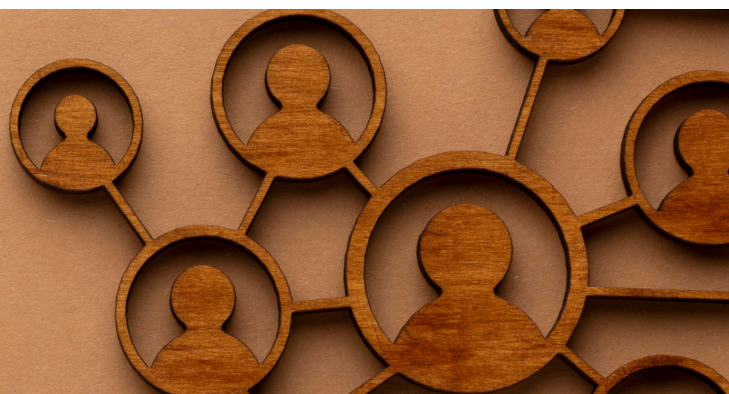


MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

*Conectando evidências, pessoas e
ideias para transformar realidades.*



DESCENTRALIZAÇÃO E GOVERNANÇA POLICÊNTRICA: O PAPEL DO PDDE NA GESTÃO FINANCEIRA DAS ESCOLAS PÚBLICAS.

Tatiana Rodrigues Brommonschenken¹

Henry Brommonschenken Dias²

Keila de Oliveira da Silva Melo³

Santuza A. Barbosa⁴

Izanir Ferreira Dias⁵

Daniel Jardim Pardini⁶

Introdução: a gestão financeira das escolas públicas brasileiras tem sido marcada, nas últimas décadas, por processos de descentralização que buscam promover maior eficiência, agilidade e autonomia na aplicação dos recursos pelas unidades escolares, fortalecendo a gestão democrática. Sob a perspectiva da governança policêntrica, que reconhece múltiplos centros de decisão autônomos e interdependentes, tais processos ganham contornos analíticos relevantes para a compreensão dos arranjos institucionais da educação pública. O presente estudo tem como objeto o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), política pública federal cujo objetivo é repassar recursos financeiros diretamente às escolas públicas com base no número de alunos informado pelo Censo Escolar. Tais recursos podem ser utilizados em despesas de custeio, pequenos reparos, aquisição de materiais pedagógicos e bens permanentes, contribuindo para a execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). **Método:** trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa com abordagem teórica e caráter descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. O estudo busca enfoque em normativas que regulamentam o PDDE, com ênfase na Lei nº 11.947/2009, de 16 de junho de 2009, e na Resolução nº 15/2021, de 16 de setembro de 2021, que dispõem sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, a fiscalização e o monitoramento na execução do programa. Ademais, os documentos foram selecionados com base no seu valor na definição das diretrizes operacionais, mecanismo de controle e formas de execução. Foram utilizados referenciais teóricos da governança policêntrica, com destaque para as contribuições de Ostrom (1999; 2010), que fundamentam a compreensão de sistemas de governança com múltiplos centros de poder interdependentes, e de McGinnis (2011), cujas formulações sobre arranjos policêntricos e ação coletiva ampliam a capacidade interpretativa sobre a estrutura de implementação do PDDE. A articulação entre esse referencial e as normativas do programa permite examinar de que modo a descentralização financeira e a autonomia das unidades escolares se relacionam com os princípios de governança compartilhada no contexto da educação pública brasileira. **Resultados:** os resultados da análise indicam que o PDDE se configura como um arranjo institucional descentralizado, no qual diferentes atores desempenham funções complementares e interdependentes. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) atua como gestor central do programa, sendo responsável pela definição dos valores anuais a serem repassados às escolas, calculados com base no número de alunos informado por meio do

¹ Mestranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Email: a291045842@fumec.edu.br

² Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES). Email: henrybr0921@gmail.com

³ Mestranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Email: a291046001@fumec.edu.br

⁴ Mestranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Email: a291045255@fumec.edu.br

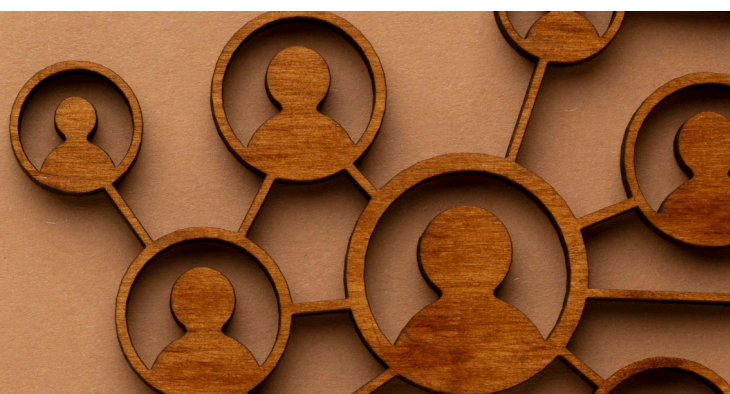
⁵ Mestranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). E-mail: a291045201@fumec.edu.br

⁶ Doutor em Administração pelo CEPEAD-UFMG-Birmingham University
E-mail: pardini@fumec.br

MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

*Conectando evidências, pessoas e
ideias para transformar realidades.*



Censo Escolar bem como a operacionalização e a disponibilização dos recursos financeiros, por meio das ações integradas que compõem a estrutura do programa, garantindo sua transferência direta às unidades executoras. A atuação de forma centralizada na definição e pulverização dos recursos salienta que, ainda que o PDDE promova a descentralização das operações financeiras, o núcleo decisório se mantém concentrado ao nível federal, o que demonstra uma dinâmica híbrida entre descentralização e controle no arranjo institucional. As Secretarias Estaduais de Educação exercem funções de monitoramento e fiscalização, por meio da análise das prestações de contas apresentadas pelas unidades executoras, em conformidade com o Plano de Aplicação dos Recursos do PDDE, previamente definido e registrado em ata pelo colegiado escolar, atuando como instância de regulação e suporte técnico e contribuindo para a coerência do arranjo institucional como um todo. No nível local, as Caixas Escolares são responsáveis pela execução dos recursos, em articulação com o Colegiado Escolar que possui funções consultivas e deliberativas, participando dos processos decisórios da unidade escolar. É nesse espaço que as demandas são identificadas e priorizadas, orientando a aplicação dos recursos de forma participativa. Esse processo demonstra a descentralização das decisões e fortalece os mecanismos de transparência e controle social, embora sua efetividade esteja condicionada ao nível de engajamento dos participantes e à capacidade técnica dos atores envolvidos.

Discussão: a análise evidencia que o PDDE apresenta características compatíveis com a governança policêntrica, na medida em que promove a articulação entre diferentes níveis institucionais e incentiva a participação da comunidade escolar. Conforme Ostrom (2010), sistemas policêntricos tendem a ser mais adaptáveis a contextos complexos, o que se reflete na capacidade do programa de atender demandas específicas das unidades escolares. Além disso, a presença de mecanismos de controle, prestação de contas e participação social contribui para o fortalecimento da *accountability*, conforme destacado por McGinnis (2011), evidenciando a interdependência entre os diferentes centros de decisão envolvidos na implementação da política. Nesse contexto, a atuação do colegiado escolar como instância deliberativa reforça a gestão democrática e amplia a responsividade às necessidades locais, uma vez que, conforme Libâneo (2004), a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios. Entretanto, observa-se que a efetividade desses mecanismos pode variar conforme o grau de engajamento da comunidade escolar, a capacidade técnica dos atores envolvidos e as dinâmicas internas de poder, o que pode limitar a participação efetiva e comprometer o potencial policêntrico do arranjo. **Considerações finais:** conclui-se que o PDDE representa um modelo eficaz de descentralização da gestão financeira escolar, alinhado aos princípios da governança policêntrica ao articular múltiplos centros de decisão relativamente independentes e autônomos. Neste sentido o programa contribui para a autonomia das unidades escolares, maior eficiência na aplicação dos recursos e na ampliação da participação da comunidade nos processos decisórios. Do ponto de vista teórico, o estudo evidencia a pertinência da abordagem da governança policêntrica para a compreensão das políticas públicas educacionais descentralizadas, ao destacar a importância da coordenação entre diferentes níveis institucionais e da participação social na implementação dessas políticas. Entretanto, a efetividade desse arranjo depende de condições institucionais e organizacionais, tais como a capacitação dos atores locais, o fortalecimento dos espaços participativos e a garantia de processos decisórios efetivamente democráticos. Observa-se, ainda, o risco de centralização das decisões na figura do gestor escolar, o que pode limitar a atuação do colegiado e comprometer os princípios da gestão democrática. Quando as decisões se concentram em um único ator, há a possibilidade de que as prioridades e necessidades da comunidade escolar não sejam plenamente consideradas, comprometendo a transparência e o caráter participativo da gestão. Por fim, sugere-se que estudos futuros investiguem empiricamente a dinâmica de funcionamento dos colegiados escolares e os desafios enfrentados na gestão dos recursos do PDDE, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento da governança educacional.



Palavras-chave: Governança Policêntrica. Gestão Escolar. PDDE. Descentralização. Autonomia Escolar.

Referências:

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 [...]. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2009.

BRASIL. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021.** Dispõe sobre orientações para apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 set. 2021. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/programas/pdde>. Acesso em: 01 abr. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2004.

McGINNIS, Michael D. An Introduction to IAD and the Language of Ostrom Analysis: A Supplement to Institutional Analysis and Development. **Policy Studies Journal**, [s. l.], v. 39, n. 1, p. 169-177, 2011.

OSTROM, Elinor. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. **American Economic Review**, [s. l.], v. 100, n. 3, p. 641-72, jun. 2010.