

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO FINANCEIRA E A GESTÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

THE RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL MANAGEMENT AND
PEDAGOGICAL MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 28/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/793079205](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/793079205)

Vanessa Mara dos Anjos Neves Carree¹

Lúcio Fábio Cassiano do Nascimento²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir a relação entre a gestão financeira e a gestão pedagógica na educação pública brasileira, com foco na necessidade de integração entre essas dimensões para o fortalecimento da gestão educacional. Trata-se de uma revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de 20 (vinte) artigos científicos publicados entre 2006 e 2025, organizados em 4 (quatro) eixos temáticos: financiamento e políticas públicas da educação; gestão financeira escolar e desafios administrativos; planejamento financeiro e articulação com a gestão pedagógica; e infraestrutura e impactos dos recursos educacionais. Os resultados evidenciam que a gestão dos recursos financeiros influencia diretamente as condições de funcionamento das instituições de ensino e o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Entretanto, observa-se que a literatura ainda aborda predominantemente os aspectos financeiros sob uma perspectiva administrativa, com limitada atenção à articulação entre as decisões orçamentárias e as demandas pedagógicas. Conclui-se que o fortalecimento da gestão educacional depende da integração entre o planejamento financeiro e os objetivos pedagógicos, contribuindo para uma aplicação mais eficiente dos recursos públicos e para a melhoria da qualidade da educação.

Palavras-chave: Gestão Financeira Educacional; Gestão Escolar no Financiamento da Educação Pública; Aplicação Financeira na Gestão Pedagógica; Aplicação de Recursos na Rede de Ensino; Planejamento Financeiro nas Instituições da Rede Federal.

ABSTRACT

This article aims to discuss the relationship between financial management and pedagogical management in Brazilian public education, focusing on the need to integrate these dimensions to

strengthen educational management. The study consists of a qualitative bibliographic review based on the analysis of 20 (twenty) scientific articles published between 2006 and 2025, organized into four thematic axes: education funding and public policies; school financial management and administrative challenges; financial planning and its articulation with pedagogical management; and infrastructure and the impacts of educational resources. The findings indicate that the management of financial resources directly influences the operational conditions of educational institutions and the development of pedagogical practices. However, the literature still predominantly addresses financial management from an administrative perspective, with limited attention given to the relationship between budgetary decisions and pedagogical demands. It is concluded that strengthening educational management depends on integrating financial planning with pedagogical objectives, thereby contributing to a more efficient allocation of public resources and to the improvement of educational quality.

Keywords: Educational Financial Management; School Management in Public Educational Financing; Financial Application in Pedagogical Management; Resource Allocation in the Education Network; Financial Planning in Federal Educational Institutions.

1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas de ensino têm passado por importantes transformações nas últimas décadas, impulsionadas por mudanças nas políticas de financiamento, nos modelos de gestão e nas demandas por melhoria da qualidade do ensino. Nesse cenário, a gestão financeira assume papel estratégico, uma vez que o planejamento e a aplicação dos recursos públicos influenciam

diretamente as condições de funcionamento das instituições e a execução das atividades pedagógicas. Tradicionalmente, entretanto, observa-se, em muitas instituições, uma divisão entre a gestão financeira, voltada ao planejamento orçamentário, à execução dos recursos e ao cumprimento das normas legais, e a gestão pedagógica, responsável pelo planejamento do ensino, da aprendizagem e das ações educacionais.

Nos últimos anos, as discussões sobre financiamento da educação, descentralização de recursos e gestão escolar passaram a ocupar maior espaço nas pesquisas acadêmicas e nas políticas públicas. Contudo, grande parte dos estudos concentra-se nos aspectos administrativos da gestão financeira, dedicando menor atenção à forma como as decisões orçamentárias dialogam com as necessidades pedagógicas das instituições de ensino (Moreira, 2012; Viana, 2017; Pereira; Teodoro, 2023).

A literatura evidencia que a aplicação dos recursos financeiros ultrapassa a dimensão meramente administrativa, uma vez que as escolhas relacionadas ao orçamento influenciam diretamente a infraestrutura escolar, a aquisição de materiais didáticos, os investimentos em tecnologia, a formação de profissionais e as condições necessárias para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem (Vasconcelos et al., 2021; Castro, 2024). Apesar disso, ainda é frequente que o planejamento financeiro ocorra de forma pouco articulada com as demandas pedagógicas, dificultando a utilização estratégica dos recursos disponíveis (Pereira; Queiroz, 2025; Santos et al., 2025).

Essa discussão também dialoga com os princípios estabelecidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente com o

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que propõe assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos. Nesse contexto, o financiamento da educação não deve ser compreendido apenas como mecanismo de manutenção administrativa das instituições, mas como instrumento essencial para garantir condições adequadas ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e à promoção da qualidade educacional (Fernandes, 2009).

Além dos desafios relacionados ao financiamento, diferentes estudos apontam dificuldades associadas ao planejamento orçamentário, à autonomia institucional, à execução dos recursos e à capacitação dos gestores responsáveis pela administração financeira das escolas públicas (Cruz; Bachtold; Silva, 2017; Costa et al., 2021; Júnior; Barbosa, 2025). Esses estudos também demonstram que o aumento dos investimentos em educação, isoladamente, não garante melhores resultados educacionais, tornando indispensável uma gestão eficiente, planejada e articulada às necessidades pedagógicas das instituições (Souza; Andrade; Silva, 2015; Castro, 2024).

Embora a literatura apresente importantes contribuições sobre financiamento da educação, gestão escolar e planejamento dos recursos públicos, observa-se uma limitada produção científica voltada à compreensão da articulação entre a gestão financeira e a gestão pedagógica como estratégia integrada de planejamento institucional. Essa lacuna evidencia a necessidade de ampliar as discussões sobre mecanismos que favoreçam a aproximação entre essas duas dimensões da gestão educacional.

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa:

Como a integração entre a gestão financeira e a gestão pedagógica pode contribuir para tornar o planejamento institucional e a aplicação dos recursos públicos mais eficientes, favorecendo a qualidade da educação pública?

A partir dessa questão, pretende-se compreender como a literatura aborda essa relação e produzir subsídios teóricos que subsidiem o desenvolvimento de um modelo integrado de planejamento financeiro-pedagógico, capaz de contribuir para uma gestão mais articulada, eficiente e alinhada às necessidades educacionais das instituições públicas de ensino.

O presente estudo tem como objetivo discutir a relação entre a gestão financeira e a gestão pedagógica na educação pública brasileira, por meio de uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa. Para isso, foram analisados 20 (vinte) artigos científicos, organizados em 4 (quatro) eixos temáticos: (i) financiamento e políticas públicas da educação; (ii) gestão financeira escolar e desafios administrativos; (iii) planejamento financeiro e articulação com a gestão pedagógica; e (iv) infraestrutura e impactos dos recursos educacionais. A partir dessa análise, busca-se compreender como a literatura tem tratado a integração entre essas duas dimensões da gestão educacional e identificar lacunas que possam subsidiar futuras pesquisas e contribuir para o fortalecimento de uma gestão pública mais integrada, eficiente e orientada pelas necessidades pedagógicas das instituições públicas de ensino.

2. METODOLOGIA

O presente estudo define-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e

descritivo, desenvolvida com o objetivo de analisar a relação entre a gestão financeira e a gestão pedagógica na educação pública brasileira. A pesquisa buscou compreender como a aplicação e o planejamento dos recursos financeiros influenciam as práticas educacionais e os processos de gestão nas instituições públicas de ensino.

Para a realização da revisão bibliográfica, foram utilizados artigos científicos, seguindo os seguintes critérios de inclusão:

- Artigos publicados no período compreendido entre 2006 e 2025;
- Trabalhos redigidos em língua portuguesa;
- Estudos cujo objeto de análise estivesse relacionado à educação pública brasileira.

Como critérios de exclusão, foram descartados textos que não abordassem diretamente a temática da gestão, artigos duplicados entre as bases de dados, publicações voltadas exclusivamente à educação privada ou a contextos internacionais sem relação com a realidade brasileira, bem como artigos não publicados.

A estratégia de busca foi realizada por meio das bases de dados Google Acadêmico (29 artigos encontrados), Periódicos CAPES (10 artigos encontrados) e Scientific Electronic Library Online (SciELO) (8 artigos encontrados), totalizando 47 (quarenta e sete) artigos identificados, utilizando as seguintes palavras-chave: gestão financeira educacional; gestão escolar no financiamento da educação pública; aplicação financeira na gestão pedagógica;

aplicação de recursos na rede de ensino; planejamento financeiro nas instituições da rede federal.

Durante o processo de triagem e elegibilidade dos estudos, foram inicialmente lidos os títulos e resumos dos 47 (quarenta e seta) artigos identificados, com o objetivo de verificar sua adequação aos objetivos da pesquisa. Desse total, 33 (trinta e três) estudos foram selecionados para leitura integral.

Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e refinamento dos estudos revisados, foram selecionados 20 (vinte) artigos científicos para compor a revisão bibliográfica. Posteriormente, esses estudos foram organizados em 4 (quatro) eixos temáticos, construídos a partir da aproximação entre seus objetivos, metodologias e resultados: (i) financiamento e políticas públicas da educação; (ii) gestão financeira escolar e desafios administrativos; (iii) planejamento financeiro e articulação com a gestão pedagógica; e (iv) infraestrutura e impactos dos recursos educacionais. Essa organização possibilitou uma análise comparativa dos principais desafios, limitações e contribuições apontados pela literatura acerca da relação entre gestão financeira e gestão pedagógica.

Além da revisão bibliográfica, realizou-se consulta documental ao portal oficial da Organização das Nações Unidas (ONU), com ênfase no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que visa assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos. As informações referentes à Agenda 2030 foram obtidas em fontes oficiais disponíveis na internet, consultadas em maio de 2026.

A utilização da ODS 4 como referencial complementar justifica-se por permitir relacionar a gestão financeira da educação aos

princípios da qualidade, da equidade e da inclusão educacional. Da mesma forma, a pesquisa dialoga com o campo das Ciências Ambientais ao considerar que a aplicação dos recursos públicos interfere diretamente nas condições físicas, estruturais e organizacionais das instituições de ensino, influenciando aspectos como infraestrutura, acessibilidade, tecnologias educacionais, ambientes de aprendizagem e condições de trabalho.

Assim, a consulta aos documentos da Agenda 2030 contribuiu para ampliar a análise dos estudos selecionados, possibilitando discutir a gestão financeira não apenas sob a perspectiva administrativa, mas também em sua relação com a qualidade do ambiente educacional e com o desenvolvimento sustentável.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos trabalhos selecionados foi desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica composta por 20 (vinte) artigos científicos, publicados entre 2006 e 2025, que abordam a gestão financeira na educação pública sob diferentes perspectivas. A Tabela 1 apresenta a sistematização desses estudos, considerando autoria e ano de publicação, título, objetivo e principais resultados.

Os artigos analisados contemplam diferentes abordagens metodológicas, com predominância de pesquisas qualitativas, especialmente estudos de caso, análises documentais e revisões bibliográficas, além de pesquisas quantitativas fundamentadas em indicadores financeiros e educacionais. De maneira geral, as pesquisas concentram-se na discussão sobre financiamento da educação, gestão financeira escolar, planejamento e aplicação de

recursos, além dos impactos desses investimentos na organização das instituições de ensino e na qualidade da educação pública.

Tabela 1. Relação de estudos incluídos na revisão

Número	Autoria(ano)	Título	Objetivo	Resultado
1	Santos (2006)	Autonomia financeira da escola ¹	Analisar o conceito de autonomia financeira das escolas públicas e sua importância na gestão educacional.	O estudo destacou que a autonomia financeira é fundamental para a gestão escolar, permitindo maior flexibilidade na aplicação dos recursos.
2	Fernandes (2009)	Fundeb como política pública de financiamento da educação básica	Analisar o FUNDEB como política pública de financiamento da educação básica no Brasil.	O estudo evidenciou a importância do FUNDEB para a ampliação do financiamento da educação básica, apesar de limitações na distribuição dos recursos.
3	Moreira (2012)	Gestão financeira descentralizada: uma análise do programa	Analisar a gestão financeira descentralizada nas escolas	O estudo evidenciou que a descentralização dos recursos por

		dinheiro direto na escola¹	públicas a partir do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).	meio do PDDE ampliou a autonomia das escolas, mas trouxe desafios na gestão e execução dos recursos.
4	Trindade; Jesus (2014)	O programa de descentralização administrativa e financeira e a gestão de recursos: limites e possibilidades em uma escola do Distrito Federal	Analisar os limites e as possibilidades da gestão de recursos a partir de um programa de descentralização administrativa e financeira em uma escola pública.	O estudo identificou avanços na autonomia escolar, mas também dificuldades na gestão e utilização dos recursos descentralizados.
5	Souza; Andrade; Silva; (2015)	Eficiência na alocação de recursos públicos destinados ao ensino fundamental: um estudo da sua relação com a condição financeira de municípios brasileiro	Analisar a eficiência na alocação de recursos públicos destinados ao ensino fundamental e sua relação com a condição financeira dos municípios.	O estudo indicou variações na eficiência da alocação de recursos entre os municípios, relacionadas à sua condição financeira.

6	Cruz; Bachtole; Silva (2017)	Gestão orçamentária e financeira de uma escola pública	Analisar como ocorre a gestão orçamentária e financeira em uma escola pública.	Foram identificadas dificuldades na execução orçamentária e na gestão dos recursos financeiros.
7	Mesquita; Carneiro; Afonso (2017)	Aplicação dos recursos em educação básica : estratégias políticas em Goiás	Analisar a aplicação dos recursos na educação básica, considerando as estratégias políticas adotadas no estado de Goiás.	O estudo identificou que a aplicação dos recursos está fortemente influenciada por decisões políticas e estratégias de gestão.
8	Viana (2017)	Os recursos financeiros descentraliza dos como indutores da gestão democrática e ferramentas para a promoção da qualidade do ensino	Analisar como os recursos financeiros descentraliza dos contribuem para a gestão democrática e a melhoria da qualidade do ensino.	O estudo evidenciou que a descentraliza ção dos recursos favorece a participação da comunidade escolar e a gestão democrática.
9	Magalhães (2017)	Accountabilit y e gestão financeira escolar: um estudo multi caso nos Colégios Estaduais da	Analisar a relação entre accountabilit y e gestão financeira em escolas públicas estaduais.	O estudo evidenciou a importância da transparência e do controle na gestão dos recursos

		Orla de Camaçar /BA		financeiros, além de desafios na sua implementação.
10	Vieira; Zanatta (2019)	Planejamento do orçamento em instituição de ensino superior pública	Analisar o processo de planejamento o orçamentário em uma instituição pública de ensino superior.	O estudo identificou desafios no planejamento o orçamentário , relacionados à organização institucional e à limitação de recursos.
11	Viana (2019)	Gestão financeira escolar: montantes. gastos e o que diretores, coordenadores e estudantes têm a dizer sobre isso	Analisar a gestão financeira escolar a partir das percepções de diretores, coordenadores e estudantes.	O estudo evidenciou diferentes percepções sobre a gestão dos recursos financeiros, destacando desafios na aplicação e compreensão dos gastos.

12	Vasconcelos; Lima; Rocha; Khan (2021)	Infraestrutura escolar e investimentos públicos em educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional	Analisar a relação entre os investimentos públicos em educação, a infraestrutura escolar e o desempenho educacional.	O estudo indicou que melhores investimentos em infraestrutura escolar estão associados a melhores resultados educacionais.
13	Costa; Freitas; Silva; Silva (2021)	Desafios na gestão de recursos de um Campus universitário federal na perspectiva da teoria da dependência de recursos	Analisar os desafios na gestão de recursos em um Campus universitário federal com base na teoria da dependência de recursos.	O estudo identificou limitações na autonomia institucional e dependência de recursos externos, impactando a gestão financeira.
14	Teixeira (2022)	Financiamento e Autonomia de gestão financeira das Universidades Federais: uma análise do programa Future-se	Analisar a relação entre financiamento e autonomia de gestão financeira nas universidades federais, a partir do programa Future-se.	O estudo apontou que o programa propõe ampliar a autonomia financeira das universidades, mas apresenta desafios quanto à sua implementação e impacto.
15	Almeida, C. A. (2023)	Estudo do repasse e de	Analisar como ocorre	O estudo identificou

		alocação de recursos financeiro para uma escola em cascavel- o caso da escola Estadual Coronel Wilson Joffre	o repasse e a alocação de recursos financeiros em uma escola pública, verificando sua relação com as necessidades institucionais .	que a alocação de recursos ocorre de forma limitada e nem sempre atende plenamente às demandas da escola.
16	Pereira; Teodoro (2023)	Gestão dos recursos financeiros aplicados na educação pública de Minas Gerais	Analisar a gestão dos recursos financeiros aplicados na educação pública no estado de Minas Gerais.	O estudo apontou desafios na aplicação e gestão dos recursos financeiros, relacionados à organização e eficiência do uso dos recursos.
17	Castro, J.A. (2024)	Financiamento da Educação Pública e a condição educacional no Brasil: 1995-2020	Analisar a evolução do financiamento da educação pública no Brasil e sua relação com as condições educacionais no período de 1995 a 2020.	Os dados indicam avanços no financiamento da educação, porém com desigualdades e limitações na melhoria das condições educacionais.
18	Pereira; Queiroz	Gestão financeira e	Analisar a relação entre	O estudo evidenciou

	(2025)	processos pedagógicos em escolas públicas de ensino médio: o PDDE em debate	a gestão financeira e os processos pedagógicos em escolas públicas de ensino médio, com foco no PDDE.	que o PDDE influencia os processos pedagógicos, mas sua efetividade depende da forma como os recursos são geridos.
19	Santos; Costa; Ribeiro; Ferrari; Marinho; Silva (2025)	Gestão de recursos em escolas públicas: eficiência e resultados	Analisar a relação entre a gestão de recursos financeiros e os resultados alcançados nas escolas públicas.	O estudo indicou que a eficiência na gestão dos recursos está associada a melhores resultados educacionais.
20	Júnior; Barbosa (2025)	Desafios da gestão financeira na educação pública: um olhar sobre a escola municipal presidente Vargas Sertânia-PE	Analisar os desafios da gestão financeira em uma escola pública, a partir do estudo de uma unidade escolar em Sertânia-PE.	Foram identificadas dificuldades na gestão e aplicação dos recursos financeiros, relacionadas a limitações administrativas e operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026

A análise dos artigos apresentados na Tabela 1 evidencia que a produção científica nacional tem direcionado maior atenção às discussões sobre financiamento da educação, gestão financeira escolar, planejamento orçamentário e aplicação dos recursos

públicos. De modo geral, os trabalhos analisados reconhecem que a gestão financeira constitui um elemento estratégico para o funcionamento das instituições de ensino, influenciando aspectos relacionados à infraestrutura, à organização administrativa e às condições necessárias para o desenvolvimento das atividades educacionais.

Outro aspecto recorrente refere-se aos desafios enfrentados pelas instituições públicas na administração dos recursos financeiros. Entre os principais fatores identificados destacam-se as limitações orçamentárias, a burocracia administrativa, as dificuldades no planejamento financeiro, a necessidade de maior autonomia institucional e a importância da qualificação dos gestores responsáveis pela execução dos recursos públicos. Além disso, diversas pesquisas ressaltam que práticas como transparência, accountability e gestão democrática contribuem para tornar a aplicação dos recursos mais eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.

Embora esses aspectos estejam amplamente presentes na literatura, observa-se que a maioria das pesquisas concentra suas análises nas dimensões administrativa, financeira e normativa da gestão escolar. Em contrapartida, ainda são reduzidos os estudos que investigam de forma aprofundada a relação entre as decisões financeiras e o desenvolvimento das práticas pedagógicas, bem como os mecanismos capazes de promover maior integração entre essas duas dimensões da gestão educacional.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se observa que as decisões relacionadas ao planejamento e à aplicação dos recursos repercutem diretamente nas condições de ensino, na infraestrutura

escolar, na aquisição de materiais didáticos, na implementação de tecnologias educacionais e na oferta de ambientes adequados ao processo de ensino e aprendizagem. Apesar disso, poucos estudos apresentam estratégias ou modelos que orientem a articulação entre as prioridades pedagógicas e o planejamento financeiro das instituições públicas de ensino.

Nesse contexto, os resultados desta revisão reforçam a necessidade de ampliar as discussões sobre modelos de gestão integrada, capazes de aproximar as decisões orçamentárias das demandas educacionais. Essa perspectiva também dialoga com os princípios estabelecidos pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), da Agenda 2030, ao reconhecer que a promoção de uma educação pública inclusiva, equitativa e de qualidade depende não apenas da disponibilidade de recursos financeiros, mas também de sua utilização de forma planejada, eficiente e articulada às finalidades pedagógicas das instituições.

Dessa forma, os achados desta revisão bibliográfica evidenciam uma oportunidade de aprofundamento científico ao discutir a gestão financeira para além de sua dimensão administrativa, compreendendo-a como parte integrante do planejamento pedagógico. Essa compreensão fundamenta a proposta da presente pesquisa, que busca contribuir para o fortalecimento de uma gestão educacional mais integrada na Rede Pública de Ensino.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos 20 (vinte) artigos selecionados permitiu compreender diferentes perspectivas acerca da gestão financeira na educação pública, evidenciando desafios, avanços e limitações relacionados ao

financiamento educacional, à necessidade de autonomia pedagógica, à descentralização de recursos e à gestão escolar. Para aprofundar essa reflexão, a discussão foi organizada em 4 (quatro) categorias analíticas que agrupam os 4 (quatro) eixos temáticos identificados na revisão. Logo, busca-se interpretar os principais achados identificados na literatura e as limitações encontradas no estudo de cada eixo, destacando convergências, lacunas e possibilidades de integração entre a gestão financeira e a gestão pedagógica no contexto da educação pública federal.

4.1. Financiamento e Políticas Públicas da Educação

O financiamento da educação pública representa um dos pilares para a garantia do direito à educação e para a efetivação das políticas educacionais no Brasil. Os estudos reunidos neste eixo evidenciam que as transformações ocorridas nas últimas décadas fortaleceram mecanismos voltados à descentralização dos recursos e à ampliação da autonomia das instituições de ensino, tornando o financiamento um elemento estratégico para o funcionamento da rede pública (Santos, 2006; Fernandes, 2009).

Entre as principais políticas analisadas pela literatura destacam-se o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), reconhecidos como importantes instrumentos de fortalecimento da gestão educacional. Fernandes (2009) demonstra que o FUNDEB ampliou as possibilidades de financiamento da educação básica, enquanto Moreira (2012), Trindade e Jesus (2014) e Viana (2017) destacam que a descentralização promovida pelo PDDE contribuiu para aumentar a autonomia das escolas, permitindo maior agilidade na utilização dos recursos destinados às necessidades locais.

Apesar desses avanços, a literatura indica que a simples descentralização financeira não elimina os desafios relacionados à gestão dos recursos públicos. Mesquita, Carneiro e Afonso (2017) observam que fatores políticos continuam exercendo influência sobre a distribuição dos investimentos educacionais, podendo gerar desigualdades entre as instituições. Da mesma forma, Castro (2024) demonstra que o crescimento dos investimentos públicos, embora essencial, não garante, isoladamente, melhorias na qualidade da educação, evidenciando que os resultados dependem também da forma como os recursos são planejados e aplicados.

A partir da análise dos artigos que compõem este eixo, percebe-se que o financiamento da educação evoluiu significativamente nas últimas décadas, especialmente com a criação de políticas públicas voltadas à descentralização dos recursos e ao fortalecimento da autonomia das instituições de ensino. Entretanto, entende-se que a ampliação dos mecanismos de financiamento, por si só, não assegura melhorias na qualidade da educação. Os resultados analisados permitem concluir que a efetividade dessas políticas depende da capacidade das instituições de transformar os recursos financeiros em ações que atendam às necessidades pedagógicas. Dessa forma, considera-se que o principal desafio não está apenas na ampliação do financiamento, mas na construção de processos de gestão capazes de integrar as decisões financeiras ao planejamento educacional.

4.2. Gestão Financeira Escolar e Desafios Administrativos

A gestão financeira escolar compreende um conjunto de atividades relacionadas ao planejamento, à execução, ao controle e à prestação de contas dos recursos públicos destinados às instituições de ensino.

Os artigos analisados neste eixo demonstram que a eficiência desse processo depende não apenas da disponibilidade de recursos financeiros, mas também da capacidade administrativa dos gestores para conduzir as diferentes etapas da gestão orçamentária (Cruz; Bachtolze; Silva, 2017).

As pesquisas revelam que dificuldades como limitações orçamentárias, excesso de procedimentos burocráticos e restrições administrativas permanecem presentes no cotidiano das instituições públicas. Cruz, Bachtolze e Silva (2017) identificam obstáculos relacionados à execução orçamentária, enquanto Pereira e Teodoro (2023) ressaltam que a aplicação eficiente dos recursos exige planejamento contínuo, acompanhamento sistemático e conhecimento técnico por parte dos gestores responsáveis.

Outro aspecto recorrente refere-se à transparência dos processos administrativos. Magalhães (2017) demonstra que práticas de accountability fortalecem o controle social e ampliam a participação da comunidade escolar, favorecendo maior legitimidade na utilização dos recursos públicos. Sob outra perspectiva, Viana (2019) evidencia que diretores, coordenadores e estudantes apresentam diferentes percepções sobre a gestão financeira, indicando que a comunicação entre os diversos segmentos da escola ainda representa um desafio para a administração educacional.

Além das dificuldades administrativas, Júnior e Barbosa (2025) destacam que muitas escolas enfrentam limitações relacionadas à escassez de recursos, à insuficiência de capacitação técnica e à complexidade dos procedimentos legais exigidos para a execução financeira. Esses fatores podem comprometer a eficiência da gestão e dificultar o atendimento das demandas institucionais.

A análise dos estudos deste eixo demonstra que os desafios da gestão financeira escolar não decorrem exclusivamente da escassez de recursos, mas também da forma como esses recursos são administrados. Observa-se que fatores como planejamento inadequado, burocracia, limitações técnicas e dificuldades de comunicação entre os diferentes setores comprometem a eficiência da gestão. Na compreensão desta pesquisa, a melhoria da administração financeira exige mais do que o cumprimento das exigências legais: requer uma atuação integrada entre os profissionais envolvidos, permitindo que as decisões administrativas estejam alinhadas às prioridades educacionais da instituição.

4.3. Planejamento Financeiro e Articulação com a Gestão Pedagógica

O planejamento financeiro constitui um instrumento essencial para orientar a utilização dos recursos públicos e estabelecer prioridades dentro das instituições de ensino. Entretanto, os estudos analisados neste eixo demonstram que sua efetividade depende da capacidade de integrar as decisões orçamentárias às necessidades pedagógicas, evitando que o planejamento financeiro seja conduzido de forma isolada das ações educacionais.

Vieira e Zanatta (2019) destacam que o planejamento orçamentário favorece maior organização institucional ao orientar a definição de prioridades e a distribuição dos recursos disponíveis. Em perspectiva semelhante, Almeida (2023) observa que a alocação financeira nem sempre corresponde às necessidades reais das instituições, evidenciando a importância de processos de planejamento mais participativos e alinhados às demandas da comunidade escolar.

A literatura também evidencia que fatores estruturais interferem diretamente na capacidade de planejamento das instituições públicas. Costa et al. (2021) demonstram que a dependência de recursos externos pode limitar a autonomia administrativa, enquanto Teixeira (2022) ressalta que propostas voltadas à ampliação da autonomia financeira das universidades federais exigem mecanismos de gestão capazes de assegurar equilíbrio entre sustentabilidade financeira e compromisso com a função social da educação pública.

Outro aspecto relevante refere-se à eficiência na utilização dos recursos. Souza, Andrade e Silva (2015) demonstram que diferenças na forma de alocação dos investimentos públicos influenciam os resultados educacionais, indicando que a qualidade da gestão financeira depende não apenas do volume de recursos disponíveis, mas também das escolhas realizadas durante o processo de planejamento.

Entre as pesquisas analisadas, Pereira e Queiroz (2025) apresentam uma das discussões mais próximas da proposta desta pesquisa ao evidenciar que a gestão financeira influencia diretamente os processos pedagógicos desenvolvidos nas escolas públicas. Os autores demonstram que decisões relacionadas à aquisição de materiais didáticos, investimentos em tecnologia, formação de profissionais e melhorias na infraestrutura repercutem diretamente nas condições oferecidas ao processo de ensino e aprendizagem.

Embora esses estudos reconheçam a importância do planejamento financeiro para o funcionamento das instituições, observa-se que ainda são escassas as pesquisas que apresentam mecanismos capazes de promover uma articulação sistemática entre os setores

financeiro e pedagógico. Essa lacuna evidencia a necessidade de modelos de gestão que favoreçam o planejamento integrado, permitindo que as decisões orçamentárias sejam construídas em consonância com as prioridades educacionais. É justamente nesse contexto que se insere a presente pesquisa, ao propor uma reflexão sobre formas de aproximar essas duas dimensões da gestão escolar e fortalecer uma utilização mais estratégica dos recursos públicos.

Os estudos analisados evidenciam que o planejamento financeiro exerce influência direta sobre as condições necessárias ao desenvolvimento das atividades pedagógicas. Entretanto, essa relação ainda ocorre de forma pouco sistematizada nas instituições de ensino. A análise realizada permite compreender que o planejamento financeiro alcança melhores resultados quando construído em diálogo com o planejamento pedagógico, favorecendo decisões mais coerentes com as necessidades da comunidade escolar.

4.4. Infraestrutura e Impactos dos Recursos Educacionais

Os estudos deste eixo concentram-se nos efeitos produzidos pela aplicação dos recursos financeiros sobre as condições de funcionamento das instituições e sobre a qualidade da educação ofertada. Diferentemente dos eixos anteriores, o foco desloca-se da gestão dos recursos para os resultados decorrentes de sua utilização.

Vasconcelos et al. (2021) demonstram que investimentos em infraestrutura escolar apresentam relação positiva com o desempenho educacional, indicando que ambientes adequados favorecem o desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem. Os autores destacam que melhorias em espaços

físicos, equipamentos e condições estruturais contribuem para ampliar as oportunidades educacionais oferecidas aos estudantes.

Em perspectiva semelhante, Santos et al. (2025) evidenciam que instituições que realizam uma gestão eficiente dos recursos financeiros tendem a alcançar melhores resultados educacionais. Os autores ressaltam que esses resultados não decorrem apenas do volume de investimentos, mas principalmente da capacidade institucional de direcionar os recursos para prioridades capazes de fortalecer o processo educativo.

Esses achados reforçam que infraestrutura, recursos materiais e qualidade da educação constituem dimensões interdependentes. A aplicação dos recursos deixa de representar apenas uma atividade administrativa e passa a exercer influência direta sobre as condições necessárias ao desenvolvimento das práticas pedagógicas.

A análise dos estudos reunidos neste eixo permite compreender que os investimentos em infraestrutura, equipamentos, tecnologias e recursos pedagógicos somente produzem impactos consistentes quando fazem parte de um planejamento institucional integrado. Os estudos demonstram que a disponibilidade de recursos é importante, porém insuficiente quando não existe alinhamento entre as necessidades pedagógicas e as decisões financeiras. Nesse sentido, entende-se que uma gestão articulada pode reduzir desperdícios, evitar retrabalho e direcionar os investimentos para ações que efetivamente contribuam para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem. Essa compreensão reforça a necessidade de instrumentos que aproximem a gestão financeira da gestão pedagógica, perspectiva que fundamenta a proposta desenvolvida nesta pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica teve como objetivo discutir a relação entre a gestão financeira e a gestão pedagógica na educação pública, por meio da análise de vinte estudos publicados entre 2006 e 2025. A organização da literatura em quatro eixos temáticos possibilitou compreender como o financiamento educacional, a gestão dos recursos, o planejamento orçamentário e a infraestrutura escolar influenciam o funcionamento das instituições de ensino e o desenvolvimento das práticas educacionais.

Os estudos analisados demonstram que a gestão financeira exerce papel estratégico na educação pública, ultrapassando a função de controle administrativo e assumindo importância direta na viabilização das ações pedagógicas. Aspectos como autonomia financeira, descentralização dos recursos, planejamento orçamentário, transparência e eficiência na aplicação dos investimentos foram identificados como elementos capazes de favorecer melhores condições para o processo de ensino e aprendizagem quando conduzidos de forma planejada e alinhada aos objetivos institucionais.

Contudo, a revisão também evidenciou que a produção científica ainda trata, em grande parte, a gestão financeira e a gestão pedagógica como campos distintos. Embora existam pesquisas relevantes sobre financiamento, execução orçamentária, programas governamentais e eficiência administrativa, são reduzidos os estudos que investigam estratégias capazes de integrar essas duas dimensões em um processo contínuo de planejamento e tomada de decisão. Essa fragmentação representa uma lacuna importante na

literatura e limita a compreensão sobre o potencial da gestão integrada para a melhoria da qualidade da educação pública.

Diante desse cenário, entende-se que fortalecer a articulação entre os setores administrativo-financeiro e pedagógico constitui um caminho promissor para tornar a utilização dos recursos públicos mais eficiente e alinhada às necessidades educacionais das instituições. Essa integração favorece maior coerência entre o planejamento institucional, a aplicação dos recursos e as demandas do processo de ensino e aprendizagem, contribuindo para uma gestão mais participativa, estratégica e orientada para resultados educacionais.

Por fim, os resultados desta revisão bibliográfica oferecem subsídios para o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à construção de instrumentos que aproximem a gestão financeira e a gestão pedagógica. Nesse contexto, a presente investigação servirá de base para a continuidade dos estudos, direcionando a elaboração de um produto educacional que contribua para apoiar gestores na integração entre o planejamento financeiro e as necessidades pedagógicas das instituições públicas de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Carlos Alberto de. Estudo do repasse e de alocação de recursos financeiros para uma escola em Cascavel: o caso da Escola Estadual Coronel Wilson Joffre. Cascavel: IDESF, 2023. Disponível em: <https://journal.idesf.org.br/index.php/redfront/article/view/44/43>.

Acesso em: 15 maio 2026.

BRASIL. Organização das Nações Unidas. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4: educação de qualidade. Disponível

em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>. Acesso em: 14 maio 2026.

CASTRO, J. A. Financiamento da educação pública e a condição educacional no Brasil: 1995–2020. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 45, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3ykthCsFsLk5YZ7L6MZnKPF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2026.

COSTA, A. S.; FREITAS, M. S.; SILVA, A. C.; SILVA, R. S. Desafios na gestão de recursos de um campus universitário federal na perspectiva da teoria da dependência de recursos. *Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.7679>. Acesso em: 15 maio 2026.

CRUZ, E.; BACHTOLE, R.; SILVA, T. Gestão orçamentária e financeira de uma escola pública. *Criar Educação*, Criciúma, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/1378/3238>. Acesso em: 15 maio 2026.

FERNANDES, M. D. E. FUNDEB como política pública de financiamento da educação básica. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/18647/1/FUNDEBPoliticaPublica.pdf>. Acesso em: 15 maio 2026.

JÚNIOR, J.; BARBOSA, A. Desafios da gestão financeira na educação pública: um olhar sobre a Escola Municipal Presidente Vargas, Sertânia-PE. *CONEDU*, 2025. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2025/TRABALHO_COMPLETO_EV214_ID21138_TB9644_30102025140557.pdf. Acesso em: 15 maio 2026.

MAGALHÃES, M. Accountability e gestão financeira escolar: um estudo multicaso nos colégios estaduais da orla de Camaçari/BA. Revista Formadores, 2017. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/783/649>. Acesso em: 15 maio 2026.

MESQUITA, R.; CARNEIRO, M.; AFONSO, J. Aplicação dos recursos em educação básica: estratégias políticas em Goiás. Fineduca, Porto Alegre, v. 7, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/77079/45043>. Acesso em: 15 maio 2026.

MOREIRA, A. Gestão financeira descentralizada: uma análise do Programa Dinheiro Direto na Escola. Fineduca, Porto Alegre, v. 2, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/36236/28653>. Acesso em: 15 maio 2026.

PEREIRA, D.; QUEIROZ, L. Gestão financeira e processos pedagógicos em escolas públicas de ensino médio: o PDDE em debate. Revista ELITE, 2025. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/elite/article/download/26887/16786>. Acesso em: 15 maio 2026.

PEREIRA, M.; TEODORO, A. Gestão dos recursos financeiros aplicados na educação pública de Minas Gerais. Tecnia, Goiânia, v. 8, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ifg.edu.br/tecnia/article/view/492/778>. Acesso em: 15 maio 2026.

SANTOS, A. Autonomia financeira da escola. EccoS Revista Científica, São Paulo, n. 8, 2006. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/463/446>. Acesso em: 15 maio 2026.

SANTOS, L.; COSTA, F.; RIBEIRO, M.; FERRARI, A.; MARINHO, J.; SILVA, T. Gestão de recursos em escolas públicas: eficiência e resultados. Cuadernos de Educación, 2025. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/download/7813/5440>. Acesso em: 15 maio 2026.

SOUZA, A.; ANDRADE, M.; SILVA, P. Eficiência na alocação de recursos públicos destinados ao ensino fundamental: um estudo da sua relação com a condição financeira de municípios brasileiros. 2015. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2828833_code2584903.pdf?abstractid=2828833&mirid=1. Acesso em: 15 maio 2026.

TEIXEIRA, L. Financiamento e autonomia de gestão financeira das universidades federais: uma análise do programa Future-se. Fineduca, Porto Alegre, v. 12, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/110515/85088>. Acesso em: 15 maio 2026.

TRINDADE, A.; JESUS, M. O programa de descentralização administrativa e financeira e a gestão de recursos: limites e possibilidades em uma escola do Distrito Federal. Revista Educação e Políticas em Debate, Uberlândia, v. 3, n. 2, 2014. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/30282/16535>. Acesso em: 15 maio 2026.

VASCONCELOS, F.; LIMA, J.; ROCHA, M.; KHAN, A. Infraestrutura escolar e investimentos públicos em educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. Ensaio: Avaliação e

Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 29, n. 113, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/w9HwRXMQ3FVZ9fzJJKBgLLt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2026.

VIANA, C. Gestão financeira escolar: montantes, gastos e o que diretores, coordenadores e estudantes têm a dizer sobre isso. Educação Online, Rio de Janeiro, n. 31, 2019. Disponível em: <https://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/681/254>. Acesso em: 15 maio 2026.

VIANA, C. Os recursos financeiros descentralizados como indutores da gestão democrática e ferramentas para a promoção da qualidade do ensino. Fineduca, Porto Alegre, v. 7, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/68638/44552>. Acesso em: 15 maio 2026.

VIEIRA, A.; ZANATTA, J. Planejamento do orçamento em instituição de ensino superior pública. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jocias-Maier-Zanatta/publication/330781904_Planejamento_do_orcamento_em_instituicao_de_ensino_superior_publica/links/5c543b81a6fdccd6b5d93de1/Planejamento-do-orcamento-em-instituicao-de-ensino-superior-publica.pdf. Acesso em: 15 maio 2026.

¹ Mestranda em Desenvolvimento Local(Centro Universitário Augusto Motta. Especialista em Gestão Pública. Contadora do Colégio Pedro II do Município do Rio de Janeiro. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2737-0947>

² Doutor em Ciência de Materiais. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Unisuam. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3484-145X>