

Gestão de recursos: como assegurar qualidade e equidade no seu município?

Uma gestão eficaz de recursos é essencial para que o município direcione seus investimentos em educação de forma estratégica, **garantindo que escolas e estudantes em maior vulnerabilidade recebam o suporte necessário e que as ações gerem impacto real nos resultados educacionais.**

QUAIS DESTES DESAFIOS SUA GESTÃO ENFRENTA?

Orçamento insuficiente para cobrir as demandas prioritárias de educação e investimento pedagógico;

Falta de planejamento adequado e de diálogo entre as áreas administrativa e pedagógica;

Fragilidade nos processos e nas ferramentas de prestação de contas;

Custos específicos do contexto territorial, como o transporte escolar para assentamentos, áreas rurais e ribeirinhas;

Falta de uso de dados educacionais para tomar decisões mais assertivas;

Dificuldade em alinhar o orçamento às prioridades da rede, gerando ações pulverizadas e com pouco impacto;

Demora em compras, licitações e contratos, o que atrasa políticas pedagógicas essenciais;

Falta de indicadores e metas para monitorar o uso dos recursos, dificultando avaliar impacto.



CONHEÇA CINCO DECISÕES ESTRATÉGICAS QUE SUA GESTÃO PRECISA TOMAR PARA GARANTIR EQUIDADE:

1

Garantir uso adequado dos recursos da educação

Estabelecer marcos legais que assegurem previsibilidade financeira, regulamentando repasses mínimos para programas essenciais da rede;

Instituir um Fundo Municipal de Educação com regras claras de uso e mecanismos de controle social;

Definir critérios de priorização no orçamento de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE) baseados em evidências, garantindo recursos para um 'núcleo duro' de ações estratégicas (como alfabetização e valorização docente) antes de gastos complementares;

Criar um Comitê de Execução Orçamentária com rotinas de monitoramento e transparência, assegurando a execução qualificada dos recursos no tempo certo e evitando o acúmulo de saldos.

2

Integrar planejamento administrativo e pedagógico

Instituir uma governança com rituais fixos (como comitês e reuniões periódicas) para garantir o alinhamento entre as áreas pedagógica e administrativa;

Alinhar o planejamento orçamentário às metas e estratégias do Plano Municipal de Educação (PME);

Implementar um painel pedagógico-financeiro unificado, com indicadores de execução por prioridade pedagógica.

3

Gerir custos com equidade e considerar a realidade territorial

Orientar a alocação de recursos com base em dados socioeconômicos, priorizando escolas que atendam estudantes em situação de maior vulnerabilidade;

Mapear o custo aluno por unidade escolar para qualificar o planejamento orçamentário;

Institucionalizar espaços de participação (comitês territoriais, escutas estruturadas e fóruns) com comunidades do campo e tradicionais para adaptar o transporte e o calendário escolar aos ciclos locais e validar prioridades, combatendo a evasão;

Mapear atas de registros de preço de referência para as compras do município;

Destinar recursos extras e suporte técnico sistemático às escolas mais vulneráveis, estabelecendo rotinas de visita e protocolos de apoio;

Alocar recursos específicos para o fortalecimento das relações étnico-raciais e o combate a manifestações discriminatórias – cumprindo as leis nº 10.639 e nº 11.645;

[Acesse a LídIA, assistente de dados educacionais do Centro Lemann, para verificar se seu município cumpriu as condicionais do Fundeb.](#) 

Verificar o cumprimento dos critérios para as fontes de financiamento variável em níveis estadual e federal, como o ICMS-Educação e a complementação VAAR (Valor Aluno Ano por Resultados) do Fundeb;

Buscar parcerias técnicas e financeiras com atores do terceiro setor e de organizações da sociedade civil para implementação de programas.

4

Implementar o uso dos sistemas federais de registro financeiro (como o Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação [SIOPE] e o BB Gestão Ágil) e garantir transparência dos gastos da educação em portais de transparência;

Qualificar os processos de prestação de contas, de monitoramento e de transparência

Realizar prestações de contas relativas ao exercício da gestão, respeitando os prazos definidos pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) para programas como o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), o PNATE (Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar) e o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola);

Manter o Cadastro de Conselhos – como o CACS (Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb) e o CAE (Conselho de Alimentação Escolar) – atualizado junto ao FNDE, para recebimento de recursos, execução de programas e envio da prestação de contas;

Monitorar indicadores de financiamento e de regularidade, como a proporção de escolas que recebem o PDDE e a entrega da prestação de contas em dia;

Acompanhar de perto o Fundeb e os limites financeiros do município (receitas e despesas), controlando o grau de comprometimento com a folha de pagamento;

Mapear os investimentos da folha de pagamento por unidade escolar para subsidiar decisões de contratação e alocação de professoras(es);

Realizar formações periódicas para o conselho, capacitando-o sobre suas funções de controle social;

Garantir que todas as escolas tenham Unidades Executoras (UEX) ativas e regularizadas (como APMs) para viabilizar a gestão descentralizada dos recursos.

5

Fortalecer a capacidade técnica da gestão educacional e a autonomia das escolas

Confira os materiais de apoio do Centro Lemann:

[Matriz de competências de lideranças educacionais](#) 

[Guia de seleção de diretoras\(es\) escolares 7](#) 

[9 passos para reduzir as desigualdades na sua rede de educação e atender à Condicionalidade III do VAAR](#) 

Adotar critérios técnicos para a seleção de servidoras(es) com base nas competências necessárias;

Capacitar a equipe técnica em prestação de contas e gestão de recursos, utilizando formações do FNDE (como o Formação pela Escola) e da ENAP;

Preparar a equipe técnica da Secretaria para garantir o acesso a recursos federais, como o VAAR;

Fomentar o uso de evidências e dados no planejamento, qualificando a equipe para fundamentar a tomada de decisão e a alocação de recursos;

Implementar sistemas de gestão eficientes (como iEducar, SAEV ou GPE/MEC) para otimizar matrícula e finanças, buscando apoio de organizações como a MegaEdu;

Buscar assistência técnica e financeira por meio da colaboração com outros entes federados e com programas do MEC/FNDE, como o PAR;

Fortalecer a autonomia e a corresponsabilidade escolar, capacitando as unidades para gerir o PDDE e ampliando os mecanismos de repasse direto de verbas;

Estabelecer parcerias com outras Secretarias (por exemplo: de Infraestrutura) para manutenção escolar mais ágil;

Estruturar uma política integrada de formação e acompanhamento técnico para gestoras(es) escolares.

Estas cidades mostram que é possível



ONDE

O QUE FEZ?

Princesa Isabel (PB)

Cumpriu as condicionalidades do Fundeb e trabalhou para acessar o ICMS-Educação, priorizando escolas com maiores necessidades para nivelar o desempenho da rede, o que contribuiu **para alavancar o Ideb, alcançando o primeiro lugar na Paraíba em 2021 e mantendo-se no top 5 em 2023.**

Benevides (PA)

A partir de 2023, cumpriu as condicionalidades do VAAR no Fundeb, implementando processos de gestão (como seleção para a direção escolar e planejamento), com foco na melhoria de resultados educacionais. Também garantiu que mais de 80% de estudantes fizessem as avaliações nacionais, condição necessária para o acesso ao ICMS-Educação, o que contribuiu para o **aumento da receita municipal com recursos da complementação VAAR e da cota-parte do ICMS.**

Sobral (CE)

Implementou a descentralização financeira, garantindo autonomia aos diretores para adaptarem as políticas do PAIC, e priorizou investimentos em ações estratégicas de alto impacto (gestão, alfabetização e formação), o que contribuiu **para alcançar o melhor Ideb do Brasil (2015 e 2017).**

Belo Horizonte (MG)

Em 2012, implementou o Programa Inova BH, utilizando PPPs para construir e administrar serviços não pedagógicos em 55 escolas com um contrato de vinte anos, o que contribuiu para **a rápida expansão da rede física e a melhoria na previsibilidade da manutenção escolar.**

Fontes: Políticas educacionais com equidade | Centro Lemann | 2024; • Custo aluno-qualidade para escolas do campo da Amazônia Tocantina: direito ao acesso e permanência com padrão de qualidade | Pereira, A. C. S. (UFPA) | 2018; • Problemas na prestação de contas do PDDE Básico | Flores, M. L. R. et al. | Revista Brasileira de Política e Administração da Educação/ANPAE | 2024; • Educação já municípios: recomendações de políticas educacionais para as gestões municipais (2025-2028) | Todos Pela Educação | 2024; • Planejamento estratégico de uma Secretaria de Educação: recomendações para as gestões municipais | Todos Pela Educação | 2025; • Ensino público com bons resultados: estratégias e ações mapeadas por pesquisas em mais de mil redes de todas as regiões do Brasil | Faria, E. M.; Maggi, L. (Coords.) | Fundação Santillana | 2022; Guia para novos prefeitos | FNDE | 2025; • Guia de apoio ao desenvolvimento profissional das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação | Escola das Adolescências | MEC | 2024; • Desigualdades educacionais em contextos rurais na Amazônia Central | Nascimento, A. C. S. do et al. | Contracorrente/UEA) | 2024; • O papel da Secretaria Municipal na gestão orçamentária pedagógica e democrática | Instituto Max Fabiani | 2025; • Novo Fundeb – perguntas e respostas | Tribunal de Contas do Estado de São Paulo | 2022; Nova cartilha do Fundeb | MEC | 2025.

LIDERANÇAS & LEGADOS: LIDERANÇAS POLÍTICAS PELA EDUCAÇÃO

Este material tem como importante fonte uma série de entrevistas realizadas entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025 com prefeitas(os) e secretárias(os) de Educação de diferentes regiões do Brasil, com o objetivo de registrar experiências de gestão e contribuições para a área da educação.

Nosso agradecimento às lideranças que participaram deste projeto:

Ana Paula Nunes da Silva (PB), Antônia Rodrigues da Silva (AM), Diego Calegari Feldhaus (SC), Frederico da Costa Amâncio (PE), Gilberto Kassab (SP), Ivo Ferreira Gomes (CE), Júlio César da Costa Alexandre (CE), Luziane Solon (PA), Maria Eunice do Nascimento Pessoa (PB), Priscila Gambale (SP) e Renan Ferreirinha (RJ).

O Centro Lemann é um centro internacional de referência em liderança na educação. Sua missão é fortalecer o compromisso e a capacidade de lideranças políticas, educacionais e escolares de promover Educação Básica com qualidade e equidade no Brasil e no Sul Global.

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e a autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Realização:



Parceria:

