransmitidos à coletividade, a fim de conhecer a sua percepção da realidade e de orientá-la de modo a permitir uma orientação, avaliação mais apropriada dos problemas identificados. Barbier, (2007) enfatiza que “o exame dos dados visa redefinir o problema e encontrar soluções. A interpretação e análise são produtos de discussões de grupo”.

O *feedback* é um aspecto fundamental para socializar os resultados da investigação aos participantes da pesquisa, momento oportuno de observar, analisar suas reações através da postura, linguagem e colocações. Para tanto, a linguagem do pesquisador é primordial para a atenção e reciprocidade dos participantes.

Na minuciosa e exaustiva tarefa de construir os dados, devemos ter o máximo de foco na explicação das informações. A escolha dos dispositivos de forma apropriada e a condução dos tipos de dados ou informações que emergiram dependerão da condução que é dada à pesquisa, dos instrumentos utilizados em consonância aos objetivos específicos da investigação. Desta forma, o estudo foi planejado levando em consideração os objetivos e instrumentos utilizados.

Veja abaixo o quadro com demonstração dos dispositivos utilizados.

**Quadro: 9** - Dispositivos de pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	DISPOSITIVOS DE CONSTRUÇÃO DE DADOS
Analisar os processos do planejamento da gestão financeira que contribuem para a formação dos gestores escolares, a fim de promover maior interação universidade escola e consequentemente fortalecer e ampliar a melhoria do serviço público educacional.	Examinar criticamente os subsídios teórico-metodológicos utilizados na gestão financeira das escolas para a formação dos seus gestores através da análise dos seus processos;	Oficinas formativas colaborativas
	Mapear os principais desafios, dilemas das equipes gestoras no desenvolvimento e execução dos recursos financeiros, para utilização racional de recursos e realização de fins determinados;	Escuta qualificada e oficinas formativas colaborativas
	Realizar oficinas formativas, a fim de colaborativamente elaborar um “Documento referencial” que sirva como parâmetro para as escolas parceiras e rede municipal de ensino da cidade de Jacobina-Ba, o qual será o resultado/ “produto” que contribua para mitigar as dificuldades emergidas do contexto de atuação profissional dos colaboradores/as desse estudo/pesquisa.	Oficinas formativas colaborativas

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

A razão para trabalharmos as questões problemas na primeira oficina colaborativa também era com o objetivo de qualificar os dois primeiros objetivos específicos.

Para a realização da construção de dados é preciso que haja um planejamento. Esses dados por si só não ecoam conhecimentos ou trarão respostas. Após a construção, precisam ser organizados e simultaneamente ou posteriormente analisados. Creswell (2014) orienta que o pesquisador deve ter um conhecimento aprofundado de seu objeto de pesquisa, para que as análises sejam bem elaboradas, aprofundadas e justificadas.

Diante de uma quantidade vultosa de informações é necessário requerer a uma técnica que possibilite uma análise abundante e detalhada dos dados coletados propiciando um alinhamento, articulação entre teoria e dados empíricos.

Optamos pela análise do conteúdo para realização das análises dos dados, caracterizando-se como um conjunto de técnicas utilizadas para realizar, descrever, interpretar a análise de comunicações, transcrições e interpretar o conteúdo dos mais variados tipos de documentos e

textos. A análise de dados em pesquisa qualitativa consiste na preparação e organização dos dados, seja na forma de textos ou transcrições, ou dados em imagens (fotografias) para análise, depois a redução dos dados em temas por meio de um processo de criação e condensação dos códigos e, finalmente, da representação dos dados em figuras, tabelas ou uma discussão.

No entendimento de Bardin (2016), a análise de conteúdo se caracteriza,

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p.48).

A análise de conteúdo por ter essa natureza científica, transcende uma simples leitura, compreende uma interpretação aprofundada, mas também manifesta inexoravelmente o olhar e a visão do pesquisador. No início dos estudos, primeiro componente curricular Laboratório de Prática e Pesquisa Educacional I tivemos acesso a um texto de Lourau (2004), que afirmava ser preciso interrogar sempre acerca dos instituídos cristalizados nos campos de investigação/intervenção, não há possibilidade de se efetuar uma análise neutra e apolítica de qualquer instituição. Neste sentido, o autor defende a importância da implicação. Lourau (2004, p. 46) contribui que “A implicação denuncia que aquilo que a instituição deflagra em nós é sempre efeito de uma produção coletiva, de valores, interesses, expectativas, desejos, crenças que estão imbricados nessa relação”.

Entendemos nas palavras de Lourau que a posicionalidade do pesquisador é a ferramenta primordial para a interpretação do que ocorre no campo e para uma construção/elaboração de uma narrativa que não é neutra, é rigorosa e engajada propondo maneiras alternativas de ver e pensar fenômenos.

O método da análise de conteúdo constitui-se de etapas conforme descreve Bardin (2011), preparação das informações, unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, categorização ou classificação das unidades em categorias, descrição e interpretação.

A pesquisadora declara ainda que a categorização é uma operação de ordenar os elementos por diferenciação e, em seguida, reagrupar com os critérios previamente definidos. Logo, a categorização foi gerada a partir do diálogo entre os diversos códigos que emergiram no processo de codificação.

Para analisarmos os dados construídos e/ou levantados em nossa investigação, utilizamos a Análise de Conteúdo, tipo temática, de acordo com os estudos de teóricos como Bardin (2006) e Creswell (2014).

Para Bardin (2006), a categorização,

[...] este é um processo de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2006, p. 117).

Buscamos desmembrar os textos (as descrições realizadas nas oficinas colaborativas e escuta qualificada) e analisar por categorias (usualmente atribuído a pesquisas qualitativas). Conforme nos afirma Creswell (2014, p. 147), interpretação envolve dar um sentido aos dados, as “lições aprendidas, é um processo que se inicia com o desenvolvimento dos códigos, a formação de temas a partir dos códigos e depois a organização de temas em unidades maiores de abstração para compreender os dados”.

As categorias atribuídas foram em consonância com o objeto de estudo e que produziram análises com objetivo de responder as questões de investigação e classificar as unidades existentes nas atividades desenvolvidas (oficinas escuta diário de bordo e questionário) e, por fim, os dados analisados foram confrontados com o levantamento teórico acerca da temática de estudo.

### **6.3 Os coparticipantes da pesquisa e seus itinerários pessoais/profissionais**

Os desafios do gestor escolar frente às perspectivas da gestão democrática são: gerir pessoas e equipes. A partir da década de 1980 a gestão escolar sofre expressivas alterações e se institui como uma das principais exigências, romper com uma forma de direção guiada nuclearmente no poder e nas decisões unilaterais, deixando para trás o caráter de supervisão, gerenciamento, fiscalização para uma perspectiva de corresponsabilização dos diferentes atores educacionais face às diversas atividades e tarefas intrínsecas à organização da vida escolar, partilhando informações e oxigenando os organismos representativos dos vários colaboradores formativos.

Os gestores escolares do município de Jacobina que, por livre adesão, participaram e tornaram-se efetivamente colaboradores e coparticipantes situando-se na co-horizontalidade da pesquisa com suas experiências, formações, profissão, especificidades de cada localidade, seja na sede do município, nos distritos, povoados e zonas rurais.

Também por considerar imprescindível, elenco informações sobre os mesmos no quadro abaixo, para que os/as leitores/as conheçam os gestores/as, colaboradores principais desta pesquisa, com suas formações, gestões, opiniões, conceitos e testemunhos.

Conhecedores do conteúdo do texto do TCLE optaram por serem identificados por seus nomes genuínos por entenderem que as contribuições são no intuito de contribuir para o recrudescimento do ensino e das gestões escolares no município de Jacobina-BA.

**Quadro: 10** - Itinerário profissional e pessoal dos coparticipantes da pesquisa.

Nº COPARTICIPANTE DA PESQUISA	ITINERÁRIO
01  Cleide Oliveira Silva	Cleide Oliveira Silva, conhecida como pró Cleide, graduada em Letras com Habilitação em Língua Inglesa em 2009, pela Universidade Estadual da Bahia – UNEB - CAMPUS IV/Jacobina-BA, pós-graduada em Gestão Escolar, professora efetiva da Rede Municipal de Ensino de Jacobina desde 2014, lotada no Colégio Municipal Esther Tupinambá de Moraes, no distrito de Itapeipu, onde atuou como professora de Língua Inglesa de 2014 a 2019 e a partir de 2020 foi eleita Gestora desta instituição por meio de eleição direta com a comunidade escolar. Atua hoje no seu segundo mandato Gestor de forma eletiva. É presidente da Associação do distrito e busca engajamento da Comunidade no que diz respeito à Educação pois vê no viés da Parceria um avanço na melhoria da Educação deste lugar.
02  Edilei Maecio Pereira Reis	Graduado em Língua Inglesa e Literatura (2018) pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Campus Jacobina. Sou professor efetivo da rede estadual da Bahia desde janeiro de 2019, quando assumi as aulas de língua inglesa no Colégio Estadual do Bonito, em fevereiro de 2022 fui realocado para o Colégio Estadual do Campo de Icó, onde assumi o cargo de diretor da escola até junho de 2023, quando deixei o cargo em função do meu pedido de licença para cursar especialização em liderança e gestão educacional nos termos do Acordo de Cooperação Internacional firmado entre a CAPES e o Mary Immaculate College através do PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA REPÚBLICA DA IRLANDA - EDITAL CAPES Nº 43/2022.
03  Evanilson Félix da Silva	Evanilson Felix da Silva, sou professor desde 1998 quando tive minha primeira experiência profissional com educação no estágio do magistério, hoje sou licenciado em Matemática pela UNEB – Universidade do Estado da Bahia, Especialização em Matemática Financeira e Estatística pelo INSTITUTO PRO SABER, Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial pela UNINTER, cursos outros como Projeto Escola Cidadã, Curso de Extensão Respeitar a Diversidade e Combater as Desigualdades pela Universidade Federal do Ceará. Nesse período, tenho desempenhado atividade no Ensino Fundamental anos iniciais e finais e assim como no projeto Universidade para todos, sempre atuando na área de exatas. Essa é minha primeira experiência como gestor apesar de conhecer o ambiente escolar a vivência na gestão nos proporciona outra visão do ambiente escolar ali tem diversas outras atribuições e conflitos que o professor não vivência.
04 Francisco Liborio da Mota Filho	Francisco Liborio da Mota Filho, graduado em História pela FTC, graduado em Educação Física pela Universidade Estadual da Bahia- Uneb, pós graduado em Educação Física Escolar pelo Instituto Pró Saber e pós graduação em Gestão Escolar pela UFBA, iniciei no setor público em 2001, trabalhando sempre na mesma Instituição, Colégio Municipal José Vieira Irmão, em 2013 iniciei como vice-diretor até o ano de 2022 e em 2023 como diretor.
06 João Marcelo de Machado Guimarães	João Marcelo de Machado Guimarães, graduado em Matemática em 2009, pela FTC Faculdade de tecnologia em Ciências -Jacobina-BA, pós graduado em Metodologia do Ensino em Matemática, professor efetiva da Rede Municipal de Ensino de Jacobina desde 1995, lotado no Colégio Municipal Colégio Municipal Pedro Daltro, no Distrito de Junco onde atuou como professor de Matemática e a partir de 2013 a 2019 eleito dois mandato seguido, gestor da instituição e em 2022, novamente eleito gestor pela comunidade escolar, no processo

		democrático. Meu compromisso e amor pelo que eu faço é o que me movimenta.
07	João Nildo da Silva Santos	João Nildo da Silva Santos, pedagogo e pós-graduado em Gestão escolar, casado com Priscila Maria da Silva Santos, pai de Anna Beatriz da Silva Santos, natural da cidade de Jaguarari, Bahia, atualmente tem residência própria em Senhor do Bonfim mais se hospeda durante a semana em Jacobina por trabalhar nessa cidade o mesmo iniciou sua carreira profissional em 2005 no último ano de magistério, fez o estágio de um mês e já continuou com a turma sendo contratado pela prefeitura municipal de Andorinha, ficou dois anos e depois assumiu a coordenação pedagógica ficando por 4 anos e logo foi para secretária de educação para coordenação geral da educação de Jovens e Adultos ficando por dois anos fazendo essas atividades contratado de 2005 a 2012 pela prefeitura municipal de Andorinha e depois recebeu o convite para lecionar na cidade de Filadélfia no fundamental II com as disciplina de matemática e Artes pelo município, e em 2015 fui aprovado no concurso na cidade de Jacobina para fundamental I lotado na Escola Municipal Almir Lopes de Souza e não concordando com forma que a gestão da unidade administrativa concorreu às eleições de diretor em 2022 e foi eleito assumindo em a gestão escolar 01/01/2023.
08	Marcelino Silva Souza	Marcelino Silva Souza, (Professor Marcelo), Graduado em Pedagogia e Matemática, pós-graduado em Matemática Pura e Aplicada, lotado no Colégio Municipal Dr. Marcos Jacobina no Distrito de Caatinga do Moura, onde trabalho desde 1998. Leciono as disciplinas de Matemática e Geografia. Exerci a função de gestor escolar por três vezes como cargo comissionado, e hoje estou desde 2020 como gestor escolar de forma eletiva. Sou presidente do caixa escolar. Participo ativamente das manifestações culturais e religiosas da comunidade.
09	Marileide Gomes de Oliveira Araújo	Marileide Gomes de O Araújo, graduada em Letras Vernáculas, pós-graduada em Linguística Aplicada e Gestão Escolar. Sou lotada na Escola Elvira da Costa Pinto Dias Pires, unidade de Ensino que hoje sou diretora e vice-diretora de 2009 a 20013. Fui eleita em 2019 pela comunidade escolar. Assim, já estou no 2º mandato e a aprendizagem continua a cada dia.
05	Rita de Cássia Araújo de Santana	Rita de Cássia Araújo de Santana, Pedagoga Pós-graduada em Psicopedagogia e Gestão Escolar, cursando Ensino da Arte. Separada, mãe de duas meninas Laura Beatriz Santana de Souza, Olane Louyse Santana de Souza, natural de Jacobina Bahia, residente no Distrito de Lages da Batata. Ingressei no município no ano 1997, como contratada. Onde lecionei numa turma de Educação de Jovens e Adultos (EJA). No ano de 2001, fui aprovada no concurso público do Município de Jacobina. Sendo lotada no Colégio Municipal José Prado Alves. Onde continuei com as turmas de EJA, logo após com as turmas de Fundamental I. Em 2015, surgiu a oportunidade de participar da eleição de gestores onde fui vice-diretora por duas gestões e agora gestora da Escola onde estudei.
10	Rozilda Paz da Cruz	Rozilda Paz da Cruz, Pedagoga Pós-graduada em Psicopedagogia e Educação Física. Mãe de Vinícius Cruz do Carmo e Ilana Cruz do Carmo sou natural do município de Mairi-Ba, e residente na cidade de Jacobina Bahia. Ingressei no município no ano 2005, como contratada. Onde lecionei em uma turma de Educação Infantil por um período de dois anos. No ano de 2008, fui aprovada no processo seletivo do Município de Jacobina. Sendo lotada no Colégio Municipal Marcos Marcelino, onde continuei com as turmas de 2º e 4º ano do ensino fundamental. Após o término do processo seletivo em 2011, fui convidada para assumir o cargo de Sub-coordenadora da Educação Infantil do município de Jacobina no qual permaneci até dezembro de 2016. Em 2017, surgiu a oportunidade de trabalhar em Ourolândia-Bahia, como professora da Educação Infantil e fundamental, onde permaneci até 2019, fui nomeada para exercer a função de Sub-coordenação da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Atuo desde 2023 como gestora da Escola Municipal Cecília Menezes. Situada no Bairro da Ladeira Vermelha em Jacobina Bahia.
11	Tereza Cristina Martins dos Santos	Tereza Cristina Martins dos Santos, conhecida popularmente por pró Tereza, Graduada em Pedagogia, Pós-graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional, gestão escolar. Professora da rede municipal de Jacobina há 18 anos, lotada na Escola Municipal Antônio Alves da Silva desde 2006, fui coordenadora Pedagógica e vice-diretora da referida unidade nos anos de 2013 - 2014. Nos anos seguintes fui eleita gestora da unidade pelo processo democrático e reeleita. Amo

		a educação e o amor por ela é o que me move. Sou uma figura pública que participa ativamente das lutas e reivindicações da classe, bem como das manifestações culturais e religiosas do nosso Distrito e da comunidade escolar que faço parte.
12	Vanessa da Silva Alves Moreira	Vanessa da Silva Alves, graduada em Letras Vernáculas pela Universidade Estadual da Bahia - UNEB CAMPUS IV/Jacobina-Ba, graduanda do curso de pedagogia pela Universidade Federal da Bahia- UFBA Ead, Atuo como gestora da Escola Municipal Claudiano Hermelino de Jesus localizada na zona rural Barroão de Cima, a convite da gestão Municipal, Desde 2017 trabalho com a educação privada, em 2022 foi minha primeira experiência na direção e no setor público municipal.

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

**Quadro: 11-** Escolas/Colégios que participaram da pesquisa.

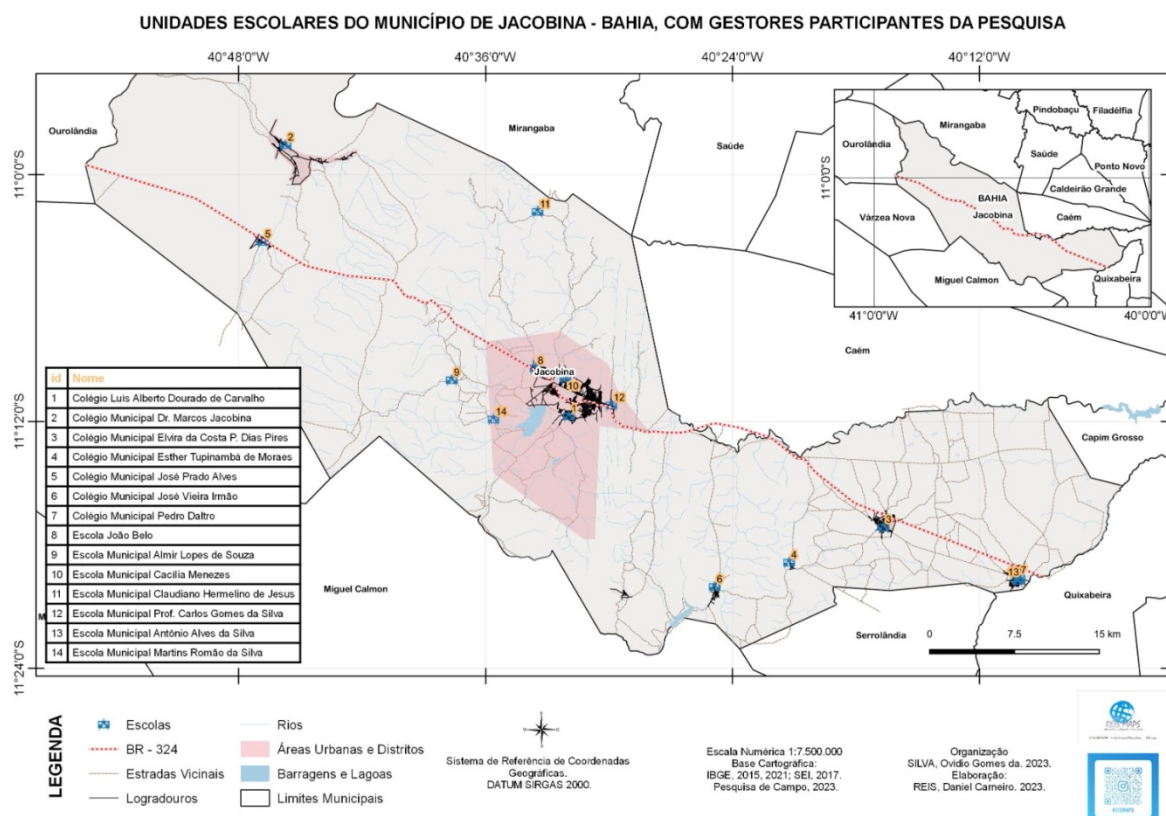
Nº	NOME DA INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	Nº DE ALUNOS/2023
01	Colégio Municipal Esther Tupinambá de Moraes	Zona Rural do Distrito de Itapeipu	158
02	Escola Municipal João Bello	Sede do Município de Jacobina	166
03	Colégio Municipal José Vieira Irmão	Distrito de Cachoeira Grande	227
04	Colégio Municipal Pedro Daltro	Distrito do Junco	
05	Escola Municipal Almir Lopes de Souza	Povoado de Pau Ferro, Zona Rural	161
06	Colégio Municipal Dr. Marcos Jacobina	Distrito de Caatinga do Moura	526
07	Colégio Municipal Elvira da Costa Pinto Dias Pires	Distrito de Novo Paraíso	817
08	Colégio Municipal José Prado Alves	Distrito de Lages do Batata	588
09	Escola Municipal Cecília Menezes	Sede do Município de Jacobina	98
10	Escola Municipal Antônio Alves da Silva	Distrito do Junco	273
11	Escola Municipal Claudiano Hermelino de Jesus	Barroão de Baixo, Cafelândia, Zona Rural	36
12	Edilei Maecio Pereira Reis	Colégio Estadual do Campo de Icó (município de Morro do Chapéu-BA)	121

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

## 7. AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA ELABORADAS NAS OFICINAS COLABORATIVAS: RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA EMPÍRICA.

A pergunta/problema de pesquisa derivou da experiência e vivência durante aproximadamente uma década na gestão de uma escola estadual dos anos iniciais do ensino fundamental e Colégio de ensino médio na cidade de Jacobina-BA. A presente pesquisa ocorreu inicialmente com 20 gestores das escolas municipais de Jacobina através de um questionário *online* (*Google Forms*) que representou 71,42% das 28 escolas do município, do ensino fundamental dos anos iniciais e finais. Do total de escolas representadas, doze (12) escolas estão lotadas na sede do município e oito (8) são de escolas localizadas nos distritos, povoados e escolas do campo.

**Figura 6:** Distribuição das escolas/gestores participantes/colaboradores da pesquisa no território de Jacobina-BA.



**Fonte:** Acervo do autor, 2024.

Vale ressaltar que dos 20 (vinte) respondentes, inicialmente tivemos adesão para participarem das oficinas colaborativas de 12 (doze) gestores em relação aos 20 que responderam

ao questionário, o que representava uma participação de 60%. Contudo, ao iniciarmos o processo contamos com a participação de onze gestores municipais o que representou uma participação de 39,28% no total de gestores do ensino fundamental dos anos iniciais e finais do município de Jacobina-Ba.

O mapa (figura 6) demonstra que todo o território jacobinense tem representação nas Oficinas Colaborativas, com destaque em azul e numerados de 1 a 12 as escolas/colégios da sede do município, dos distritos de Itapeipu, Junco, Novo Paraíso, Caatinga do Moura, Lages do Batata, Cachoeira Grande, Povoado de Barroão de Baixo (Cafelândia), Povoado do Pau Ferro. Dos 7.854 (sete mil novecentos e cinquenta e quatro) alunos matriculados em 2023 na rede municipal do ensino fundamental 4021 (quatro mil e vinte e um) alunos estavam representados nas oficinas colaborativas através dos seus gestores/gestoras, correspondendo a 51,19% do total de alunos.

Por tratar-se de grandes distâncias entre a sede do município, distritos e povoados e por opção dos participantes, optamos pela realização das oficinas colaborativas de forma *on-line*. Percebe-se grande distância entre os espaços escolares do município de Jacobina a exemplo do colégio com numeração 7 (sete) que pertence ao Distrito de Caatinga do Moura e o colégio de numeração dois (2) que pertence ao distrito do Junco possui uma distância de 90 km, o que justifica a opção dos participantes na realização das atividades ocorrerem de forma remota. Entretanto, no decorrer das oficinas foi sugerido pelo coletivo que a última oficina colaborativa deveria ocorrer de forma presencial.

No nosso entendimento, o alcance das oficinas colaborativas terem sido realizadas no formato *on-line* em grupo composto por quatro gestores por oficina formativa colaborativa através da plataforma de videoconferência google *meet* e google *chat*, possibilitaram uma ampliação do escopo e o raio de abrangência desta pesquisa, pensávamos inicialmente a realização das oficinas colaborativas configuramos no presencial, porém como descrito à distância dos distritos e povoados para a cidade de Jacobina em algumas localidades eram de aproximadamente 90 quilômetros e os gestores relataram as dificuldades de transporte para a locomoção aliada a o horário de realização das oficinas que decidimos serem no turno noturno.

Como nossa intenção era abranger o maior número possível de gestores e localidades (apesar de que a participação se deu de forma de livre adesão) do município, optamos pela realização das oficinas colaborativas de forma *on-line* o que acrescentou consideravelmente a participação dos gestores escolares e pudemos observar e analisar as diversas realidades das escolas e atuações dos gestores escolares do município com suas especificidades, carências e potenciais.

Também era de nosso desejo a realização de uma pesquisa que amplia o presente e amplia as presenças se não a gente não seria um movimento cada vez mais de inclusão, estaríamos na contramão do Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade seria um discurso, sem aprofundamento e ampliação do objeto de pesquisa, sem os dilemas que emergem do campo, além dos dilemas pedagógicos, os dilemas trazidos pelos gestores, dilemas financeiros, dilemas sociais, a escola é formada por gente, que pensa que sente, que sofre, que afeta os alegres, os tristes, os dilemas estruturais das escolas, os dilemas democráticos, participativos e os dilemas humanos.

Os dilemas dos gestores que não foram formados para serem gestores, embora todo docente é um gestor, porque gesta processos de ensino e aprendizagem, muitos tem dificuldades de gerir o financeiro das unidades escolares, embora exista uma lacuna do estado, do município, ambos e até nas esfera federal as vezes se desresponsabiliza e corresponsabiliza o sujeito deixa em nossas costas muito peso, ficou evidenciado na realização das oficinas colaborativas, na provocação que fizemos no processo, na escuta aos participantes que demonstraram uma inquietação acerca da entidade mantenedora das escolas.

A escola, como estruturação social, compreende duas vertentes centrais: vertente interna, conectada à atividade de seus gestores, professores, funcionários, pais/responsáveis e discentes que envolvem dinâmicas inerentes de funcionamento, com objetivos à preservação de sua identidade, e a vertente externa, caracterizada pelas diretrizes, legislações e normativas legais, de âmbito local, estadual e nacional.

A equipe gestora é um importante organizador/termômetro da vertente interna da escola, cuja função é estimular de modo democrático, coletivo, colaborativo a participação e envolvimento de toda comunidade escolar, a propósito de estabelecer um ambiente/espço que promova/incentive a aprendizagem e as relações/interações sociais de modo vigoroso/salutar e produtiva.

Nessa perspectiva, é apropriada a gestão escolar, desde uma visão democrática de atuação, identificar e desenvolver estratégias específicas de aperfeiçoamento de seu clima/ambiente organizacional com o objetivo de estimular a articulação/interligação entre estas duas vertentes da escola, demonstrando seus principais desafios e possibilitando a participação efetiva da comunidade nos processos decisórios.

A seguir, apresentamos a síntese dos assuntos e objetivos trabalhados em cada oficina colaborativa.

**Quadro: 12** - Síntese do desenvolvimento nas oficinas colaborativas.

OFICINAS COLABORATIVAS	DATA	META/INTERAÇÕES	OBJETIVOS	CARGA HORÁRIA
1ª OFICINA COLABORATIVA	31 Out. 2023	A <b>pergunta norteadora</b> da pesquisa é, quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?	Responder a questão norteadora da pesquisa.	3 h
2ª OFICINA COLABORATIVA	07 Nov. 2023	Os recursos escolares oriundos do PDDE. Quais são? A que programas atendem?	Identificar os recursos financeiros recebidos pelas unidades escolares.	3 h
3ª OFICINA COLABORATIVA	21 Nov. 2023	O avanço da gestão privada na escola pública A legislação escolar como ferramenta de trabalho do gestor escolar.	Analisar a incorporação de termos e práticas das gestões das escolas privadas nas gestões das escolas públicas; A legislação escolar pertinente a função do gestor escolar.	3 h

4ª OFICINA COLABORATIVA	28 Nov. 2023	Realização de cotações de preços, execução dos recursos financeiros e a prestação de contas na escola pública.	Colaborar com os gestores escolares na compreensão, avanços e possibilidades na execução dos recursos financeiros.	3 h
	5ª OFICINA COLABORATIVA	05 Dez. 2023	A ênfase na quinta oficina colaborativa foi à formação com o editor de software de planilhas eletrônicas (Excel) com diversas funções como controle financeiro, seções de crédito e débito, montagem de planilhas, cálculos, tabelas e diversas funções de otimização de controle de estoque, gerenciamento contábil, organização de dados e geração relatórios. Como os gestores veem em suas escolas a gestão democrática e participativa? Quais as estratégias usadas pelos gestores para a presença dos pais nas escolas	Formação acerca de software de controle de acompanhamento de gastos/saldos.  Analisar a gestão democrática e participativa narradas pelos gestores escolares  Analisar as estratégias usadas pelos gestores para ampliar a participação dos pais na vida escolar dos filhos
CONSTRUÇÃO DO DOCUMENTO REFERENCIAL		29 Nov. a 31 Jan. 2024	Escrita do documento referencial do pesquisador e dos coautores da pesquisa no formato <i>on-line</i> .	Elaborar documento referencial como sugestão ao executivo e secretaria municipal de educação
	CARGA HORÁRIA TOTAL			

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

## 7.1 Preâmbulo - a realização da oficina acerca do planejamento da gestão financeira escolar

Nosso trabalho é uma forma de política cultural. Envolve a todos/as nós na tarefa que Williams chamou de “jornada da esperança” em direção à “longa revolução”. Fazer menos, não nos envolvermos nesta tarefa, é ignorar as vidas de milhares de estudantes e professores em todo o mundo. Não agir é permitir aos poderosos que vençam. Podemos permitir que isso aconteça? (Apple, 1997, p. 254).

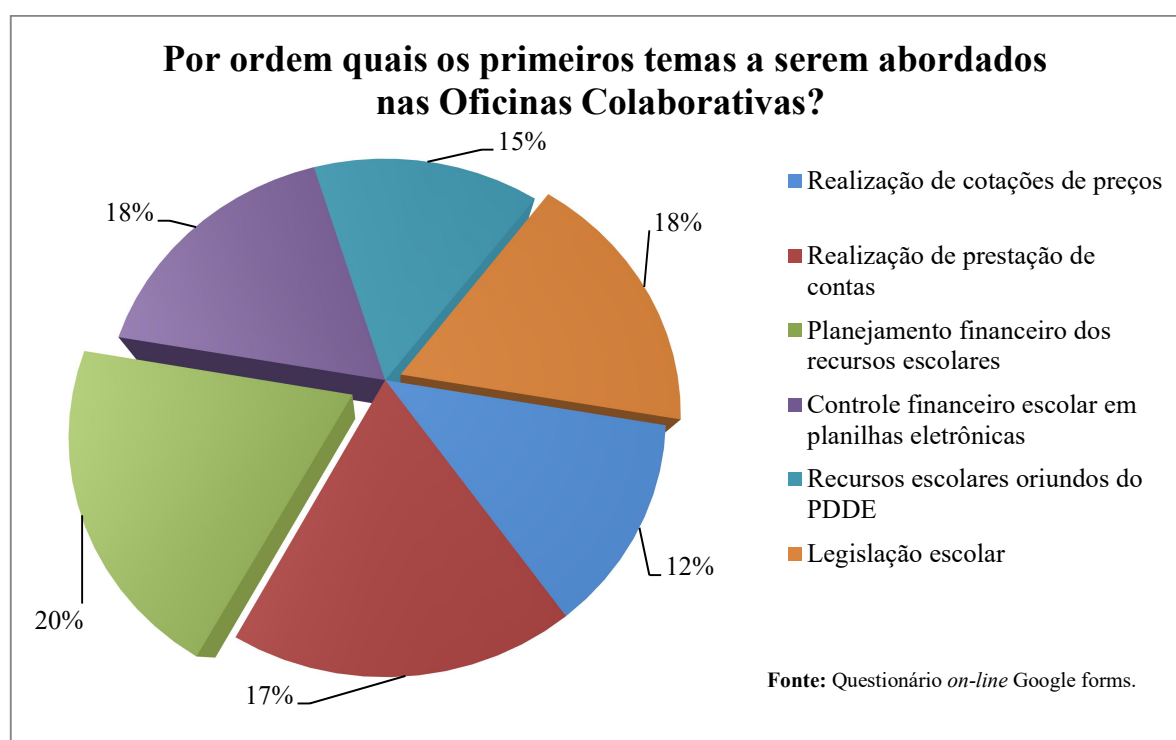
A primeira oficina formativa teve uma duração de três horas e quinze minutos nos primeiros minutos iniciamos a fala com a citação de Apple (1997), deixando os gestores se pronunciarem, realizando um dos grandes aprendizados no decorrer do mestrado, escutar. Nos desligando dos apriorismos, nossos preconceitos que nos são peculiares, permitindo emergir através de suas falas que se sentiram afetados. É uma posicionalidade científica, epistêmica, tecnológica, ética que fomos construindo nas cinco oficinas realizadas.

Observamos as análises, as reflexões, os dilemas, as estratégias que pensamos em conjunto para a escrita do documento referencial. Nossa percepção é que não poderia ser mais um documento que ficasse guardado na gaveta, uma vez que, nas gavetas já possuem inúmeros documentos arquivados, insólitos, inóspitos, queríamos mais um? Teria sentido um programa de Pós-graduação em Educação e Diversidade que marca pela sua natureza de implicação, de engajamento, uma outra ciência, uma ciência não apenas com consciência, uma ciência que não pode de forma alguma reiterar a injustiça, a exclusão, uma ciência que precisa levar a sério como nos afirma a filósofa Isabelle Stengers (2014), que enaltece o divisor de águas entre o paradigma da ciência moderna para a ciência crítica, as formas de pensar sobre o mundo, como o mundo se organiza e funciona, as formas de pensar como o mundo é gerido, e as formas de pensarmos juntos/as como habitamos esse mundo, caso contrário, cada vez mais iremos acabando com o mundo que nos sustenta em sua natureza e equilíbrio.

Entendemos que uma pesquisa-ação para ser compreendida nesta perspectiva de processos de investigação, deve-se prevalecer a convivência com os coparticipes, por esta razão não os denominamos de sujeitos da pesquisa, mas sim coparticipes, porque participam ativamente da pesquisa e ao mesmo tempo são indicativos que nos distanciamos da concepção ciência clássica, tradicional, moderna que reduzia a análise dos dados a uma concepção de conhecimentos físico-matemática, uma crença exclusiva da razão, que concebe a verdade como a verdade em absoluto, o mundo como uma concepção analítica, de pensamentos neutros, de conhecimentos de uma máxima objetividade.

O gráfico de número 4 (quatro) demonstra o resultado dos dados de um dos dispositivos utilizados com os gestores escolares, dos temas a serem desenvolvidos nas oficinas colaborativas. Nas cinco oficinas realizadas no formato *on-line* trabalhamos cada tema apresentado no gráfico, além de questões específicas das atividades desenvolvidas no cotidiano dos gestores escolares descritas a seguir.

**Gráfico 4** – Temas abordados nas Oficinas Colaborativas, com ênfase na pergunta norteadora.



**Fonte:** Elaborado pelo autor 2023.

Os gestores escolares coparticipes da pesquisa questionaram o uso da palavra diretor escolar para a função que exercem, no entendimento destes profissionais a figura/imagem de diretor escolar não se adequa as atribuições do gestor na atualidade. Em um primeiro momento a iniciar pela gestão democrática, gestão na visão dos gestores tem a nomenclatura de gerir com, portanto são líderes que em regime colaborativo participam de muitas ações na unidade escolar. O gestor escolar geralmente tem uma visão mais abrangente e é responsável pela gestão global (maior amplitude) da escola. Ele pode estar envolvido em decisões que abrangem áreas administrativas, acadêmicas, financeiras e de relacionamento com a comunidade escolar. A gestão escolar implica criação de ambiente mais participativo.

No tocante ao diretor escolar, pode ter um foco mais específico e estarem envolvido em gerenciar áreas específicas da escola, como programas acadêmicos, projetos especiais ou

outras responsabilidades designadas. O gestor escolar na ótica dos coparticipantes da pesquisa se enquadra com o contexto global, frente às novas concepções de gestão escolar têm foco na participação mais ativa da comunidade, na valorização dos professores, na personalização do ensino e na inclusão de tecnologias para apoiar a aprendizagem dos alunos. Para Lück (2011), o conceito de gestão está associado a conjunto, atuação coletiva,

O conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isso é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Lück, 2011, p. 17).

Quanto ao sucesso da gestão participativa, garantir o bom fluxo de informações é fundamental para o sucesso de uma gestão participativa. A comunicação tende a potencializar as relações entre os indivíduos, e, se falarmos em gestão, é justamente ela que dará a dimensão participativa e democrática ou autoritária e centralizadora. Assim o líder se desponta também como um bom comunicador, que sabe expressar ideias, acolher as propostas da equipe e reorganizá-las de maneira a evidenciar as expectativas e objetivos coletivos, favorecendo uma teia de fortes inter-relações.

Há também uma ênfase crescente na gestão escolar democrática na criação de ambientes educacionais mais colaborativos e adaptáveis às necessidades dos estudantes, com reconhecimento da importância de práticas inclusivas e diversificadas para atender às necessidades de todos os alunos, independente de suas habilidades ou características.

A seguir, trazemos o infográfico com duas questões que denominamos questões problemas para os gestores no coletivo resolverem, opinarem qual seria o melhor procedimento de resolução das questões apresentadas.

Na primeira oficina colaborativa focamos na questão norteadora da pesquisa, trazemos no quadro 13 a síntese das contribuições dos gestores na resolução da questão.

**Quadro 13:** - Quadro síntese da resposta da pergunta norteadora da pesquisa na ótica dos gestores escolares.

Nº	GESTOR/A	CONCEITO
01	Cleide Oliveira Silva	Na verdade a palavra em si planejar ela já diz tudo acordar requer planejamento então tudo na nossa vida requer planejamento né e gerir uma escola então quando a gente tem esse bom planejamento do financeiro eu acredito que a gente consegue aí deslanchar em vários desafios seja do pedagógico, da estrutura e o planejamento aliado ao diálogo constante com a equipe gestora potencializa as estratégias e direciona as atividades da escola para as diretrizes propostas. Esse olhar atento que a gestão precisa direcionar é fruto do planejamento coletivo da gestão escolar. Em termos de subsídios o fortalecimento do trabalho colegiado, participativo, coletivo, contribuindo para o fortalecimento do conjunto, ampliando as diversidades na escola.
	Edilei Maecio Pereira Reis	O planejamento de execução de recursos ressalta a importância e a urgência do planejamento das ações a serem executadas de modo a garantir a sua viabilidade. Ainda que inevitavelmente sejam necessário revisar e adequar os planos, é imprescindível que haja um plano para direcionar as ações. Esse planejamento reduz a constância de imprevistos e serve de guia para lidar com aqueles que vierem a ocorrer.
	Evanilson Félix da Silva	Eu creio que é isso que a gente vivência no espaço no ambiente escolar e assim como os recursos são poucos e as demandas são muitas a gente precisa tá administrando, neste caso como em todas as questões da gestão escolar o planejamento é fundamental para seguir o rumo traçado seja na semana pedagógica, seja no projeto político pedagógico, planejar é essencial e de forma coletiva como estamos em processo de aperfeiçoamento potencializa aquele recurso que você tem de acordo com aquela necessidade momentânea que vai aparecendo no ambiente, na escola então eu acho que sem o planejamento o nosso trabalho enquanto equipe fica sem direção e as implicações veem no ensino e aprendizagem deficitários.
	Francisco Liborio da Mota Filho	O planejamento contínuo é importante, pois facilita o gestor escolar e equipe a direcionar as ações da escola, a exemplo de como gerenciar os recursos recebidos através dos programas PDDE de modo que seja democrático e participativo na comunidade escolar. Planejar deriva subsídios importantes para o gestor seja pelo aspecto da segurança de trilhar caminho previamente definidos seja para avaliação dos caminhos percorridos. As implicações do não planejamento demonstraria uma gestão sem saber o que deseja e consequentemente direciona a escola para caminhos que dificultam o ensino aprendizagem.
	João Marcelo Machado de Guimarães São Paulo	Sem sombra de dúvida contribuiu para minha formação né para o meu trabalho né para o meu fazer tanto pedagógico na escola como financeiro ele tem ajudado bastante porque isso nos dá uma condição melhor para a gente gerir a escola né porque quando você planeja você tem a condição de você conseguir gerir o recurso da escola e ao mesmo tempo gerir a escola diante das necessidades do que você tem em termos de recurso então isso me ajudou muito essa questão do planejamento teu olhar quanto é que você tem para custeio, quanto é que você tem para capital então isso nos dá uma condição muito boa quando você tem esse olhar.
	João Nildo da Silva Santos	É essencial o planejamento, é essencial o nome já diz né planejou a probabilidade de êxito é muito maior do que o contrário, se não tiver esse cuidado de estar todo tempo planejando e repensando o que é que eu tenho de recursos vinculados ao custeio o que eu tenho de recursos vinculados ao capital você acaba se complicando, é essencial, haja vista que com o planejamento você tem menos implicações negativas, você direciona melhor o fluxo financeiro e consequentemente agrega mais para a escola.
	Marcelino Silva Souza	Contribuí significativamente porque o financeiro não engloba na escola apenas os recursos que a gente recebe do PDDE quando nós recebemos o recurso do PDDE é claro que nós vamos ter que fazer malabarismo para fazer algumas coisas principalmente porque a entidade mantenedora da escola às

	vezes falha no abastecimento de algumas coisas na escola, e quando o gestor ele tem conhecimento disso dá para se não é que fica mais fácil, mas dá para você conduzir com a maior segurança o processo. E quando o gestor tem o conhecimento do planejamento financeiro, ou pelo menos uma noção do que você faz, e outra coisa importante também uma equipe boa que nos apoie não é para dizer amém a todos não, mas que nos dê suporte naquilo que a gente precisa e que aperte no freio e jogue o laço quando a gente precisa frear isso é muito importante.
Marileide Gomes de Oliveira Araújo	Da questão financeira da importância eu digo a você que é importante sim é importante planejar, é importante sinalizar a sua realidade que você precisa juntamente com a sua equipe. Eu faço é questão de todos da comunidade participem, de funcionários até porque na própria Unidade Executora tem cada funcionário, cada colega de trabalho, tem do segmento de professores, de funcionários, de um modo geral tem representantes, e ali já estão várias cabeças, vários modos de ver se algo é bom, se a implementação de algo é bom se é ruim, se agora não se mais tarde, mas essa discussão eu não abro mão enquanto gestora, pois fortalece a gestão, o trabalho é coletivo. Todas as oportunidades que os recursos são creditados, de imediato fazemos a publicação dos recursos no mural da escola, dos valores que chegaram e iniciamos o planejamento da execução desses recursos no coletivo, pois a probabilidade de acerto é maior, devido a participação de todos e o planejamento que irá direcionar as ações dentro das diretrizes propostas no Projeto Político Pedagógico e na observância das reais necessidades da escola.
Rita de Cássia Araújo de Santana	É realmente tem muito significado né e antigamente era mais difícil para a gente gerir esses recursos hoje não, hoje a gente tá desenvolvendo melhor do que antes né e também agora nós também temos uma assessoria da Prefeitura e ela acompanha a gente que tira bastante nossas dúvidas e ajuda bastante porque antes não tínhamos esse planejamento, com o planejamento direcionamos o olhar para onde queremos ir e atingir os objetivos. Antes tínhamos mais dificuldades em planejar, mas, com o alinhamento da gestão com os demais segmentos facilita e amplia os conhecimentos.
Rozilda Paz da Cruz	É de grande importância porque é assim, tudo que você faz um planejamento você tem um aproveitamento melhor, você não consegue executar nenhuma ação sem um planejamento, enquanto esses recursos se ele é bem aplicado dentro da escola ele vai contribuir, vai agregar em todos os sentidos, ele tem que ser bem planejado para que você tenha um resultado positivo. Quanto às implicações do não planejamento são as consequências das ações não planejadas, ou seja, mal executadas o que inevitavelmente trará implicações, consequências, transtornos para o futuro.
Tereza Cristina Martins dos Santos	É essencial porque se a gente não planeja é difícil executarmos algo de qualidade. A gente precisa gerir para poder dar suporte em toda a escola então o planejamento é essencial. Mas, assim eu acredito que dentro da gestão escolar a questão financeira ainda é uma das mais difíceis de você gerir porque além de você precisar de todo apoio da escola né de todo apoio dos professores, funcionários e pais enfim você precisa também ter os pés no chão e saber o que realmente é necessário naquele momento para você não poder comprar algo desnecessário ficar sem utilidade.
Vanessa da Silva Alves Moreira	Sobre o subsídio que a gestão financeira proporciona aos gestores da rede municipal é de fundamental importância, ele nos orienta de forma clara e objetiva, os principais objetivos do programa deixando bem explícito o que encadeia cada ação de forma positiva quando utilizada de forma correta e a consequências das ações inadimplentes, nos deixa a par da importância do recurso para a escola e para a comunidade.

## 8.0 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA EMPÍRICA: OFICINAS COLABORATIVAS. OFICINA COLABORATIVA INICIAL

Após as palavras de boas vindas e agradecimento aos gestores escolares pela participação na oficina, iniciamos a formação com a pergunta norteadora da pesquisa, indagamos aos gestores: Quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?

O primeiro a se pronunciar foi o gestor João Marcelo, e evidenciou o planejamento da gestão financeira, contribuiu,

Sem sombra de dúvida contribuiu para minha formação, para o meu trabalho, para o meu fazer tanto pedagógico na escola como financeiro. Ele [planejamento] tem ajudado bastante porque isso nos dá uma condição melhor para a gente gerir a escola porque quando você planeja você tem a condição de você conseguir gerir o recurso da escola e ao mesmo tempo gerir a escola diante das necessidades do que você tem em termos de recurso, então isso me ajudou muito essa questão do planejamento, teu olhar, quanto é que você tem para custeio, quanto é que você tem para capital então isso nos dá uma condição muito boa quando você tem esse olhar, esse olhar voltado para os recursos, mas também para a necessidade da escola. Então isso nos ajuda e muito, eu não tenho dúvidas e os colegas também concordam porque quando você tem esse olhar para os recursos e as necessidades e as prioridades da escola isso nos dá uma condição e nos fortalece mais ainda dentro do ambiente escolar para que a gente possa fazer nosso planejamento e atender também a necessidade da escola. Extrato da narrativa: (João Marcelo, gestor colaborador da pesquisa, 31 de out. de 2023).

A fala do gestor João Marcelo ressalta a importância do planejamento dos recursos financeiros da escola para atender as necessidades e prioridades no âmbito escolar resultando no fortalecimento da gestão perante a comunidade e os demais membros da escola, possibilitando de acordo com suas palavras em um aprimoramento no fazer pedagógico quanto ao olhar voltado aos recursos financeiros gerindo-os com mais assertividade.

A gestora Rita de Cássia ressaltou a importância do planejamento para tornar o processo de gerir os recursos mais acessíveis do que tempos precedentes, também em função de uma parceria através de uma empresa denominada GB Assessoria Educacional.

Traz que “Antigamente era mais difícil para a gente gerir esses recursos hoje não, hoje a gente tá desenvolvendo melhor do que antes, e também agora nós também temos uma assessoria da Prefeitura e ela acompanha a gente que tira bastante nossas dúvidas e ajuda bastante”. A gestora teceu sua fala da importância de planejar a execução dos recursos financeiros, frisando como a experiência no cargo ajudou no processo, e destacou a

importância da GB Assessoria Educacional na implementação desse olhar de planejar, de trabalhar no coletivo e escutando e delegando responsabilidades à equipe gestora.

Outros gestores, a exemplo de Vanessa Silva, João Nildo e João Marcelo, também frisaram a importância da empresa na assessoria no surgimento das dúvidas que tinham e tem em relação aos recursos financeiros, até mesmo na orientação do uso dos recursos de acordo com as modalidades de custeio e capital e como implementar na prestação de contas e na execução dos recursos os dividendos e, os juros oriundos das aplicações dos recursos em aplicações bancárias. Relembrei que essa modalidade narrada por último foi uma das grandes dificuldades dos gestores estaduais no início das gestões recém-eleitas na rede estadual no ano de 2017 e na oportunidade em uma reunião na sede do NTE 16 apontamos os meandros de resolver essa questão.

Levando em consideração os relatos da empresa mencionada pela gestora, a GB Assessoria Educacional, que elencou a importância da empresa no entendimento das questões ligadas ao financeiro das escolas, recursos, execução de recursos, prestações de contas e reprogramações de recursos percebeu-se a necessidade de inserir mais um dispositivo de pesquisa que foi a escuta qualificada aos membros da empresa. A escuta ocorreu em 13 de dezembro de 2023 nas dependências da Secretaria de Educação do Município de Jacobina-BA, cujo relato está narrado ao final desta seção.

Dando continuidade às interações, o gestor João Nildo classificou como essencial o planejamento da gestão financeira,

É essencial o planejamento, o nome já diz tudo planejar é saber onde trilhar, caminhar, apontar a direção, planejou a probabilidade de êxito é muito maior do que o contrário, se não tiver esse cuidado de estar todo tempo planejando e repensando o que é que eu tenho de custeio o que eu tenho de capital você acaba se complicando, é essencial e se fortalece e torna-se fundamental na gestão compartilhada, na gestão trabalhada no coletivo. Extrato da narrativa: (João Nildo, gestor colaborador da pesquisa, 31 de out. de 2023).

Aproveitando a fala do gestor João Nildo acerca da importância do planejamento fizemos as ponderações acerca da necessidade e importância de programar os recursos oriundos do PDDE através do portal do FNDE através do PDDEWeb e definir o percentual de recursos que serão destinados às modalidades de custeio e capital, frisando que essa proporção vai definir o quantitativo de valores a ser executado na aquisição dos materiais de uso diário a exemplo com gastos de manutenção da instituição, compra de material e contratação de serviços. Na modalidade de capital são aquisições de equipamentos e materiais permanentes, desta forma o planejamento dos recursos inicia neste processo.

Nas palavras do gestor Francisco Libório, o planejamento contínuo é importante, pois facilita o gestor escolar e a equipe a direcionar as ações da escola, a exemplo de como gerenciar os recursos recebidos através dos programas PDDE de modo que seja democrático e participativo na comunidade escolar. Planejar deriva de subsídios importantes para o gestor seja pelo aspecto da segurança de trilhar caminho previamente definidos seja para avaliação dos caminhos percorridos. As implicações do não planejamento demonstraria uma gestão sem saber o que deseja e conseqüentemente direciona a escola para caminhos que dificultam o ensino aprendizagem

As palavras do gestor Francisco Libório encontram ressonância acerca do planejamento participativo nas escritas do pesquisador Gandin (2001, p. 9), “o planejamento participativo é, de fato, uma tendência (uma escola) dentro do campo de propostas de ferramentas para intervir na realidade”. Inserindo assim todos os segmentos escolares, a gestão escolar, compartilhando responsabilidades e visões com o objetivo comum de melhorar as práticas escolares para a ampliação do desenvolvimento do ensino aprendizagem foco principal da escola.

Na seqüência, o gestor Edilei Reis (2023) asseverou como o planejamento de execução de recursos da escola impacta ou subsidia a prática da gestão escolar. No seu entendimento, o planejamento de execução de recursos ressalta a importância e a urgência do planejamento das ações a serem executadas de modo a garantir a sua viabilidade. Ainda que inevitavelmente seja necessário revisar e adequar os planos, é imprescindível que haja um plano para direcionar as ações. “Esse planejamento reduz a constância de imprevistos e serve de guia para lidar com aqueles que vierem a ocorrer”.

Além disso, a elaboração dos planos de ação vinculada aos planos de execução são uma forma de negociar as prioridades da comunidade escolar e assim construir uma visão coletiva dos seus princípios e objetivos.

Prosseguindo as interações na oficina, o gestor Marcelino Silva se pronunciou das implicações do planejamento na sua formação enquanto gestor escolar, afirmando que contribui significativamente porque o financeiro não engloba na escola apenas os recursos que o gestor recebe do PDDE “quando nós recebemos o recurso do PDDE é claro que nós vamos ter que fazer malabarismo para fazer algumas coisas principalmente porque a entidade mantenedora da escola às vezes falha no abastecimento de algumas coisas na escola e a gente tem que se virar para arrumar”, citando como exemplo o planejamento e controle do material didático.

De acordo com o gestor os repasses da Secretaria da Educação em relação à merenda escolar é centralizada, as escolas do município não recebem os créditos em conta corrente destinados a aquisição de gêneros alimentícios, a Secretaria de Educação Municipal centraliza as compras da merenda escolar e distribui para unidades escolares, processo idêntico ocorre com o material de limpeza.

Marcelino Silva (2023) menciona que “no caso o material de limpeza merenda essas coisas a gente também tem um jogo de cintura para poder administrar o uso desse material e quando o gestor ele tem conhecimento não é que fica mais fácil, mas dá para você conduzir com a maior segurança”, na opinião do gestor é pré-requisito ter também certa perspicácia, entendimento, vivência que é essencial na condução do cargo, citando exemplos na unidade escolar onde atua no distrito de Caatinga do Moura.

Um exemplo aqui na Caatinga do Moura a SMEC envia o cardápio da merenda escolar e aí uma das coisas tem que fazer é tentar seguir o cardápio da merenda escolar só que às vezes, por exemplo, hoje tem arroz com frango, mas não tem um frango aí como é que a gente vai fazer? Aí a gente pega um material que está sobrando aí eu dou uma corridinha no mercado que tem aqui na rua e troco para aquele material que tá precisando entendeu? E esses ajustes que os gestores têm que nós gestores temos que acredito que todos os colegas tem nas suas escolas principalmente quem é gestor de escola de zona rural e o gestor de zona rural ele é pior do que vereador que o povo perturba mesmo, vão atrás de tudo quer que a gente dê um jeito e **quando a gente tem o conhecimento do planejamento financeiro** ou pelo menos uma noção do que você faz e outra coisa importante também uma equipe boa que nos apoie não é para dizer amém a tudo não, mas que nos dê suporte naquilo que a gente precisa e que aperte no freio e jogue o laço quando a gente precisa frear isso é muito importante. Extrato da narrativa: (Marcelino Silva, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

O gestor enfatiza a flexibilidade de pensamentos e ações no exercício da função de gestor escolar, saber que não está cometendo nenhum crime quando faz a permuta de um gênero alimentício de valores compatíveis para não deixar que falte a merenda escolar, ressaltando também a importância tanto do planejamento financeiro como da importância de contar com uma equipe coesa e afinada com as diretrizes traçadas em conjunto e também participe das ações e estejam voltados para desenvolver as ações planejadas.

Quanto ao planejamento financeiro, nos recordamos de Gropelli ao citar que:

Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos. (Gropelli, 2012, p. 319).

Para a escola, como instituição eminentemente social que necessita de um esforço coletivo para funcionar, é essencial que os recursos financeiros estejam alinhados aos custos já previstos, nesse aspecto a importância do planejamento se destaca e deve estar em consonância com o PPP da unidade escolar, observando-se metas e objetivos propostos pela comunidade escolar, para tanto é premente a busca de uma gestão democrática cada vez mais inclusiva e participativa.

Vasconcelos reforça a importância do planejamento enquanto ferramenta de construção-transformação coletiva,

O planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevenindo o desenvolvimento da ação no tempo (Vasconcelos, 2014, p. 79).

As ações subjetivas que vierem a ocorrer serão as novas diretrizes, concepções e rumos que a equipe dará ao planejamento inicialmente elaborado, planejar é uma previsão de necessidades, tanto de recursos humanos quanto de recursos materiais, a fim de alcançar um objetivo ou realizar um projeto.

No âmbito escolar, o planejamento financeiro deve acolher as necessidades que a equipe julgar essenciais para alcançar os objetivos traçados com as atribuições de cada um componente da equipe. Uma escola é composta por um conjunto de pessoas que assumem funções distintas: diretor/a, vice-diretores/as, coordenador/a, professores, funcionários, alunos. Neste pequeno contexto visualizamos a diversidade de pessoas. Ao planejar as ações na escola, devemos considerar as diferenças notadamente existentes, de forma que o ato de planejar, executar e avaliar seja coletivo, ensejando uma produção participativa, interativa, eficiente e construtiva. Daí a necessidade de avançarmos nas gestões democráticas, participativas e inclusivas como atesta Gandim,

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado (Gandim, 2001, p. 89).

Para atingir os objetivos propostos pela equipe escolar é necessário um planejamento muito bem articulado. O conjunto de ações deve estar organizado com definições claras de onde se quer chegar, examinar potencialidades e fragilidades, definir prioridades como elencados pelos gestores

escolares, avaliar e organizar a infraestrutura selecionar os recursos de ensino mais contundentes para serem colocados em prática de forma efetiva e com a participação de todos os envolvidos, com comportamento e pensamento estratégico com base no planejamento realizado.

Gandim utiliza a posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade estudada o que coaduna com nossa pesquisa e definição da práxis, que se concretiza democraticamente e se efetivam por ações e relações que se dão na realidade concreta, também utilizando-se da pesquisa-ação em uma de suas feições buscando a autorreflexão coletiva para a administração da mudança planejada com ênfase em uma realidade em um determinado espaço-tempo.

A gestora Cleide Oliveira citou exemplos de utilização de meandros legais no exercício da função de gestor/a escolar ao utilizar o recurso financeiro,

Na verdade **a palavra em si planejar ela já diz tudo acordar requer planejamento então tudo na nossa vida requer planejamento, é gerir uma escola então quando a gente tem esse bom planejamento do financeiro eu acredito que a gente consegue aí deslanchar vários desafios seja do pedagógico, da estrutura.** Marcelo pontuou esses ajustes que a gente tem que fazer esse jogo de cintura, aqui na escola, por exemplo, eu fiz esse Jogo de cintura com recurso antigo que a antiga gestora deixou do novo mais educação nossa Unidade Escolar ela nunca conseguiu ter o famoso estagiário para cobrir os AC,s do professor porque a bolsa que esse estagiário recebe ela é muito pequena e a gente mora em uma comunidade de difícil acesso. Então esse colaborador (estagiário) para chegar na unidade ele não consegue chegar com o valor da bolsa, então o que a gente fez com a ajuda de Geison David (Técnico GB Assessoria Educacional) agente fez esse mapeamento e transformou aí esse recurso que é um recurso de origem pedagógico que requer essa ideia de reforço e aí a gente mapeou um plano de ação que contemplasse aí esse reforço escolar dos meninos e que trouxesse esse alento aí para os professores conseguirem fazer o seu planejamento, cobrir aí esse horário de AC então são essas estratégias mesmo e tudo isso requer esse diálogo, esse olhar do que a unidade ela está precisando do que é que é emergencial a pegadinha aí da situação um (1) (referindo-se a questão problema de número 1) diz que a necessidade da atual gestão será que é da escola? É sempre esse olhar atento. Extrato da narrativa: (Cleide Oliveira, gestora colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

O pensamento e ações da gestora corrobora com as colocações de Vasconcelos (2014, p. 47), citando que o planejamento escolar “envolve três dimensões básicas: a realidade, a finalidade e o Plano de Ação. Esse último deve ser fruto da tensão entre a realidade e a finalidade, evidenciando sempre o desejo de toda equipe e comunidade no que se refere ao planejamento educacional da escola.

O plano de ação como fruto da tensão entre realidade e finalidade é compreendido pela complexa compreensão entre teoria e prática, evidenciando para a comunidade escolar a importância da noção de práxis, fundamental para a reflexão e reorganização das ações educativas no interior das instituições de ensino. Para Horkheimer (1991), práxis é toda

prática social incorporada de teoria e que concede um sentido mais abrangente para a ação, envolvendo embates e conflitos políticos, sociais com potencialidade de revelar, mecanismos emancipatórios que ainda não foram realizados, contribuindo assim, para evidenciar tendências que perpetuam obstáculos e impedem a transformação social no sentido mais holístico.

A referida gestora reforça a importância da adaptação às situações no cotidiano escolar, é tarefa do gestor buscar situações que reforcem o ensino e aprendizagem, ações voltadas ao pedagógico que agregue ao aluno, através do exemplo citado enfatiza essa busca da gestora que também ressalta as contribuições da equipe técnica da empresa de assessoria educacional parceira da SMEC. O gestor Evanílson Félix corroborou com as falas dos gestores que o precederam afirmando que as vivências no espaço escolar são realmente desafios diários, salientando que os recursos são poucos e as demandas são muitas, é necessário saber administrar os recursos disponíveis de acordo com a necessidade momentânea que vai aparecendo no ambiente, na escola.

A gestora Rozilda Paz (2023) classificou o planejamento dos recursos financeiros como sendo de grande importância “porque tudo que você faz um planejamento você tem um aproveitamento melhor, você não consegue executar nenhuma ação eficaz sem um planejamento, enquanto esses recursos se ele é bem aplicado dentro da escola ele vai contribuir, vai agregar” em todos os sentidos, porque às vezes a escola necessita de algumas coisas que se espera muito devido à demanda do município, e se você emprega esses recursos de forma planejada vai proporcionar melhorias no que é a maior carência na escola, a gestora acredita que a aplicação dos recursos deva ocorrer com base no Projeto Político Pedagógico (PPP), razão pela qual há importância do planejamento em todo o processo educativo.

Na ótica dela, o planejamento financeiro tem que ser bem alinhado com todos os segmentos da escola para que tenha um resultado positivo. Quanto às implicações, na visão da gestora ela pode comprometer o aprendizado dos estudantes, a responsabilidade é do grupo, da equipe gestora e de todos na escola. Os recursos são escassos, sem planejamento e objetivos claros que devem estar explícitos no Projeto Político Pedagógico não se tem norte, a líder faz uma analogia que o planejamento é o GPS que vai direcionar o planejado para atingir as metas, os objetivos. Destaca a importância de ser coletivo, colegiado, pelas imbricações e corresponsabilidades.

Em seguida a gestora Marileide Gomes narrou as inúmeras dificuldades de início de gestão escolar por desconhecer os trâmites operacionais da questão financeira e a importância e complicações sem o planejamento das ações financeiras.

A respeito da pergunta da questão financeira da importância eu digo a você que é importante sim é importante planejar é importante sinalizar a sua realidade que você precisa juntamente com a sua equipe, eu faço questão de todos da comunidade participem, até porque na própria Unidade Executora tem representantes de cada segmento, de professores, de funcionários, de pais, de estudantes. E ali já estão várias cabeças, vários modos de ver se algo é bom, se a implementação de algo é bom se é ruim, se agora não se mais tarde, mas essa discussão eu não abro mão. Todas as oportunidades que os recursos são creditados de imediato fazemos a publicação dos recursos no mural da escola, dos valores que chegaram, inclusive em consonância com a orientação da GB Assessoria Educacional. Realizar a publicação em todos os espaços da escola, em seguida convocação para reunião e **planejamento das ações**. Extrato da narrativa: (Marileide Gomes, gestora colaboradora da pesquisa 21 de nov. de 2023).

A gestora considerou o planejamento essencial para o desenvolvimento das ações na escola, no intuito de direcionar “os rumos da escola” e como a gestão fica leve ao compartilhar as responsabilidades, projetos e anseios que permeiam o ambiente escolar. Contudo, a gestora colocou algo importante já discutido nas oficinas anteriores, como sanar questões que não foram pensadas, planejadas, mostrando a importância de uma equipe coesa e que em conjunto faz as melhores escolhas para a unidade de ensino.

A gestora mencionou a imediata publicação no mural da escola dos recursos creditados na conta do caixa escolar, observando os princípios aplicáveis aos recursos públicos (princípios básicos da Administração Pública constante no Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e condicionam o padrão que as organizações administrativas, e entidades que recebem recursos financeiros da união devem seguir: princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como nos assevera Castilho,

A administração a ser exercida pelo gestor deve zelar pela correta aplicação e pelo eficiente gerenciamento dos recursos públicos, na forma da lei, sendo imperioso, ainda observar a supremacia do interesse público e os princípios aplicáveis a Administração Pública” (Castilho, 2011, p. 23).

A gestora Marileide Gomes (2023) colocou que: “Mas, a escola só compra algo que está dentro do planejamento? “Não, de repente aparece algo que a gente nem esperava aparece uma caixa d’água deu problema aparece que a iluminação na rede elétrica deu problema um portão deu problema”. No caso acima, a gestora enalteceu a importância da comunidade abraçar a escola, os vínculos em torno da unidade escolar, as questões apontadas foram sanadas com o auxílio da comunidade, comerciantes, empresários auxiliaram na resolução das pendências elencadas, cujos filhos estudam ou estudaram na escola, a gestora

salienta a parceria com a comunidade que abraça os projetos estruturantes da escola, que vivência o ambiente escolar.

A gestora Rita de Cássia mencionou as implicações na falta de planejamento dos recursos financeiros da escola e como o planejamento contribuiu com sua formação gestora,

As implicações são bastante porque a única alternativa que a gente tem em relação ao financeiro são os recursos do governo federal, que é o PDDE que nós administramos então nós só temos esses recursos financeiros, então na escola que estamos gestora eu acho que como na escola de todos são 50% dos recursos destinados ao custeio e 50% dos recursos destinados a aquisição de matérias permanentes (de capital) e nós temos que se nos virar 30 como diz o popular para conseguir gerar esses poucos recursos que ainda é uma coisa que ajuda bastante às escolas, se não fosse o PDDE não existia recursos financeiros nas escolas municipais, porque nós não temos nada fixo relacionado à prefeitura, nós estávamos mortos, na realidade como todos sabem às vezes a gente tira até do nosso próprio bolso, por exemplo, faltou uma lâmpada na escola a prefeitura não manda, a gente vai lá e compra, faltou um fósforo não tem a gente vai lá e compra, então não é do recurso do PDDE tem coisas que a gente tira do nosso próprio bolso para gerir a escola entendeu? Extrato da narrativa: (Rita de Cássia, gestora colaboradora da pesquisa 28 de nov. de 2023).

A gestora afirma que sem o planejamento de como gerir, administrar e realizar o que se planeja na semana pedagógica e nas reuniões do colegiado fica impossível realizar um trabalho de qualidade, um trabalho digno com os estudantes, conseqüentemente as implicações é o oferecimento de ações fragmentadas na escola. A gestora cresce, a equipe cresce junto com o planejamento, trabalhar de forma alinhada com todos é um dos pontos que mais faz crescer profissionalmente e nas relações cotidianas da escola.

Para a gestora Tereza Cristina dos Santos trata-se de ir interagindo sobre a importância do planejamento para sua formação gestora. Tereza Cristina (2023) colabora que, “é essencial porque se a gente não planeja é difícil executarmos algo de qualidade. E como a colega Rita de Cássia falou nós temos alguns recursos que vem da esfera federal por meio dos programas alinhados ao PDDE, tudo é vinculado ao PDDE”. A gestora citou que instantes antes do início da oficina colaborativa estava recebendo um fornecedor falando exatamente sobre o recurso,

É muito pouco porque ele visa o quantitativo de aluno, então cada escola vai receber uma quantidade diferente de outra, mas as demandas são muito parecidas. O Colégio Pedro Daltro é rico ele recebe muito dinheiro, a escola Antônio Alves nem tanto, nem chega os pés do Colégio Pedro Daltro. A gente precisa gerir para poder dar suporte em toda a escola, **então o planejamento é essencial** apesar de que alguns recursos ele já vem pré-destinado, a gente só pode usar em determinada causa por exemplo a educação conectada a gente só usa para internet, subsídios de internet esse ano nós recebemos um recurso chamado primeira infância que só é destinada a educação infantil eu não posso utilizar nos anos iniciais, o PDDE é básico que ele vem lá como capital e custeio, ele é o único recurso que ainda dão livre arbítrio de você poder planejar algo desde que seja dentro daquele estipulado pela lei, nas

modalidades de capital e custeio. Então planejar é assim essencial. Extrato da narrativa: (Tereza Cristina, gestora colaboradora da pesquisa 28 de nov. de 2023).

Tereza Cristina reforça que naquele ano e o ano passado (2022, 2023) a gestão da secretaria da educação ajudou bastante na gestão financeira das escolas municipais contratando a consultoria (GB Assessoria Educacional) que vem auxiliando bastante aos gestores salienta que não tinha essa consultoria anteriormente ao ano de 2022 e no caso específico dos gestores escolares o aprendizado em trabalhar com os recursos financeiros da escola e em seus níveis de execução demandava muito tempo além da insegurança de lidar com recursos financeiros, havendo temores entre os gestores de tornar as unidades executoras inadimplentes diante das exigências do FNDE e do volume de informações e de trabalho, Tereza Cristina (2023),

Aprendíamos na tora no ditado popular eu mesmo aprendi na tora não sei muito porque aprendi estudando com os colegas que já sabiam e aí a gente foi compartilhando essas experiências, aprendizados, **mas assim eu acredito que dentro da gestão escolar a questão financeira ainda é uma das mais difíceis de você gerir, é muito complexa a questão, eu acredito que a pior parte é gerir o financeiro** porque além de você precisar de todo apoio da escola de todo apoio dos professores, funcionários e pais enfim você precisa também ter os pés no chão e saber o que realmente é necessário naquele momento para você não poder comprar algo desnecessário, ficar sem utilidade. Então eu percebo que a prefeitura também tem esse, não digo que tem se esquivado, mas, de certa forma deixado para que as escolas comprem a maior parte do material didático que não é suficiente para suprir as demandas das escolas quer dizer pelo menos a escola que estou gestora, só se Rita, João Marcelo e João Nildo conseguem aí fazer milagres. Extrato da narrativa: (Tereza Cristina, gestora colaboradora da pesquisa 28 de nov. de 2023).

A gestão dos recursos financeiros nas escolas de início assusta em virtude da insegurança dos procedimentos, são muitas informações, requer muitas análises, estudos, em virtude de cada programa ter resoluções específicas de execução dos recursos, ademais a responsabilidade jurídica é do gestor escolar em virtude de ter atrelado seu CPF como responsável pelo CNPJ do caixa escolar, declaração junto a Receita Federal de RAIS e Imposto de Renda (neste caso específico isento de pagamento de impostos, porém indispensável a declaração anual para o CNPJ do caixa escolar permanecer adimplente).

Quando a gestora menciona a dificuldade de gerir os recursos financeiros afirmando ser uma das questões mais difíceis na gestão escolar apesar das contribuições da equipe gestora, colegiado escolar e comunidade escolar é neste sentido da responsabilidade de alimentar os sistemas de informações do uso dos recursos e ser assertivo nas necessidades das escolas também em virtude dos poucos recursos não admitir investimentos inexatos.

Em síntese, os gestores elencaram como essencial, imprescindível para suas formações enquanto gestores escolares, que o planejamento das ações no quesito financeiro contribuem para trilhar os objetivos das unidades escolares elencadas com o PPP, ressaltando que a probabilidade de êxito nas ações são maiores pois direcionam os recursos para as reais necessidades das escolas. A gestão dos recursos requer planejamento participativo, todos os membros com vozes e votos em direção às metas, objetivos a serem percorridos. O planejamento solidifica as ações da escola na busca do aprimoramento do ensino aprendizagem, da estrutura do pedagógico. Em contrapartida a falta do planejamento financeiro torna a escola sem perspectivas, sem rumo, sem finalidade, reverberando na qualidade pedagógica oferecida aos discentes.

### **8.1 Escuta qualificada com os técnicos da GB assessoria educacional**

Com a crescente veiculação dos gestores escolares da melhoria na execução dos recursos financeiros a assessoria técnica da GB Assessoria Educacional ampliamos nosso dispositivo de pesquisa e em harmonia com a orientadora professora Ione Oliveira Jatobá Leal decidimos realizar uma escuta qualificada com os sócios da referida empresa que atua na cidade de Jacobina e algumas cidades do interior da Bahia e algumas cidades no Piemonte da Diamantina.

A empresa GB Assessoria Educacional é uma empresa familiar que surgiu em 2008, possui dois sócios, Geison David e Bárbara Rejane. A GB Assessoria Educacional é uma empresa familiar ambos os sócios formam um núcleo familiar, e no período de 2008 sentaram-se e resolveram empreender, inicialmente realizando um estudo juntos e viram a possibilidade na assessoria direta para os secretários municipais de educação, prefeitos e os diretores/as de escolas.

A primeira pergunta proferida foi voltada sobre como era o desenvolvimento do trabalho realizado junto aos gestores escolares do município de Jacobina, ambos iam falando que era um trabalho de assessoria e consultoria diretamente aos diretores e presidente dos caixas escolares, também aos secretários e prefeitos, justificando como também era de nosso conhecimento e fizeram uma analogia que a educação era como se fosse um relógio e para funcionar cada uma é uma engrenagem desse sistema, não tem como você só trabalhar com o diretor ou trabalhar só com o secretário, a empresa se especializou para trabalhar com o chefe do executivo, e descendo as esferas, executivo, secretários de educação e diretores escolares.

A empresa desenvolve esse trabalho justificando que,

Porque hoje na educação tudo é sistema, o senhor deve perceber isso nos seus anos de trabalho que antes saiu do papel e foi para sistema, adesão, recursos que chegam, tudo é a partir do sistema e nossos colegas diretores são professores e muitos deles não têm experiência contábil e de sistema, então a empresa vem nessa perspectiva de estar auxiliando eles nesse sentido, eu gosto de dizer professor que a gente auxilia e potencializa os resultados deles a gente só potencializa o resultado que eles mesmos têm, na verdade os caixas escolares são empresas e tem muitas obrigações fiscais que muitos municípios não faziam, então agente conhece municípios hoje que as escolas não recebem recursos porque tinham CNPJ e o CNPJ foi baixado (inadimplentes), então agente atua nessa área, agente atua com a formação dos diretores, agente faz toda orientação dentro das resoluções do FNDE e do PDDE, agente cuida da parte de adesão de todos os programas dentro da educação tanto de formação via SMEC agente trabalha com apoio e suporte dos conselhos municipais de educação, toda essa parte fiscal, RAIS, DCTF, eSocial, constituição de estatuto, como nós já tínhamos essa experiência na área contábil agente uniu o útil ao agradável, então a gente vem desenvolvendo esse trabalho principalmente na região de Jacobina já temos mais de 12 anos aqui a gente iniciou em 2009 aqui na região. Extrato da narrativa: (Técnicos da GB Assessoria Educacional, colaboradores da pesquisa 13 de dez. de 2023).

A fala de Geison David e Bárbara Rejane se assemelhou as falas nas oficinas colaborativas, da nossa identificação com a gestão no que foi pontuado pelos técnicos da área contábil. Os técnicos mencionaram a transição dos documentos impressos para o sistema gerencial *on-line*, justamente também tema das oficinas colaborativas, resoluções, adesões aos programas que ocorrem de forma remota.

Geison David menciona como ocorre a assessoria e consultoria aos presidentes de caixa escolares evidenciando o que mencionamos e foi tema na segunda oficina colaborativa a dúvida em relação à presidência do caixa escolar que na nossa opinião pelos motivos elencados na página 147 deva ser o gestor/a escolar.

Na sequência, fizemos mais uma pergunta a fim de que eles respondessem de forma holística não especificando as escolas quais eram as maiores dificuldades dos gestores escolares na área do financeiro nas escolas, e como eles percebiam essas dificuldades caso existissem. A principal dificuldade mencionada era justamente no trato mesmo, no contato, na análise de Geison David e Bárbara Rejane,

A gente percebe que o diretor ele peca por excesso de confiança e a maior parte peca por excesso de medo. Eu gosto de dizer que o diretor acaba cuidando mais do dinheiro do PDDE de que o dele e isso tem um lado ruim esse excesso de cuidado, e eles acabam tendo dificuldade de executar e outra dificuldade professor que a gente percebe é na leitura, eu acho que a demanda de vocês é grande e acaba vocês não tendo como priorizar a leitura, então o que puder né vir já otimizado melhor, mas tem muitos manuais e informações no site do FNDE que tiram dúvidas e o diretor tem dificuldade nisso até de fazer essa pesquisa eu não sei nem como defender isso cada programa tem sua normativa, tem sua resolução específica, então como eles acabam administrando muitos recursos à dificuldade maior é justamente nisso, nesse tempo para ler e ter a segurança de executar, porque mesmo com a orientação, com a legislação eles ainda tem um pouco de dificuldade nesta questão de interpretação de leis e é aí que nós atuamos. Extrato da narrativa: (Geison David e

Bárbara Rejane técnicos da GB Assessoria Educacional, colaboradores da pesquisa 13 de dez. de 2023).

Conforme descrito pelo técnico, é premente que os gestores conheçam as legislações concernentes à educação e pautar-se por elas nas relações no âmbito escolar/com a administração do sistema/rede de ensino. Legislações, leis, decretos a exemplo da descentralização dos recursos do PDDE que tornaram as escolas com aspectos de empresas com obrigações perante o CNPJ (parte fiscal como RAIS, DCTF e eSocial), as resoluções do FNDE para aquisição dos recursos através das escolas, sua utilização e prestação de contas.

A própria Constituição Federal de 1988 em seu Artigo 206, Seção I e capítulo III resguardando o princípio da gestão democrática do ensino público. A LDBEN em seu artigo terceiro corrobora com a Carta Magna ao estabelecer, em seu artigo terceiro, a gestão democrática como princípio para a organização jurídica dos sistemas de ensino.

Saliente-se que a LDB regulamenta também o processo de execução da gestão democrática nos sistemas e nos estabelecimentos de ensino. Em seu artigo 12, incisos I e VI, define que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica e articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (Brasil, 2021a).

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar menciona na dimensão político-institucional que o gestor escolar deve administrar a unidade escolar em consonância,

O diretor administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e das comunidades escolar e local no Conselho Escolar (Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, 2021, p. 15).

O Regimento escolar, o conselho escolar e o calendário escolar por serem atos normativos são legislações que devem ser do conhecimento do diretor escolar por se enquadrarem em uma escala local e de suma importância para a efetividade das ações na escola.

Retomando a fala dos técnicos da GB Assessoria Educacional, o excesso de cuidado com os recursos públicos se justifica por duas razões, pela responsabilidade de lidar com recursos públicos, na seara de gerir os recursos financeiros pela abertura que ocorre nas escolas dando-lhes mais confiança na execução justamente pela ciência de todos na escola das quantias disponíveis e, outra razão se refere à aplicabilidade dos recursos, públicos.

Essa justificativa coaduna com esta pesquisa em razão das muitas atribuições o gestor/a e equipe não fazem o estudo suficiente das normas e resoluções expedidas pelo FNDE para cada programa e gera incertezas na execução dos recursos, admitindo, os gestores aumentarem a atenção e o estudo as diretrizes dos programas proporcionando maior segurança na execução dos recursos.

Quando os gestores citaram a assessoria da empresa GB, Assessoria Educacional, inclusive nas orientações da escolha do PNLD é preocupante, uma vez que, a escolha do livro didático é eminente aos profissionais envolvidos diretamente com a escola, por área de conhecimento e, em função dessa informação, emerge a terceira pergunta aos técnicos. Com relação à atuação de vocês e a autonomia dos gestores escolares, as orientações da GB Assessoria não geram conflitos?

A resposta foi que os diretores escolares acabam tendo mais autonomia, quando os gestores escolares detêm conhecimento e, foram enfáticos ao afirmarem que realizam esse processo de informação os gestores que acabam tendo mais segurança para poder caminhar sozinhos afirmando que na cidade de Jacobina não há interferência do executivo na execução dos recursos.

Os técnicos afirmaram que o presidente da unidade executora as diretrizes de execução dos recursos que nem sempre é o diretor da escola, citando relatos do próprio diretor escolar. Geison David e Bárbara Rejane relatam um atendimento humanizado junto aos gestores escolares,

Às vezes a gente está atendendo um técnico aqui e ao mesmo tempo o sistema está rodando e estamos também conversando, realizando esse atendimento, isso é muito bom porque a gente fica mais próximo do gestor, da equipe, como é o funcionamento da escola porque muita gente não sabe como é a vida na escola o funcionamento da escola, os desafios que vocês enfrentam e uma das dificuldades também que os diretores relatam também e aqui eu posso falar de uma forma geral e não exclusiva de Jacobina é a questão de ter dificuldade de delegar, porque o diretor é um líder tá, então tem os colegas e ele tem dificuldade que o colega faça o papel dele e ele acaba fazendo o papel do colega e isso dificulta muito a vida dele e ele acaba prejudicando também os processos do PDDE, do financeiro porque ele está sobrecarregado. Então assim às vezes o professor acaba não obedecendo às solicitações do diretor que é o líder dele direto, e tem essas dificuldades aí, eu percebo isso de forma geral, quando a gente faz uma cobrança a eles porque professor [gestor] você não cumpriu determinado prazo, eles relatam Geison estou sobrecarregado, às vezes não tem funcionário na escola, às vezes vice-diretor, é uma questão mesmo de sistema, mais tem essa dificuldade que prejudica muito o ato de gerir a escola. Existem os receios de lidar com os recursos públicos, não tem de ter medo e sim se preparar adequadamente para a execução dos recursos. Extrato da narrativa: (Técnicos da GB Assessoria Educacional, colaboradores da pesquisa 13 de dez. de 2023).

O conhecimento liberta, gera autonomia, satisfação, equilíbrio e confiança nas palavras dos técnicos da GB Assessoria Educacional. O desenvolvimento de seus trabalhos consiste em municiar os gestores escolares de mais autonomia através dos conhecimentos adquiridos através das formações, dirimindo o medo, receio de gerir recursos públicos.

Outro aspecto que realmente ainda permanece em algumas gestões embora esteja pela nossa vivência e pelos exemplos citados nas oficinas colaborativas é a centralização de algumas tarefas por parte do gestor. A gestão democrática e participativa aborda esse aspecto quanto mais o líder na escola delega, atribui funções e responsabilidades mais tempo de acompanhar os processos geridos na escola terá e conseqüentemente mais resultados positivos.

Conforme explicitado pelo técnico da GB Assessoria Educacional, os gestores em geral tem dificuldades nos uso dos sistemas nas plataformas educacionais vide FNDE, e demonstradas nos dispositivos de pesquisa, para Dias, (2014) “o gestor necessita de ferramentas tecnológicas que possibilitem o total acesso às informações para melhor desempenhar seu papel, assim como, obter uma visão clara e objetiva da real situação a fim de que possa planejar ações que contribuam de forma efetiva para realização das políticas públicas educacionais propostas”.

O uso de tecnologias, plataformas, sites, aplicativos, softwares na educação é uma aliada e potencializa o processo de planejamento e de tomada de decisões, os gestores conseguem avaliar e mensurar dados que servirão como embasamento para decisões em tempo real e futuras em um espaço de tempo muito menor.

Outro ponto de destaque nas falas dos técnicos da GB Assessoria Educacional é no tocante a autonomia dos gestores escolares. O PNE em sua meta 19.7 estabelece que o fortalecimento da gestão democrática se fortalece na consecução de fornecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino. Libâneo reforça que a escola que norteia suas práticas na gestão democrática recrudescer sua autonomia,

Nessa perspectiva, uma instituição escolar que norteia suas práticas por meio dos princípios da gestão democrática tem em suas bases a participação, a autonomia e a descentralização do poder, visto que esses mecanismos são necessários para a efetivação e consolidação de uma gestão participativa. Nesse sentido, “a descentralização implica a autonomia da escola, isto é, as escolas e professores estariam assumindo seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira” (Libâneo, 2004, p. 159).

Em nosso entendimento a participação dos segmentos é efetiva para a concretização da autonomia no contexto escolar. Por meio do planejamento coletivo e da gestão democrática e participativa todos os envolvidos sentem-se com o sentimento de pertencimento a escola e as decisões elencada no coletivo, gerando a autonomia na escola. Como afirma Libâneo (2004) “o

planejamento nunca é individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública” sendo indispensável envolver os gestores, professores, funcionários, pais, alunos e demais profissionais nas ações para o comprometimento das atividades planejadas.

A autonomia da gestão escolar possibilita que os diferentes colaboradores que integram a escola possam trabalhar a partir de suas aspirações e das necessidades da comunidade na qual a instituição está integrada. Vivenciar a autonomia entre os envolvidos no ambiente escolar promove a organização pedagógica, administrativa e financeira contribuindo com os ideais propostos no planejamento escolar concebido pelos membros da unidade escolar.

## **9. SEGUNDA OFICINA COLABORATIVA: A PROXIMIDADE DO PODER CENTRAL E A IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS RECEBIDOS PELAS UNIDADES ESCOLARES**

Seguindo a ordem dos assuntos elencados pelos gestores para a formação nas oficinas falamos e escutamos acerca dos recursos federais contemplados pelas unidades escolares, e se as escolas recebiam outros créditos, a socialização iniciou pelo gestor Evanílson Félix,

Na escola na qual eu hoje estou sendo gestor a gente não tem outros recursos, outros fundos o que a gente gerencia é exatamente os recursos que vem de nível federal, com relação à merenda o mantenedor é a SMEC, serviços outros de manutenção, por exemplo, também partem da secretaria de educação até porque a escola não tem porte para suportar financeiramente ela não tem recursos, agora, por exemplo, a gente tá vivenciando o momento lá terrível porque a gente tem os ar condicionados para serem instalados, os aparelhos já estão na escola só que a rede que tem na escola ela não suporta. A rede ela é uma rede bifásica já fizemos diversos requerimentos e o serviço vem à conta gota, vem uma parte e agora nós estamos lá à espera, o padrão foi instalado, o trifásico só que a rede com os fios não vieram e estamos na escola solicitando os equipamentos que estão faltando, os disjuntores e a fiação, então são coisas que vem desta natureza como a escola não se mantém a gente fica buscando na secretaria de educação. Extrato da narrativa: (Evanílson Félix, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

Na escuta qualificada, a equipe da GB Assessoria Educacional nos foi dito que os recursos são suficientes para atender as demandas das escolas, como experiência de quase uma década na gestão escolar sabemos que essa informação não é pertinente, nas escolas estaduais que além de contar com os recursos federais contávamos com os recursos do governo estadual não eram suficientes imaginamos como é difícil manter os desafios nas escolas do município que recebem exclusivamente recursos financeiros da esfera federal. Todos os gestores que participam das oficinas colaborativas afirmam categoricamente da escassez dos recursos diante das demandas existentes nas escolas, demonstradas mais uma vez através da fala do gestor Evanílson Félix.

Na escuta atenta às falas dos gestores fiz a pergunta sobre como eles se sentiam tão próximos ao poder executivo e da SMEC geograficamente falando. Essa proximidade não poderia ajudar reivindicando melhorias para as unidades escolares, ou poderia atrapalhar?

O gestor escolar Evanílson Félix entende que não atrapalha porque tem a gestão como uma aliada até porque a Unidade Escolar dentro da comunidade é uma referência do serviço público e, ela procura muito esses espaços, à comunidade (entorno da escola) estão sempre buscando as demandas sociais, com o público que a escola atende e elas são intensas, as famílias quando se sentem muito acuadas, muito apertadas, com uma necessidade, elas procuram a escola.

Evanílson Félix (2023) cita que “é o primeiro ente público que ela encontra é a escola é na escola que ela vai buscar a primeira ajuda, então assim a gente sofre porque o serviço público para ele dar conta das demandas que existe ele é moroso ele é sofrido”, o gestor relata que em sua primeira experiência como gestor, nesse primeiro ano ele não vê como um ponto negativo essa proximidade. O gestor observa como um ponto de auxílio e não tem tido dificuldade nem sofrido nenhum tipo de constrangimento nesse sentido. Já para o gestor Marcelino Silva, a postura do gestor tem de ser firme perante o executivo e os superiores hierarquicamente dialogando no sentido de reivindicar as melhorias para as unidades escolares.

A gestora Tereza Cristina menciona um certo afastamento da Secretaria da Educação, entendemos como tensões que vão se constituindo em razão da SMEC não conseguir propiciar a tempo as necessidades e corresponder às expectativas dos gestores tanto no aspecto da logística como na quantidade de materiais didáticos essenciais para desenvolver um trabalho mais eficiente e de melhor aprendizagem.

Na escuta, a gestora Cleide Oliveira ressaltou que o colégio que ela é gestora não recebe recursos financeiros além dos recursos oriundos do PDDE, outra possibilidade seria algumas doações, Cleide Oliveira (2023) “até tivemos em um período no meu primeiro ano de gestão que tivemos doações um amigo da escola ex-estudante ele doou alguns itens duráveis, e aí tem é todo um procedimento para a gente colocar em anexo dessa prestação de contas inclusive no inventário”, mas atualmente não. Com relação à iminência a gestora destaca,

Com relação a essa proximidade tem os seus aspectos positivos, mas tem também alguns inconvenientes, citando às vezes quando a gestão realiza uma solicitação SMEC vem sempre àquela fala cadê os recursos do PDDE da escola? “com relação à a proximidade tem sempre essa fala de querer com que a escola ela tenha essa independência **o tempo todo utilizando só esse recurso e aí cabe ao gestor ele ter esse posicionamento também de dizer o que é o PDDE da escola é de caráter complementar** então eu não posso conduzir a escola sozinha com esse recurso, tem um pouquinho desse desafio se a gente não souber conduzir acharem que esse PDDE é para tudo, mas tem um suporte melhor até para a gente cobrar. Extrato da narrativa: (Cleide Oliveira, gestora colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

A gestora Cleide Oliveira chama atenção para um fator primordial quanto aos recursos financeiros cuja gênese é de origem federal, o PDDE, como afirmou a gestora é um recurso de caráter suplementar<sup>37</sup>, a etimologia da palavra já designa é algo suplementar, um complemento,

---

<sup>37</sup> **O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) destina recursos financeiros, em caráter suplementar**, a escolas públicas da educação básica (e casos específicos) para uso em despesas de manutenção do prédio escolar e de suas instalações (hidráulicas, elétricas, sanitárias etc.); de material didático e pedagógico; e também para realização de pequenos investimentos, de modo a assegurar as condições de funcionamento da unidade de

para suprir o que falta, uma complementação. A mantenedora das escolas públicas municipais não é o governo federal, é de responsabilidade do poder local, do executivo através da Secretaria de Educação suprir as necessidades das unidades escolares, não se pode atribuir os recursos do PDDE à resolução de todas as carências das unidades escolares.

Frisamos que a gênese do PDDE enquanto uma política de descentralização de recursos públicos destinados à educação, contudo, é uma política de caráter suplementar, pois o governo federal de acordo com Adrião e Peroni (2007, p. 12) “não pretendia assumir o custeio total das atividades de manutenção e desenvolvimento das escolas beneficiárias do programa”. A Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995 traz em seu bojo,

Concorrer para a elevação da qualidade do ensino fundamental, reforçando a autonomia gerencial a participação social das unidades escolares, bem como contribuir para a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas por meio do repasse de recursos financeiros, em caráter suplementar (Brasil, 1995, p.3).

Os repasses do PDDE foram ampliados ao ensino médio no ano de 2009 através da lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009 no Art. 5º inciso II.

Na sequência o gestor Marcelino Silva (2023) coaduna-se com as palavras da gestora Cleide Oliveira afirmando que a “unidade escolar em que ele atua assim como as dos colegas não recebe outro recurso a não ser esse de origem federal”, o gestor destaca que às vezes para ter créditos no caixa é realizar eventos com os alunos exemplificando a iniciativa da professora Vânia Santos, em realizar a festa do Halloween com a venda de bilhetes pelos discentes para custear a festa, e o saldo remanescente é contabilizado no caixa escolar para alguma necessidade da escola.

O gestor Marcelino Silva (2023) chama atenção para a veracidade da fala da gestora Cleide Oliveira sobre o recurso “do pessoal querer que faça tudo com PDDE é verídico tanto é não sei se a gestora lembra das formações que tivemos eu não vou citar o nome da formadora que nos aconselhava sempre a execução dos recursos do PDDE, não é para comprar folha de ofício não”.

O gestor relata as dificuldades de manter o funcionamento da escola com poucos recursos, relatando a falta de papel de ofício por aproximadamente 30 dias Marcelino Silva (2023) completa “e eu tive que comprar fiado duas caixas de ofício para pagar com recurso do

---

ensino, além de reforçar a participação social e a autogestão escolar. Os repasses são feitos anualmente, em duas parcelas iguais.

Disponível em:

<https://www.fnde.gov.br/1ccr/pdde.html#:~:text=O%20Programa%20Dinheiro%20Direto%20na, did%C3%A1tico%20e%20pedag%C3%B3gico%3B%20e%20tamb%C3%A9m.> Acesso em 23 jan. 2023, às 23:52:12.

PDDE quando recebesse, então existe um certo desequilíbrio entre o que a escola realmente necessita e o que a secretaria de educação junto com a prefeitura devem ofertar”.

O gestor fortalece o que fora colocado pela gestora Cleide Oliveira que os recursos de origem do PDDE são suplementares, “então às vezes a gente passa por apertos em função desta questão”, em relação à política o gestor afirma não atrapalhar. A orientação da formadora relatada pelo gestor era no sentido de cobrar do poder público municipal mais investimentos em educação, as escolas do município são de responsabilidade do município, o intuito de acordo com relatos dos gestores era incentivar, concitar os gestores escolares a não depender exclusivamente dos recursos do PDDE.

Recursos que são insuficientes para suprir as demandas das escolas, e cobrar as contrapartidas da mantenedora das escolas públicas municipais, atentando para a aplicação dos percentuais de aplicação pelos municípios de no mínimo 25%, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino, disposta no Art. 212 da Constituição Federal de 1988.

Na opinião do gestor João Nildo (2023), o que falta muito são recursos financeiros nas escolas, “eu vou ser bem sincero eu acredito o que a gente mais precisa são mais recursos, porque na verdade o recurso que a gente tem é muito pouco, esse recurso que a gente tem como a colega já acabou de falar são recursos já direcionados”. Para o gestor, além dos recursos parcos, são direcionados, isto é, em suas deliberações o FNDE designa o que pode ser adquirido através dos recursos, o saldo remanescente é muito pouco para implementar algo novo além do já tradicional, a outra questão pontuada é a complicação (que possui elementos em demasia), citando como exemplo a gestão de duas unidades escolares (anexo da escola que atua como gestor) direção de duas unidades escolares. Para o gestor João Nildo há excesso de trâmites aduzindo um problema em uma das contas correntes, que é o único recurso que a escola tem, o que permite uma flexibilidade que é o PDDE básico,

Então o PDDE básico da Escola Martins Romão dos Santos veio abençoado porque desde janeiro que eu tô todo dia no banco e nunca consigo resolver, veio um cartão bendito tentamos de todas as formas não conseguimos, foi solicitado outro cartão chegou agora novamente do mesmo jeito, ele [gerente da instituição bancária] já me disse que não sabe mais o que faz, então assim tem coisas que é muito complicado, muita burocracia, você fica na verdade se humilhando a secretaria de educação, porque, por exemplo, a gente tinha aqui na escola algumas impressoras muito antigas aí as impressoras não funcionam, você leva na prefeitura chega lá manda para o conserto devolve, quando chega na escola vem pior, tem coisas que é muito complicado tem coisas que quando vai para essa parte financeira hoje o recurso que a gente tem na escola é muito pouco mesmo, aqui mesmo nós estamos o recurso que é o PDDE Campo sendo liberado vamos respirar, a gente acredita agora que vai ser creditado, já apareceu no espelho da escola mas não foi liberado ainda, mas sendo é

o recurso que vamos conseguir respirar. Extrato da narrativa: (João Nildo, gestor colaboradora da pesquisa 28 de nov. de 2023).

Fazendo uma analogia da fala do ex-ministro da fazenda nos governos do general Artur da Costa e Silva (1967-1969) e general Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), Antônio Delfim Netto “o bolo aumentou, mas a divisão das fatias segue em busca de um modelo equilibrado”. A aprovação do novo Fundeb em 2020, estabeleceu um crescimento progressivo da quantidade de dinheiro depositado por parte da União. Porém, junto aos novos recursos, vieram uma série de novas regras.

Se antes as secretarias estaduais e municipais de educação não precisavam tomar nenhuma ação para receber os recursos, agora, é preciso agir. Até 2020, a União entrava com mais 10% do total do valor depositado por estados e municípios na cesta do Fundeb. Os valores foram aumentados para 12% em 2021, 15% em 2022, 17% em 2023 e vai crescer até 2026, chegando a 23%. Além do crescimento do aporte federal, o modelo de distribuição tornou-se híbrido. Para os recursos que já estavam disponíveis nada mudou, porém os recursos creditados a partir de 2020 estão divididos em dois tipos de remessas.

A primeira complementação é o VAAT, valor aluno/ano total, que vai entregar recursos extra para municípios e estados com menos recursos disponíveis para educação. Outra parte destina-se ao VAAR, valor aluno/ano resultados, que depende de uma série de indicadores. Nos dois casos é preciso que as secretarias estaduais e municipais enviem documentos ao MEC para se habilitar e receber recursos. De início esse novo processo gera uma mudança cultural, pois até então os recursos que estados e municípios tinham direito simplesmente eram creditados em conta.

Os novos recursos não sofreram cortes no pacote fiscal aprovado no congresso nacional, o novo Fundeb é positivo por aumentar os recursos e o efeito redistributivo, contudo, ficou mais difícil, a operacionalização gerou dificuldades para as secretarias estaduais e municipais de educação, pelo volume de documentos comprobatórios exigidos abrangem um espectro amplo a exemplo de nomeação de diretores com base em critérios técnicos, que se tenha um currículo próprio alinhado com a BNCC, e de leis e orçamentos que muitas vezes não dependem das Secretarias de Educação, e sim de governos, mas quando a situação torna-se condicionalidade para receber dinheiro, tudo mundo faz, relataram os gestores participantes das oficinas formativas, em virtude das cobranças dos gestores, do legislativo, da população e até dos órgãos fiscalizadores.

Retomando a fala de João Nildo, o gestor salientou que outros recursos que a escola possui são muito poucos citando R\$ 1.445,00 procedentes do PDDE básico em duas parcelas

anuais para custeio, e o mesmo valor para os recursos na modalidade de capital, geralmente cada parcela é creditada por semestre, o outro recurso mencionado na educação conectada, que é um recurso direcionado só poderá ser utilizado como mencionado anteriormente para aquisição de materiais ou prestação de serviço vinculado ao uso da internet. O gestor salienta que o funcionário da gestão que o precedeu fez a reprogramação de alguns recursos, e ao assumir a gestão escolar em janeiro de 2023 pode focar no planejamento aliado ao desbloqueio dos recursos inicialmente citado, possibilitando uma maior diversidade de investimentos na escola no pedagógico, na estrutura e na aquisição de materiais permanentes.

Apesar de conter na escola recursos reprogramados, João Nildo (2023) realçou “demos outra cara para a escola, mas quando finaliza tudo a gente observa que os recursos que ficam no ano são muito pouco, porque na verdade esse ano mesmo o único recurso que a gente recebeu mesmo foi o PDDE básico. O PDDE educação conectada ainda está para receber”, para em seguida revelar que a escola foi contemplada com o recurso cantinho de leitura<sup>38</sup> vinculado ao PDDE interativo. Por último, o gestor contabilizou que de janeiro a dezembro de 2023 (estávamos em novembro, mas não havia programação de crédito de recursos para o mês de dezembro de 2023) os recursos creditados durante o ano em curso a escola recebeu R\$ 5.780,00 (cinco mil setecentos e oitenta reais) para a Escola Almir Lopes de Souza que no caso é o polo, o anexo (Escola Martins Romão dos Santos) recebeu praticamente o mesmo valor, em escolas que atendem da Educação Infantil a educação de Jovens e Adultos.

A gestora Tereza Cristina, completando a fala do gestor João Nildo, quando o gestor se referiu ao vultoso processo de burocratização para a realização do processo de planejamento financeiro uma vez que como a escola tinha recursos em caixa ele enquanto gestor precisava realizar uma consulta na escola para averiguar a destinação do recurso, o ano do recurso e como a escola poderia valer-se do recurso que categoria se destinava, a gestora Tereza Cristina (2023) alude, “acaba sendo muito complicado se você não tiver um jogo de cintura para você fazer esses ajustes como você falou poderia não tá caindo aí nessa pedalada também na escola, **dificultou muito uma vez que os recursos também que vem não é suficiente**”. A “pedalada” a que a gestora se refere foi de uma fala nossa em relação à analogia a ex-presidente Dilma Vana Rousseff quando sofreu o processo de impeachment referindo-me as

---

<sup>38</sup> Viabilizar a instalação de espaços de incentivo a práticas de leitura em sala de aulas apropriados à faixa etária, ao contexto sociocultural, ao gênero e ao pertencimento étnico-racial dos estudantes, conforme o Decreto 11.556, de 12 de junho de 2023, que instituiu o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada e estipulou em seu art. 29 incisos II e III, a disponibilização de recursos pedagógicos, equipamentos, materiais e outros insumos utilizados pelas redes de ensino para a implementação dos programas de alfabetização.

especificidades de cada programa, resoluções do FNDE designando o que pode ser adquirido com cada recurso.

A gestora citou como exemplo, a escola que ela trabalha, referindo-se ao recurso do PDDE básico relacionado ao quantitativo de alunos, como a maioria dos recursos do PDDE, a apreensão quando o recurso demora a ser creditado, mencionando os valores de R\$ 8.500,00 sendo R\$ 4.250 para custeio e o mesmo valor para capital. A gestora mencionou a necessidade de uma impressora que infelizmente a SMEC não considerou um planejamento em relação à aquisição para manter nas escolas o equipamento no sentido de adquirir uma impressora que fosse de excelência e de fácil manutenção, Tereza Cristina (2023) justifica a opção afirmando: “porque e se você não tiver um recurso bom você não consegue comprar uma impressora que suporte a demanda de uma escola de 250 alunos, você tem de ter um recurso muito bom, você comprar alguns recursos principalmente esse que tá em alta e muito caro por sinal”.

A gestora refere-se no parágrafo anterior as dificuldades de atuação no processo financeiro, atribuindo também o procedimento de burocratização que dificulta muito, a gestora queixa-se dos recursos serem tão “carimbados”, que possam ser utilizadas em outros espaços da escola, outras necessidades, referindo-se aos recursos procedentes do PDDE do campo auferidos no ano de 2013 “nossa é um programa muito bom, porém é muito burocrático porque ele é destinado para questão de acessibilidade para você poder ajustar a escola, fazer captação de água, então muitas vezes você não consegue a mão de obra qualificada para tal função” reiterando a dificuldade de contratação de mão de obra (prestação de serviço qualificada) quando consegue os profissionais não tem como fornecer as notas fiscais necessárias estipuladas pelo programa para prestação de contas.

Referindo-se aos documentos que a escola comprova que realmente o serviço foi efetuado, dificultando a atuação enquanto gestor e tendo a necessidade de reprogramação dos recursos, “as divisas vão ficando lá não é porque você não tem necessidade de usar é porque você não tem mão de obra qualificada, por exemplo, a educação conectada você precisa usá-la, porém quase nenhum provedor de internet quer porque o valor pago mensal é muito pouco” e as empresas não querem se dispor colocar seus equipamentos na escola para receber um valor de R\$ 180,00 (cento e oitenta reais), as instituições acham que não vale a pena o investimento, em outra ocasião não tem concorrência, outra ocasião a pessoa não tem documentação, certidões exigidas para realizar a intervenção pretendida pela escola, para a gestora essa questão é **muito complicada, acreditando ser a pior parte a gerência do financeiro** de uma escola.

Após as participações dos gestores João Nildo e Tereza Cristina, mencionei que no caso citado pela gestora, é possível fazer uma capacitação de fornecedores que podem emitir notas fiscais de prestação de serviços através de notas avulsas emitida pela Prefeitura Municipal no município onde a escola está inserida mediante o recolhimento de impostos a exemplo do ISS municipal com alíquota de 2% sobre o valor total da prestação de serviço, recolhidos pelo prestador de serviço, e a depender do valor do serviço o prestador de serviço deve recolher IR (imposto de renda) observando as alíquotas que varia de 7,5 a 27,5%.

Após a explicação, um gestor perguntou se não poderia ser a escola a pagar os impostos federais da prestação de serviço com os recursos do PDDE.

Falamos que os recursos do PDDE não podem ser aplicados em gastos com pessoal; na compra de livros didáticos e de literatura já distribuídos pelo FNDE através do PNLD e do PNBE; em gêneros alimentícios (pois tem o recurso apropriado através do PNAE) pagamento de contas de água, luz, telefone e também de taxas; em despesas com festas e comemorações.

É vedada a utilização de verbas do programa para o pagamento de tarifas bancárias (as contas correntes devem ser isentas de taxas) e de tributos federais, distritais, estaduais e municipais.

Também não é permitido utilizar o recurso para pagar o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU, municipal), o Programa de Integração Social (PIS, federal), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins, federal).

Após a escuta atenta aos gestores no tocante aos recursos financeiros iniciamos o diálogo acerca das experiências *in loco* dos gestores municipais em Jacobina realizando algumas perguntas aos gestores municipais. Iniciamos citando a experiência na gestão pública a frente da gestão de uma escola em outra rede de ensino e acompanhando as falas nas oficinas dos gestores municipais que basicamente as verbas que chegam às escolas são originárias do PDDE e outros serviços e materiais que chegam a escola via secretaria da educação.

A pergunta para os gestores tem mais a ver com elucubrações, o que os gestores acham desse sistema, desse formato, traçando uma analogia com a rede estadual quando o gestor tem bem menos apoio da secretaria de educação até porque tá muito mais longe geograficamente e por ser mais complicado para o gestor conseguir esse apoio. Contudo, os gestores das escolas estaduais recebem esse apoio em forma de recursos.

Frisei que os repasses financeiros a escolas da outra rede são muito maiores em termos de recursos do próprio estado do que os recursos recebidos do PDDE e ele queria saber dos gestores o que eles acham desse formato de ter a secretaria municipal de educação como intermediário, se é mais interessante do que seria ter o crédito na conta, se os gestores acham

que é vantagem ou desvantagem esse formato o outro formato, mesmo sabedor que os gestores de imediato não vão ter poder de mudar o formato só por falar dele mas gostaria de entender como os gestores municipais viam esse sistema.

O gestor Marcelino Silva foi o primeiro a se pronunciar afirmando que é uma faca de dois gumes tanto uma situação como outra e que na verdade ele não saberia afirmar, não sabe dizer qual é melhor porque os gestores do município conhecem apenas o formato atual em que a SMEC, a secretaria que custeia tudo no que concerne a estrutura física da escola, a merenda escolar e outras necessidades básicas apesar da burocracia e demandar muito tempo, porém acredita Marcelino Silva (2023) que “os recursos sendo fidedigno e suficiente para que o gestor possa junto com sua equipe gerir para manter a escola seria bem mais interessante” e citou um exemplo em uma determinada ocasião ele colocou e não era a primeira vez que era gestor.

Ao se posicionar em uma reunião de gestores e fizeram chalaça (graça) em uma situação que o gestor solicitou que a SMEC enviasse uma verba no valor de R\$ 50,00 (cinquenta reais) mensais para a escola, com a finalidade de aquisição e citou exemplos de uma lâmpada que queimasse, uma torneira de quebrasse o diretor/gestor pudesse se deslocar a uma loja comprar e repor porque se danificasse uma torneira que custa R\$ 5,00 (cinco reais) ele teria que expedir um ofício e aguardar alguém ir colocar. Então foi uma mangação só inclusive citaram ao gestor que o procedimento era inconstitucional mandar R\$ 50,00 (cinquenta reais) para a escola, Marcelino Silva (2023) “que seja, mas se nós tivéssemos esse recurso na mão ficaria bem mais interessante a forma de gerir, de melhorar a escola e até mesmo de construir salas como essa que foi colocada na primeira situação”.

O posicionamento do gestor se assemelha ao que propusemos enquanto gestor da rede estadual no ano de 2007. Ao assumirmos as unidades escolares no ano de 2007 n gestores se reuniram e fizemos um documento solicitando a secretaria estadual de educação a criação de uma espécie de fundo fixo para despesas do cotidiano a exemplo dos citados pelo gestor Marcelino Silva, justificando que os repasses tanto do PDDE como do FAED (recurso da rede estadual) tinham um interstício grande entre as parcelas maio e setembro de cada ano e as carências e necessidades das escolas eram diárias. Esse pleito foi aceito pela SEC e implementado nas escolas da rede estadual.

Os valores de época eram RS 250,00 (duzentos e cinquenta reais) que possibilitavam a resolução de situações corriqueiras com agilidade. Ao contradizerem o gestor pela proposta justificando a inconstitucionalidade não é verídica, pois a finalidade justificava os valores modestos, mas que dirimiram muitas situações no cotidiano das escolas.

Em sequência, a gestora Cleide Oliveira (2023) concordou com o posicionamento do gestor Marcelino Silva, “até porque as necessidades elas são individuais né e aí quando você traça, por exemplo, um perfil de uma merenda escolar em rede você tem esse desafio de não agregar de forma igualitária né com equidade para todo mundo” a gestora acredita que seria desafiador porque os gestores iriam gerir mais possibilidades, mais recursos, mas, acreditava na viabilidade de conseguir atender com mais eficiência cada unidade porque eram sabedores da necessidade real de cada lugar.

Como exemplo citou um diálogo com os responsáveis do almoxarifado da SMEC porque eles mandavam mensalmente um quantitativo de produtos de higiene, de limpeza que a escola estava com um estoque enorme, Cleide Oliveira (2023), destacou “então eu fiz um ofício e venham buscar essa quantidade de água sanitária que não estamos dando conta, em contrapartida a gente precisando de outros itens que não supria nossas necessidades, então ninguém melhor para gerir a nossa casa do que quem mora nela”.

O gestor Evanílson Félix (2023) relata a experiência de trabalhar em outra rede de ensino e responde a questão proposta, “a gente fica pensando da seguinte forma eu já tive a oportunidade de trabalhar, de fazer parte do caixa escolar de escola estadual, e assim eu vejo que quando o recurso está na unidade você administra ele com mais racionalidade, com mais precisão”.

Um exemplo é questão da merenda escolar na escola onde o gestor atuou era uma merenda de muita qualidade, era uma merenda muito boa, e não tinha o hábito de faltar, quando a escola depende de um outro órgão para poder fazer essa suplementação a escola sofre mais em virtude das solicitações “isso traz mais angústia para o gestor, porque você precisa requerer mais vezes, solicitando mais, dificulta mais o trabalho”. Apesar de o gestor elogiar o suporte atual da SMEC “o suporte não é ruim, mas muitas vezes esse suporte não vem na emergência solicitada, na necessidade que você precisa você precisa ter paciência para ser atendido em suas necessidades”.

Nas interações entre os gestores, agradei as colaborações destes e salientamos que, pelas respostas já imaginávamos que as ações ficariam um pouco mais engessadas, o trabalho na escola, apesar da ampliação, de ser um trabalho extra, a descentralização traz benefícios, tem “a vantagem” como os gestores falaram na importância de se planejar para este recurso, o gestor e equipe, sabendo quanto chega exatamente de recursos, conseguem dimensionar seu trabalho, para ele, inclusive, é uma prática comum das prefeituras fazer essa "centralização, outras prefeituras fazem diferente?

A SMEC em resposta a pergunta do gestor emitiu uma nota informando que a centralização da merenda escolar facilita a logística da atuação de fornecimento da merenda escolar no município em razão das distâncias geográficas permitirem um planejamento semanal. O que difere de outras instâncias federativas em função das localizações geográficas, citando o estado da Bahia, como exemplo que utilizava quando de sua responsabilidade o ensino fundamental, a descentralização dos recursos do PNAE - o que não acontece no ensino médio que descentralizou os recursos no atendimento ao programa nacional de alimentação escolar.

## 10. TERCEIRA OFICINA COLABORATIVA: DA INCORPORAÇÃO DA GESTÃO PRIVADA NA ESCOLA PÚBLICA A LEGISLAÇÃO ESCOLAR

A terceira oficina colaborativa iniciou com a fala da gestora Cleide Oliveira solicitando uma nova rodada de interações acerca dos temas abordados na oficina anterior. A gestora relatou que após as oficinas vai registrando, anotando as falas e vai lembrando-se de flashes, dos questionamentos e gostaria de voltar ao tema do gestor da escola pública que havíamos mencionado ao final da segunda oficina, gerir uma escola pública e lembrando a fala de Ovídio Gomes, que não se poderia incorporar a administração da escola privada em sua totalidade para a escola pública.

De forma incipiente abordamos a incorporação da gestão privada na escola pública, na oportunidade sem aprofundamento o que faremos a seguir.

Nas palavras da gestora,

“Me deu curiosidade inclusive de ler um pouco sobre Paro, o que é que ele diz sobre isso [gestão da escola privada e gestão da escola pública] eu percebi que ele dialoga exatamente com que a gente compreende, a gente não trabalha com produtos, a gente trabalha com gente”. Essa ideia de não tratar a escola em definitivo como uma empresa que vende produto, mas que trabalha com gente que precisa ser organizada nos pontos como você tratou [Ovídio Gomes]. Extrato da narrativa: (Cleide Oliveira, gestora colaborador da pesquisa, 21 de nov. de 2023).

Na oficina mencionada falamos sobre temas de um livro de Paro (2015) Diretor Escolar educador ou gerente em que o autor menciona a gravidade do avanço do poder privado sobre a escola pública, contudo o pesquisador faz um alerta que essa epirogênese não seja automaticamente aferida. Segundo Paro (2015) “pela simples apresentação quantitativa de sua ocorrência”, salientando as lacunas ainda existentes na escola básica não proporciona a adequada reflexão crítica sobre a realidade, aliada a uma sociedade em que a consciência política da população ainda é muito escassa. Os pontos tratados foram: a administração da escola privada em busca da eficiência com orientação capitalista, viés de lucro, em busca da eficiência material o que difere da gestão da escola pública, que deve ser norteadas pela linha da aprendizagem.

Embora Paro (2015) ressalte a importância da administração em coexistência com o pedagógico, pois considera toda prática pedagógica como necessariamente de caráter administrativo, quando se refere especificamente à educação. Paro (2015) diz que “A escola é considerada como uma empresa<sup>39</sup> sua administração, ao cuidar da utilização racional dos recursos,

---

<sup>39</sup> O termo empresa é entendido aqui em seu sentido geral, genérico, como todo empreendimento humano organizado para a produção de algo ou para a busca de fins, com a utilização do esforço humano coletivo.

supõe que tal utilização seja realizada por uma multiplicidade de pessoas, mas sem ignorar que, em cada um dos trabalhos (que concretizam essa realização), está presente o problema administrativo”, ou seja, a necessidade de realizá-lo da forma mais adequada para a consecução do fim que se tem em alvo.

O termo administração esteja intrínseco a gestão escolar que para Paro (2015) é sinônimo de administração essa deve realiza-se em conjunto com os representantes da escola promovendo a inclusão, o diálogo e a cooperação, porém em contraste com a utilização entre a escola privada e a escola pública em virtude também de maior autonomia na tomada de decisões na administração privada, enquanto na pública as políticas podem ser mais influenciadas por regulações governamentais. Os recursos envolvidos na busca dos objetivos diferem, contudo, algumas práticas mostram-se eficazes como o planejamento dos recursos financeiros, o controle na execução dos recursos e utilização de *softwares* de controle e administração dos recursos escolares.

Uma pesquisa publicada pela D3e (dados para um debate democrático em educação) publicado em março de 2022 tem como conclusão do relatório Escolas Charter<sup>40</sup> e Vouchers<sup>41</sup> demonstrou através de uma metanálise<sup>42</sup> que considerou os resultados de 848 artigos publicados entre 2012 e 2021 que gestão privada em escola pública não melhora ensino. A síntese de evidências aponta duas conclusões principais sendo: a iniciativa privada na rede pública tem impacto nulo ou muito baixo sobre o desempenho dos estudantes, segundo a entrada de entes particulares aumenta a desigualdade no sistema gerando segregação racial e socioeconômica dos alunos mais vulneráveis.

No Brasil a pesquisa apontou complicadores adicionais como a fiscalização são 5.570 municípios em 26 estados e distrito federal, e a segunda é financeira, escolas conveniadas não podem receber dinheiro do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), principal mecanismo de transferência de recursos da União às redes municipais e estaduais. Como temos acompanhado nas interações, discussões das oficinas colaborativas os municípios (prefeituras) precisariam buscar recursos próprios para este financiamento, o que certamente inviabilizaria o projeto.

Acreditamos que a melhoria da escola pública perpassa por investimento em gestão, formação de qualidade, clima escolar favorável à aprendizagem, envolvimento, participação das famílias e da comunidade, gestão democrática aliada às especificidades de cada unidade escolar.

---

<sup>40</sup> Instituições privadas financiadas pelo setor público.

<sup>41</sup> Espécies de bolsas de estudo para que os alunos paguem as taxas de instituições privadas de ensino

<sup>42</sup> Espécie de resumo científico.

Apontado pelos gestores como parte na formação nas oficinas colaborativas e mencionado pelos técnicos da GB Assessoria Educacional, relatando as dificuldades dos gestores nas interpretações e no aprofundamento das leituras e estudos acerca das legislações escolares fizemos o planejamento acerca do tema para trabalhar na oficina formativa.

A seguir quadro com a legislação trabalhada na oficina colaborativa.

**Quadro: 14** - Legislações na seara educacional trabalhadas nas oficinas colaborativas.

Nº	LEGISLAÇÃO
01	Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988 Capítulo III, da Educação, Da Cultura e do Desporto, Seção I, da Educação, artigos: 205 A 214; Emenda Constitucional Nº 53, De 19 De Dezembro De 2006
02	LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei 9.394/96 Estatuto da Criança e do Adolescente Lei 8.069/90 Língua Brasileira de Sinais Lei 10.436/02 Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência Lei 3.298/99
03	Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência Lei 7.612/11 Estatuto da Pessoa com Deficiência Lei 13.146/15 Plano Nacional de Educação – PNE Lei 13.005/14
04	Currículo e DCNs-Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana Res. CNE/CP 01/04 Diretrizes Operacionais para o Atendimento Educacional Especializado na Educação Básica, modalidade Educação Especial. Res. CNE/CEB 04/09
05	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil Res. CNE/CEB 05/09 Diretrizes Operacionais para a Educação de Jovens e Adultos Res. CNE/CEB 03/10 Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Res. CNE/CEB 07/10
06	Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Res. CNE/CEB 02/11 <b>Parâmetros Curriculares Nacionais</b> Parâmetros Curriculares Nacionais 1ª a 4ª Séries Parâmetros Curriculares Nacionais 5ª a 8ª Séries Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (PCNEM)
07	<b>Parâmetros Curriculares Nacionais</b> Referência Curricular Nacional para a Educação Infantil Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil – Volume 1 Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil – Volume 2 BNCC - <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/08">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/08</a>
08	A elaboração de uma base nacional comum está prevista no Artigo 210 da Constituição de 1988 e no Artigo 26 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996. Além disso, a lei de 2014 que instituiu o PNE cita diretamente a BNCC como estratégia para o cumprimento das metas 2, 3 e 7 do Plano; 2- Universalizar o ensino fundamental de 9 anos;
09	Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezessete) anos; 7- A meta trata do fomento da qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem.
10	Gestão Democrática O princípio da gestão democrática do ensino público recebeu formalização mediante o inciso VI, do artigo 206, da Constituição Federal de 1988. Sem dúvida, é um grande avanço ter na letra da Lei Maior – a Constituição Federal – o princípio da gestão democrática.
11	A normatização da gestão democrática da educação, artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996), e no artigo 15 (Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

- 
- 12 É interessante observar que a LDBEN (9.394/96) apresenta como destaque da gestão democrática o projeto político pedagógico e o conselho escolar, tendo como base a questão da autonomia nos interesses pedagógicos, é a Eleição de gestores escolares.
- 13 E o artigo 9º da Lei do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (Lei nº 13.005/2014) na meta 19.
- 14 Tripé da Gestão Democrática Escolar: Participação, Transparência e Autonomia.
- 15 Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.
- 

**Fonte:** Elaborado pelo autor 2023

A legislação deve acompanhar o trabalho diário do gestor interagimos acerca do advento da gestão democrática e participativa com ênfase na constituição de 1988, na LDBEN e PNE e leis posteriores ressaltando a importância do tripé da gestão democrática: participação, transparência, autonomia e liderança.

Um dos pontos mais discutidos foi a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, na dimensão administrativo-financeira. Na análise do quadro (em anexo) na competência C.1 - coordenar as atividades administrativas da escola na seção atribuições/práticas/ações esperadas pelo gestor escolar coaduna com o CEO da empresa GB Assessoria Educacional, Geison David da Silva Pereira, acerca das dificuldades dos gestores em trabalhar com ferramentas tecnológicas (sistemas, aplicativos digitais) a Matriz de referência do diretor escolar sugere a utilização de ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, **tanto no planejamento** e uso dos recursos, quanto na prestação de contas, ou seja, o planejamento permeia o trabalho do gestor, da equipe gestora, do trabalho coletivo em todas as etapas do processo de utilização dos recursos escolares, desde o planejamento, execução dos recursos e na prestação de contas.

No quadro relacionado à competência C.4 espera-se do gestor escolar histórico e atualizações acerca das legislações e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. Como destacado pelo técnico da GB Assessoria Educacional, como uma das dificuldades dos gestores escolares. As legislações e normas oriundas do FNDE são através dos sistemas (PDDEweb, PDDEREx, Habilita, SIGPC-Contas *on-line*, Sistema de Distribuição de Livros) que deverão ser acessados e estudados através das plataformas digitais, como salienta a matriz de referência (manter os dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros).

Especificamente, a dimensão administrativo-financeira do texto referência da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (C.4) o texto menciona acerca das competências o estímulo do trabalho coletivo “gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola”.

Portanto, gerir os recursos financeiros em consonância com os representantes que compõem o colegiado escolar, cabendo à responsabilidade ao gestor escolar pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos financeiros pela unidade escolar, porém deve como líder da unidade escolar incentivar e estimular a participação da comunidade na “indicação de elementos que possam tornar o plano de ação, aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola.

Diferente da situação das escolas estaduais, no município de Jacobina não existe uma lei, resolução, decreto que sinalize a obrigatoriedade da presidência do caixa escolar nas unidades escolares, diversa das escolas estaduais que são regidas pelo decreto nº 18.278 de 20 de março de 2018 que assevera no Art. 3º § 2º que o presidente do caixa escolar será sempre o Diretor da Escola e seu suplente será o Vice-Diretor, ou substituto legal.

A portaria municipal nº 0843 de 06 de dezembro de 2016 menciona apenas no Art. 42º inciso II que o caixa escolar faz parte da constituição da unidade escolar como unidade executora dos recursos financeiros, e no Art. 58º da competência do caixa escolar interagir junto à unidade escolar e ao Conselho Escolar, quanto à administração dos recursos transferidos por órgãos federais, pela comunidade, por entidades privadas e aqueles resultantes de promoção de campanhas escolares e outros, zelando pela correta, eficiente e transparente execução do plano de aplicação de recursos, deverão ser elaborados com a participação da comunidade escolar.

Alguns gestores/gestoras participantes das oficinas com a uniformidade dos estatutos das unidades executoras ocorrida no ano de 2022, para adequar o tempo da gestão escolar a vigência dos integrantes do caixa escolar, acreditam que essa sinalização indica que o presidente do caixa escolar deva ser o gestor, porém, não há nada categórico que afirme de forma inequívoca essa indicação, contudo, não há consenso entre os gestores/as, sinalizando que o Art. 11º seção IV da Diretoria dos estatutos dos caixas escolares é dúbia quanto à interpretação, sinalizando que a diretoria é o órgão executivo e coordenador da Unidade Executora, mas a diretoria não é composta exclusivamente pelo presidente.

Em síntese, os gestores afirmaram que de fato na esfera municipal não existe nada que rigorosamente condicione ao gestor ser o presidente do caixa escolar. Contudo, após o alinhamento com os técnicos da GB Assessoria Educacional tem ocorrido uma indicação neste sentido de tornar o gestor presidente do caixa escolar, por entender que o gestor está na ativa, e sendo o portador legal junto ao FNDE pelo acesso aos sistemas de impressão e inclusão das prestações de contas e acesso à movimentação de recursos.

## 11. QUARTA OFICINA COLABORATIVA: DAS COTAÇÕES DE PREÇOS, EXECUÇÃO DOS RECURSOS A PRESTAÇÃO DE CONTAS

Ao iniciar a oficina os gestores/as relataram ansiedade em conhecer os processos de aquisição de materiais através das compras *on-line* e alguns se diziam ser uma das maiores dificuldades na gestão das escolas, o processo de cotações de preços, execução dos recursos e à prestação de contas.

Outra dificuldade mencionada pela gestora Tereza Cristina é referente às cotações de preços de empresas atuantes na mesma ramificação de atividade econômica que, a depender da atividade, determinadas cidades não têm mais de uma empresa atuante. Neste cenário é possível dirigir-se a Associação Comercial da cidade e solicitar um atestado de exclusividade da empresa que exerce a atividade comercial, ou seja, que na cidade somente a empresa citada exerce a atividade referida na cotação.

A normatização do FNDE para os recursos do PDDE exige no mínimo três cotações para aquisição de materiais permanentes, de custeio ou prestação de serviço, porém conforme explicitado acima se pode realizar o procedimento mencionado, de acordo com as regulamentações do FNDE.

No caso das escolas de Zonas Rurais ou Escolas do Campo, o poder executivo poderia adquirir cisternas de polietileno junto ao governo federal ou construir sem a utilização dos recursos do PDDE que são diminutos. Os gestores/as ao utilizarem o termo carimbado é no sentido dos recursos serem determinados para a aquisição de materiais específicos.

Ao se referir o custo de materiais como uma impressora, a gestora mencionou os altos preços dificultando a aquisição com recursos das escolas e solicitando a aquisição através do poder municipal. A elevação dos preços de materiais de informática atrelada ao dólar teve um crescimento acelerado durante e pós-pandemia pela dificuldade de insumos e não arrefeceu aos patamares de início do ano de 2020, aliado a inflação no período 2020-2023 que foi de 25,04% de acordo com o IPCA<sup>43</sup>, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo. As conversações a seguir demonstram o exemplo citado, especialmente na fala do gestor João Marcelo, se referindo aos recursos do PDDE e a queda no poder de compra desses recursos.

O gestor fez uma análise e, corroborando com a fala dos gestores anteriores, traçou um parâmetro, um comparativo com os recursos que as escolas recebem atualmente (2023) com os recursos de 2, 3, 4 anos atrás, praticamente são os mesmos valores, a diferença é mínima, o

---

<sup>43</sup> Fonte: <https://investidor10.com.br/indices/ipca/>. Acesso em 27 dez. 2023, às 17:55: 23.

que mudou na análise do gestor foi à quantidade de alunos, houve uma diminuição na quantidade de alunos. Os gestores Tereza Cristina e João Nildo concordaram com João Marcelo (2023) “quando a gente observa a queda desses recursos a gente observa também o aumento dos valores dos materiais que a gente compra tanto permanente [capital] como custeio eles tiveram um aumento muito grande após o período do covid-19”.

O gestor atesta as dificuldades com os valores recebidos na atualidade (novembro de 2023) para gerir os recursos em razão dos recursos permanecerem praticamente os mesmos, de anos anteriores, e com um aumento considerável dos produtos, materiais de uso contínuo nas escolas, dificultando bastante a manter as escolas em equilíbrio com material didático, com material permanente, sinalizando os recursos que são creditados na conta do caixa escolar para obtenção de impressoras, TV, notebooks, materiais que a escola necessita.

Contudo, o gestor espera que no ano de 2024 os recursos possam melhorar, para que a equipe gestora e colegiado possam melhorar o ambiente escolar em termos de material didático, material permanente. O líder do Colégio Pedro Daltro atribui também ao poder municipal, a SMEC uma maior aproximação das escolas, João Marcelo (2023), reforça, “é claro que a prefeitura não é a primeira vez que a gente cita essa situação a prefeitura também tem não tem contribuído como deveria contribuir, a gente sabe disso, então tem dificultado bastante à gente gerir esses recursos por conta que as demandas são grandes”. Mantendo a resiliência o gestor acredita na melhoria dos recursos e da gestão em termos de gestão municipal contribuindo mais para as escolas.

Em consonância com a fala do gestor João Marcelo, a gestora Tereza Cristina relata o desejo da comunidade escolar da escola Antônio Alves da Silva de uma área coberta porque a escola apesar de ser no centro do distrito é uma escola muito antiga, juntamente com o colégio Pedro Daltro, a gestora acreditava ser as duas escolas mais antigas do distrito do Junco, relatando que em sua casa tem fotografia de seu pai nessa escola no período de eleição, um dos colegiados eleitorais do distrito era na escola, Tereza Cristina relata que infelizmente não há documentos, registros de datas específicas do ano de fundação da escola. Tem uma data provável que é do ano de 1973, provavelmente, mas não é nada totalmente segura, verídica, essa situação é uma possibilidade que é um dos dados que se encontra no espaço.

A escola tem uma infraestrutura ainda muito inadequada, a luta da comunidade escolar na atualidade e continuamente é para a mudança estrutural da escola, uma vez que atende crianças de 4 (quatro) e 5 (cinco) anos. A equipe escolar tem batido muito de frente com a gestão central atual e anteriores para que pudessem atender a demanda que é crucial para a escola. Em 2013 Tereza Cristina esteve como vice-diretora e de lá pra cá vem alternando em

direção e vice-direção, sendo eleita gestora na eleição de janeiro de 2022, e a frente da gestão escolar conseguiram implantar uma Fanfarra Mirim, implantar uma sala de leitura, que segundo Tereza Cristina,

Não vou dizer que é uma biblioteca porque a gente não tem ainda biblioteca, conseguimos com esse recurso do PDDE Campo construir uma área coberta que não tínhamos e as crianças brincavam ao sol e na chuva, os recursos do PDDE Campo foram fundamentais na construção desse sonho”, graças a Deus foram muitas coisas que fizemos, fomos conseguindo ao longo desse tempo. Então para a gente é gratificante inclusive uma das João Marcelo está aí que não me deixa mentir é que a escola vinha por uma série de questões sendo desvalorizada na comunidade, nós conseguimos elevar essa valorização dos profissionais, dos alunos, nosso público são alunos de são da faixa classe média baixa, mas a gente conseguiu elevar o Ideb para o segundo melhor do município então a gente fica feliz por isso. Extrato da narrativa: (Tereza Cristina, gestora colaboradora da pesquisa 28 de nov. de 2023).

A fala da gestora enfatiza a união da equipe escolar na conquista dos objetivos de melhorias tanto na infraestrutura da escola, implantação de sala de leitura, a fanfarra mirim como a melhoria dos índices educacionais, ensejando parcerias e trazendo o reconhecimento da comunidade na avaliação das ações desenvolvidas no âmbito escolar. A gestora relatou que em parceria com estudantes, comunidade local, está desenvolvendo um projeto para registrar fatos históricos ocorridos nas dependências da escola com o objetivo de encontrar registros que comprovem o ano de fundação da escola.

Um dos pontos de destaque na oficina foi a socialização do processo de aquisição de material permanente para as escolas através das compras *on-line*. Inicialmente falamos da possibilidade de aquisição de material permanente e como fazê-lo. Após a fala um dos gestores interagiu.

O gestor Marcelino Silva revelou que teve uma dúvida, foi estudar o documento, resolução do FNDE e, posteriormente, obteve um diálogo com um dos técnicos da empresa sobre a compra *on-line*, exemplificou, de acordo com a resolução o técnico orientou o que podia fazer e na oportunidade compartilhou uma experiência com os colegas gestores acerca de aquisição de material permanente para o colégio através de cotações de preços *on-line*.

Perguntei ao grupo a abrangência em termos de sugestões e de contribuições a assessoria da GB disponibilizava. Os gestores responderam que a empresa GB Assessoria Educacional oportunizava suporte aos gestores escolares tanto no formato *on-line* quanto pessoalmente, a narrativa dos gestores salienta que os técnicos da empresa estão constantemente na Secretaria da Educação e os atendimentos presenciais são agendados. O gestor Marcelino Silva (2023) afirmou: “em termos de influência em relação a como gastar os recursos não tem influência nenhuma, eles nos orientam aonde aplicar cada vínculo do recurso, por exemplo,

tem o PDDE estrutura, o PDDE qualidade, o PDDE básico, o que eu devo fazer o que eu posso fazer como eu posso pagar”.

O gestor mencionou a aquisição de uma impressora HP profissional de última geração, a laser, uma impressora Epson também a laser, uma impressora Canon, cartuchos de toner, cartucho reserva, mais tinta para impressora, uma peça para impressora Kyocera que já existia no colégio, um microfone sem fio duplo e os valores não atingiram R\$ 6.000,00 (seis mil reais), as compras foram no formato *on-line*, sendo que só a impressora HP mencionada no comércio de Jacobina custava aproximadamente R\$ 6.000,00 (seis mil reais), destacando a orientação do técnico que fez toda a diferença na aquisição dos equipamentos, haja vista os valores diminutos que a escola disponibiliza.

O FNDE, através da resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021, dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do PDDE, com o Guia de Orientações 2021 para aquisição de materiais, bens e contratação de serviço com recursos do programa, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. No tocante às compras *on-line*, é imperioso a observância de preços praticados no mercado, tempo de entrega, no valor total orçado o frete deve ser incluído, as cotações podem ser mediante *print* na tela, *sites* nacionais confiáveis, observância de critérios de segurança dos sites e, ao comprar, o comprovante de pagamento precisa ter a identificação do fornecedor-vencedor da proposta mais vantajosa.

Em sequência, nas interações a gestora Cleide Oliveira frisou que além do fato citado pelo gestor Marcelino Silva a equipe da GB Assessoria Educacional “eles também além de toda essa dinâmica do que pode e que não pode e como fazer o que eu acho interessante é que eles ainda nos passam momentos formativos mesmo de estudar algumas leis que estão sempre em movimento com relação aos recursos”, e ocorrem interações entre os gestores e a equipe técnica mencionando todo suporte da empresa não só na parte financeira.

“Eles dão suporte na escolha do livro didático, exatamente que tem de ser feito pelo PDDE interativo, é um leque de orientações e de espaços formativos mesmo de diálogo” mencionando o atendimento que ocorre de forma individual e em grupo, os gestores participam de um grupo de WhatsApp retransmitindo todas as informações que também são direcionadas no aplicativo de forma privada. “Quando a dúvida ela é individual ele tá ali o tempo todo dialogando, conversando, então tem sido esse suporte mesmo para a gente e principalmente porque mudou muita coisa principalmente com relação a essa compra *on-line*”, a gestora relata o medo proveniente dos pagamentos através do pix, reforçando a parceria na execução do trabalho do gestor.

Como citou a gestora Cleide Oliveira, o PDDE interativo é o sistema criado para ser o ambiente de execução do programa PDE Escola e, por isso, sua estrutura foi baseada na metodologia e funcionamento desse programa. Com a entrada de outras ações de repasse direto às escolas, a exemplo do (PDDE Campo, PDDE Água e esgotamento sanitário, PDDE Sustentável, PDDE Acessível), o sistema PDDE Interativo se tornou não só o ambiente (plataforma *on-line*) do PDE Escola, mas uma ferramenta de planejamento e gestão da escola para todas estas ações.

O PDDE Interativo deixou de ser o sistema de um programa (PDE) para se tornar a plataforma de planejamento e gestão de vários programas e ações de PDDE. Fazendo a análise das respostas ao dispositivo questionário verificamos que as escolas do município que integram a pesquisa não recebem recursos do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), o PDE Escola é um programa do MEC que atende às escolas com baixo rendimento no IDEB, atuando no planejamento estratégico e participativo com o propósito de auxiliá-las em sua gestão, contudo, não especificamos sobre esse recurso em virtude das escolas do município não serem contempladas com esse recurso, porém alertamos aos gestores sobre a importância desse recurso para as escolas de baixo rendimento no IDEB, conforme registros/resoluções do MEC que salientamos.

Jacobina tem, como falamos anteriormente, uma média de 5,1 no IDEB para os anos iniciais do ensino fundamental e 4,6 de média para os anos finais do ensino fundamental, como o MEC estabelece média seis (6) como um índice satisfatório o município deveria receber recursos do PDE. Ou a SMEC não fez a adesão ao programa ou não atentou para essa situação.

Os relatos dos gestores/as Marcelinho Silva e Cleide Oliveira mencionam a parceria com a GB Assessoria Educacional e quão importante para a atuação dos gestores a empresa tem sido importante na orientação dos gestores, no que se refere à aquisição de equipamentos que utilizam recursos do PDDE na modalidade de capital e, na realização de cotações onde não se pode especificar as marcas dos equipamentos a serem cotados.

Relatam ainda que a realização no formato *on-line* exige pesquisa (cotações de preços) em plataformas confiáveis e realização de captura de tela com a identificação da empresa cotada, especificações dos produtos cotados e características dos produtos em cotação, exigindo do gestor conhecimentos técnicos de operacionalização dos recursos midiáticos. Além de todas as demandas citadas para cada aquisição será necessária três cotações, em fornecedores distintos (empresas com CNPJ ativo), no mesmo formato, produto, características e quantidades, portanto iguais o que demanda um cuidado à parte.

As respostas narradas pelos gestores foi um dos marcos das oficinas pedagógicas. Uma das feições da pesquisa-ação é incentivar os pesquisadores na busca de sua essencialidade epistemológica e de suas possibilidades como práxis investigativa, tendo como característica principal possibilitar interações entre pesquisador e representantes da realidade pesquisada, visando produzir mudanças (ação) e compreensão (pesquisa) no âmbito da pesquisa, e poder partilhar experiências e aprendizados como no exemplo acima demonstrado, que não era do conhecimento de muitos gestores/as quanto a aquisição de equipamentos através de cotações e compras *on-line*.

Em seguida, fazendo uso da palavra, o gestor João Nildo (2023) frisou a importância de conhecer o tripé que inicia no primeiro momento conhecendo os recursos “é fazer esse levantamento para depois sentar com a equipe e ver a questão da necessidade e a questão da prioridade” porque nós temos necessidades e temos as prioridades”. Após esse processo se sentava com toda equipe e tomava a decisão em conjunto, posteriormente procederiam às cotações de preços e aquisições do que fora decidido em coletivo.

Complementando a fala do gestor anterior, a Gestora Rita de Cássia (2023) enfatizou o que é unânime entre os gestores participantes das oficinas pedagógicas que os poucos recursos recebidos pelas unidades escolares, tendo a união (governo federal) como único provedor dos recursos financeiros, as escolas e colégios do município de Jacobina através do PDDE. “Na maioria das vezes nós temos essa necessidade, temos esse sonho de fazer mais e melhor pela escola, pela comunidade, só que os recursos que nós recebemos são tão poucos que só fica no sonho”. A gestora Vanessa Silva Alves, relatou a pouca experiência na gestão tendo iniciado a gestão no ano de 2022, com pouca experiência aos poucos estava caminhando, aprendendo a planejar, executar, gerir os recursos oriundo do PDDE, chamou atenção para as reais necessidades da escola, tendo o cuidado para não implementar na escola a vontade do gestor e não a real necessidade da escola.

Quando se fala de prioridade a gente também tenta refletir essa prioridade, para quem? Porque às vezes a gente tem prioridade, mas no nosso ponto de vista, como gestor/a como na escola em si não leva em consideração a prioridade dos alunos, porque às vezes tem material que a gente fala que precisa, mas para a prática pedagógica, para o ensino não vai ter muita influência. Então assim lá mesmo [na escola] a gente tenta fazer essa observação quando a gente prioriza o que vamos comprar com o dinheiro do PDDE (Extrato da narrativa: Vanessa Silva, gestora colaboradora da pesquisa, 31 de out. de 2023).

Diante do exposto, observa-se que é um desafio lidar com recurso público e a melhor maneira de fazê-lo é a socialização, a transparência e trabalhar de forma coletiva, colegiada,

democrática e participativa. Os gestores participantes coadunam com o exposto ao lembrarem suas colocações ao longo das respostas das questões apresentadas, as consultas aos pares da equipe gestora, o colegiado escolar e decidirem todos os trâmites de forma uníssona.

A realização das prestações de contas consiste em duas etapas de acordo com os gestores, a aprovação no conselho fiscal das unidades escolares e documentação física entregue a SMEC, além de incluir através de *upload* de todos os formulários exigidos nas resoluções do FNDE na plataforma Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC), um sistema *on-line*, que em seu Manual (2016) traz a seguinte informação,

A nova perspectiva de gestão eletrônica das prestações de contas colabora com a ampliação da acessibilidade, transparência, confiabilidade, tempestividade, economicidade e eficiência, não só do FNDE, mas de todos os parceiros envolvidos – gestores estaduais, distritais e municipais, conselhos sociais, Ministério da Educação, órgãos de controle interno e externo, Ministério Público –, com a redução significativa de tempo e de recursos financeiros aplicados na realização das ações inerentes ao processo de prestação de contas. O Contas *On-line* vem facilitar ainda a obtenção de uma maior quantidade de informações que subsidiará uma análise mais detalhada da execução física e financeira dos recursos repassados (Brasil, FNDE, 2016, p. 4).

A análise das prestações de contas das unidades escolares ocorrem através do TCU-Tribunal de Contas da União, que analisará as prestações de contas em observância a resolução nº 15, de 16 de dezembro de 2021 em seu artigo 29 do FNDE, que dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento do PDDE, salientando que devem consistir na comprovação pelas UEx da execução dos recursos recebidos às custas das Ações Integradas, incluídos os saldos reprogramados de exercícios anteriores e os rendimentos auferidos nas aplicações financeiras, bem como do cumprimento dos objetos e objetivos do PDDE e as Ações Integradas.

A prestação de contas em observância aos prazos e procedimentos estabelecidos nas resoluções do FNDE possibilitam a adimplência das unidades escolares através dos caixas escolares e a continuidade dos recebimentos dos recursos que materializam o planejamento e ações nas escolas.

## **12. QUINTA OFICINA COLABORATIVA: DA FORMAÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO, A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA PRESENÇA DOS PAIS NA ESCOLA**

O início da oficina foi o compartilhamento de uma planilha da Microsoft Excel, sem conter nenhum dado nem fórmulas aparentes. Escutando os gestores em suas “necessidades” de obter uma planilha que atendesse ao controle de saldo e gastos financeiros, aplicações de diferentes modalidades do PDDE. Durante a formação os gestores perguntaram, interagiram e participaram da construção do material requerido por eles. Enviado para cada gestor/a a gravação da oficina.

Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes (normas e resoluções do FNDE) e com a participação do Conselho Escolar. Acreditamos que contribuímos com a formação na realização da última oficina colaborativa quando trabalhamos com o editor de software de planilhas eletrônicas com diversas funções como controle financeiro, seções de crédito e débito, montagem de planilhas, cálculos, tabelas e diversas funções de otimização de controle de estoque, gerenciamento contábil, organização de dados e gerar relatórios.

Socializamos um vídeo do governo federal através do FNDE que lançou o “Game PDDE” para auxiliar os gestores escolares na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola, o jogo tem objetivo de familiarizar os gestores e a comunidade escolar com as etapas previstas na gestão do PDDE. O Game PDDE é um simulador com vários cenários de uma unidade de ensino, desde sala de aula, biblioteca, cantina, salas de multimídia. A simulação permite que o jogador faça escolhas sobre como utilizar o recurso recebido pelo programa, o jogo é dividido em três fases: Atualização Cadastral, Planejamento e Prestação de Contas consistindo em mais uma ferramenta tecnológica de auxílio ao planejamento/administração financeiro/a da gestão e da escola.

### **12.1 A Gestão Democrática e Participativa com ênfase nas Estratégias utilizadas pelos gestores para presença dos pais na escola**

Elaboramos duas questões para os gestores escolares para podermos compreender como agiriam e dinâmica utilizada em situações que precisassem tomar decisões importantes para a unidade escolar e se incluiriam os representantes dos colegiado nas decisões. Denominamos as questões apresentadas de questões problemas por corroborar com o pensamento de Sant’Anna (2014) sobre a importância do planejamento, e tomada de decisões coletivas que começa com a

análise e a priorização de problemas, causas e consequências “e que exigem diferentes tecnologias de intervenção e estratégias para que os objetivos definidos pelo grupo sejam alcançados.

**Figuras 7 -** Questão problema, capital.



**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

**Figuras 8** - Questão problema, custeio.



**Fonte:** Elaborado pelo autor 2024.

Ademais, também é um dos objetivos da pesquisa, examinar criticamente os subsídios teórico-metodológicos utilizados na gestão financeira das escolas para a formação dos seus gestores por meio da análise dos seus processos e mapear os principais desafios, dilemas das equipes gestoras no desenvolvimento e execução dos recursos financeiros, para utilização racional de recursos e realização de fins determinados.

A interpretação do gestor João Marcelo em consonância com os dois vices gestores, a coordenadora pedagógica e os membros do colegiado escolar, estabeleceria um planejamento levantando as necessidades da escola, o gestor menciona que a questão problema de número um (1) já está apontando o que é necessidade, mas faria um levantamento das necessidades da escola.

Após esse levantamento realizado me sentaria juntamente com os professores, os funcionários e também o colegiado e o grêmio estudantil para apresentação da proposta e diante da mesma abriria a plenária para contribuições, acreditando que iriam surgir várias sugestões e aquela que fosse viável para a escola a gestão acataria iniciando o planejamento do que fora decidido no coletivo, fazendo um estudo da viabilidade de aquisição com os recursos disponíveis no caixa escolar da UEx.

Fazendo uma análise das respostas do gestor escolar o mesmo foi assertivo quanto a observância das necessidades da unidade escolar, a questão problema 1 (um) apresenta um sonho de todo gestor, porém a decisão de aquisição dos equipamentos não deve ser de forma unilateral, o mesmo agiu em conformidade com o deve ser a gestão democrática e participativa, as decisões devem ocorrer de forma colegiada. Em seguida iniciaria o planejamento das ações como pesquisa de preços, capacidade técnica dos equipamentos a serem adquiridos e análise da planilha de recursos disponíveis na unidade escolar.

A gestora Rita de Cássia frisou que se reuniria com a equipe gestora e o colegiado escolar, observaria as necessidades e faria um levantamento de custo, de preços dos materiais a serem adquiridos, de posse dos valores na reunião levaria as necessidades da unidade escolar e realizaria um levantamento detalhado de tudo que a escola iria gastar se realmente era necessário aplicar ou não os recursos, em caso de consenso na plenária iniciaria o processo de cotações de preços para verificação se os recursos disponíveis seriam suficientes para as necessidades elencadas.

O Gestor João Nildo (2023) destacou que no primeiro momento é conhecer os recursos “é fazer esse levantamento para depois sentar com a equipe e ver a questão da necessidade e a questão da prioridade” porque nós temos necessidades e temos as prioridades” após esse processo se sentaria com toda equipe e tomaria a decisão em conjunto, posteriormente procederiam às cotações de preços e aquisições do que fora decidido em coletivo.

Como narrado pela gestora e gestor, é sonho ter nas escolas salas midiáticas como a apresentada na questão problema, porém é necessário a colocação em plenária, avaliando as reais necessidades dos alunos para o desenvolvimento do ensino aprendizagem, avaliando o que será mais útil e construtivo nas aprendizagens dos alunos.

A gestora Cleide Oliveira pontuou que a questão se tratava de uma situação fictícia, mas ela era muito real, quem passou no início por um processo de gestão conhece a situação hipotética elencada trata-se de uma gestão recém-eleita sendo o primeiro passo é ter ciência de que o caixa escolar da escola tem a sua entre aspas, independência.

A gestora em pauta acredita que o primeiro procedimento que a gestão recém-eleita deve adotar e tecer diálogo com o presidente e a diretoria do caixa escolar, ver, conhecer quais são os programas que a escola já recebe de recursos para vislumbrar qual desses programas haveria um encaixe, uma montagem dessa sala tecnológica que é sonho de toda escola e faz parte do processo do plano de gestão do colégio Ester Tupinambá de Moraes e que não conseguiram de fato alcançar até o momento, acreditando que o primeiro passo é esse

conhecer tudo que a escola já tem de recursos provenientes dos programas que tiveram adesão e qual o programa que poderia contemplar esse projeto e dialogar,

Dialogar com a casa, com o caixa escolar, com a comunidade escolar em si para poder concretizar, acredito que o sonho dessa gestão inicial precisa ser um sonho da casa inteira não adianta eu como gestora junto com a minha vice-diretora ter esse sonho sozinha, a casa ela entende que tem outros projetos que são mais emergenciais então, é esse diálogo, essa roda de conversa e tentar entender da casa que esse é um projeto que é necessário e aí começar a estudar todos os programas. A gente faz sempre início de ano o mapeamento do que a gente precisa, quais são os programas que a gente tem recursos, o planejamento e quais os recursos disponíveis, a gente tem um programa específico que atende esse projeto o programa escola conectada que atende as características desse projeto, a situação problema apresentada. Extrato da narrativa: (Cleide Oliveira, gestora colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

No conceito do gestor Evanilson Félix, este entende que o primeiro passo a ser trilhado no que diz respeito à questão apresentada seria consultar o conselho para traçar prioridades dentro daquele recurso que a escola dispõe, outra observação de acordo com o gestor fazendo analogia com a escola que atua de pequeno porte que não demanda de recursos, é a escola da situação fictícia, avalia que os equipamentos são caros e a escola não vai dispor desse recurso de forma que possa contemplar dois ou três equipamentos por exemplo, nesse caso, “consultaria o conselho para deliberar o que seria prioridade nesse instante, nesse momento para você traçar a linha de raciocínio como você faria a aplicação desse recurso, seria por aí exatamente”.

Para o gestor Marcelino Silva, o primeiro passo, se fosse, seria juntar esse recurso por cinco anos para fazer esse movimento, porque o recurso ele é miado (limitados, diminutos), mas, assim concorda com a fala de todos os gestores que o antecederam, especialmente quando a gestora Cleide colocou que os gestores são orientados por uma empresa de assessoria que propicia todo suporte aos gestores nas questões financeiras, “isso ajudou muito mesmo, eu não vou dizer que facilitou porque a parte burocrática quanto mais você quer fazer bem feita mais documentos são exigidos e acaba sendo mais trabalhosa, mas pelo menos é uma parte que fica mais segura para todos nós”, o gestor concorda também quando se fala em comunicar a comunidade escolar, principalmente ao conselho escolar e aos membros da diretoria da unidade executora.

Porém, no ponto de vista do gestor,

Não sei se os colegas concordam ninguém conhece a escola melhor do que o gestor, gestor de verdade, ele pode ir para saber, coletar opinião da comunidade escolar, da diretoria, mas, também ele já pode ir com um projeto, com uma sugestão”, então ele pode levar essa ideia já que esse enredo fictício que nos foi apresentado seria

essencial para aprendizagem dos alunos, para o desenvolvimento, conseqüentemente para o desenvolvimento da escola inteira, porém há esses entraves, do ajustamento da porcentagem de capital e do custeio. Extrato da narrativa: (Marcelino Silva, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

O recurso que não é suficiente como apontado pela gestora Cleide Oliveira, entretanto, existe a possibilidade dos gestores captarem recursos fora do que não seja o repasse federal, de acordo com o gestor Marcelino Silva a unidade executora pode fazer isso, porém tem de fazer a prestação de contas conforme orientações e resoluções do FNDE, e ajustando-se tudo isso passa-se a prioridade da escola.

Marcelinho Silva (2023) salienta que “E aqui a gente trabalha na base do que é possível fazer, porque uma sala dessa como foi colocado é um sonho de todas as escolas, mas, existem outras demandas que também são essenciais, e que existe uma maior probabilidade de ser concretizada do que essa sala”. Na opinião do gestor, tem que se dialogar bastante com a comunidade, com alunos, com pais, com todos da unidade escolar e fora dela para saber o que é possível fazer, observando que existem outras dificuldades, quando se trata de compor a diretoria de uma unidade executora, de um caixa escolar,

Quase ninguém quer, aqui mesmo eu saio colocando nome e saio dizendo você vai ser isso, vai ser aquilo e aí agente consegue formar a diretoria e isso dificulta muito por mais que o gestor queira fazer uma gestão democrática acerca desses recursos que são oriundos do PDDE é muito complicado porque o professor não quer, o pai não quer, e assim por diante mas o primeiro passo seria esse, de onde vem o recurso, em qual categoria se encaixa e aí tentar executar da melhor forma possível visando claro a prioridade que seja possível de ser executada na escola, porque existem prioridades que infelizmente não são possíveis. Extrato da narrativa: (Marcelino Silva, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

O que o gestor acima descreve é a dificuldade de persuadir os demais integrantes da escola e comunidade de entorno na participação do colegiado escolar. O fato narrado evidencia o que as escolas municipais encontram de dificuldades para a participação efetiva na escola, sendo cada vez mais essencial o uso de estratégias como narrado pela gestora Rita de Cássia (que pontuaremos abaixo) para envolver a comunidade na vida cotidiana da escola.

Outro ponto de destaque mencionado é que a unidade executora da escola pode realizar atividades como sorteio de brindes, rifas, campanhas no comércio, festivais, contudo seguir a prestação de contas conforme realizada com os recursos federais. Na ocasião mencionei que essa é uma alternativa para aquisição de recursos para realização de algo específico na escola, porém pela lei pode caracterizar-se uma contravenção. Outro ponto de destaque são os valores baixos dos recursos financeiros destinados às escolas. E, por fim, a observâncias das necessidades das escolas,

observar as prioridades de cada unidade escolar como critério elementar antes de qualquer atitude e aquisição de materiais.

Na sequência, a gestora Marileide Gomes ponderou sobre o assunto que estava em baila à gestão compartilhada, coletiva, colegiada e as dificuldades de implantação e muitas vezes de convívio no ambiente escolar.

Obviamente Ovídio e colegas gestores/as que nenhum gestor/a ele/a não vai ter conflito, não vai ter algum desconforto na sua gestão por conta dessa situação mesmo né de várias ideias, de várias formas de pensar diferente, mas, nós que somos a liderança devemos ter maturidade, de ouvir, de escutar, de refletir, de chamar para conversa, de perdoar, de alinhar as ideias é isso que faz a liderança forte, lá na comunidade do Colégio Elvira Pires graças a Deus nós temos essa articulação todos/as gestão, coordenação, colegas, funcionários de modo geral, nós temos essa boa relação e se tem algo que não está bom, já conversamos e não deixamos o mal crescer criar suas raízes porque isso traz mais transtornos. Extrato da narrativa: (Marileide Gomes, gestora colaboradora da pesquisa 21 de nov. de 2023).

A gestora destacou a importância do diálogo para enfrentar as dificuldades no dia a dia da gestão escolar e da escola no intuito de dirimir conflitos e de buscar alinhamento para o foco na escola, nos alunos e nas metas estabelecidas em conjunto. Citou a relevância da participação de todos/as em todas as ações desenvolvidas no ambiente escolar e enalteceu a fala dos colegas presentes sempre buscando ampliar a participação dos diversos segmentos em torno do objetivo comum a melhoria do aprendizado dos alunos, na questão citada coaduna com os demais gestores que o primeiro passo é a socialização com os demais segmentos da unidade escolar.

Quando a gestora mencionou liderança recordamos de Covey (1989), conceituando liderança como sendo “a intersecção entre o conhecimento, habilidade e o desejo” e todos os gestores tem o desejo de melhorarem suas gestões, do crescimento da equipe escolar e do ensino aprendizagem e dos índices avaliativos.

Na questão de número 2 (dois) da questão problema a ênfase sucede os recursos em capital para a modalidade de custeio, mudando a forma de aquisição dos materiais que passa a ser menos burocrática por não ser necessário realizar o tombamento dos objetos adquiridos.

A Gestora Rita de Cássia percebeu a diferença na modalidade dos recursos “essa situação aí é diferente, é custeio, agora quando se fala em adquirir paradidáticos alguns paradidáticos o MEC já envia para a escola a gente também tem que fazer o planejamento, fazer esse levantamento direito porque partes de paradidáticos já vem do MEC” a gestora ressaltou que é preciso ficar atento/a, pois alguns paradidáticos são enviados Pelo MEC para as escolas, salientando que a situação apresentada requer maior análise, para observar

realmente a necessidade que a escola necessita, sabemos que necessita, mas o levantamento tem que ser mais minuciosamente, justamente por isso por fazer parte do custeio e tem partes que o governo também já envia para a escola.

O gestor João Marcelo avaliando a questão reforçou que os recursos advindos para a escola ele não é um recurso que não dá condição de investir em capacitação do professor, na formação do docente, não é um recurso que possibilita condições de abranger todos os professores, mas se houver uma necessidade de melhoria de alguns professores no aspecto de alguma turma que está com dificuldade de aprendizagem você pode focar nesses recursos para a formação desses professores, que o gestor tem esse olhar para uma necessidade, prioridade.

Já no que diz respeito a questão de estrutura física pontuou que o município realiza as reformas nas escolas, e com os recursos federais não tem essa condição para fazer uma reforma em uma estrutura de uma escola principalmente o Colégio Pedro Daltro que é caracterizado de porte médio. O gestor salientou que em virtude de um bom planejamento financeiro em 2015 “nós fizemos uma reforma lá no Colégio Pedro Daltro nos banheiros, mas foi assim fizemos a reunião com todo mundo e as pessoas resolveram fazer a reforma nos banheiros porque estavam péssimos, então alunos estavam sendo tratados como desumano”, se referindo à estrutura dos banheiros, “mas nós tínhamos o recurso que dava para fazer tudo, foi feito todo levantamento de material de mão de obra, foi todo esse levantamento e realmente o dinheiro propiciou fazer essa reforma”.

O gestor justificou que as reformas são da alçada do poder público municipal mantenedor das escolas e no caso específico da reforma nos banheiros foi possível em virtude de saldos remanescentes, do planejamento e do trabalho em equipe. Porém diante dos recursos que as escolas recebem atualmente para acontecer uma reforma na parte física da escola só se for uma reforma muito simples em virtude dos recursos diminutos e por esses recursos contemplarem apenas pequenas intervenções na estrutura física das escolas.

No que se refere à questão de investimento em tecnologia o gestor pondera que é necessário, é importante faria sem nenhum problema alinhado com todos da equipe gestora com os professores e os funcionários “para a gente ver se era uma necessidade, se isso era importante para a gente buscar essa alternativa e melhoria para a escola e tudo que é melhoria para escola para aprendizagem do aluno não pode medir esforços” frisando que a decisão tem de observar, diante e com base nos recursos que a escola tem disponibilidade, “nada de tentar fazer o que você não tem os recursos para cumprir a condição que a escola necessita”.

A gestora Rita de Cássia chamou atenção para um recurso derivado do PDDE que se enquadra na proposição da pergunta de número dois, de acordo com a gestora em relação à rede

de WI-FI ela acredita que todas as escolas que tem o recurso da Educação Conectada paga internet, porque a rede custeada pela prefeitura (Secretaria da Educação) não propicia suporte suficiente para todas as demandas da escola, “aqui mesmo na nossa escola a gente paga com a educação conectada que tem esse recurso hoje do governo federal a gente já utiliza ele para pagar a internet para os alunos”.

Questionada quanto à disponibilidade da internet para os alunos em tempo integral a gestora afirmou: “aqui na escola é o tempo todo por isso que nós temos dois kits de internet, o tempo todo liberado para os alunos e a outra da prefeitura [paga pela SMEC] a gente utiliza só na secretaria se não tem como fazer os trabalhos que a secretaria exige, agente deixa liberado o tempo todo”.

O Colégio Pedro Daltro no Distrito do Junco também foi contemplado com o Programa Escola Conectada, de acordo com seu gestor o Colégio recebeu repasses do programa no ano de 2022 e não recebeu no ano seguinte (2023), porém já consta no sistema PDDEWeb a programação dos recursos para o ano de 2024. “Esperamos que realmente aconteçam os repasses em 2024, essa oportunidade de receber esse recurso e trazer a internet para os nossos alunos, porque como a gestora Rita de Cássia falou gente já recebe a gente tem internet pago pela prefeitura porém não é o suficiente”. O Colégio recebe aproximadamente dez (10) megas de internet com custo arcado pela SMEC para distribuir para os alunos, como o Colégio Pedro Daltro só no noturno matutino tem 240 alunos a quantidade disponibilizada é insuficiente.

Um dos dilemas das oficinas foi justamente a questão da liberação do uso de internet em tempo integral aos alunos. Os gestores escolares são favoráveis ao acesso à internet nas escolas, se preocupam com a inclusão digital desde que a utilização seja de uso pedagógico conforme um estudo realizado por Galetti, 2023 e cita que o “uso de tecnologia deve ter intencionalidade pedagógica e contribuir, de fato, para o processo de ensino e aprendizagem, de forma significativa para promover a criação e experimentação dos alunos”.

Entendemos que o uso da tecnologia digital deva ser utilizado de modo relevante, significativa para a prática escolar, é um potencial de inovação pedagógica. O uso das tecnologias no ambiente escolar pode trazer contribuições para o processo de ensino e aprendizagem, entretanto, é importante consultar aos professores a necessidade de formação para o uso das tecnologias, o que se configura como formação docente, que prime por uma formação crítica sobre a própria mídia, salientando que os equipamentos devem ser usados como meios de aprendizagens não como fim, propiciando o protagonismo dos estudantes.

Vale ressaltar que a formação está de acordo com o que traz a BNCC (2018), quando estabelece que uma das competências gerais da Educação Básica é “compreender, utilizar e

criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva”. As discussões em torno do tema geraram experiências vivenciadas nas escolas relatadas pelos gestores que enaltecem a necessidade de ampliação das discussões para além das escolas individualmente mas em torno da rede municipal de ensino.

Retomando a fala o gestor João Marcelo mencionou a importância do Programa Educação e Família implementado através da portaria número 571/2021, de 02 de agosto de 2021 por possibilitar a interação com os familiares dos estudantes, “esse é um projeto de grande importância porque é um projeto que você pode estar fazendo com esse recurso oficinas, palestra com os pais, é um projeto muito interessante, inclusive no Colégio Pedro Daltro nós desenvolvemos esse projeto”. Os recursos do programa são disponibilizados em duas etapas nos meses de maio e agosto de cada ano, as escolas contempladas relataram realizar oficinas de costura, confecção de barras de sabão e curso de introdução de curso digital aos pais dos alunos, usando a estratégia de implementar as oficinas e palestras em consonância com a reunião com os pais dos alunos.

Na sequência, os gestores abordaram a importância das gestões na atualidade serem mais abertas a participação dos segmentos escolares ressaltando a importância da eleição direta para gestores escolares. A gestora Rita de Cássia ressaltou que em sua opinião as gestões municipais são democráticas em virtude das participações, das tomadas de decisões coletivas, da opinião do gestor/a não prevalecer sempre, de hoje ter mais diálogo, contudo ressaltando que na participação ela ainda é incipiente, os gestores têm de usar de várias estratégias para contar com a presença dos pais nas escolas.

Os gestores destacam a importância de usar de estratégias para contar com os pais nas decisões da escola,

Na nossa comunidade escolar os pais são muito difíceis na questão da participação, participar da escola então por isso que não é tanto uma gestão participativa porque a gente tem dificuldade em trazer o pai para a escola, para a reunião da escola, para a gente conseguir fazer uma reunião com x pais a gente tem que dizer é bolsa família senão o pai ele não vai à escola. É temos de usar essas estratégias porque senão a quantidade de pais é pouco e sem falar que a maioria dos pais dos alunos que a gente necessita eles nunca vem na escola só vem os pais daqueles alunos que a gente não tem problema com os alunos problemas raramente os pais vai à escola, nossa comunidade é dessa forma. Extrato da narrativa: (Rita de Cássia, gestora colaboradora da pesquisa, 31 de out. de 2023).

A comunidade citada pela gestora Rita de Cássia é o distrito de Lages do Batata distante 34 km do município de Jacobina, localidade cuja principal fonte de renda é a cultura do sisal, tecnicamente é um trabalho simples porém de muito perigo em função do uso de maquinário para retirar as fibras da planta, ocasionando lesões nos dedos, mãos e até perde de parte dos braços. A gestora nos afirmou que muitos pais dos estudantes trabalham na cultura do sisal. O total de alunos no distrito é de 768 discentes no ensino fundamental anos iniciais e finais.

Quando os gestores colocavam acreditar que a escola na atualidade (2023) é democrática, devemos levar em consideração que no que se refere à participação, ainda necessita de avanços nos posicionamos que se diz de uma escola democrática.

Esse posicionamento corrobora com Paro ao citar que:

Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação. A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada em nível de Congresso Constituinte é a instituição de um dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, através da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas. Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com filho em idade escolar, de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos, nos dias que ele tivesse que comparecer à escola para participar de assembleias ou tratar de problemas relacionados à escolarização de seu filho. (PARO, 1987, p. 3-4).

O autor relaciona a participação dos pais em assembleias ou para tratar de questões da vida escolar de seu filho como uma contrapartida das instituições em que ele exerce suas atividades profissionais, desta forma, a participação se daria em maior volume e recrudesceria a efetiva gestão democrática e participativa. O pesquisador ainda acrescenta que a efetiva participação de pais, educadores, alunos, funcionários da escola e porque não inserir a comunidade em torno da escola, acaba sendo considerado como coisa utópica. A palavra utopia se configura como o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Paro (1987, p. 1) salienta que “Na medida em que não existe, mas que ao mesmo tempo se coloca como algo de valor”, portanto algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola.

Para uma escola que desejamos seja transformadora é preciso que a transformação dessa instituição ocorra por apropriação da classe trabalhadora, ou seja, dos pais dos estudantes, para tanto, na escola esse processo poderá iniciar-se com a mudança de autoridade do gestor e após essa transformação pessoal, conferir autonomia à escola dotando-a de poder, autonomia, e condições concretas para que a escola alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da classe trabalhadora (pais dos alunos).

## 12.2. A diversidade incorporada no processo da pesquisa

Temos ciência que a diversidade transversaliza nosso trabalho porque os sujeitos/colaboradores da escola já são diversos, os gestores já são diversos em si. Na terceira oficina colaborativa notamos como a adversidade estava intercalada nos encontros formativos no segundo período de gestão a gestora Cleide Oliveira mencionou quando falávamos das adversidades existentes em cada localidade, em cada escola a gestora expressou a humanização do serviço, a humanização da educação citando uma pesquisa de estudo de caso logo no início da gestão no Colégio Ester Tupinambá de Moraes no Distrito de Itapeipu distante 34,2 km de Jacobina

Quem eram os estudantes do Esther Tupinambá, qual era o público, de onde eles vinham? A gestora percebeu que mais de 80%, quase 90% dos alunos vinham da zona rural, a instituição, o colégio situa-se inserido em um território com esse aspecto natural de zona rural de natureza, a equipe gestora deliberou em potencializar a ideia de cultivar o natural, cultivar o campo e trazer para dentro da escola a identidade “dos nossos meninos”, edificou-se projetos de identidade dentro da escola que alçasse a ideia de quem são os nossos alunos de onde eles vem, por que eles estão dentro do Ester Tupinambá, a comunidade escolar fortalece esse vínculo de o Ester ser a segunda casa para que eles criem também esses laços afetivos unindo a isso, o colégio tem projetos que dão essa importância para os alunos no sentido de cuidar do meio ambiente.

Cleide Oliveira (2023) traz que “a gente tem inclusive um projeto que tá fazendo sucesso na escola chamado **O Ester Verde Vivo e Dele Brota Vida Verde** é onde a gente vai incentivando um esverdeado, Ester plantando árvores”. Posteriormente a gestão percebeu inclusive que é temática da conferência que a Rede Municipal de Educação implementou esse olhar cuidadoso com a identidade, com esse cuidado da natureza, enfatizando,

Então eu acho que o legado maior que a gente deixa no Ester, que está deixando fazer com que esse aluno ele se identifique, se conheça se compreenda se aceite como ele é aluno de zona rural que sinta que essa instituição é sua segunda casa que ela trabalhe dentro da realidade desse aluno, que ela potencialize o que ele traz como bagagem, que ele consiga inclusive através da escola trazer melhorias para sua comunidade. A gente tem inclusive no Ester alunos que hoje são alunos da Escola Agrícola [na cidade de Quixabeira] como o professor Marcelo falou, então eu acredito que a gente tem como principal legado esse cuidado com a identidade e com a **humanização da nossa educação**. Extrato da narrativa: (Cleide Oliveira, gestora colaborador da pesquisa, 14 de nov. de 2023).

Outro exemplo que considero marcante de diversidade na pesquisa foi o depoimento do gestor João Marcelo quando da implantação da sala de AEE<sup>44</sup> no Colégio Pedro Dalto no Distrito do Junco.

Na atual gestão, João Marcelo tem onze meses (11) e relata novas experiências, a gestão incorporou novas tendências, a prática de sistemas e maior visibilidade na escola em função das ações serem mais dialogadas, participativas e se encontra em um período de readaptação após três anos fora da gestão escolar. Se referindo a gestão de 2013 a 2019 e ano de 2017 a escola adquiriu material e recursos para sala de AEE, fato que já tínhamos observado na análise do questionário, a gestão equipou a sala de AEE que era um sonho da equipe e da comunidade escolar, o gestor salienta que quando assumiu a gestão já tinha algum material e esse material a gestão começou a estudar, a pensar por que as outras escolas têm uma sala de AEE e o Colégio Pedro Dalto com um porte entre os maiores do município não tinha.

Analisando as gestões anteriores no Colégio, tinham recebido recursos e compraram materiais para a implantação da sala de AEE, só que esses materiais não estavam mais na escola, os materiais foram doados para outras escolas e o colégio recebendo alunos que precisavam de atendimento e o colégio precisava de um profissional com especialidades na área. Atentaram que precisavam montar uma sala e equipar para que pudessem no momento exato, oportuno realizar a solicitação do profissional. O gestor confidenciou que em um belo dia a gestão se deparou com a equipe da Secretaria de Educação do Município,

A equipe chegou ao colégio e disse nós viemos hoje para que você libere todo equipamento da sala de AEE porque você não tem um profissional e nem tem aluno e a gente precisa levar, eu não sei se era para o Colégio Armando Xavier em Jacobina eu não lembro qual a escola e nós vamos levar porque lá nós temos profissional e temos alunos mas não temos equipamento. Aí foi quando eu disse essa sala de AEE só vai sair daqui se me levar junto, tem que me levar com esses materiais todos que tem aí, equipamento não vai levar, se vocês lá tem o profissional e tem o aluno aqui nós temos o aluno nós temos a sala já equipada à sala toda equipada e nós estamos precisando do profissional é só vocês mandarem o profissional para cá, mas nós não vamos liberar. E aí foi chegando pessoas e chegando mais uma pessoa, chegando mais outro e o pessoal foi acompanhado a minha fala e dissemos nós não vamos liberar vocês precisam respeitar essa opinião nossa. Extrato da narrativa: (João Marcelo, gestor colaborador da pesquisa, 28 de nov. de 2023).

O gestor enfatiza que foi muito trabalho para a equipe gestora e comunidade escolar conseguirem equipar a sala, afirmando que conseguiram dentro desse recurso realizar a forração da sala, equiparam com mesa, com armário, o FNDE na época encaminhou dois computadores, dois notebooks, emocionado o gestor expressou que membros da Secretaria

---

<sup>44</sup> Atendimento Educacional Especializado.

Municipal de Educação queria levar o material todo e encontrou grande resistência da comunidade do Colégio Pedro Daltro, “não conseguiram levar porque nós não abrimos mão”.

Passado um ano, um ano e meio, menos de dois anos, apareceu um profissional para sala de aula, para a escola, João Marcelo, descreve:

Então eu hoje confesso a vocês que para mim todo esse período de gestão eu tenho como uma realização muito grande porque nós tivemos muitos alunos que saíram do colégio e não puderam ter o acesso àquela sala, o acesso a aquela sala com o profissional que pudesse estar atendendo esse aluno. Então hoje nós temos onze alunos que são atendidos na sala de AEE e tem um profissional, então eu me sinto muito realizado com essa resistência que eu e a comunidade do Colégio Pedro Daltro tivemos e também com o preparo para essa sala de aula. Então hoje está muito mais equipada compramos um computador recentemente, uma impressora para sala de AEE, compramos ar condicionado, compramos um bebedouro, está uma sala de AEE muito bem equipada, o profissional que trabalha na sala de AEE tem que trabalhar com muito prazer porque são poucas salas que são equipadas, quanto a sala do Colégio Pedro Daltro. Extrato da narrativa: (João Marcelo, gestor colaborador da pesquisa, 28 de nov. de 2023).

João Marcelo enfatiza a participação dos colegas da gestão, dos segmentos escolares, da comunidade de entorno da escola em abraçar o projeto de funcionamento da sala de AEE e enaltece a participação do professor Antônio Marques que contribuiu na preparação e organização da sala de AEE e todos na atualidade todos colhem os frutos especialmente os alunos a exemplo da aluna com deficiência visual Yasmin que ingressou no IFBA, o resultado é gratificante de acordo com o gestor em função da existência do profissional, que possibilita o funcionamento da sala no contra turno.

A aluna a que se referiu estudava no turno matutino e no período vespertino era “atendida na sala de AEE, João Marcela (2023) pondera, “então isso quer dizer que valeu a pena eu me sinto muito feliz com isso, são ações que vai dignificando muito e a gente não tem sentido viver no sentido de não levar o melhor para aquelas outras principalmente na função que se estar exercendo”.

A fala do gestor mostra a descontinuidade que em muitos momentos impera nas administrações públicas, em tela a educação. Os dois exemplos são de acolhimento, resistência, ampliando e intensificando o exemplo de liderança na escola dos gestores/as escolares como nos aponta Lück,

Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde á capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário o u motivado, a partir do reconhecimento que fazem parte de uma equipe e que compartilham

e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender. Lück, 2011, p. 95).

Em nosso entendimento o trabalho desenvolvido pelos gestores escolares se estabelece na aptidão de liderança, de exercer influência na atuação de professores, funcionários, alunos, pais para a concretização dos objetivos educacionais propostos pela escola, configurando-se como um processo de mobilização e organização da habilidade humana para atuar coletivamente na valorização de objetivos educacionais.

Consiste em um exercício de influência com competências concretas que se evoluem, aprimoram continuamente e necessitam de formação continuada no aprimoramento do profissional tornando-o cada vez melhor e convincente tenha a capacidade de motivar, direcionar, coordenar pessoas para atuar e aprender colaborativamente. Gestão e lideranças são uníssonas na mobilização e orientação do talento humano coletivamente, liderança é mais que uma posição, é uma habilidade que alguém (gestor) precisa exercer de acordo com o contexto.

Outro exemplo da incorporação da diversidade na pesquisa foi a participação de um gestor escolar dialogando conosco nas oficinas colaborativas que está cursando uma especialização na República da Irlanda, Edilei Maecio Pereira Reis. Citei a realização das oficinas colaborativas e o convidei para participar, escutar e falar de sua experiência de estudar em outro país, da cultura e das alteridades nas gestões nos dois países. O gestor aceitou o convite e que seria uma experiência importante poder interagir com os colegas gestores do município de Jacobina.

Edilei Maecio está fazendo especialização na Marry Immaculate College que faz parte da University of Limerick que é uma Faculdade de referência na República da Irlanda, a Faculdade de formação de professores e o curso que está fazendo especificamente em liderança e mentoria em escolas e o foco do curso é trabalhar com liderança, no sentido um pouco mais amplo o gestor está trabalhando com uma ideia de nível, como uma espécie de liderança intermediária que não é liderança, só o gestor é a visão de liderança, é um pouco mais ampla como é que o professor também é líder na sala de aula e com os colegas “e assim é uma coisa que eu percebi também na minha curta trajetória de estado, mas assim a diferença que faz quando você tem professores que assumem esse papel de liderança também então professor que articula com a área, o professor que propõe projetos” ou que está no colegiado de fato que o que você tem que conversar porque também está inserido no mesmo processo. O gestor Edilei Maecio fala da impressão que tem quando gestor do isolamento em função do cargo ocupado,

Minha impressão é essa que a gente acaba enquanto diretor ficando um pouco isolado estava conversando inclusive com meu colega que está no meu lugar enquanto estou aqui, que está me substituindo e nosso comentário foi justamente esse como ele se sente isolado, meio distante, quando a gente passa de sala de aula para direção tem um distanciamento meio que os colegas se afastam da gente um pouquinho já não é mais professor é outra coisa. Então as discussões aqui até o momento também evidenciam essa impressão. Extrato da narrativa: (Edilei Maecio, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

Edilei Maecio em novembro de 2023 está somente no primeiro semestre, tem visto algumas tendências de pesquisas na área de educação e de liderança na Irlanda e Internacional e em outros países da Europa, Edilei Maecio (2023) menciona que “então a gente tem visto muita coisa na área de inclusão, desenho universal da aprendizagem, diversidade de gênero a gente viu algumas discussões sobre currículo na Irlanda tá passando nesse momento por uma reforma nas orientações curriculares”.

O gestor mencionou que os irlandeses têm um documento chamado documento referencial para autoavaliação das escolas, eles focam muito na autoavaliação, os irlandeses têm uma espécie de inspetor que vai à escola fazer essa inspeção, mas paralelo a isso as escolas são incentivadas a fazer essa autoavaliação, a escola tem na mão o que é, quais são os critérios que serão julgados, a qualidade de ensino, a qualidade da escola e são esses os mesmos critérios que esse inspetor vai usar depois.

Sua leitura é que os irlandeses tem um foco muito grande nessa questão da autoavaliação, ele (o gestor) tem tentado entender isso como é o sistema irlandês, o que eles tem no país, aquilo que eles têm na Irlanda e pensar em tentar como trazer essa experiência para o Brasil, uma coisa que o gestor achou bem interessante na Irlanda têm um processo de monitoria, então quando o professor novato inicia ele tem um período em que ele é acompanhado, o professor não chega à escola e assume a sala e “te vira”, o gestor narra o processo de início de gestão na Irlanda,

Você tem um processo de adaptação, de instrução desse professor na escola e tudo mais e hoje eu descobri que eles têm um processo igual para diretor são dois anos então quando você assume a direção você não vai no susto, você não vai ter que descobrir sozinho que existe essa possibilidade de você fazer essa flexibilização de que você não tá cometendo um crime porque você trocou um arroz com a escola do lado, tudo isso eu achei bem interessante são coisas que a gente poderia trazer. Óbvio que também tem coisas em que eu olho aqui que a gente tá há anos luz à frente, por exemplo, eles ainda têm aqui uma coisa que estamos todos chocados eles têm aqui ainda escolas com divisão de gênero então eles tem escolas só de meninos e escolas só de meninas que pra gente é uma coisa inconcebível então algumas discussões a gente tá bem à frente, discussão sobre o nome social por exemplo eles nem sabem o que é nome social tem coisas que a gente tá também muito à frente até por questões históricas. . Extrato da narrativa: (Edilei Maecio, gestor colaborador da pesquisa, 07 de nov. de 2023).

A questão histórica descrita pelo gestor refere-se ao domínio católico que perdurou por muito tempo na Irlanda, com raízes até os dias atuais e de acordo com o gestor as escolas ainda estão na maioria delas geridas por uma espécie de colegiado escolar por um padre, um pároco, persistindo a grande influência as tradições.

Em síntese, o foco do curso de especialização é em liderança escolar e a proposta é que o estudante faça essa aproximação entre o que é a educação, o sistema educacional as escolas e as práticas na Irlanda como é no Brasil e que no regresso para os estados de origem tente pensar, reformular e olhar de novo para o nosso sistema para nossa rede com esse olhar renovado “e inclusive tanto assim de ver possibilidade quanto de valorizar aquilo que a gente já tem”. Por último, o gestor citou que são 30 gestores da rede básica estadual dos 26 estados e do Distrito Federal e um dos critérios de seleção é a proficiência na língua inglesa.

Os gestores também mencionaram a importância de incluírem nas escolas a educação democrática e antirracista, firmando a força e o potencial emancipatórios da diversidade, em especial a diversidade étnico-racial, na qual a população negra se encontra, compreendendo que o racismo está na estrutura da sociedade e nas instituições, fenômenos construídos historicamente nas tensas relações do poder e que ecoam em todas as instituições sociais.

“A educação antirracista deve ser o princípio orientador da prática pedagógica, do currículo e da gestão” a afirmação de Nilma Lino Gomes fez parte da segunda oficina formativa, e endossou as falas dos gestores/as que publicamente se posicionam a favor de uma escola que proporcione o conhecimento crítico, emancipatório, que respeita e reconhece a diversidade, que preza pelo direito à diversidade religiosa.

Citamos a alteração da LDBEN através da lei 10.639/03 e injúria racial através da lei 14.532/2023 que precisam cada vez mais ser inseridas nos contextos escolares, pois entendemos que educação é um direito humano a ser garantido de forma permanente. Os gestores enfatizaram a necessidade de qualificar cada vez mais o debate sobre gestão e a democracia nas escolas, à luz da educação antirracista, construindo ações pedagógicas, administrativas, de planejamento junto a todos da comunidade escolar e famílias que colocam em prática o direito à diversidade e às diferenças com respeito a ancestralidade, a não violência, da justiça, da igualdade e da equidade.

### **13. PRODUTOS DA PESQUISA E SEUS (DES)DOBRAMENTOS: A INTERVENÇÃO E PROPOSTAS FUTURAS.**

**Documento referencial elaborado pelos participantes da pesquisa para as escolas parceiras e rede municipal de educação.**

#### **Objetivos:**

- Orientar as escolas de educação do município no tocante às demandas da gestão escolar no município (incluindo propor ações)
- Orientar novos gestores sobre práticas e rotinas da gestão.

Cleide Oliveira Silva  
Edilei Maecio Pereira Reis  
Evanilson Félix da Silva  
Francisco Liborio da Mota Filho  
Rita de Cássia Araújo de Santana  
João Marcelo Machado de Guimarães São Paulo  
João Nildo da Silva Santos  
Marcelino Silva Souza  
Marileide Gomes de Oliveira  
Ovídio Gomes da Silva  
Rita de Cássia Araújo de Santana  
Rozilda Paz da Cruz  
Tereza Cristina Martins dos Santos  
Vanessa da Silva Alves Moreira

#### **Introdução**

O documento referencial, resultado da pesquisa do Mestrado profissional em Educação e Diversidade-MPED do Programa de Pós-graduação em Educação e Diversidade-PPGED da Universidade do Estado da Bahia-UNEB é fruto da pesquisa denominada **Formação de gestores escolares para o planejamento da gestão financeira na escola: desafios da práxis**, o qual visa propiciar referencial para gestores das escolas

municipais de Jacobina e foi construído de forma colaborativa através do *google docs*<sup>45</sup> pelos participantes da pesquisa. As discussões foram pautadas na pergunta norteadora da pesquisa, quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira?

A gestão escolar na atualidade vem ganhando muita notoriedade, a boa gestão da escola é reconhecidamente um aspecto central na transformação da educação. Um relatório de 2004, publicado pela Wallace Foundation, enfatiza que entre os fatores intraescolares, o diretor/diretora escolar é o segundo que mais impacta na aprendizagem dos estudantes, atrás unicamente do professor.

Esse tipo de constatação está presente em outras pesquisas mais atuais, a exemplo da publicação da Unesco em 26 de abril de 2023, em um webinar de uma pesquisa realizada por 15 especialistas de trajetória reconhecida no estudo da liderança escolar, acadêmicos de diferentes nacionalidades abordando a importância da liderança da direção escolar e como tem sido considerada um fator-chave para a melhoria da qualidade educacional, a entidade reconhece o papel da liderança e da boa gestão na melhoria da qualidade da educação, ressaltando o fato de que a transformação sustentada e duradoura das escolas somente é possível com a participação ativa de seus dirigentes e de toda comunidade escolar.

Em nosso país a função de gestor escolar ainda é cercada por desafios, a exemplo da formação e seleção de profissionais para o cargo. Hoje, esse processo é difuso e ocorre por eleição, concurso, e principalmente por indicação política. 66% dos gestores de escolas municipais estão no cargo exclusivamente por indicação/escolha, dados do censo escolar de 2022.

Contudo, a discussão tem avançado, em 2021 o CNE- Conselho Nacional de Educação aprovou a matriz de competências gerais e específicas do diretor escolar, o documento aguarda homologação do MEC. Segundo especialistas que atuaram na construção do documento como Caroline Tavares e Mozart Ramos a matriz tende a trazer benefícios na qualificação de diretores, podendo guiar a formação (cursos, especializações, formação inicial), além de impactar na seleção de profissionais para atuação no cargo, haja vista que o documento permitirá o estabelecimento de critérios técnicos para a escolha dos gestores escolares.

Contudo, é preciso ter em mente que o gestor escolar deve saber delegar, a matriz curricular demonstra quão vultosa são suas atribuições, o gestor vai gerir a equipe de direção,

---

<sup>45</sup> *Google Docs* é um processador de texto on-line que permite a produção, edição, visualização e formatação de documentos e colaborar com outras pessoas, facilitando o trabalho coletivo.

parte da capacidade desse diretor é montar uma boa equipe e delegar as funções, como também é papel dele garantir que essas funções estejam sendo executadas a contento.

O bom diretor tem a função de liderança, ter envolvimento na parte pedagógica, saber trabalhar, como afirma Sant'Anna (2014) “com a intersecção entre três eixos: o de liderança, o de gestão e o pedagógico” e estão diretamente relacionados com o que deve constar em um planejamento financeiro. Cada eixo se relaciona com diferentes aspectos que vão integrar a atuação do gestor.

Algumas situações são empecilhos para a atuação do diretor/a escolar a exemplo das fragilidades das formações, para que as escolas possam ter bons gestores, é preciso um olhar mais atento e preciso para a formação. O Censo Escolar de 2022 nos mostra que apenas 19,3% desses profissionais têm cursos de formação continuada em gestão escolar (com no mínimo 80 horas). Na formação inicial e na formação continuada existem lacunas a serem observadas e sanadas pelos órgãos hierárquicos dos poderes constituídos.

Para a pesquisadora Lara Simielli “a formação do diretor tem de ser pensada em termos de desenvolvimento da pessoa - não como uma formação pontual para uma determinada etapa”. Na ótica da pesquisadora as formações precedem o concurso, realização de provas de acesso ao cargo, e uma vez aprovado, ter um período de aprendizado antes de entrar na escola e acompanhá-lo ao longo de toda sua história.

Uma das fragilidades mais comuns nas formações em geral ocorrem por meio de aulas expositivas, quando é mais construtivo e enriquecedor as conexões entre teoria e prática, as boas experiências no mundo demonstram ter essa relação aumentando o nível de aprendizagem. Outro ponto positivo nas formações é levar em consideração é observar o contexto, cada local pode ter maior necessidade em uma área ou competência diferente e deve ser levado em conta nas formações.

Indo de encontro a essa situação que desenvolvemos uma formação, levando em consideração a discussão teórica e prática acerca do planejamento financeiro para as escolas. Diante das discussões no coletivo, surge a necessidade de trazer alguns pontos visando dirimir as dificuldades no setor financeiro, que passam alguns gestores e, serem reportados à Secretaria de Educação para analisar e avaliar a probabilidade de serem efetivadas no município com objetivo de oportunizar a melhoria das funções e gerenciamento da escola e dos recursos financeiros por parte dos gestores. Abaixo elencamos os pontos que foram selecionados.

Pelas razões elencadas, sugerimos ao executivo e a SMEC avaliar e acolher as sugestões abaixo,

- Propõe-se à Secretaria de Educação direcionar um crédito mensal de pequeno valor, para que a gestão da escola pudesse resolver pequenos problemas estruturais ou falta de material, sem ter que recorrer à burocracia. Exemplo: “Se a escola tiver um crédito de 100 reais numa loja de material de construção na comunidade onde ela se localiza, pode-se evitar transtornos no seu funcionamento. Se quebrar uma torneira, queimar uma lâmpada ou até mesmo trocar uma fechadura, o próprio gestor da escola vai na loja e compra o que precisa, sem que tenha que enviar um ofício para secretaria, esperar que o pedido do ofício seja liberado, e ainda aguardar que uma equipe da prefeitura venha substituir uma torneira que custa R\$ 10,00. Lembrando que em toda escola tem alguém que é tipo um faz tudo, isso quando o próprio diretor não é o próprio faz tudo.
- A criação de um documento referencial voltado para a gestão escolar será, sem dúvidas, um instrumento norteador e de grande importância para toda a Educação. É sabido que a busca por um fazer gestor cada vez mais democrático e coletivo se faz necessário e construir um referencial de trabalho, de ideias, a partir das experiências e contribuições dos gestores tornarão a escrita mais real e viva. É preciso que o gestor compreenda, tenha apoio específico, formação continuada específica, bem como têm o coordenador pedagógico, por se tratar de segmentos distintos e de grande importância na Educação. Esse documento elaborado e produzido de forma coletiva também considerou a educação infantil e pré-escolar uma vez que existem gestores que desenvolvem o trabalho nessas condições de atuações de múltiplos segmentos, dando portanto, melhores condições formativas e de trabalho, para que assim, a Educação seja efetivada na sua essência.

Diante dos aspectos citados todos são pertinentes a quem está à frente da gestão escolar. Entretanto, os gestores de forma geral encontram também muitas dificuldades no que se refere à gestão financeira às vezes sem soluções, creio que se a SMEC tivesse um olhar diferenciado para cada unidade escolar seria diferente, tem aspectos que se pode trabalhar em rede, mas outros têm suas especificidades, as culturas locais, a dinâmica de cada localidade.

Mesmo com muitos problemas os gestores fazem o que podem e o que não podem para o funcionamento da escola. O planejamento e a cooperação de cada equipe da unidade é quem faz a grande diferença. Mesmo com poucos recursos do governo federal (pois o PDDE

é um recurso complementar), ainda pode ficar a sensação de que foi feito menos do que poderia e gostaria de fazer por razões diversas.

### **13.1 Proposta de intervenção**

Construindo o cronograma de ações de volta ao campo.

A proposta de intervenção constitui-se inicialmente em escutar no coletivo os gestores e como eles pensam a gestão após a realização das oficinas formativas, qual o “novo” olhar sobre financiamento/desfinanciamento e políticas públicas para educação básica, o financiamento da educação, e os desafios de gerir, o desenhar do desfinanciamento da educação pública no Brasil, quais as contribuições da descentralização financeira através do PDDE contribuíram para a autonomia, para a gestão democrática e participativa nas unidades escolares? Analisar quais os procedimentos e especificações constantes com referência aos recursos federais e a maneira de utilização, prioridades, aplicações, transparência e prestação de contas, está ocorrendo na prática o controle financeiro, tombamento de equipamentos, merenda escolar, material didático através das planilhas eletrônicas?

O que propomos para pós-campo é analisarmos os desafios elencados e observados pelos gestores no trabalho diário das ações financeiras nos ambientes educacionais, e desenvolveremos ações para tornar a prática mais célere, segura, construtiva e que agregue no desenvolvimento das diversas atividades propostas no ambiente escolar, motivando a participação de outros atores escolares no processo decisório, utilizada esta participação como elemento crucial de formação na ação, onde se produzem saberes no cotidiano escolar.

Utilizamos a vivência e experiência dos participantes desta pesquisa, que no desenrolar das oficinas demonstraram as dificuldades dos gestores municipais em trabalhar com os recursos oriundos do governo federal alinhadas ao planejamento financeiro escolar nas escolas do município, que surge a proposta de construir um referencial de gestão escolar que poderá contribuir para orientar, ajudar os demais gestores da Rede Municipal e os demais segmentos que compõem a gestão democrática participativa, a implantação de mecanismos e ações que irão substanciar a prática eficiente da aplicação dos recursos financeiros para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas municipais de Jacobina.

Para se realizar uma gestão financeira escolar efetiva é premente envolver alguns processos de planejamento, controle e monitoramento de recursos para atingir os objetivos da escola. Contudo, em uma boa gestão, é primordial atuar na utilização correta do

patrimônio escolar e na manutenção de uma saúde financeira compatível com as necessidades e sonhos da instituição escolar numa gestão participativa de natureza dialógica. Consonante, é essencial que os gestores empreguem seus esforços em manter um sistema financeiro bem estruturado e organizado, para que possa favorecer corretamente a aplicação de estratégias educacionais de êxito, utilizando todo o recurso financeiro para isso designado.

Para fazer uma gestão financeira escolar eficiente, é preciso organizar todo o departamento financeiro e implantar alguns mecanismos de controle como: contas a pagar, a receber, fluxo de caixa. Fazer o acompanhamento das contas e o controle diário do fluxo de caixa são tarefas vitais para a sobrevivência e o crescimento da estrutura financeira escolar. Intensificar e equilibrar todos os custos com as arrecadações (no caso da escola pública dos repasses federais e estaduais) é primordial para executar uma administração eficaz dos recursos. É necessário, portanto, ter controle sobre todos os repasses, através do exame coletivo permanente, possibilitando traçar metas, fazer ajustes e prever problemas futuros. Em vista disso, fazer dessa prática uma rotina diária de atividades vai auxiliar diretamente na manutenção das despesas.

Uma gestão financeira bem-sucedida assegura uma situação que não traz incômodo ou problemas para os gestores. Porém, para que isso aconteça é necessário que todos os agentes escolares – pais, professores, direção, funcionários e comunidade – se apropriem de todas as ferramentas disponíveis para promover a administração da instituição escolar a serviço de sua função social na maior qualidade possível. Dessa maneira, investir em algum *software* de gestão escolar é uma boa saída para auxiliar nessa função, permitindo um diagnóstico mais simplificado dos dados e proteger a conservação dessas informações, a tecnologia dos softwares vai reduzir consideravelmente os custos que as escolas têm com procedimentos. Mas sempre lembrando que a técnica e a tecnologia devem estar a serviço da participação e da democracia. Não podem se converter em instrumentos de concentração de poder e de legitimação de um autoritarismo tecnicista.

Realizar um planejamento escolar apropriado é a sustentação de todos os processos escolares, pois, esse planejamento é o responsável por conduzir todas as atividades, diretrizes, metas e conteúdo a serem desenvolvidos na unidade escolar, favorecendo o estudo com antecedência, a alocação dos investimentos e a receita anual.

Pretendemos favorecer a participação da comunidade escolar na definição, acompanhamento e controle da gestão financeira, de seus instrumentos técnicos, jurídicos e tecnológicos, tornando esta dimensão um importante espaço de conhecimento, reflexão e

formação, contribuindo, desse modo, para o empoderamento dos sujeitos na organização e luta em torno dos recursos financeiros aplicados pelos governos federais e estaduais nas escolas, unindo numa proposta o domínio técnico e político do gestor e da gestão na apropriação, destinação e utilização dos recursos financeiros aplicados na escola, conforme enfatiza Lück (2008),

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina escolar e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional (Lück, 2008, p. 44).

Para desempenhar tal função, é necessário desenvolver com desenvoltura o papel de gestor escolar, tendo como coparticipantes todos os atores da escola a exemplo de pais, professores, alunos, funcionários e a comunidade de entorno da instituição, com foco dos pilares da Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Comunicação, Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos.

Portanto, nossa investigação pretende abordar a realidade da gestão escolar com ênfase na gestão financeira nesse processo, na perspectiva de uma abordagem teórica dialógica da gestão, utilizando a pesquisa-ação como metodologia que se associa de maneira coerente com nossas intenções de pesquisa.

A seguir, destacamos as operacionalizações prévias dos dispositivos propostos e apresentados, salientamos que as ações a priori deverão ser realizadas em um movimento de coautoria e colaboração com os participantes da pesquisa.

A ênfase durante os dois anos de acompanhamento (pós-campo) será a qualificação do texto do documento referencial, alinhado às ações *in loco* e *on-line* dos temas e discussões ocorridas durante a realização das oficinas formativas colaborativas, por entender que toda pesquisa tem um produto, o produto é a consequência do resultado da pesquisa.

O produto não é algo a parte, é tudo que o coletivo vai construindo com os colaboradores no processo de intervenção, eu estou pensando em direcionar para um esboço do documento referencial para as fragilidades nas formações dos gestores escolares, mas, quem vai decidir mesmo é a partir das demandas que forem emergentes naquele coletivo, pois não se pode afirmar a priori que a proposta de intervenção vai ser direcionada para a escrita acerca das formações, pois seria adiantar e falar pelos colaboradores. Não se projeta nada sem o outro. Projeta-se com o outro, seria contrariar os pressupostos do Mestrado Profissional em Educação e Diversidade, no sentido

que um mestrado profissional requer de nós intervenção com o coletivo e acompanhamento no locus por dois (2) anos. Toda pesquisa tem um produto (demandas emergentes).

**Quadro 15** – Cronograma das ações *in loco* e *on-line*.

OBJETIVOS	DISPOSITIVO PESQUISA	DE	DATAS
Aprofundamento da escrita do documento referencial.	Diário de campo <i>on-line</i>		06 de maio a 30 de novembro de 2024.
Socializar o contexto da gestão financeira nas unidades escolares tomando como referência o planejamento financeiro nas unidades escolares: como planejar e com quem planejar, necessidades e objetivos.	<i>On-line</i>		06 de maio de 2024
Acompanhar os lançamentos de controle de gastos, orçamentos e utilização dos recursos nas planilhas confeccionadas durante a quinta oficina formativa.	In loco nas escolas e colégios participantes das oficinas formativas		03 de junho a 20 de junho de 2024
Análise dos <i>softwares</i> utilizados pelas gestões nas escolas públicas municipais para as diversas finalidades da gestão financeira	In loco nas escolas/colégios da rede municipal participantes das oficinas colaborativas		01 de julho a 31 de julho de 2024
Análise da periodicidade dos recursos nas escolas públicas municipais, recursos oriundos da União e governo municipal.	In loco		01 de julho a 31 de julho de 2024
<b>Socialização dos escritos no documento referencial, edição e interações necessárias</b>	<i>On-line</i>		01 de agosto de 2024
Leitura e socialização do texto: O gestor do século XXI: perspectivas, desafios e conquistas. Autores: Clésio Feliciano de Souza Lindomar Barros dos Santos	In loco		01 de agosto a 31 de agosto de 2024
Análise e interações acerca da Matriz curricular comum dos diretores escolares			
Assistir a <i>live</i> gestores escolares, educacionais para o século XXI. Após a <i>live</i> tecer comentários e avaliações dos ocorridos.	<i>On-line</i>		01 de agosto a 31 de agosto de 2024
Oportunizar através de encontro <i>on-line</i> com os gestores escolares para análise e avaliação das atividades desenvolvidas e implementadas após a realização das oficinas colaborativas.	<i>On-line</i>		16 de setembro de 2024
Entrega no coletivo de gestores do documento referencial ao representante do poder executivo e secretário/a de educação.	<i>In loco</i>		Outubro de 2024.
<b>Referências:</b>			
Vídeo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=kbyuw62571u">https://www.youtube.com/watch?v=kbyuw62571u</a>			
Texto: <a href="https://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-18-0.pdf">https://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-18-0.pdf</a>			

**Fonte:** elaborado pelo autor 2024.

## **14. CONSIDERAÇÕES FINAIS: AS CONSTRUÇÕES E RECONSTRUÇÕES NO PORVIR**

Este estudo teve por objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os subsídios e implicações para a formação de gestores escolares oferecidos pelas contribuições do Planejamento da Gestão Financeira? Nossa investigação se propôs a buscar respostas e neste percurso que envolveu apresentar os subsídios e implicações para a formação dos gestores em consonância com o planejamento da gestão financeira.

A síntese de outras pesquisas correlatas estabelecidas através da revisão sistemática, indicando um melhor direcionamento acerca do diferencial do estudo envolvendo todos os processos da pesquisa, planejamento, aproximação com o lócus da pesquisa, aplicação dos dispositivos numa coletiva construção, vivências na construção de dados através dos dispositivos da pesquisa de forma colaborativa, crítica, em conjunto com os colaboradores/as que aderiram à proposta de pesquisa e juntos na tessitura de conhecer, refletir e agir no ambiente da pesquisa.

Nossa implicação com o tema de pesquisa é originária da experiência como gestor escolar por aproximadamente uma década, além de vivenciar as angústias, incertezas e desafios de assumir a liderança de uma gestão escolar sem os conhecimentos pertinentes a função. Gerir a escola e seus desafios sem experiência e formações que possibilitassem um conhecimento acerca dos recursos financeiros, adesões, execuções e prestações de contas.

Foi com estudo e trabalho coletivo que direcionamos nossa gestão e obtivemos resultados satisfatórios nos índices educacionais externos e internos contribuindo para a melhora do ensino aprendizagem, da socialização e do trabalho em conexão com todos os segmentos da unidade escolar.

Nossa pesquisa focou de início três categorias teóricas: formação dos gestores escolares em exercício e formação continuada, planejamento da gestão financeira escolar, repasses descentralizados dos recursos financeiros escolares. Tocante à formação continuada, as pesquisas realizadas demonstraram um avanço na oferta de cursos e pós-graduações para os gestores escolares, contudo com algumas fragilidades apontadas no censo escolar de 2022 constando apenas 19,3% desses profissionais com cursos de formação continuada em gestão escolar, as formações precisam focar no desenvolvimento da pessoa, não apenas como uma formação pontual, para uma determinada etapa.

No quesito planejamento da gestão financeira escolar tivemos em Vasconcelos (2014) um referencial robusto que conceitua planejamento como ato de planejar que significa antecipar

mentalmente uma ação ou conjunto de ações a ser/em realizada/s e agir de acordo com o previsto, é buscar algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal. Desta forma o planejamento coletivo dentro da organização contribui na realização do que se deseja. Se o gestor escolar almeja uma escola que corresponda aos anseios da sociedade tornando-a mais justa e cumpra seu papel social, deve planejar as ações educativas, relação teoria-prática para interferir de alguma forma na realidade escolar.

Para os gestores coparticipes da pesquisa, planejar é propiciar um norte, é uma bússola, então tudo na nossa vida requer planejamento, e gerir uma escola então quando a gente tem essa boa organização do financeiro eu acredito que a gente consegue aí deslanchar vários desafios seja do pedagógico, da estrutura. É essencial seguir uma programação, contemplar os objetivos da escola, planejar é saber onde trilhar, caminhar, apontar a direção, planejar a probabilidade de êxito é muito maior do que o contrário, se não tiver esse cuidado de estar todo tempo planejando e repensando o que é que eu tenho de custeio, o que eu tenho de capital, você acaba se complicando, é essencial e se fortalece e torna-se fundamental na gestão compartilhada, na gestão trabalhada no coletivo.

No tocante a descentralização dos recursos oriundos do PDDE, existem muitos avanços nos repasses, recursos financeiros através dos órgãos federais para os caixas escolares, Unidades Executoras Próprias-UEX das escolas, a iniciar pela descentralização dos recursos oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE, a partir dessa legislação a escola adquire aspectos de empresa, sendo sua gênese em 1995 pelo MEC no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso.

Um dos elos da pesquisa foi trabalhar a legislação escolar nos aspectos da gestão democrática e participativa englobando a gênese da gestão democrática incluído a constituição brasileira de 1988, a LDBEN, o PNE e o documento mais recente acerca da gestão escolar que é a matriz curricular comum dos diretores escolares que intensifica a gestão de eficiência de cunho capitalista, em contrapartida possibilita a flexibilidade e especificidades das gestões locais em suas 95 atribuições.

No tocante a descentralização dos recursos do PDDE com a denominação de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), por meio da Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE e ao longo do tempo, a cada ano, veio se consolidando como política pública, sendo atualmente regulamentado pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, fundamentada no § 1º do art. 211 da Constituição Federal Brasileira de 1988, que estabelece assistência técnica e financeira aos Estados, Distrito Federal e Municípios, contudo

os recursos financeiros descentralizados do PDDE são recursos complementares, uma complementação da União às escolas, no caso das escolas do município de Jacobina a mantenedora é o município.

Utilizamos como dispositivos de pesquisa o questionário, a escuta qualificada, o diário de bordo e as oficinas colaborativas que ocorrem no formato *on-line* com doze (12) gestores que aderiram à pesquisa na forma de livre adesão. A escolha dos dispositivos de forma apropriada e as informações/dados que emergiram foram descritos através da análise de dados utilizando a análise temática de conteúdo inspirada em Bardim tendo como referência Creswell (2014).

Os estudos qualitativos segundo Creswell, (2014) envolvem maior interpretação nos situando no contexto político, social e cultural, o que nos motiva a uma maior compreensão de nossa realidade e nos incita a aprender sobre o problema junto com os/as participantes, buscando os melhores métodos e instrumentos para obter as informações. Organizam os dados, analisam por meio indutivo e dedutivo, considera a função colaborativa, pois ressalta as visões dos colaboradores frente ao objeto e problema de pesquisa, sendo, sobretudo reflexiva. Dessa forma, na perspectiva da pesquisa científica, desenvolvemos nosso olhar para o âmbito educacional, a fim de investigar o objeto centrado nas práticas gestoras no âmbito das escolas do município de Jacobina.

As dificuldades apresentadas pelos gestores em muitos pontos asseveram nossa linha de pesquisa como assertiva e atual em virtude dos inúmeros desafios enfrentados pelos gestores escolares no exercício de sua função, essencialmente no planejamento, execução e prestação de contas das unidades escolares sob sua responsabilidade, esta última narrada como um dos fatores da demanda do tempo na função de gestor, corroborando com um dos objetivos da pesquisa, examinar criticamente os subsídios teórico-metodológicos utilizados na gestão financeira das escolas para a formação dos seus gestores através da análise dos seus processos.

Outro ponto positivo foi a consciência dos gestores em debater na Formação Continuada os princípios da Administração Pública (Artigo 37 da Constituição Federal de 1988) e abordagem do artigo 212 da Constituição que estabelece que “a União aplicará, anualmente, nunca menos de 18%, e os estados, o Distrito Federal e os municípios, 25%, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” e a fiscalização por parte dos mesmos na aplicação dos recursos e percentuais através dos *sites e* plataformas de transparência do poder municipal.

Outro ponto relevante na formação continuada foi trabalhar os cinco princípios básicos da administração pública, a gestão pública é pautada por alguns princípios da Administração, julgados fundamentais para garantir uma conduta íntegra e eficiente por parte dos órgãos. Por isso, é importante conhecer quais são essas diretrizes e como elas devem influenciar nas decisões rotineiras nas esferas administrativas sejam elas da União, dos estados ou dos municípios.

Os princípios da Legalidade, uma ação só pode ser tomada se estiver de acordo com a legislação vigente, o princípio da impessoalidade, é preciso ter a igualdade como parte fundamental da conduta profissional, o princípio da Moralidade, garantir um comportamento ético, respeitoso e íntegro com todas as pessoas, o princípio da Publicidade, promoção da transparência nas atividades da Administração Pública, prestação de contas à sociedade, e o princípio da Eficiência, entregar bons resultados aos cidadãos por meio do uso inteligente e estratégico dos recursos públicos.

A fase de aproximação do campo nos apresentou e inspirou a montar as questões do primeiro dispositivo de pesquisa utilizado, cujo resultado serviu de base e motivou para a elaboração da proposta das oficinas formativas colaborativas. Os temas destacados como os mais relevantes foram: planejamento financeiro dos recursos escolares, legislação escolar, realização de cotações de preços, controle financeiro escolar em planilhas eletrônicas, recursos escolares oriundos do PDDE. No processo de pesquisa, os instrumentos nos forneceram dados que foram entrecruzando-se, e triangulando as informações, de modo a se complementarem na definição das respostas esperadas, inesperadas e/ou/surpreendentes.

No desenvolvimento das oficinas ficaram latente as observações da equipe GB Assessoria Educacional acerca das dificuldades dos gestores nos uso dos sistemas, nas plataformas educacionais, muitos atribuem as demandas e a falta de tempo para leitura e estudo das resoluções do FNDE, contudo os gestores concordam que o uso de tecnologias, plataformas, sites, aplicativos, softwares na educação é uma aliada e potencializa o processo de planejamento e de tomada de decisões, os gestores conseguem avaliar e mensurar dados que servirão como embasamento para decisões em tempo real e futuras em um espaço de tempo muito menor.

Outro destaque nas oficinas formativas colaborativas é no tocante a autonomia dos gestores escolares. Todos acreditam que o fortalecimento da gestão democrática vem se fortalecendo consecução dos processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino. A escola que busca nortear suas práticas na gestão democrática recrudescer sua autonomia possibilitando aos diferentes colaboradores que integram a escola trabalhar a partir de suas aspirações e das necessidades da comunidade na qual a instituição está

integrada. Vivenciar a autonomia entre os envolvidos no ambiente escolar promove a organização pedagógica, administrativa e financeira contribuindo com os ideais propostos no planejamento escolar concebido pelos membros da unidade escolar.

Vislumbramos nas cinco oficinas colaborativas exemplos de liderança escolar através dos gestores que unificaram, consolidaram a confiança mútua com os segmentos escolares e comunidade escolar nos processos de inclusão, participação, co-responsabilidades e trabalho coletivo tornando-os pertencentes e responsáveis pelo aperfeiçoamento das gestões e da busca da melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Os gestores abordaram a importância das gestões na atualidade serem mais abertas a participação dos segmentos escolares ressaltando a importância da eleição direta para gestores escolares. Ressaltam que as gestões municipais são democráticas em virtude das participações, das tomadas de decisões coletivas, da opinião do gestor/a não prevalecer sempre, de hoje ter mais diálogo, contudo ressaltando que na participação ela ainda é incipiente, os gestores tem de usar de várias estratégias para contar com a presença dos pais nas escolas a exemplo de atrelar a presença dos pais a falas sobre programas sociais do governo federal.

A metodologia utilizada na pesquisa (pesquisa-ação) que se ancora no tipo de pesquisa qualitativa, inspirada no paradigma crítico dialético foi assertiva por possibilitar a colaboração entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, buscando gerar conhecimento útil e aplicável, ao mesmo em que promove a mudança social ou organizacional.

Durante todo o tempo de pesquisa e nas oficinas formativas a práxis esteve como foco na transformação da realidade, na produção do conhecimento e na transformação dos sujeitos da ação. Analisamos os conceitos de práxis na ótica de Vázquez, Freire, Paro e Arnoni buscando incorporá-las nas oficinas e buscando a união dialética entre teoria e prática visando e agindo na transformação da realidade e transformação dos colaboradores que participaram do processo e a produção do conhecimento novo, transformação essa que também ocorre e ocorreu com o pesquisador.

O desenvolvimento das oficinas colaborativas ocorreu em cinco encontros no formato *on-line* e que possibilitou trabalhar a questão norteadora da pesquisa como os pontos já elencados, resultando como produto de pesquisa por tratar-se de um mestrado profissional um “documento referencial” elaborado pelos participantes da pesquisa para as escolas parceiras e rede municipal de educação, cujo objetivo é: orientar as escolas de educação do município no tocante às demandas da gestão escolar no município (incluindo propor ações) e orientar novos gestores sobre práticas e rotinas da gestão.

Como demonstrado durante as oficinas colaborativas e na escuta aos técnicos da GB Assessoria Educacional os recursos financeiros descentralizados contribuíram para as ações de desenvolvimento do ensino aprendizagem. Contudo o mesmo processo descentralizar não ocorre com as atividades dos gestores que acumulam funções, seja por falta de pessoal nas escolas ou por dificuldades em delegar atividades e têm enormes desafios de descentralizar ações do cotidiano das gestões escolares. A centralização das tarefas acarretam no pouco tempo de leitura, interpretações e estudos das legislações escolares e do FNDE acerca dos recursos financeiros e no aprimoramento de uso dos sistemas de navegação nas plataformas *on-line*, também apontadas como uso pouco habitual e necessária a interação com os recursos oriundos do PDDE.

Como sugere o título da seção quando mencionamos ações/estudos/pesquisas no porvir, surge em um horizonte próximo a ampliação da pesquisa acerca da aplicação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, na dimensão administrativo-financeira e nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal & relacional. O documento norteador aprovado em 2021 pelo CNE - Conselho Nacional de Educação, está aguardando homologação do MEC. Também, no futuro próximo, para ampliação da pesquisa podemos destacar os limites/escalas da autonomia nas gestões escolares.

Concluimos que uma das melhorias da escola pública perpassa por investimento em gestão, formação de qualidade, clima escolar favorável à aprendizagem, envolvimento, participação das famílias e da comunidade, gestão democrática aliada às especificidades de cada unidade escolar.

## REFERÊNCIAS

A arte da escuta: uma conversa com Claudio Thebas sobre empatia. **Inteligência de vida**. 2020. Disponível em: <https://www.inteligenciadevida.com.br/pt/conteudo/a-arte-da-escuta-uma-conversa-com-claudio-thebas-sobre-empatia/>. Acesso em 22 out. 2022.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. **Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/VDVf7j7jZbdj8X4cz7Pyy4R/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 fev. .2024.

AGENCIAMENTOS. 41 **.Luiz Fuganti - Desejo segundo Spinoza, Deleuze e Guattari**. Youtube. 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=r5A3RSIzvQM>. Acesso em 17 out. 2022.

AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 27, n. 1, 2011. DOI: 10.21573/vol27n12011.19968. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19968>. Acesso em: 16 nov. 2022.

ALVES, Nilda. A experiência da diversidade no cotidiano e suas consequências na formação de professores. In: VICTORIO FILHO, Aldo; MONTEIRO, Solange. (org.). **Cultura e conhecimento de professores**. Rio de Janeiro: DP & A, 2002. p. 13-30.

ANIS – Instituto de Bioética. **Ouvir – Esperança Feminista em 12 verbos**. Youtube. 02 de out. de 2020. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_gyiTn643qM&t=1209s](https://www.youtube.com/watch?v=_gyiTn643qM&t=1209s). Acesso em: 13 out. 2022.

ANM. Agência Nacional de Mineração. 2023. Sistema de Arrecadação CFEM. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/sistema-arrecadacao>. Acesso em 12 jul. 2023.

ANUAL DA ANPED, **Sociologia da educação e pedagogia crítica em tempos pós-modernos** In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 16. *Programa e resumos* Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação, 1993a. 122 p.

APPLE, Michael. **Conhecimento oficial**. Petrópolis: Vozes, 1997, 265 p.

ARNONI, Maria Eliza Brefere. Ensino e mediação dialética. *Revista Ibero-Americano de estudos em educação*, Araraquara, v.1, n.1, 2006. Disponível em: <http://www.periodicos.fclar.unesp.br/iberoa,ericana/article/view/437>. Acesso em 03 ago. 2023.

AWAD. Vivian Beltrame. Você sabe a diferença entre ouvir e escutar?. **ELOS**. 2021. Disponível em: <https://elos.org.br/voce-sabe-a-diferenca-entre-ouvir-e-escutar/#:~:text=Ouvir%20%C3%A9%20um%20processo%20mec%C3%A2nico,o%20conte%20C3%BAdo%20C%20concordar%20ou%20n%C3%A3o>. Acesso em 08 out. 2022.

BAHIA. **DECRETO Nº 18.278 DE 20 DE MARÇO DE 2018**. Altera O Decreto Nº 6.437, De 23 De Maio De 1997, Que Dispõe Sobre A Instituição, Competência E Composição Da Caixa Escolar, Regulamenta A Gestão Financeira Da Caixa Escolar, E Dá Outras Providências.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília, Plano 2002, 158 p.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília, Autores Associados, 2007, 159 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2006, 225 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 280 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016, 141 p. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 16 jan. 2024.

BOTELHO, Gabriela; SILVA, Luis Gustavo Alexandre. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor**: o trabalho do diretor escolar em análise. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-19692022000100107#:~:text=A%20Matriz%20Nacional%20Comum%20de,para%20estruturar%20os%20sistemas%20de](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692022000100107#:~:text=A%20Matriz%20Nacional%20Comum%20de,para%20estruturar%20os%20sistemas%20de). Acesso em 20 dez. 2023.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde (CNS)**. Resolução 510 de 07 de abril de 2016. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf. Acesso em 11 jan. 2024.

BRASIL. **DECRETO Nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm). Acesso em 08 ago.2022.

BRASIL. **Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Lei 11.947, de 16 junho de 2009. Disponível em <https://www.fnde.gov.br/dadosabertos/organization/about/pdde#:~:text=O%20PDDE%20foi%20criado%2C%20em,se%20consolidando%20como%20pol%C3%ADtica%20p%C3%BAblica%2C>. Acesso em 29 dez. 2022.

BRASIL. **Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Plano Nacional de Educação**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/> Acesso em: 17.11.2022.

BRASIL. **Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Ações integradas aos moldes operacionais do programa dinheiro direto na escola-PDDE. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/acoes-integradas-1> Acesso em 30 dez. 2022.

BRASIL. **LEI Nº 11.947, DE 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm). Acesso em 08 ago.2022.

**BRASIL. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

**BRASIL. Proposta para Base Nacional da Formação de Professores da Educação Básica.** Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/> Acesso em: 17 nov. 2022, às 17:37:29.

**BRASIL. Resolução nº 5. De 18 de abril de 2023-** última modificação 11/09/2023 10h13. Altera o anexo I da Resolução CD/FNDE nº 06, de 27/06/2022, e a resolução CD/FNDE nº 15, de 16 de setembro de 2021.

**BRASIL. Resolução/CD/FNDE nº 4, de 17 de março de 2009 (Retificada).** Dispõe sobre os processos de adesão e habilitação e as formas de execução e prestação de contas referentes ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e dá outras providências. Acesso em 05.ago.2022 às 09:53:17.

**BRASIL. Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 19 jul. 2022 às 14:12:23.

**BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular.** Brasília: MEC, 2018.  
**BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares.** In: Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília-DF. 2006. Acesso em 30 dez. 2022, às 11:54:31.

**BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de Junho de 2009.** Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola [...]. Brasília, DF, [2009]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm). Acesso em: 02 fev. 2024.

**BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 14 jan. 2024.

**BRASIL, Resolução CNE/CEB nº 8, de 20 de novembro de 2012 -Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Quilombola na Educação Básica. Parecer CNE/CEB nº 8/2020, aprovado em 10 de dezembro de 2020 – Diretrizes Nacionais Operacionais para a garantia da Qualidade das Escolas Quilombolas.** Disponível em: [https://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/diretrizes\\_nacionais\\_educacao\\_escolar\\_quilombola.pdf](https://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/diretrizes_nacionais_educacao_escolar_quilombola.pdf). Acesso em 19 jan. 2024, às 09:54:11.

**BRASIL, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Contas On-line: Manual do Usuário: SiGPC – Sistema de Prestação de Contas. 2. ed.** Brasília: 2016. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/phocadownload/Manual%20SiGPC%20atualizado.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2024.

**BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução n. 12, de 10 de maio de 1995.** Brasília, DF: FNDE, 1995.

**CANDAU, Vera Maria. Oficinas pedagógicas de direitos humanos. 2ª ed.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, 12 p.

CARSPECKEN, P. F., APPLE, M. **Critical qualitative research**. In: LE COMPTE, M. D., MILLROY, W. L., PREISSE, J. (eds.). *The handbook of qualitative research*. London: Sage, 1992. CHERRYHOLMES, C. Notes on pragmatism and scientific realism. *Educational Researcher*, v.21, n.6, p.13-7, 1992.

CASTRO, J. A. de; CARVALHO, C. H. A. de. Necessidades e Possibilidades para o Financiamento da Educação Brasileira no Plano Nacional de Educação. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 829-849, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/5NvsP4wYCzrz8SYVLDKnXzc/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 13 ago. 2022.

CASTILHO, Abel Ferreira. **Manual do gestor público**. Estado do Rio Grande do Sul: Corag, 2011. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/42ff26777777aefac2b2db4d599cdd0b.pdf>. 07 jan. 2024.

CASTRO, Jorge Abrahão de; DUARTE, Bruno; SADECK, Francisco. **Simulando Resultados para Algumas Alternativas de Financiamento da Educação Básica**. [S.l.], Undime, 2005. Disponível em: [www.undime.org.br](http://www.undime.org.br). Acesso em 11 ago. 2022.

CHILE & Ministerio de Educación. Marco la buena dirección y el liderazgo escolar. 2015, 44 p. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf). Acesso em 28 dez. 2023.

COSTA, Rangel Alves da. Nietzsche e o desejo. **Recanto das Letras**. 2016. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos/5529809>. Acesso em 22 dez. 2022.

CRESWELL, John Ward. **Investigação e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: penso, 2014, 314 p.

COVEY, Stephen Richards. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Academia da Inteligência, Planeta, 2007, 462 p.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo, Cortez, 2011, 124 p.

DIAS, Regina Flauzina, **Gestão escolar e novas tecnologias digitais: inserção e desafios às práticas pedagógicas**. 2014. 45 f., il. Monografia (Especialização em Gestão Escolar)— Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em <https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/8139/1/Tecnologias%20na%20educa%C3%A7%C3%A3o%20-%20o%20uso%20das%20ferramentas%20digitais%20no%20processo%20de%20gest%C3%A3o%20educacional.pdf>. Acesso em 28 dez. 2023.

ESCOLAS Charter e Vouchers **O que dizem as evidências sobre subsídios públicos para entidades privadas em educação? Disponível em: [https://d3e.com.br/wp-content/uploads/sintese\\_2203\\_charter\\_vouchers.pdf](https://d3e.com.br/wp-content/uploads/sintese_2203_charter_vouchers.pdf)**. Acesso em 26 jan. 2023.

FERRAÇO, Carlos E; CARVALHO, Janete M. Lógicas de currículos em rede e projetos: entre equívocos e possíveis no cotidiano. *In*: FERRAÇO, Carlos E; CARVALHO, Janete M.

(Orgs.) **Pesquisas, conhecimentos e produção de subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: DPet Alii; Vitória ES: Nupec/Ufes, 2013.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/21715865-Naura-syria-carapeto-ferreira-gestao-e-organizacao-escolar.html>. Acesso em 11 dez 2022.

FILOSOFARES - Bruno Neppo. **DELEUZE: O que é DESEJO?** | BreveMente#12. Youtube. 17 jan. 2020. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Xe0GhUCct\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=Xe0GhUCct_Y). Acesso em 17 out. 2022.

FNDE. **Guia de orientações PDDE Federal 2021**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://midiasstoragesec.blob.core.windows.net/001/2022/01/guia-de-orientaes-pdde-federal-2021.pdf. Acesso em 17 nov. 2023.

FNDE. **Dinheiro na escola**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/perg-dinheiro-direto-na-escola>>. Acesso em 21 jul. 2022.

FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº 17, de 19 de abril de 2011**. Dispõe sobre os procedimentos de adesão e habilitação e as formas de execução e prestação de contas referentes ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e dá outras providências. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/3440-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-17-de-19-4-2011#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20procedimentos%20de,%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.&text=Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20de%201988.,17%20de%20mar%C3%A7o%20de%201964>. Acesso em 08.ago.2022.

FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº 3, de 1º de abril de 2010**. (Republicada em 16/4/2010). Dispõe sobre os processos de adesão e habilitação e as formas de execução e prestação de contas referentes ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e dá outras providências. Disponível em <https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/3385-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-3-de-1%C2%BA-de-abril-de-2010-republicada-em-16-4-2010#:~:text=Imagens-,Resolu%C3%A7%C3%A3o%20FCD%20FNDE%20n%C2%BA%203%2C%20de%201%20%C2%BA%20de%20abril,%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.&text=Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20de%201988>. Acesso em 08. ago. 2022.

FORTUNATO, Zenaide Viana Soares; PEREIRA, Sandra Márcia Campos; NEVES, Mônica Medina Santos Almeida. Formação Continuada de professores: olhares a partir da história e da política. In PEREIRA, Sandra Márcia Campos; SANTOS, José Jackson Reis dos (Orgs.). **Discursos e práticas sobre política e gestão educacional**. Salvador: EDUFBA, 2019, p. 121-145.

FOUCAULT, Michel. **Conceitos fundamentais**/editado por Dianna Taylor; tradução de Fábio Creder. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2018, 264 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996, 76 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996, 76 p. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/11/Pedagogia-da-Autonomia-Paulo-Freire.pdf. Acesso em 18 dez 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013, 107 p.

FREITAS, Katia Siqueira. Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. *In* **Gestão Educacional nos Municípios.** CUNHA, Maria Couto. (orgs.). Salvador: EDUFBA, 2009, p. 165-195.

GALLETTI, Thaís Paiva. **Tecnologia na Educação: como ela pode favorecer a aprendizagem?** Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21760/uso-pedagogico-tecnologia-na-educacao>. Acesso em 23 nov. 2023.

GATTI, Bernardete Angelina. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação** [on-line]. 2008, v. 13, n. 37 [Acessado 27. Out. 2022]. pp. 57-70. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782008000100006>>. Epub 28 Maio 2008. ISSN 1809-449X. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782008000100006>.

GANDIN, Danilo. A posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem fronteiras**, v.1, n.1, p. 81-95, jan. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, Atlas, 1999, 208 p.

GOIS, Antônio. **Líderes na escola.** O que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam. São Paulo, Moderna 2020, 188 p.

GROPPELLI, Angélico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** São Paulo, Saraiva, 2012, 512 p.

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. *In* FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2000, 120 p.

HAGE, Salomão Mufarrej; PEREIRA, Ricardo Augusto Gomes. Participação e autonomia na gestão como referência para reinventar a teoria freiriana na educação pública. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.14, n.01, p. 127 – 148 jan./mar.2016 e-ISSN: 1809-3876 Programa de Pós-graduação Educação: Currículo–PUC/SP <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>

HARAWAY, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. **Feminist Studies**, v. 14, n. 3, pp. 575-599.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Básica 2022: notas estatísticas.** Brasília, DF: Inep, 2023. <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados/2022>. Acesso em 17 dez. 2023.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação Continuada de Professores**. Tradução Juliana dos Santos Padilha. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 117.

IRVINE, Martin. **Global Cyberculture Reconsidered: Cyberspace, Identity, and the Global Informational City**. INET98, Genova, Itália, 1998.

JESUS, Denise Meyrelles de, VIEIRA, Alexsandro, Braga, RODRIGUES, Camila Helena. Pesquisa-ação colaborativo-crítica: a formação de professores e a educação na diferença. *In*: FRANCO, Maria Amélia Santoro. PIMENTA, Selma Garrido (orgs.). **Pesquisa em educação: a pesquisa-ação em diferentes feições colaborativas**. Volume 4. São Paulo: Edições Loyola, 2018, p. 67-73.

JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de vida e formação**. Prefácio de António Nóvoa. Revisão científica, apresentação e notas à edição brasileira de Cecília Warschauer por Maria Viana. São Paulo: Cortez, 2004.

KUENZER, Acácia Zeneida. As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrando. **Educação & Sociedade** [on-line]. 1999, v. 20, n. 68 [Acessado 21 Out. 2022], pp. 163-183. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000300009>>. Epub 02 Out 2000. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000300009>.

LEITE, Yoshie Ussami Ferrari; LIMA, Vanda Moreira Machado. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**, v. 31, n. 1, p. 45 - 64 jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaec/article/view/58913/35192> . Acesso em 26.out.2022.

LIBÂNIO, José Carlos, **Didática. Série formação do professor** São Paulo: Cortez, 1994, 258 p. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.professorrenato.com/attachments/article/161/Didatica%20Jose-carlos-libaneo\\_obra.pdf](https://www.professorrenato.com/attachments/article/161/Didatica%20Jose-carlos-libaneo_obra.pdf). Acesso em 13 nov. 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola-teoria e prática**. Teoria e prática, Goiânia, Alternativa, 2001. 7 p. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB-Gestao.pdf>. Acesso em 25 nov. 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização**. 9ª ed. São Paulo. Cortez, 2010, 584 p. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5349623/mod\\_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20Escolar\\_Lib%C3%A2neo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5349623/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20Escolar_Lib%C3%A2neo.pdf). Acesso em 24 nov. 2022.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira.; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2012, 544 p.

LIMA, Allan Greicon Macedo. **Formação continuada de gestores de escolas públicas: um estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e**

Certificação de Diretores Escolares. 2019. 182 f. Orientador: Francisco César Pinto da Fonseca. Dissertação (Mestrado CMAPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

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.** 2020. 135 f. Orientadora: Daniela Fantoni de Lima Alexandrino. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

LIMA, Vanda Moreira Machado. Necessidades formativas docentes como subsídios para uma política de formação contínua em serviço. In: LEITE Yoshie Ussami Ferrari; MILITÃO, Silvio César Nunes. (Orgs). **Políticas Educacionais e qualidade da escola pública.** 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2013.p. 127-154. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/72334710/atividade-gestao>. Acesso em 27 out.2022.

LOURAU, René. **Actes manqués de la recherche.** Paris: PUF, 1994, 48 p. Disponível em: <https://excerpts.numilog.com/books/9782130458746.pdf>. Acesso em 22 jan. 2024, às 09:47:34.

LOURAU, René. **Objeto e método da análise institucional.** In: ALTOÉ, S. (org.) *René Lourau: analista em tempo integral.* Campinas: Hucitec, 2004, p-66-86.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: Estratégia e ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri *et al.* **Educação: caminhos e perspectivas.** Curitiba, Champagnat, 1996, 195 p.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, Vozes, 2005, 160 p.

LÜCK, Heloísa **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares** Curitiba, Fundação Victor Civita, CEDHAP, 2010, 231 p.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Rio de Janeiro, Vozes, 2017, 128 p.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012, 135 p.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009, 143 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em: 5 dez. 2019.

LÜCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n 72, fev./jun. 2000, 95 p. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf). Acesso em 11 jul. 2022.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011, 165 p.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n 72, fev./jun. 2000, 95 p. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf). p. 11-33. Acesso em 11 jul. 2022.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros (Org). **Progestão. Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UPTudWjQ2q8J:https://www.sed.sc.gov.br/documentos/plano-de-gestao-escolar-409/processo-2016/progestao-modulos-atividades/4368-modulo-ii-como-promover-articular-e-envolver-a-acao-das-pessoas-no-processo-de-gestao-escolar/file&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 24 ago. 2022.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**: gestão escolar e formação de gestores, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf). Acesso em 11 jul. 2022.

MALAVASI, Abigail. **A dimensão estética na constituição do trabalho coletivo no interstício da escola instituída**. 2006. 181f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/252496>. Acesso em: 21 out.2022.

MANDELLI, Paola. **Planejamento Financeiro**. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180400/academico\\_5546\\_190226\\_173656.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180400/academico_5546_190226_173656.pdf). Acesso em: 12 dez. 2022.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nn8s8v0>. Acesso em: 5 fev. 2019.

MEDEIROS, A. M. S. Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. **Laplage em Revista** (Sorocaba), vol.5, n. Especial, set.- dez. 2019, p.56-70 [https://www.researchgate.net/publication/338087571\\_Formacao\\_de\\_gestores\\_napara\\_educacao\\_basica\\_gestao\\_democratica\\_e\\_diversidade](https://www.researchgate.net/publication/338087571_Formacao_de_gestores_napara_educacao_basica_gestao_democratica_e_diversidade). Acesso em 20.out. 2022.

MELO, Murilo Silva. Planejamento Financeiro, Porque é importante. **Poupe seu dindin**. 2022. Disponível em <https://www.poupeseudindin.com.br/control-financieiro/planejamento-financieiro-porque-e-importante>. Acesso em 11 dez. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 2016. 108 p.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, 350 p.

MAFASSIOLI, Andréia da Silva. **Programa dinheiro direto na escola (Re)formulações e implicações na gestão escolar e financeira da educação básica (1995 – 2015)**. Orientadora: Nalú Farenzena. Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2017, 327 p. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/158063/001020938.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 08. Dez. 2022.

NASCIMENTO, Leandro Gileno Militao. **Políticas públicas de formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-BA: uma análise do curso de gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Aplicada). 99fls. Il. Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador, 2015, 99 p.

NASCIMENTO, Maria das Graças. A formação continuada dos professores: modelos, dimensões e problemática. *In*: CANDAU, V. M. (org.). **Magistério: construção cotidiana**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 69- 90.

NÓVOA. Antônio. **Professores imagens do futuro presente**. EDUCA, Lisboa, Portugal, 2009, 96 p. Disponível em: <https://rosaurasoligo.files.wordpress.com/2017/04/antc3b3nio-nc3b3voa-professores-imagens-do-futuro-presente.pdf>. Acesso em 04 Jan. 2022.

NÓVOA, Antônio (org.) **Profissão professor**. Porto, Editora Porto 192, p.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de; BRITO, Murilo Marschner Alves. Gestão escolar: Um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 473–496, 2020. DOI: 10.21573/vol36n22020.99857. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/99857>. Acesso em: 26 out. 2022.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2016, 241 p.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2008, 231 p.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. Ed. São Paulo, Pioneira, 1999, 320 p.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã, v. 7).

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 26 jan. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2018, 232 p.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015, 128 p.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade** [on-line]. 2009, v. 30, n. 107 [Acessado 21 Out. 2022 às 12:14.23], pp. 453-467. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>>. Epub 16 Out 2009. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016, 144 p.

PARO, Vitor Henrique. **Utopia da gestão escolar democrática**. Cadernos de Pesquisa, fev. 1987, n. 60, p. 51-3, 1987. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/01/a-utopia-da-gest%C3%83o-escolar-democr%C3%81tica.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2023.

PINTO, João Bosco Guedes. Planejamento participativo na escola cidadã. In: SILVA, Luiz H. e AZEVEDO, José Carlos de (orgs.). **Paixão de aprender II**. Petrópolis, Vozes, 1995.

POPKEWITZ, Thomas. Whose future? Whose past? Notes on critical theory and methodology. In: GUBA, E. G. (ed.). **The Paradigm dialog**. London: Sage, 1990, p. 9. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/228793617\\_A\\_identidade\\_das\\_pesquisas\\_qualitativas\\_Construcao\\_de\\_um\\_quadro\\_analitico](https://www.researchgate.net/publication/228793617_A_identidade_das_pesquisas_qualitativas_Construcao_de_um_quadro_analitico). Acesso em 12 nov. 2022.

RAMOS, M. N. CNE aprova Matriz para Diretores. **Aprendizagem em Foco** - Nº 61 - Mai. 2021, [s. l], n. 61, p. 1-4, mar. 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2023.

REIS, Antônio Cláudio Andrade dos. **O FNDE e os recursos públicos da educação básica, suas formas de controle e intervenção: o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) no estado do Pará**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019. Disponível em: <http://ppgedufpa.com.br/arquivos/File/TESEANTONIOCLAUDIO.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

ROCHA, Nívea Maria Fraga, LEAL, Raimundo Santos, BOAVENURA, Edvaldo Machado (orgs.). Metodologias Qualitativas de Pesquisa. In TEIXEIRA, Ana Paula *et al*: **Pesquisa-Ação**. Salvador: Fast Design, 2008. 155.p.

SANT'ANNA, Geraldo José. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. São Paulo, Érica, 2014, 128 p.

REVISTA EDUCAÇÃO. **Liderança: direção impacta a aprendizagem do estudante**. Por Juliana Fontoura, publicada por RFM Editores. Ano 27, nº 295, junho/julho de 2023. Disponível em: <https://bc-v2.pressmatrix.com/pt->

[BR/profiles/c9e49eb97a66/editions/8b22726585d6aebc781d/pages/page/15](https://bc-v2.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/c9e49eb97a66/editions/8b22726585d6aebc781d/pages/page/15). Acesso em 19 dez. 2023.

REVISTA EDUCAÇÃO. **Fundeb**: Sem entender novas regras, secretarias ignoram recursos. Por Luciana Alvarez, publicada por RFM Editores. Ano 27, nº 295, junho/julho de 2023. Disponível em: <https://bc-v2.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/c9e49eb97a66/editions/8b22726585d6aebc781d/pages/page/15>. Acesso em 19 dez. 2023.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986, 274 p.

SANTOS, Edméa. **Pesquisa-formação na cibercultura**. Teresina: EDUFPI, 2019, 225 p.

SANTOS, Edméa. Educação on-line como campo de pesquisa formação: potencialidades das interfaces digitais. In: SANTOS, E; ALVES, L. (Orgs.). **Práticas pedagógicas e tecnologias digitais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006, p. 123-141.

SANTOS, Laudicéia da Cruz. **Etnicidade e educação**: formação docente sobre os povos Ciganos na Escola Municipal Agnaldo Marcelino Gomes. Jacobina - BA, 267 p. 2017.

SANTOS, Veiga. Gladmir; FRANCO, Elize Keller. A formação do gestor educacional e os desafios da atuação profissional. **Laplage em Revista** (Sorocaba), vol.6, n.2, mai.- ago. 2020, p.123-136. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/340851045\\_A\\_formacao\\_do\\_gestor\\_educacional\\_e\\_os\\_desafios\\_da\\_atuacao\\_profissional](https://www.researchgate.net/publication/340851045_A_formacao_do_gestor_educacional_e_os_desafios_da_atuacao_profissional). Acesso em 25 jul. 2022, às 11:21:27.

SEC-BA. Começam as inscrições para o curso de gestão Escolar. Publicação em 19 set. 2008. Disponível em [www.sec.ba.gov.br](http://www.sec.ba.gov.br). Acesso em 14 set. 2023, às 17:48 36.

Significado de Qualificação. **Significados**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/qualificacao/>. Acesso em 28.out. 2022.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2009. Acesso em 20 dez. 2022.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Satisfação no trabalho na Gestão Escolar**. Salvador, Quarteto, 2010, 102 p.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante; RODRIGUEZ, Victor Manuel Amar; SILVA, Zuleide Paiva da. (org.). **Caminhos metodológicos da pesquisa aplicada em educação**. Salvador: EDUFBA, 2022. 312 p.

SOUZA, Nilson Alves de. **Gestão democrática e gestão financeira**: o Programa de Transferência de Recursos Financeiros-PTRF-da cidade de São Paulo de 2006 a 2010. São Paulo: s.n 2012. 173 f. Orientador: Rubens Barbosa de Camargo. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação). Área de concentração: Estado, Sociedade e Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Strategies of qualitative inquiry**. Sage, pp. 445-454, 1998.

TARTUCE, Gisela Lobo Baptista Pereira. **Ensino Fundamental 2: uma etapa quase esquecida**. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/pesquisa/catedras-e-convenios/catedra-de-educacao-basica/ciclo-acao-e-formacao-do-professor/experiencias-inovadoras-na-formacao-do-professor-da-educacao-basica-18-de-maio/ensino-fundamental-2-uma-etapa-quase-esquecida>. Acesso em 14 nov. 2023.

TEIXEIRA, A. S. Natureza e função da Administração Escolar. *In: Administração Escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, 1968, p. 9-17. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/13-Classicos/2-Administracao-Anisio.pdf>. Acesso em 30 nov. 2023.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo, Cortez, 2005, 112 p.

TEIXEIRA, M. A. P. **Formação para diretor escolar da educação básica: o programa nacional escola de gestores no estado do Paraná**. 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: [http://www.ppge.ufpr.br/dissertacoes%20m2011/m2011\\_Marilza%20Aparecida%20Pereira%20Teixeira.pdf](http://www.ppge.ufpr.br/dissertacoes%20m2011/m2011_Marilza%20Aparecida%20Pereira%20Teixeira.pdf) Acesso em: 24 out. 2019.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2011, 203 p.

TRANCOSO, Déa. **Metodologias das Sutilezas**. Jacobina: Semana de Integração do Mestrado Profissional em Educação e Diversidade (MPED), 2022.

TRINDADE, Rafael. Espinosa – O desejo. **Razão Inadequada**. 2013. Disponível em: <https://razaoinadequada.com/2013/12/01/desejar-verbo-intransitivo/>. Acesso em 12 out. 2022.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: **uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, 2005, v. 31, nº 3, p. 433-466, set/dez, 2005.

UNESCO – ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. **Oficina regional de Educación para América Latina y el Caribe**. Declaración de Quito. Quito. Boletín Proyecto principal de Educación, n.24, p. 44-49, abr. 1991. Disponível em: [http://www.unesco.org/education/pdf/11\\_173\\_s.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/11_173_s.pdf). Acesso em: 21 out. 2022.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do PPP ao cotidiano de sala de aula**. São Paulo. Cortez, 1995, 144 p.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-aprendizagem e projeto Político Pedagógico-elementos metodológicos para elaboração e realização**. São Paulo, Libertad Editora, 2014, 205 p.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Avaliação: concepção dialética libertadora do processo de avaliação escolar**. São Paulo, Libertad, 1994, 104 p.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da práxis**. Tradução de María Encarnación Moya. São Paulo, Expressão Popular, 2011, 448 p.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória e emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v.23, n. 61, p.267-281, dez. 2003.

VIEIRA, Elaine, Volkind Lea. **Oficinas de Ensino: O quê? Por quê? Como?** Porto Alegre: Edipucrs; 2002, 54 p.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19013/11044>. Acesso em 30 dez. 2022.

WINCK, Flávia Alana. **Gestão escolar dos recursos financeiros descentralizados no município de Santa Rosa**: os programas educacionais no ensino fundamental. Ijuí, 2018. 87 p. Orientadora: Professora Dra. Hedi Maria Luft. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Educação nas Ciências.

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa**: como ensinar. Tradução Ernani F. da F. Rosa. Porto Alegre, Artmed, 1998, 224 p. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/ribeiraodasneves/noticias/vem-ai-o-iii-ifmg-debate/zabala-a-pratica-educativa.pdf>. Acesso em 21 set. 2023.

## APÊNDICE-A

**Quadro 16** - Dissertações selecionadas.

Nº	AUTOR (A)	ANO	PROGRAMA	IES	TÍTULO DA PESQUISA	PARTICIPANTES DA PESQUISA	METODOLOGIA/DISPOSITIVOS
01	WINCK, Flávia Alana	2018	Programa Educação nas Ciências	UNIJUÍ- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Gestão escolar dos recursos financeiros descentralizados no município de Santa Rosa: os programas educacionais no ensino fundamental	Três (3) gestoras escolares	A metodologia usada é de cunho qualitativo, sendo (ATD) e a pesquisa-ação para compor e analisar os dados. A produção do campo empírico foi realizada a partir de observações e entrevistas semiestruturadas com três gestoras de escolas baseando-se na realidade de cada uma, aliada a análise documental.
02	LIMA, Lélia Cristina Silva.	2020	Programa de pós-graduação profissional em gestão e avaliação da	UFJF-Universidade Federal de Juiz de Fora	A gestão financeira do PDDE nas Escolas Estaduais de Belo Horizonte/MG da SRE-A: um desafio para os diretores escolares	Diretores e vice-diretores escolares, ao todo 54 gestores (as).	A metodologia adotada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa e, como instrumento, foi aplicado questionário aos diretores escolares.

			educação pública				
03	LIMA, Allan Greicon Macedo	2019	Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo.	Fundação Getúlio Vargas-SP	Formação continuada de gestores de escolas públicas: um estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”	Entrevistados: secretárias de educação municipal, professores universitários, Participantes da Coordenação-Geral de Formação de Gestores e Técnicos da Educação Básica.	A metodologia utilizada neste trabalho é de cunho qualitativo, com método de investigação interpretativa e realização de dois estudos de caso instrumentais (STAKE, 1998). A coleta de dados se baseou em análise da legislação educacional referente à área de gestão escolar, bibliografia específica e sete entrevistas semiestruturadas.
04	SOUZA, Nilson Alves de.	2012	Área de concentração: Estado, Sociedade e Educação.	Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo-USP.	<b>Gestão democrática e gestão financeira:</b> O Programa de Transferência de Recursos Financeiros-PTRF-da cidade de São Paulo de 2006 a 2010.	Diretores escolares.	Qualitativo, contou com revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

## APÊNDICE B



## APÊNDICE-C

Prezadas, prezados, diretoras, diretores,

Nós, pesquisadores da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), convidamos-lhes a participar da pesquisa de mestrado intitulada **FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS**, cujo objetivo é analisar, a formação de gestores para o planejamento da gestão financeira nas escolas municipais de Jacobina-BA.

Ao analisarmos os contextos da execução do PDDE Básico, na rede municipal, não é nossa pretensão estabelecer juízos de valor através de um olhar condenatório ou laudatório, mas sim, através de um olhar analítico, compreender os contextos da utilização dos recursos do PDDE e implementação da política nas escolas e contribuir para a melhoria da formação, planejamento e utilização dos recursos financeiros e além de efetivar uma jurisprudência nas prestações de contas.

Informamos que a identificação das participantes estará resguardada, pois este instrumento não contém campos para preenchimento de dados pessoais.

**Para preenchimento deste questionário você precisará de, aproximadamente, 25 minutos.**

Ao final da pesquisa e, conseqüentemente, defesa da dissertação, nos comprometemos a apresentar os resultados dos estudos para todas as escolas participantes da pesquisa, bem como para a Secretaria de Educação municipal.

A propósito, informamos que o projeto de pesquisa passou por análise do Comitê de Ética, vinculado a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) sob processo de nº----- tendo sido autorizado o desenvolvimento da pesquisa no dia 00/00/0000. Tal autorização foi enviada para o e-mail de todas as escolas participantes nesse mesmo dia.

**Solicitamos o preenchimento deste questionário até o dia 29 de setembro de 2023.**

Desde já agradecemos por sua participação.

Com os melhores cumprimentos,

Ovídio Gomes da Silva - Mestrando

E-mail: [ovidiogomes@hotmail.com](mailto:ovidiogomes@hotmail.com)

Profa. Dra. Ione Oliveira Jatobá Leal - Orientadora

E-mail: [ionejatoba@gmail.com](mailto:ionejatoba@gmail.com)

**ESTE QUESTIONÁRIO SE DESTINA ÀS ESCOLAS/GESTORES, GESTORAS QUE ADERIRAM A PESQUISA DE MESTRADO INTITULADA: FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS.**

## **PERFIL DA ESCOLA**

**Nesta seção queremos conhecer um pouco sobre a escola.**

**1. Nome da escola.**

**Sua resposta**

**1.1 A localização da escola é na Sede do município, distrito, povoado ou zona rural?**

Sede do município

Distrito

Povoado

Zona Rural

**1.2 Oferta de ensino (marque as opções de acordo com a oferta da escola)**

Educação Infantil

Ensino Fundamental (anos iniciais)

Ensino Fundamental (anos finais)

Educação de Jovens e Adultos (anos iniciais)

Educação de Jovens e Adultos (anos finais)

**1.3 Número atual de alunos matriculados**

**Sua Resposta**

**1.4 Números de sala de aula**

**Sua resposta**

**1.5. Selecione os espaços que a escola tem disponível.**

Área de recreação

Biblioteca

Ginásio esportivo aberto

Laboratório de Ciências

Laboratório de Informática

Quadra esportiva aberta

Quadra esportiva coberta

Refeitório

Sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE)

Sala de coordenação

Sala de leitura

Sala de professores

Nenhum desses espaços

Outro(s): \_\_\_\_\_

**1.6 Se você marcou outros na questão anterior (1.5) especifique.**

**Sua resposta**

## **PERFIL DO (A) PARTICIPANTE DA PESQUISA**

**2. Qual a sua formação inicial?**

Pedagogia

Outra(s) licenciatura(s), indicar? \_\_\_\_\_

Pedagogia e outra licenciatura: indicar \_\_\_\_\_

**2.1 Se você marcou a opção 'outra(s) licenciatura(s)' ou a opção 'Pedagogia e outra licenciatura', qual(is) licenciatura(s) você cursou?**

*Se você NÃO marcou nenhuma dessas opções, responda: "não se aplica"*

**2.2. Qual a sua maior titulação acadêmica?**

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Ensino Médio

**2.3 Há quanto tempo você atua como diretora nessa escola? (responder com número de anos)**

**Sua resposta**

**2.4 Qual foi sua forma de ingresso no cargo?**

Eleição

Indicação

**2.5 Você já atuou como diretora em outra(s) escola(s)?**

Sim

Não

**2.6. Se você respondeu 'sim' à questão 2.5, quantos anos você tem de experiência no cargo de diretora de escola, incluindo sua experiência na escola atual?**

*Se você respondeu NÃO à questão anterior, responda: 0*

**2.7. Qual a sua idade?**

**Sua resposta**

**2.8 Sua função na rede é:**

Professora

Coordenadora Pedagógica

Ambas (tem duplo vínculo na rede)

**2.9 Gênero.**

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

**2.10 Você se identifica como gestor/gestora oriundo(a) de:**

Povos indígenas

Ciganos

Deficientes

LGBTQIA+

Quilombolas

Do campo

Outros

**2.11. Qual a sua identidade sexual?**

Heterossexual

Lésbica

Gay

Bissexual

Transgênero

Queer;

Intersexual

Assexual

Pansexual

Não desejo identificação

Outros

**2.12. Qual a sua raça seguindo aos critérios do IBGE?**

Branca

Parda

Preta

Amarela

Indígena

**2.13. Você possui alguma deficiência?**

Nenhuma

Física

Visual

Auditiva

Intelectual

Transtorno do Espectro Autista (TEA)

Múltipla deficiência

**2.14. Você atua profissionalmente com pessoas com deficiência?**

Sim

Não

**2.15. Em caso positivo, especifique.**

*Em caso **negativo**, responda: "não se aplica"*

**2.16. Recursos de acessibilidade que a escola utiliza.**

*Marque todos que a escola utiliza **ou** "Nenhum"*

Nenhum

Língua Brasileira de Sinais

Braille

Audiodescrição

Abafador de ruídos

Tecnologia de comunicação alternativa ou aumentativa

Outros

**2.17.** Caso tenha marcado "Outros" na opção anterior, especifique.

*Caso NÃO tenha marcado "outros" na questão anterior, responda: "não se aplica".*

## CONHECIMENTOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR E SOBRE O PDDE

Nesta seção queremos conhecer um pouco sobre a sua **formação** para o **cargo de diretora/diretor** e, também, sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

**3. Você participou de algum curso de formação para gestores escolares?**

Sim

Não

**3.1. Se você respondeu 'sim' à questão 3., essa formação ocorreu por:**

Oferta da SMEC-Secretaria Municipal de Educação e Cultura

Cursos externos à SMEC

Participei de curso(s) ofertado(s) pela SMEC e, também de outro(s) curso(s) externos

Não participei de formação

**3.2. Se participou de algum curso de formação para gestores escolares, estudos sobre o PDDE fizeram parte da formação?**

Sim

Não

Não se aplica, não participei de formação

**3.3. Antes de assumir a direção da escola você conhecia o PDDE?**

Sim

Não

**3.4. Se você assinalou 'sim' na questão 3.3., como conheceu o Programa?**

*Caso tenha assinalado outra opção, responda: "não se aplica"*

**3.5. Você participou de alguma formação específica sobre o PDDE?**

Sim

Não

**3.6. Se você assinalou SIM à questão 3.5, quem forneceu essa formação?**

*Esta questão aceita **mais de uma** resposta (a não ser que tenha assinalado "não se aplica")*

SMEC

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)

Não se aplica, não participei de formação específica sobre o PDDE

Outros

**3.7. Se você assinalou 'outros' na questão 3.6, quem forneceu a formação?**

*Caso NÃO tenha assinalado "outros" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**3.8. Quais os principais desafios enfrentados no exercício da gestão escolar?**

**Sua resposta**

**3.9. Por ordem quais os primeiros temas a serem abordados nas Oficinas Colaborativas?**

- 1) Realização de cotações de preços
- 2) Realização de prestação de contas
- 3) Planejamento financeiro dos recursos escolares
- 4) Controle financeiro escolar em planilhas eletrônicas
- 5) Recursos escolares oriundos do PDDE
- 6) Legislação escolar

**3.10. Quais as maiores contribuições você acredita que vem exercendo positivamente na gestão escolar?**

**Sua resposta**

**3.11. Quanto tempo à gestão escolar ocupa em suas atividades diárias?**

- a) Pouco tempo
- b) muito tempo

- c) o suficiente para atender as demandas da gestão escolar
- d) tempo diário insuficiente

**3.12. Você tem dúvidas quanto a aplicação dos recursos financeiros oriundos do PDDE no tocante a modalidade custeio/capital?**

- Sim
- Não

**3.13. Em caso de sim na questão anterior (4.12) qual(is) dúvidas?**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

## **SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PDDE NA ESCOLA**

**4. Quem é o (a) principal responsável pela implementação do Programa (cadastro, execução e prestação de contas) em sua escola?**

*Informe o cargo ou posição da pessoa na escola*

**4.1. Você consegue/conseguiu acompanhar todo o processo de implementação do Programa em sua escola?**

- Sim
- Não

**4.2. As (os) professoras(es) conhecem o Programa?**

- Sim
- Não
- Não sei responder

**4.3. Os representantes de outros segmentos da escola (pais, funcionários, alunos) conhecem o Programa?**

- Sim
- Não
- Não sei responder

**4.4. Você desenvolve alguma ação para que os representantes dos diversos segmentos da escola conheçam o Programa?**

- Sim

Não

**4.5. Se você respondeu 'sim' à questão 4.4., descreva qual(is) ação(ões) você desenvolve para que os representantes dos diversos segmentos da escola conheçam o Programa.**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**4.6. A escola possui Conselho Escolar ativo no momento?**

Sim

Não

**4.7. O Conselho Escolar tem cronograma de reuniões pré-estabelecido?**

Sim

Não

Não possui Conselho.

**4.8. De que forma se dá a deliberação (o que comprar e quais serviços contratar) dos recursos do Programa em sua escola?**

**Sua resposta**

**4.9 Quem é responsável pela aquisição dos materiais e contratação de serviços (recursos do PDDE) em sua escola?**

*Informe o cargo ou posição da pessoa na escola*

**4.10 Quem é responsável pela prestação de contas do PDDE em sua escola?**

*Informe o cargo ou posição da pessoa na escola*

**4.11. De um modo geral como você avalia o envolvimento dos representantes de professores na implementação do PDDE em sua escola?**

*Nas questões de Escala Linear (de 1 a 5), considere: 1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo.*

1

2

3

4

5

**4.12. De um modo geral como você avalia o envolvimento dos representantes dos pais na implementação do PDDE em sua escola?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4.13. De um modo geral como você avalia o envolvimento dos representantes dos funcionários na implementação do PDDE em sua escola?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4.14. De um modo geral como você avalia o seu envolvimento na implementação do PDDE na escola?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### **CONTEXTOS NA EXECUÇÃO DOS RECURSOS DO PDDE NA ESCOLA**

Nesta seção queremos conhecer as necessidades da escola, as fontes de recursos e, também, as motivações que geraram o acúmulo de recursos financeiros recebidos (caso existam recursos em acúmulo) pela escola, através do PDDE, no período de janeiro de 2018 até o mês de dezembro de 2022.

Nas questões de escala linear (de 1 a 5), considere: 1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo.

**5. Assinale a(s) necessidade(s) da sua escola hoje.**

Equipamentos e/ou instrumentos para desenvolvimento de atividades investigativas de Ciências (microscópio, esqueleto, aparelho reprodutor feminino, etc.)

Materiais de escritório (cartuchos para impressoras, papéis diversos, etc.)

Materiais para desenvolvimento de projetos pedagógicos específicos

Materiais para limpeza e higienização da escola

Materiais pedagógicos (papéis diversos, lápis de cor, jogos educativos, ábaco, material dourado, etc.)

Serviços de manutenção e infraestrutura (pintura, alvenaria, elétrica, hidráulica etc.)

Serviços pedagógicos (palestrantes, projetos e oficinas musicais, artísticas, culturais etc.)

Outra(s)

**5.1. Se você assinalou a opção 'outra(s)' na questão 5.0., descreva qual(is) é(são) a(s) outra(s) necessidade(s) da sua escola.**

*Caso NÃO tenha assinalado "Outras" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.2. Além dos recursos do PDDE, sua escola recebe outro(s) recurso(s) financeiro(s)?**

Sim

Não

**5.3 Se você respondeu 'sim' à questão 5.2., qual a(s) fonte(s) desse(s) recurso(s)?**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.4. Se você respondeu 'sim' à questão 5.2., o montante desse(s) recurso(s) é:**

Maior que os recebidos pela escola, via PDDE

Menor que os recebidos pela escola, via PDDE

Não se aplica, a escola não recebe recursos além dos oriundos do PDDE

**5.5. Liste a(s) motivação(ões) caso existam que gerou(aram) o acúmulo dos recursos financeiros recebidos pela escola, através do PDDE, desde janeiro de 2018 até o mês de dezembro de 2022.**

*Caso não exista acúmulo ou motivações, responda: "não se aplica"*

**5.6. Sua escola já conseguiu executar esses recursos acumulados?**

Sim, totalmente

Sim, mais da metade deles

Sim, menos da metade deles

Não existe(existem) recursos acumulados.

**5.7. Você tem dificuldade(s) ou dúvida(s) com a execução dos recursos do Programa?**

Sim

Não

**5.8. Se você respondeu 'sim' à questão 5.7. descreva qual(is) dificuldade(s) ou dúvida(s) você tem.**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.9. Você tem dificuldade(s) ou dúvida(s) com a prestação de contas dos recursos do Programa?**

Sim

Não

**5.10. Se você respondeu 'sim' à questão 5.9. descreva qual(is) dificuldade(s) ou dúvida(s) você tem.**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.11. Existe algum acompanhamento da execução dos recursos nas escolas?**

Sim

Não

**5.12. Se você respondeu 'sim' à questão 5.11., como ocorre esse acompanhamento e quem é o órgão responsável por ele?**

*Se você respondeu "Não" à questão 5.11, responda: "Não se aplica"*

**5.13. Se você respondeu 'sim' à questão 5.11., como você avalia esse acompanhamento?**

*Nas questões de escala linear (de 1 a 5), considere: 1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo.*

1

2

3

4

5

**5.14. Você já recebeu ou recebe algum tipo de orientação para a execução dos recursos do Programa?**

Sim

Não

**5.15. Caso tenha marcado "Sim" na questão anterior, de que maneira ocorre essa orientação e quem é o órgão responsável?**

*Em caso negativo na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.16. Se você respondeu 'sim' à questão 5.14., como você avalia essa orientação?**

*Nas questões de escala linear (de 1 a 5), considere: 1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo.*

1

2

3

4

5

**5.17. Os recursos financeiros recebidos pela escola, via PDDE, são suficientes para suprir as necessidades emergenciais da escola?**

Sim

Não

**5.18. Você deseja comentar sobre a sua resposta à questão 5.17.?**

*Caso não deseje comentar, responda: "não se aplica"*

**5.19. Existe alguma ação própria da escola (parceiros ou outras) para arrecadar fundos, materiais ou serviços para atendimento às necessidades da escola?**

Sim

Não

**5.20. Se você respondeu 'sim' à questão 5.19., liste qual(is) são essas ações.**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**5.21. Os recursos oriundos do PDDE básico englobam 11 (onze) modalidades, quais dessas modalidades sua escola recebe de recursos?**

Educação e Família

Brasil na Escola

Itinerários Formativos

Escolas Rurais: Campo, Indígenas e Quilombolas

Tempo de Aprender

PDDE Emergencial

Novo Ensino Médio

Água e Escoamento Sanitário nas Escolas Rurais

Sala de Recursos Multifuncionais

Escola Acessível

Educação conectada

**5.22. Das 11 (onze) modalidades do PDDE Básico quais os recursos foram mais impactantes na escola em que você é diretor/a e porquê?**

**Sua resposta**

### **TRANSPARÊNCIA DO USO DOS RECURSOS DO PDDE NA ESCOLA.**

Nesta seção queremos saber se a escola desenvolve ações que promovam a transparência do uso dos recursos para a comunidade escolar.

**6. A comunidade escolar é informada sobre o recebimento dos recursos financeiros advindos do PDDE?**

Sim

Não

**6.1. Se você respondeu 'sim' à questão 6.0, qual(is) meio(s) você utiliza para passar essa informação?**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**6.2. A prestação de contas dos recursos financeiros advindos do PDDE é verificada pelo Conselho Escolar (Fiscal)?**

Sim

Não

**6.3. A prestação de contas é divulgada para a comunidade escolar?**

Sim

Não

**6.4. Se você respondeu 'sim' à questão 6.3., de que forma essa divulgação é feita?**

*Caso tenha assinalado "Não" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**6.5. O FNDE/MEC possui alguns portais de acesso e transparência à informações do Programa. Você conhece algum(uns) deles?**

*Marque todos que você conhece ou "não conheço nenhum deles"*

PDDEWEB

Aplicativo Clique Escola

PDDE-Info – Consulta Escola

Portal Gov.br

Relatório dinâmico de execução do PDDE básico e das ações integradas (2019 – 2021)

Não conheço nenhum deles

PDDE Interativo

**6.6. Se você assinalou alguma(s) opção(ões) na questão 6.5., você já acessou ou acessa algum(uns) desses portais?**

Sim

Não

Não se aplica, não conheço nenhum portal

**6.7. Se você respondeu 'sim' à questão 6.6., qual importância você atribui à esse(s) portal(is)?**

*Caso NÃO tenha assinalado "Sim" na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**6.8. Existe algum suporte de auxílio na prestação de contas aos órgãos de repasse dos recursos?**

Sim

Não

**6.9. Em caso positivo na questão 6.8 esse auxílio ocorre de que maneira e é exercido por quem?**

*Em caso negativo na questão anterior, responda: "não se aplica"*

**6.10.** Para os gestores escolares o MEC desenvolveu o PDDE Interativo sendo uma ferramenta de apoio à gestão escolar, em parceria com as Secretarias de Educação e está disponível para todas as escolas públicas cadastradas no Censo Escolar. Para isso, o sistema tem ferramentas de apoio ao planejamento e à gestão escolar, por meio das quais as equipes escolares podem identificar seus principais problemas e definir ações para resolvê-los. O

diagnóstico e o planejamento estratégico são uma das ações a serem desenvolvidas nesta ferramenta tecnológica.

Você e sua equipe utilizam essa ferramenta tecnológica? Em que essa ferramenta tem contribuído para a gestão da escola?

*Em caso negativo, responda: "não se aplica"*

## **A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DOS IMPLEMENTADORES NA POLÍTICA DO PDDE.**

**7. Descreva a gestão do PDDE no seu trabalho como diretor/a de escola (possibilidades, limitações, condicionantes, contextos, desafios).**

**Sua resposta**

**8.1. Você teria alguma sugestão para melhorias na implementação do PDDE e outros programas geradores de recursos nas escolas?**

**Sua resposta**

**Você chegou ao final do questionário.**

Obrigado pela participação!

Ovídio Gomes da Silva e Ione Oliveira Jatobá Leal.

**APÊNDICE D - TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO E ESCLARECIDO**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS CAMPUS IV**

**COLEGIADO DE \_\_\_\_\_**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CONFORME RESOLUÇÃO N° 466/12 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.**

**I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade n°: \_\_\_\_\_ Sexo: F ( ) M ( )

Data de Nascimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Endereço:

\_\_\_\_\_ Complemento: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ / (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:**

**1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA: FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS**

**2. PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Ovídio Gomes da Silva (Mestrando) Ione Oliveira Jatobá Leal (Orientadora).**

**Cargo/Função: Pesquisador.**

**III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:**

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS, de responsabilidade do pesquisador Ovídio Gomes da Silva, sob a orientação de Ione Oliveira Jatobá Leal, docente da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo desenvolver a pesquisa acerca da formação dos gestores escolares com ênfase no planejamento da gestão financeira no âmbito das escolas municipais de Jacobina-Ba.

Caso aceite, você participará da construção dos dados da pesquisa, que ocorrerá por meio dos seguintes dispositivos: Escrita em Diário de Bordo por parte do pesquisador, aplicação de questionário e participação de oficinas colaborativas. Ressaltamos que o texto final da pesquisa é de responsabilidade do pesquisador. Caso seja do desejo e demanda do coletivo será elaborado colaborativamente o “Documento referencial” que poderá servir como parâmetro para as escolas parceiras e conseqüentemente para a rede municipal de ensino da cidade de Jacobina-Ba.

As oficinas colaborativas serão gravadas em gravador de voz, (em aplicativo de smartphone) com a autorização do entrevistado, sendo que a transcrição será compartilhada para possíveis solicitações. Os participantes poderão fazer qualquer pergunta ou pedir esclarecimento sobre a pesquisa e retirar seu consentimento a qualquer momento deixando de participar do estudo sem que isto lhe traga qualquer prejuízo. Será preservada a identidade e a privacidade dos entrevistados.

Estão previstas quatro (04) oficinas colaborativas, com periodicidade quinzenal, sendo a primeira oficina colaborativa programada para ocorrer no mês de Agosto de 2023. Cada Oficina Colaborativa terá duração mínima de 60 minutos e máxima de 90 minutos e será estruturado em três momentos: acolhimento, desenvolvimento e discussão do tema, planejado anteriormente pelo pesquisador. As datas e horários dos encontros serão definidos em comum acordo com os/as participantes de modo que não interfiram em suas rotinas.

Esta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios tanto para área de educação como para os participantes (gestores), tais como:

- Compreender a pesquisa como elemento relevante, para todos/as nós educadores/as do ensino fundamental I e II, haja vista que existem lacunas existentes na formação inicial e continuada que limitam os gestores a pensarem a gestão financeira das unidades escolares;
- Participar como coautor de uma construção de um produto final para ser implementado nas escolas participantes, o lócus da pesquisa, através de discussões e, debates ampliando os conhecimentos através do estudo de materiais teóricos pertinentes e da interação entre participantes.
- Contribuir com a escola na compreensão dos diversos olhares existentes sobre a importância do planejamento da gestão financeira para alcançar os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico das unidades escolares, bem como potencializar normativas de execução e prestação de contas dos diversos recursos oriundos de programas/projetos destinados à execução pelas escolas municipais de Jacobina.

É nosso dever ético destacar que os participantes também podem enfrentar possíveis riscos (nível mínimo) durante a realização da pesquisa, tais como:

- Desconforto diante dos assuntos tratados, ou ainda decorrente da possibilidade de podendo talvez mobilizar alguns sentimentos desagradáveis, visto a temática tratada;
- Sentir cansaço no momento da participação enquanto sujeitos colaboradores de pesquisa;

Reafirmamos que os riscos são mínimos, haja vista que o cuidado e zelo com as dimensões psíquica, moral, intelectual, social, cultural dos participantes está como prioridade do trabalho. Para tanto, previmos as seguintes **estratégias para eliminar ou mitigar esses riscos:**

- Para minimizar possíveis desconfortos, o participante poderá se sentir à vontade para responder às questões;
- Será garantido o resguardo e sigilo quanto à participação e informações fornecidas ao longo do desenvolvimento das oficinas colaborativas;
- Primando pela privacidade e por seu anonimato, os participantes escolherão os pseudônimos nas atividades desenvolvidas;
- Centrar ações para consolidação de diálogos propositivos e reflexivos a importância do planejamento da gestão financeira, critérios de utilização da gestão dos recursos financeiros das unidades escolares, a correta prestação de contas dos recursos disponibilizados as unidades escolares;
- Garantir aos participantes privacidade nos encontros, que serão realizados em uma sala afastada das demais e sem circulação de outras pessoas;
- Garantir aos participantes que a qualquer momento podem desistir de participar e retirar sua autorização para participação na pesquisa. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Destacamos ainda que sua participação é voluntária e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileiras, você tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa.

**Os critérios de exclusão dos participantes da pesquisa se dará:**

- Ao servidor que não estiver na gestão escolar municipal atuando como vice-diretor/a e diretor/a;
- Ao servidor na gestão escolar municipal atuando como vice-diretor/a e diretor/a que não concordar em participar da escrita do documento referencial para os gestores escolares do município de Jacobina-BA;
- Ao servidor na gestão escolar municipal atuando como vice-diretor/a e diretor/a que não concordar em participar das Oficinas Colaborativas;
- Ao servidor na gestão escolar municipal atuando como vice-diretor/a e diretor/a que não seja efetivo do magistério público municipal;
- Ao servidor na gestão escolar municipal atuando como vice-diretor/a e diretor/a que não foi eleito pela comunidade escolar.

**Quaisquer dúvidas que você tiver serão esclarecidas pela pesquisadora e você poderá entrar em contato também com o Comitê de ética da Universidade do Estado da Bahia.**

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Como garantias, você terá acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas.

Manteremos, sob nossa guarda, pelo período de 05 (cinco) anos sob a responsabilidade do Pesquisador Ovídio Gomes da Silva, todos os dados e documentos da pesquisa, sendo estes armazenados na sala do Grupo de Pesquisa (Diversidade, Discursos, Formação na Educação Básica e Superior-DIFEBA) da Universidade do Estado da Bahia. Após transcorrido esse período, os mesmos serão destruídos.

## V. INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS

**PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Ovídio Gomes da Silva**

**Endereço: Rua Benjamin Constant, 93 Bairro – Leader. Telefone: (74) 3621-4205, 74-99198-1608, 99905-1096 E-mail: ovidiogomes@hotmail.com**

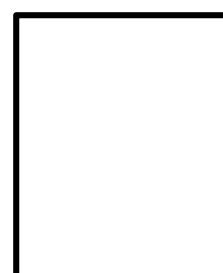
**Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 2º andar, sala 23, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3312-3420, (71) 3312-5057, (71) 3312-3393 ramal 250, e-mail: cepuneb@uneb.br**

**Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF**

## V. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador (a) sobre os objetivos benéficos da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa **FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS**, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e outra a mim.

Jacobina, 26 de Abril de 2023.



---

Assinatura do participante da pesquisa

---

Assinatura do pesquisador discente  
(orientando)

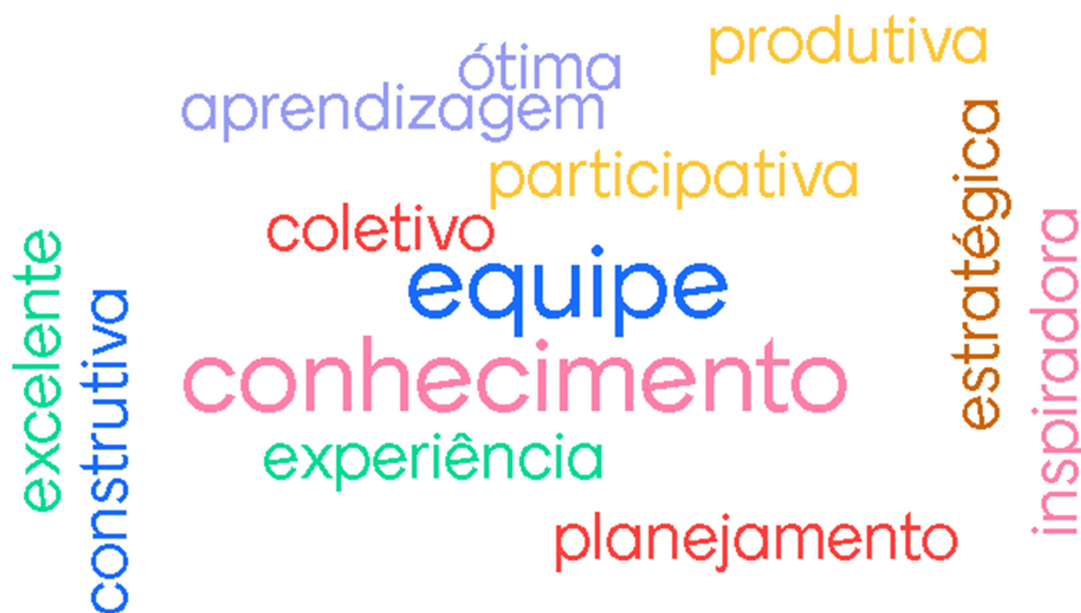
---

Assinatura do professor responsável  
(orientador)

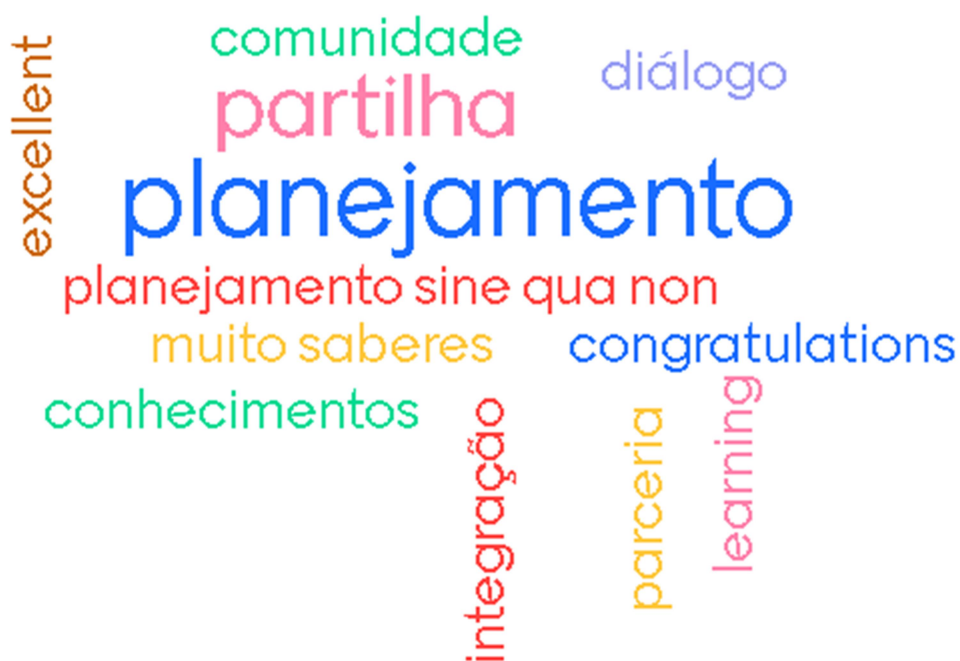
## APÊNDICE E- AVALIAÇÃO DAS OFICINAS COLABORATIVAS *ON-LINE*.

Avaliação dos gestores nas oficinas colaborativas dias 31/10/2023 e 07/11/2023 através do aplicativo digital em tempo real mentimeter.

31.10.2023



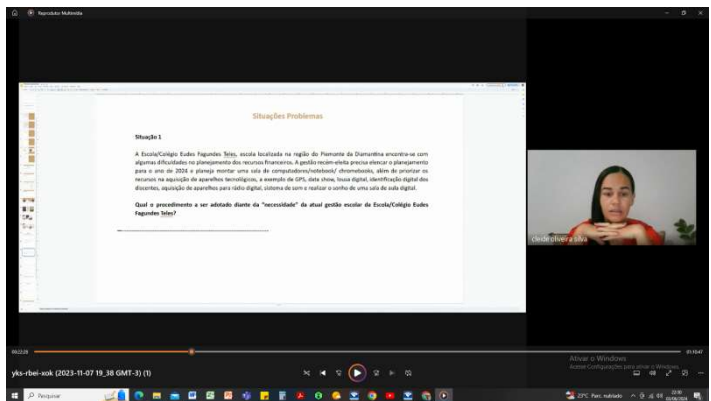
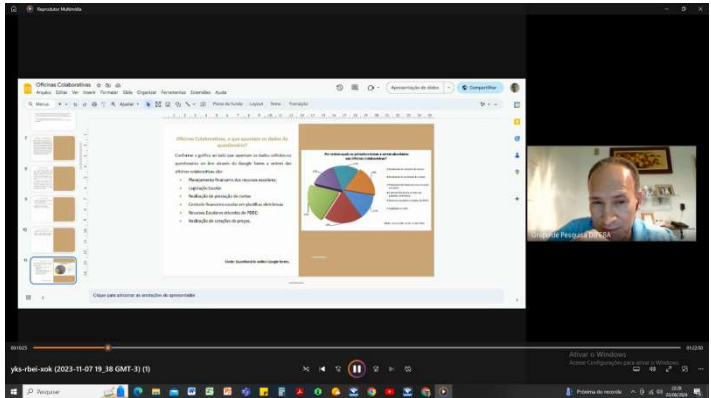
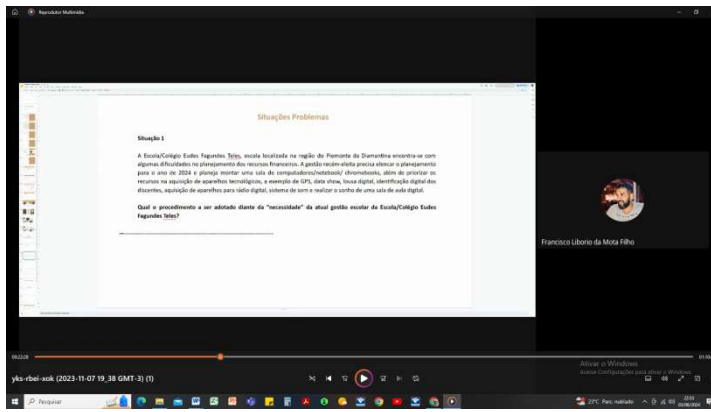
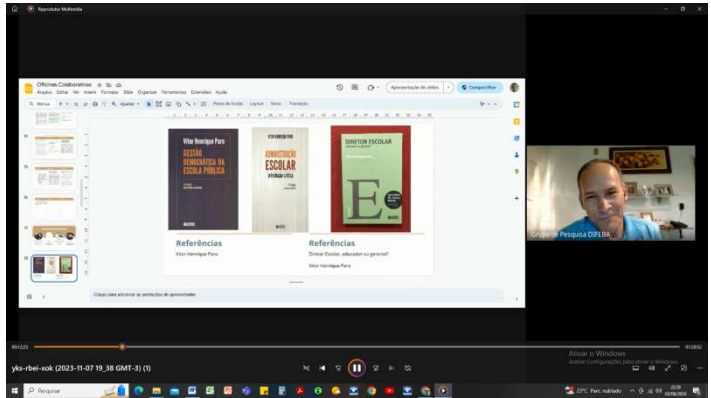
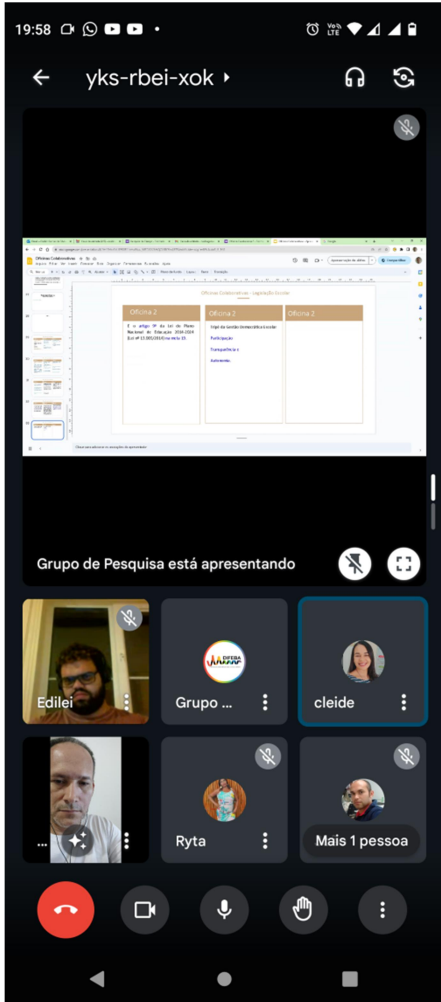
07.11.2023



**APÊNDICE F - PESQUISADOR E EQUIPE DA GB ASSESSORIA EDUCACIONAL**

**Vestido de blusa branca o pesquisador Ovídio Gomes da Silva, vestido de blusa preta Geison David Pereira e Sr.<sup>a</sup> Bárbara Rejane, vestida de blusa verde.**

**APÊNDICE G – IMAGENS DA REALIZAÇÃO DAS OFICINAS COLABORATIVAS NO FORMATO *ON-LINE*.**



**Situações Problemas**

**Situação 1**

A Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles, escola localizada na região do Piemonte da Diamantina encontra-se com algumas dificuldades no planejamento dos recursos financeiros. A gestão recém-eleita precisa elaborar o planejamento para o ano de 2024 e planeja montar uma sala de computadores/notebook/ chromebooks, além de priorizar os recursos na aquisição de aparelhos tecnológicos, a exemplo de GPS, data show, lousa digital, identificação digital dos discentes, aquisição de aparelhos para rádio digital, sistema de som e realizar o sonho de uma sala de aula digital.

Qual o procedimento a ser adotado diante da "necessidade" da atual gestão escolar da Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles?

**Situações Problemas**

**Situação 2**

A Escola/Colégio Nivea Sampaio Costa, escola localizada na região do Piemonte da Diamantina encontra-se com algumas dificuldades no planejamento dos recursos financeiros. A gestão recém-eleita precisa elaborar o planejamento para o ano de 2024 e planeja investir a maioria dos recursos em ações pedagógicas, por entender que a qualidade pedagógica é o alicerce da instituição escolar, pretende adquirir paradidáticos, aquisição de imagens, figuras e formas geométricas para a sala de aula, investir na formação docente para a instituição escolar, material didático, catálogos, engajamos reformas na estrutura física da unidade escolar, investir em redes de wi fi, oferecer formação em redes tecnológicas.

Qual o procedimento a ser adotado diante da "necessidade" da atual gestão escolar da Escola/Colégio Nivea Sampaio Costa?

**Referências**

CANDAU, Vera Maria. *Oficinas pedagógicas de direitos humanos*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, 12 p.

VIEIRA, Elaine, Volkind Lea. *Oficinas de Ensino: O quê? Por quê? Como?* Porto Alegre: Edpucrs, 2002, 54 p.

PAVIANI, Maria Soldatelli Neires; FONTANA, Maria Niura. *Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência*. Conjectura, v. 14, n. 2, p. 77- 88, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/43768778\\_Officinas\\_pedagogicas\\_relato\\_de\\_uma\\_experienca](https://www.researchgate.net/publication/43768778_Officinas_pedagogicas_relato_de_uma_experienca). Acesso em 27 set. 2023, às 11:54.

**Situações Problemas**

**Situação 1**

A Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles, escola localizada na região do Piemonte da Diamantina encontra-se com algumas dificuldades no planejamento dos recursos financeiros. A gestão recém-eleita precisa elaborar o planejamento para o ano de 2024 e planeja montar uma sala de computadores/notebook/ chromebooks, além de priorizar os recursos na aquisição de aparelhos tecnológicos, a exemplo de GPS, data show, lousa digital, identificação digital dos discentes, aquisição de aparelhos para rádio digital, sistema de som e realizar o sonho de uma sala de aula digital.

Qual o procedimento a ser adotado diante da "necessidade" da atual gestão escolar da Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles?

**Situações Problemas**

**Situação 1**

A Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles, escola localizada na região do Piemonte da Diamantina encontra-se com algumas dificuldades no planejamento dos recursos financeiros. A gestão recém-eleita precisa elencar o planejamento para o ano de 2024 e planeja montar uma sala de computadores/notebook/ chromebooks, além de priorizar os recursos na aquisição de aparelhos tecnológicos, a exemplo de GPS, data show, lousa digital, identificação digital dos discentes, aquisição de aparelhos para rádio digital, sistema de som e realizar o sonho de uma sala de aula digital.

Qual o procedimento a ser adotado diante da "necessidade" da atual gestão escolar da Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles?

Júlio Nélio da Silva Santos

**Programação das Oficinas Colaborativas**

Nº	Data	Conteúdo
01	31.10.2023	Planejamento da Gestão Financeira
02	07.11.2023	Planejamento da Gestão Financeira
03	14.11.2023	Legislação Escolar
04	21.11.2023	Recursos Orçamentos do PDDE
05	28.11.2023	Prestação de Contas, cotações de preços
DATA LIMITE PARA DIGITAR O TEXTO REFERENCIAL - 20 de dezembro de 2023		
06	05.12.2023	Formação de Controle dos recursos financeiros em planilhas eletrônicas
07	Data a definir	Encontro presencial

PEDRO DALTRIO

**Referências**

Geraldo José Sant'anna.

**Referências**

Heloisa Lück

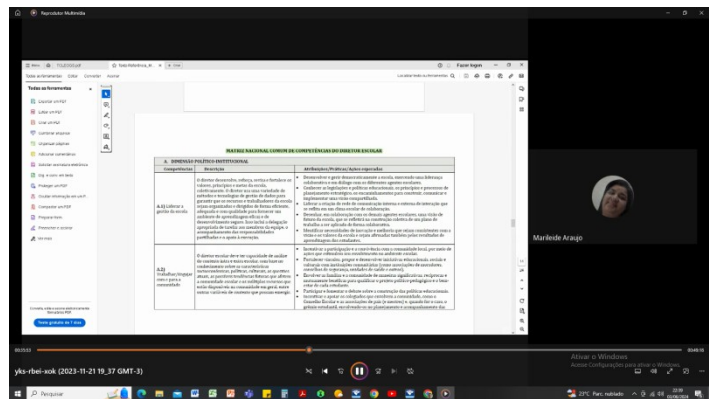
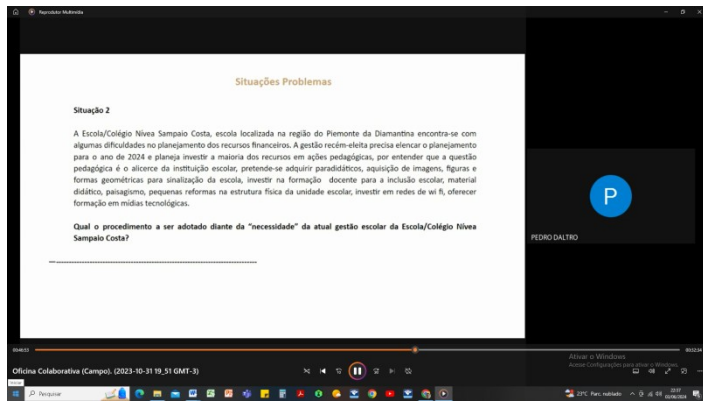
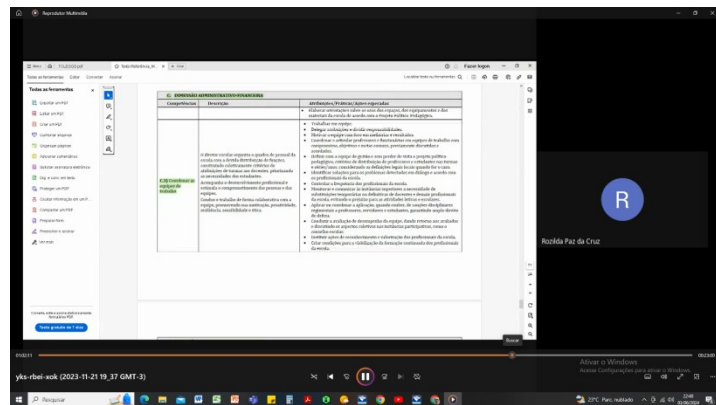
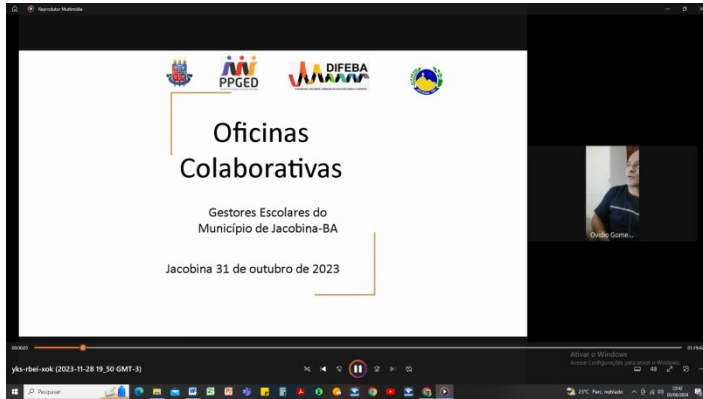
Claudia Zuppin Dalcorso

**Caros, gestores (as),**

Nosso trabalho é uma forma de política cultural. Envolve a todos nós na tarefa que Williams chamou de "jornada da esperança" em direção à "longa revolução". Fazer menos, não nos envolvermos nesta tarefa, é ignorar as vidas de milhares de estudantes e professores em todo o mundo. Não agir é permitir aos poderosos que vençam. Podemos permitir que isso aconteça?

(Apple, 1997, p. 254).

Letícia Cristina Mendes



**Situações Problemas**

**Situação 1**

A Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles, escola localizada na região do Piemonte da Diamantina encontra-se com algumas dificuldades no planejamento dos recursos financeiros. A gestão recém-eleita precisa elencar o planejamento para o ano de 2024 e planeja montar uma sala de computadores/notebook/ chromebooks, além de priorizar os recursos na aquisição de aparelhos tecnológicos, a exemplo de GPS, data show, lousa digital, identificação digital dos discentes, aquisição de aparelhos para rádio digital, sistema de som e realizar o sonho de uma sala de aula digital.

Qual o procedimento a ser adotado diante da "necessidade" da atual gestão escolar da Escola/Colégio Eudes Fagundes Teles?

Vanessa Alves

Oficina Colaborativa (Campo), (2023-10-31 19:51 GMT-3)

**UNIDADES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE JACOBINA - BAHIA, COM GESTORES PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Mapa de localização das unidades escolares no município de Jacobina, Bahia, com gestores participantes da pesquisa. O mapa mostra a distribuição geográfica das escolas e os pontos de contato dos gestores.

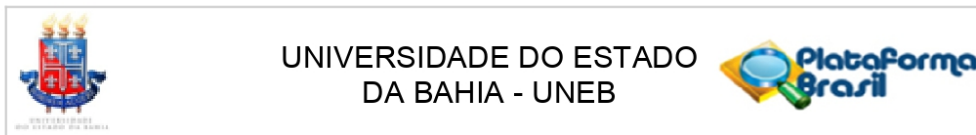
**LEGENDA**

Escolas	Rio
BR - 324	Áreas Urbanas e Distritos
Estações Verania	Parques e Lazer
Logradouros	Unidades Municipais

Teriza Cristina Martins

Y&S-foel-wak (2023-11-28 19:50 GMT-3)

## ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA NA ESCOLA: DESAFIOS DA PRÁXIS.

**Pesquisador:** OVIDIO GOMES DA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 69857023.0.0000.0057

**Instituição Proponente:** Universidade do Estado da Bahia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.652.234

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa a ser desenvolvida com gestores escolares do município de Jacobina-BA, incluindo povoados e distritos, para avaliar os desafios destes gestores no trabalho diário das ações financeiras nos ambientes educacionais. Através de observações, questionários, entrevistas, investigações, verificações e interpretações entenderemos as dificuldades para propor oficinas colaborativas para tornar a prática mais célere, segura, construtiva.

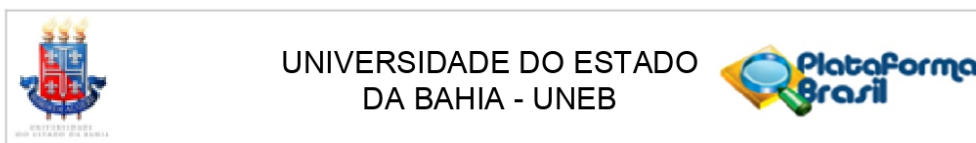
#### Objetivo da Pesquisa:

objetivo geral: Analisar as principais contribuições e implicações do Planejamento de Gestão financeira para a formação de gestores/as escolares.

#### Objetivo Secundário:

- O contexto da gestão financeira nas unidades escolares tomando como referência o planejamento financeiro;
- Analisar subsídios teórico-metodológicos acerca da formação de gestores/as escolares para gestão financeira;
- Mapear os principais desafios da equipe gestora no planejamento, desenvolvimento, execução dos recursos financeiros e na prestação de contas dos recursos.

**Endereço:** Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
**Bairro:** Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) **CEP:** 40.460-120  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)



Continuação do Parecer: 6.652.234

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

##### **Riscos:**

O pesquisador reconhece que sua pesquisa apresenta riscos: “Se porventura ocorrer algum desconforto psicológico (estresse, constrangimento) caso ocorra, a pesquisa será suspensa e/ou o/a participante não terá sequência na pesquisa.”.

Comentário: em conformidade nos documentos.

##### **Benefícios**

Segundo a normativa o benéfico de uma pesquisa deve contribuir para a melhoria da atividade estudada de alguma forma, sendo diretamente ao participante da pesquisa ou indiretamente, propondo melhorias nos processos que envolvem a formação da atividade. Neste sentido, a pesquisa é importante por potencializar os processos de gestão financeira das escolas municipais de Jacobina, povoados e distritos.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Destacamos que todos os comentários deste parecer são baseados na correlação dos princípios éticos (autonomia, não maleficência, beneficência, equidade e justiça) com os aspectos da pesquisa (objeto, participante, metodologia e aspectos do campo). Além disso, sempre na perspectiva de orientação e sem julgamento de valores, conforme preconiza a ética no seu significado mais profundo que é propor a dignidade humana.

A pesquisa é importante na medida em que permite discutir as dificuldades no planejamento financeiro escolar e propor ações para potencializar a gestão financeira.

Critério de inclusão: o pesquisador destaca que: “[optou pela] livre adesão dos gestores escolares do município de Jacobina-BA, incluindo povoados e distritos. Em conformidade.

Critérios de exclusão: em conformidade

O orçamento: em conformidade

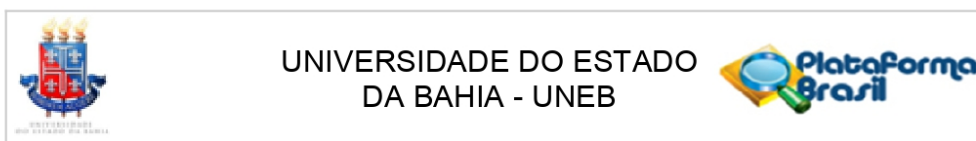
O cronograma: em conformidade

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Na perspectiva da eticidade, conforme segue:

- 1 – Termo de compromisso do pesquisador responsável: Em conformidade;
- 2 – Termo de confidencialidade: Em conformidade.
- 3 – A autorização institucional da proponente: em conformidade

**Endereço:** Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
**Bairro:** Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) **CEP:** 40.460-120  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)



Continuação do Parecer: 6.652.234

- 4 – A autorização das instituições coparticipantes: Em conformidade;
- 5 - Folha de rosto: Em conformidade;
- 6 – Modelo do TCLE: em conformidade
- 7 – Modelo do Assentimento: dispensado
- 8 – Declaração de concordância com o desenvolvimento do projeto de pesquisa: Em conformidade;
- 9 – Termo de concessão: Dispensado;
- 10 - Termo de compromisso para coleta de dados em arquivos: Dispensado;

**Recomendações:**

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Após a análise consideramos que o projeto encontra se aprovado para a execução uma vez que atende ao disposto nas resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos não havendo pendências ou inadequações a serem revistas.

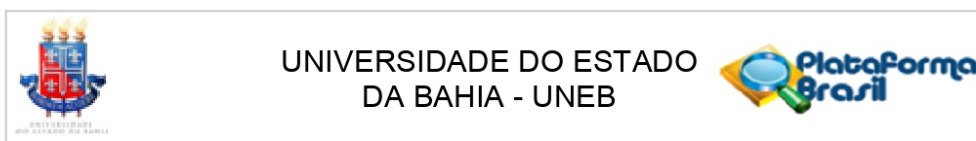
**Considerações Finais a critério do CEP:**

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125530.pdf	02/12/2023 10:49:18		Aceito
Outros	TermodeautorizaçãodainstituicaoproponenteOvidioGomes.pdf	02/12/2023 10:47:29	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito

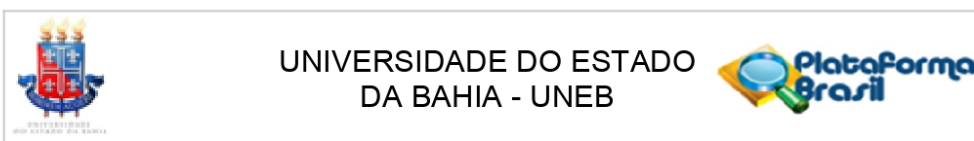
**Endereço:** Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
**Bairro:** Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) **CEP:** 40.460-120  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)



Continuação do Parecer: 6.652.234

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125530.pdf	27/11/2023 12:37:34		Aceito
Folha de Rosto	FolhadestrotoautorizacaoinstitucionalproponenteOGS.pdf	27/11/2023 12:33:47	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Cronograma	CronogramaOGS.pdf	23/11/2023 19:02:24	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125530.pdf	22/11/2023 11:51:37		Aceito
Cronograma	CronogramaOGS.pdf	22/11/2023 11:49:50	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125530.pdf	20/11/2023 10:11:08		Aceito
Cronograma	CronogramaOGS.pdf	20/11/2023 10:09:22	OVIDIO GOMES DA SILVA	Recusado
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125530.pdf	13/11/2023 14:15:50		Aceito
Outros	AAutorizacaoinstitucionaldaproponenteOGS.pdf	13/11/2023 14:13:37	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Outros	DeclaracaoinstitucionaldaproponenteOGS.pdf	01/08/2023 23:32:04	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEOGS.pdf	27/06/2023 16:52:10	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Outros	AutorizacaoinstitucionaldaproponenteOGS.pdf	27/06/2023 16:30:44	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Outros	TermoconfidencialidadeOGS.pdf	19/05/2023 11:09:33	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetodetalhadoOGS.pdf	10/05/2023 16:05:52	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Outros	QuestionarioOGS.pdf	10/05/2023 16:01:55	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Outros	TermocompromissoPesquisadorOGS.pdf	10/05/2023 15:59:19	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Orçamento	OrçamentoOGS.pdf	10/05/2023 15:55:56	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Declaração de concordância	ConcordancialocusOGS.pdf	10/05/2023 15:55:09	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TermoconcordanciaOGS.pdf	10/05/2023 15:54:17	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DeclaracaodainstituicaoOGS.pdf	10/05/2023 15:51:54	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Cronograma	CronogramaOGS.pdf	10/05/2023 15:47:23	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoOGS.pdf	10/05/2023	OVIDIO GOMES DA SILVA	Aceito

**Endereço:** Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
**Bairro:** Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) **CEP:** 40.460-120  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)



Continuação do Parecer: 6.652.234

Folha de Rosto	FolhadeRostoOGS.pdf	15:45:02	SILVA	Aceito
----------------	---------------------	----------	-------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SALVADOR, 16 de Fevereiro de 2024

---

**Assinado por:**  
**Aderval Nascimento Brito**  
 (Coordenador(a))

**Endereço:** Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
**Bairro:** Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) **CEP:** 40.460-120  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)

## ANEXO B - QUADRO DE REFERÊNCIA DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

**Quadro: 17** – Texto Referência da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA		
COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	ATRIBUIÇÕES/PRÁTICAS/AÇÕES ESPERADAS
C.1) Coordenar as atividades administrativas da escola	<p>O diretor assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios, e outros documentos, responsabilizando-se pela sua utilização, expedição, legalidade e autenticidade.</p> <p>O diretor deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola</li> <li>• Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.</li> <li>• Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.</li> <li>• Elaborar com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu funcionamento por todos.</li> <li>• Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e demais serviços prestados à escola, quando couber.</li> <li>• Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, <b>tanto no planejamento</b> e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.</li> </ul>
C.2) Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	<p>O diretor se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar, e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir ou cobrar dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.</li> <li>• Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.</li> <li>• Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.</li> </ul>
C.3) Coordenar as	<p>O diretor escolar organiza o quadro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar em equipe</li> </ul>

<p>equipes de trabalho</p>	<p>de pessoal da escola com a devida distribuição de funções, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, priorizando as necessidades dos estudantes.</p> <p>Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes.</p> <p>Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar atribuições e dividir responsabilidades.</li> <li>• Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados.</li> <li>• Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.</li> <li>• Definir com a equipe de gestão e sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso.</li> <li>• Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.</li> <li>• Controlar a frequência dos profissionais da escola.</li> <li>• Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares.</li> <li>• Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa.</li> <li>• Conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instancias participativas, como o conselho escolar.</li> <li>• Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola.</li> <li>• Criar condições para a viabilização da formação continuada aos profissionais da escola.</li> </ul>
<p><b>C.4) Gerir, junto com as instancias</b></p>	<p>O diretor se responsabiliza pela administração financeira e pela</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar-se sobre legislações e normas</li> </ul>

<p><b>constituídas, os recursos financeiros da escola.</b></p>	<p>prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos.</p> <p>Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola.</p>	<p>referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar.</li> <li>• Elaborar com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais.</li> <li>• Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.</li> <li>• Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

**Fonte:** Texto Referência Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, PDF portal.mec.gov.br. Acesso em 07 nov. 2023, às 18:10:42.