



**GIANE MIRIAN DOS SANTOS**

**GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DA CIDADE DE PARAISÓPOLIS-MG**

**LAVRAS- MG  
2021**

**GIANE MIRIAN DOS SANTOS**

**GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DA CIDADE DE PARAISÓPOLIS-MG**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal de Lavras, como  
parte das exigências do Curso de  
Administração Pública, para a  
obtenção do título de Bacharel.

Prof.<sup>a</sup> Lília Paula Andrade  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2020**

**RESUMO:** Este trabalho possui o objetivo de demonstrar a importância da gestão financeira destinadas à educação pública numa perspectiva democrática das escolas, abordando especificamente uma escola municipal da cidade de Paraisópolis-MG. Para tanto, foi utilizada como literatura vários artigos e textos da internet com temas relacionados. Como procedimentos metodológicos foi realizado um estudo de caso que observou os processos que envolvem a administração escolar, diagnosticando os pontos críticos relacionados a gestão financeira da Escola Municipal José Carneiro Pinto. Como instrumentos para coletar os dados foram realizadas entrevistas e como análise optou-se pela realização da Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram que o problema crítico central é referente ao valor dos recursos públicos, o que é considerado insuficiente para todas as demandas, fazendo com que a gestora realize uma organização financeira exata, em função disso não é possível ter um ensino com recursos além do básico. Portanto, a principal contribuição dessa pesquisa é ampliar o conhecimento relacionado a gestão financeira em escolas públicas, sendo destinados ao meio acadêmico de administração pública, gestão escolar e interessados na área.

## 1. INTRODUÇÃO

O direito à educação pública é reconhecido como uma responsabilidade fundamental a todos os cidadãos. Esse direito foi consagrado no Brasil pela Constituição Federal de 1988, mais especificadamente pelo Art. 205 que diz que a educação é direito de todos e dever da família e Estado que devem priorizar o desenvolvimento da pessoa para sua qualificação profissional e social.

A educação constitui uma condição ímpar necessária e também é requisito para que um cidadão possa usufruir de outros direitos constitutivos da cidadania. Portanto, o acesso e a permanência na escola é um direito social fundamental para que possam acontecer transformações e melhorias na sociedade bem como na vida dos cidadãos. É correto afirmar que esse acesso à educação pode acontecer de modo mais efetivo por meio da utilização de processos de ensino e aprendizagem participativos que orientam a gestão do sistema escolar de forma democrática. Essa forma de ensino contribui ainda para que os alunos e profissionais pratiquem a democracia, fator histórico e político tão relevante para a cidadania.

A partir dessa reflexão, cabe a cada instituição de ensino procurar se ajustar aos princípios da Gestão Democrática, na qual estimule o interesse pela participação de toda a comunidade escolar visando as mudanças positivas tanto no campo pedagógico como no administrativo.

A expectativa em relação à abordagem desta pesquisa é a de contribuir para o desenvolvimento do tema gestão participativa aliado à gestão financeira, tendo-se em vista o caso de uma escola municipal.

A escola se constitui como um espaço de transmissão do conhecimento e um local de interação durante o processo de ensino e aprendizagem, unindo não somente o corpo docente e alunos, como também todos os demais envolvidos nesse processo.

Nesse sentido, buscou-se neste trabalho conhecer as especificidades inerentes à gestão financeira de uma escola pública em um estudo de caso único. Desse modo, foram traçados os seguintes objetivos e problema de pesquisa.

## **1.1 OBJETIVOS E PROBLEMA DE PESQUISA**

### **1.1.1. Problema de Pesquisa:**

Como acontece a gestão financeira de uma escola pública municipal localizada na cidade de Paraisópolis-MG?

### **1.1.2 Objetivo Geral:**

Demonstrar a importância da gestão financeira em uma perspectiva democrática das escolas, tendo-se em vista o caso específico de uma escola municipal da cidade de Paraisópolis-MG

### **1.1.3 Objetivos Específicos:**

- Descrever os processos que envolvem a gestão financeira na referida organização;
- Compreender quais são as demandas em relação à gestão financeira de tal escola e, como estas são atendidas pelo Estado;
- Diagnosticar pontos críticos relacionados à gestão financeira da escola investigada.

## **1.2 JUSTIFICATIVAS**

A gestão financeira é essencial para todas as organizações, sobretudo para as organizações públicas, em que existe uma maior limitação em relação à possibilidade de captação de recursos. A importância da gestão financeira nas escolas está na organização das finanças; das verbas que são disponibilizadas para suprir as necessidades de uma unidade escolar de forma condizente com a legislação para que a unidade escolar possa ter todos os materiais necessários para o desempenho de suas atividades cotidianas. Está no entendimento da identificação da sua funcionalidade e saber como são utilizados pelo gestor, todos os processos financeiros (COSTA, 2019).

Uma das dificuldades que a maioria dos gestores encontram é de não conseguirem gerir de forma correta a distribuição dos recursos e fazer desta forma uma gestão escolar eficiente e participativa. Conforme Rosalina Costa (2020) uma administração eficaz depende da construção de uma escola democrática, considerando os profissionais o papel principal na organização escolar; permeando práticas educativas. Nesse sentido, é essencial que sejam levadas em consideração em uma gestão financeira as demandas dos diversos atores organizacionais inseridos no contexto escolar.

O controle e gestão das despesas, custos e investimentos nas escolas municipais possibilita o mapeamento das atividades planejadas para realização durante o ano letivo, disponibilizando informações sobre processos e resultados de demonstrativos e resumos financeiros, os “atores participantes deste processo são os representantes da comunidade escolar – professores, pais, alunos e funcionários que aprovam o levantamento e a seleção das necessidades prioritárias da escola.” (MOREIRA, 2012, p. 9).

A escola escolhida para ser analisada foi a Municipal do Distrito de Costas, pelo fato da pesquisadora residir em local próximo, além disso, destaca-se que o acesso às informações foi autorizado. Essa escola oferece ao município o ensino regular básico, pré-escola, educação infantil e ensino fundamental.

Este trabalho está dividido em outras quatro seções sendo elas, o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, os resultados e discussões e por fim foram apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico se subdivide em dois capítulos, o primeiro deles se refere à uma discussão sobre a temática de gestão democrática e no segundo o foco recai sobre a compreensão da temática de Gestão Financeira nas Organizações Públicas.

### **2.1 Gestão democrática: a nova orientação de gestão das escolas públicas**

A gestão democrática é um conjunto de história política e econômica que busca resgatar as reformas educativas que se reforçaram na década de 90 através das reformas da nova organização no setor produtivo (ANDION, 2012).

O Estado Novo - regime político brasileiro instaurado por Getúlio Vargas na fase de 1937 - contribuiu para a criação de uma reforma administrativa de instituições privadas e públicas, em que estas

foram capacitadas em relação a profissionalização de servidores e outras medidas de ajuste da administração pública, com isso a reforma educativa foi implantada e a gestão da educação reformulada.

Segundo Souza (2006), muitos são os trabalhos, estudos e análises realizados no campo da gestão escolar a fim de direcionar uma política educacional que atue direta e eficazmente na divisão do poder e fortalecimentos de ações democráticas.

A efervescência dessa discussão é importante para a democratização da educação e ainda para a melhoria na qualidade do ensino. Com o objetivo de ter uma melhora nos serviços públicos, foram adotados conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, metas e resultados. (POLI; LAGARES, 2017).

A construção de nossa realidade histórica nos coloca em situações de conformação e/ou de enfrentamentos nas condições reais frente ao sistema econômico. Há um esforço para romper com os paradigmas que ampliam as injustiças e desigualdades sociais. O percurso, portanto, é o democrático (POLI; LAGARES, 2017).

A gestão das instituições escolares passou a ser conhecida por um conjunto de ações estratégicas, na qual a melhora educacional se baseava nos índices de rendimentos por sistemas de avaliações organizados pelo Estado. (CALDAS, 2020)

De acordo com Caldas (2020) a gestão democrática no Brasil foi marcada por várias mudanças entre lutas e reformas, revelando novos marcos, conquistas e contradições. A Constituição Federal estabeleceu como um de seus princípios a Gestão Democrática buscando a democratização da educação, refletindo o acesso de todos à educação.

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 prevê em seu artigo 15 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”.

De acordo com Lima (2013), existem três elementos básicos para que a teoria seja praticada, através da participação, descentralização e autonomia. A gestão democrática só se constrói quando há sujeitos participativos no processo atuando no processo decisório, contribuindo na consolidação do movimento histórico, fazendo a democracia avançar.

A gestão democrática foi se desenvolvendo e se abrindo às novas perspectivas olhando a escola em sua realidade multidimensional através da recriação escolar, trata-se de eliminar toda a utopia da democracia e alcançar projetos inacabados e que ainda estão em construção. É necessário se esforçar para o rompimento das injustiças e desigualdades sociais ainda existentes (POLI; LAGARES, 2017).

De acordo com Caldas (2020) é através da gestão democrática que se compõe uma coordenação escolar capaz de criar ações que beneficiam uma comunidade, objetivando a verdadeira razão social da escola. Essa nova tendência proporciona para as escolas municipais um trabalho educativo visando a formação de cidadãos críticos e conscientes na sociedade.

A gestão Escolar tem a intenção de promover a organização estrutural para possíveis avanços educacionais, o que depende muito de condições financeiras para sua concretização. A inclusão do princípio da gestão democrática do ensino público é uma tarefa social complexa, mas de suma importância, ainda se está no processo de democratização: nos planos de lutas por uma gestão financeira escolar de qualidade para todos (NARDI, 2017).

A gestão democrática, especificamente na educação, são instrumentos legais de planejamento, a fim de cumprir os objetivos institucionais e favorecer o processo de tomada de decisão, fiscalização e acompanhamento das atividades escolares (COSTA, 2020). Entende-se, portanto, que gestão democrática e gestão financeira são perspectivas que caminham juntas. Em outras palavras, para se alcançar uma gestão financeira eficiente é necessário considerar os princípios da Gestão Democrática. O capítulo posterior é apresentado o tema de gestão financeira e sua conceituação.

## **2.2 Gestão Financeira e sua importância no contexto da escola pública**

A Gestão Financeira está relacionada às finanças, no seu processo de planejamento e execução, envolvendo-se na elaboração de orçamentos, financiamentos, procurando as melhores alternativas de rendimento para as aplicações da empresa (LOPES, 2018). Segundo Gitman, (2004) a gestão financeira diz respeito às responsabilidades e tarefas de controle visando a melhoria do resultado de uma empresa ou dos próprios gastos, gerando assim uma liberdade na área de finanças. Nesse sentido, Lemes Júnior (2002, p. 243) acrescentam que a gestão financeira

direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em sua maioria, as decisões demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Sendo assim, percebe-se que a gestão financeira tem a função administrativa relacionada ao dinheiro de um determinado local, organizando todos os gastos para objetivos propostos. Percebe-se que para uma gestão democrática é essencial “a prestação de contas”, na qual é parte importante da gestão financeira, basta ao gestor seguir as regras que lhe são necessárias para uso correto dos recursos.

Os principais instrumentos contábeis de uma organização dizem respeito aos demonstrativos analíticos e indicativos da situação econômica e financeira, que são representados pelos balanços patrimoniais, balancetes mensais, resumo de receita e despesa, livro diário de caixa, fluxo de caixa, posição bancária e conciliação bancária (COSTA, 2019, p. 72)

Na gestão escolar não poderia ser diferente, através da realidade educacional é necessário um planejamento definindo os processos e recursos que serão utilizados para alcançar os objetivos e resultados. Para a administração de uma escola pública é necessária competência técnica de

administração do ambiente escolar, pois se trata de uma organização pública que exige uma gestão com base nos princípios participativos, que demandam conhecimentos administrativos e pedagógicos (CALDAS, 2020).

Ainda de acordo com esse autor, o planejamento servirá de instrumento e guia para nortear as ações que precisam ser desenvolvidas no sentido de fazer do plano uma realidade. O gestor escolar deve dispor de recursos materiais, patrimoniais e financeiros que são por ele administrados no contexto das disponibilidades da escola, assim atendendo as necessidades de manutenção e custeio das atividades programadas. Deve-se conhecer a realidade educacional e planejar o futuro que se quer construir. Para isso, é necessário elaborar planejamentos que represente uma ação descrita pela comunidade escolar, definindo as intenções, os processos e os recursos que se utilizará para alcançar seus objetivos e resultados.

Uma vez elaborado, esse planejamento servirá de instrumento e guia para as ações que precisam ser desenvolvidas. Para realizar o controle desses recursos e manter atualizada a posição de saldos, compromissos assumidos e valores previstos de recebimento, o gestor deve se utilizar dos instrumentos de gestão administrativa e financeira, com os quais pode amparar as decisões de gastos que ele necessariamente precisa atender (COSTA, 2019).

Para uma educação de qualidade que garanta o acesso e permanência dos indivíduos na escola faz-se necessária uma gestão consciente e responsável dos recursos financeiros da educação pública, o gestor deve se utilizar dos instrumentos de gestão administrativa e financeira, com os quais pode amparar as decisões de gastos que ele necessariamente precisa atender. Quanto à importância da gestão financeira, especialmente para organizações públicas, Andion (2012, p.12) ressalta que “a administração pública é entendida como um instrumento para ampliação da eficiência e eficácia do Estado e deve ser a mais neutra possível, produzindo princípios e práticas úteis para melhoria do desempenho do sistema.”

De acordo com Andion (2012) são vários fatores que geram uma organização pública, tais como as várias formas de governos e o envolvimento dos cidadãos; em relação ao trabalho, convívio e vivências em geral. É exatamente neste campo social, com cenários mutantes que as organizações operam, lutam para se manter e cumprir sua missão, cultivando seus valores organizacionais. Cabe às relações públicas, na gestão financeira, um papel relevante neste contexto.

O foco é a organização, mas de forma que atenda todas as pessoas, sendo justo e eficiente, utilizando da Administração Pública para gerenciar tudo o que for preciso para atender a demanda e necessidades de toda a população. A Gestão Financeira é especificamente que controla todos os gastos de uma organização pública, quem distribui toda a renda conforme os gastos e controla toda essa área (ANDION, 2012).

As ferramentas da Gestão Financeira mudam de acordo com cada região, nível financeiro e avanço tecnológico de cada município, porém no que diz respeito a parte financeira, Silva (2001) afirma

que as demonstrações financeiras devem proporcionar informações claras e verdadeiras da real situação da instituição e dos resultados das operações, origens e aplicações de recursos monetários.

Dentre as diversas ferramentas organizacionais, o Planejamento, o Fluxo de Caixa e a Prestação de Contas são essenciais para que aconteça uma Gestão Financeira eficiente (LOPES, 2018).

O planejamento é o item primordial da Gestão Financeira, pois somente com o processo de planejar é possível se organizar e administrar qualquer área das nossas vidas.

Planejamento é estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, no curto e no longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 27).

Com o planejamento é possível alcançar metas distantes e também as imediatas, as instituições conseguem ter uma amplitude dos seus recursos, gastos e como podem investir de forma segura sem ter prejuízos ou passar por crises desnecessárias, é uma forma de garantir a estabilidade.

Do mesmo modo, o Fluxo de Caixa é utilizado pelas empresas como um seguro capaz de evitar sérias ameaças à continuidade das organizações, assim como destacado e evidenciado na seguinte citação:

O fluxo de caixa consiste em um relatório gerencial que, de forma condensada, informa toda a movimentação de dinheiro, sempre considerando um período determinado. A demonstração do fluxo de caixa indica a origem de todas as entradas no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda o resultado do fluxo financeiro, ou seja, quando se fala em fluxo de caixa, está se referindo a toda movimentação financeira da empresa num determinado período, analisando-se a composição do contas a receber e do contas a Pagar. (SILVA; NEIVA, 2010, p. 24)

Ao utilizar essas ferramentas, o gestor público consegue acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros da instituição, pois o fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar as medidas cabíveis para enfrentar qualquer imprevisto.

Por último, a prestação de contas como instrumento de evidenciação de resultados, o Manual de Procedimentos Contábeis e Prestação de Contas das Entidades de Interesse Social (2004) afirma que os conjuntos de documentos e informações disponibilizadas pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades, devem serem divulgadas de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores das entidades, conforme as competências de cada órgão e autoridade, na periodicidade estabelecida no estatuto social ou na lei.

Em um sistema de governança no setor público, as estruturas refletem a maneira como o gestor organiza e interage para a boa gestão da estrutura administrativa, desenvolvendo processos e rotinas de trabalho e elaborando os instrumentos de gestão por meio da adoção de ferramentas administrativas e financeiras (COSTA, 2019).

Portanto, o prestar contas vai além de uma ferramenta de Gestão Financeira, é uma das principais obrigações dos organizadores de interesse social. As demonstrações financeiras cumprem as regulamentações legais exercendo seu verdadeiro papel que é o de auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões.

Em síntese, pode-se afirmar que a gestão financeira é essencial para todas as organizações, entretanto, um dos elementos que caracterizam essa gestão nas organizações públicas, como por exemplo as escolas se referem à obrigatoriedade de prestação de contas. Para evidenciar como foi realizada o estudo da gestão financeira da escola municipal investigada foi apresentado o capítulo seguinte, que se refere a metodologia.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O presente trabalho observou os processos que envolvem a gestão, recursos financeiros e administração escolar, diagnosticando os pontos críticos relacionados ao financeiro da Escola Municipal José Carneiro Pinto, situada no Distrito de Costas, Município de Paraisópolis, Minas Gerais. A abordagem apresentada é qualitativa, na qual possui caráter exploratório e leva a uma reflexão para análise de resultados.

De acordo com Provdanov (2013) a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e análise de exemplos para facilitar a compreensão.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), nada mais é do que uma investigação empírica que investiga fenômenos dentro do seu contexto de realidade, principalmente quando os fatos não estão claramente definidos. Nesse sentido, o caso investigado será o da Escola Municipal José Carneiro Pinto, esse local é interessante para estudo pois têm todas as ferramentas necessárias para a observação e análise, tais como o gestor e pessoas envolvidas com a gestão financeira e a própria organização pública.

Em relação à pesquisa qualitativa, esta pode ser definida como uma pesquisa específica que busca compreender os comportamentos e expectativas do perfil selecionado. Se tratado deste trabalho, a pesquisa escolhida proporcionou diversos caminhos, oferecendo um vasto material para definir as estratégias e concluir a abordagem com a gestora financeira de forma correta e satisfatória (DUARTE, 2002). Portanto, a pesquisa desenvolveu-se de modo inteiramente qualitativo com foco na descrição dos fenômenos que possibilitaram a compreensão das especificidades da gestão financeira no referido estudo de caso. O modo como as informações foram coletadas foi apresentado na seção seguinte deste capítulo.

#### **4.2 Procedimentos metodológicos:**

Utilizou-se como principal método de coleta de dados a realização de entrevistas. As entrevistas são geralmente organizadas em torno de um conjunto predeterminado de questões abertas. A forma como se desenham as entrevistas é influenciada pela natureza do estudo, as exigências da metodologia assim como pela questão da investigação (RESENDE, 2016). No caso desta pesquisa levou-se em consideração para elaboração do roteiro de investigação, perguntas relacionadas à gestão financeira da Escola Municipal. Em relação às pessoas entrevistadas, elas foram escolhidas pelo critério de vivência na organização. Ou seja, foram consideradas aptas a colaborar com o estudo trabalhadores da escola tais como a diretora, ex diretor e professores.

Durante o processo, escola esteve fechada para as aulas presenciais devido a pandemia, foi realizada, portanto, várias entrevistas via WhatsApp, na qual os entrevistados responderam às perguntas que foram transcritas posteriormente. A pandemia não atrapalhou o processo, pois os relatos da escola e contexto foram todos de acordo com o que os entrevistados narraram, não havendo nenhuma participação da pesquisadora com a estrutura escolar, foram analisadas as falas de cada entrevistados que gerou os resultados e discussão da pesquisa.

#### **4.3 Tipo de análise:**

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que é quando a pesquisa é feita através da solução do problema escolhido, é a busca pela informação. “É um método empírico para a descrição sistemática e intersubjetivamente transparente das características substanciais e formais das mensagens” (FRÜH, 1991, p. 25).

A análise realizada possibilita uma organização das informações coletadas em conteúdos semelhantes, o que facilita a redação dos capítulos dos resultados e conseqüentemente, possibilita que o pesquisador se atenda aos objetivos da pesquisa.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO:**

Este capítulo se subdivide em quatro seções sendo elas: apresentação do local de pesquisa; caracterização física da Escola; processos que envolvem a gestão financeira na referida organização e por fim pontos críticos relacionados à gestão Financeira da escola investigada.

### **5.1 Apresentação do local de pesquisa**

A Escola Municipal José Carneiro Pinto foi criada em 1948 e instalada em fevereiro de 1951. A escola está localizada na cidade de Paraisópolis/MG à 435 km da Capital Belo Horizonte. Em 08 de agosto de 1972, foi inaugurada pelo Padre José Carneiro Pinto, hoje Monsenhor em Santa Rita do Sapucaí, para a ocasião foi celebrada a missa e estiveram presentes algumas autoridades como o Deputado, Prefeito, Vereador, Inspetora e demais membros da Câmara de Paraisópolis.

Em 1998 com a municipalização do Ensino Fundamental da 1ª a 4ª série, pela Resolução 8617/98, a escola foi municipalizada em Paraisópolis; foram nucleadas as seguintes escolas rurais neste estabelecimento de ensino: Escola Municipal “Nossa Senhora do Rosário” do Bairro Pinhalzinho e Escola Municipal “São Sebastião” do Bairro Recôco.

De acordo com a Portaria SEE nº 1116/2002 e retificada pela Portaria SEE nº 1176 de 30/08/2005, foi autorizada a extensão de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental e a Educação Infantil pela Portaria 15/2005. Com a lei nº 2.634 de outubro de 2019, foi instituído a Educação Integral no Ensino Fundamental, anos finais.

A escola foi reformada e reinaugurada em 24 de junho de 2004 pelo prefeito municipal e também com a presença do patrono da Escola Monsenhor José Carneiro Pinto, da secretária Municipal de Educação, diretora, professores e a comunidade em geral. Foi lida no evento a Lei nº 1942 de 07/10/2003 que muda o nome de Escola Municipal “Padre José Carneiro Pinto” para Escola Municipal “Monsenhor José Carneiro Pinto”.

O prédio é compartilhado com a Escola Estadual Antônio Eufrásio de Toledo, com turmas do Ensino Médio em parceria do Estado e Município.

Em 2012 a Educação Infantil passou atender os alunos de 4 anos. Desde o ano de 2017, vinte e cinco alunos do Ensino Fundamental II passaram a ser atendidos em período integral, com auxílio de um professor na realização das tarefas e oficinas de plantio de mudas, papel reciclado, literatura, matemática, artes, futsal, handball, informática, volleyball e curso (8 módulos semestrais) de inglês.

## 5.2 Caracterização física da Escola:

A Escola Municipal “Monsenhor José Carneiro Pinto” tem o funcionamento de suas aulas no referido prédio construído em único bloco. Possui sete salas de aulas, um refeitório, uma cozinha, uma sala de direção e secretaria, uma sala de professores com banheiros feminino e masculino, laboratório de ciências, biblioteca, laboratório de informática, depósito fora da cozinha, banheiros de alunos (dois masculinos e três femininos) e um banheiro com acessibilidade; construído com a verba do PDDE acessibilidade em 2014 (resolução FNDE 27/2012 Escola Acessível).

Figura 1 – Fachada na escola



Fonte: <próprio autor>, <2021>

No ano de 2011, de forma a contemplar as necessidades pelo atendimento educacional especializado (AEE), uma sala de aula foi dividida para que se estruturasse a sala de recursos. Em 2014 foi montada uma divisória em uma das salas visando sanar o problema em que duas turmas (distintas) eram atendidas no mesmo espaço.

Entre a entrada da escola e o prédio escolar há uma quadra esportiva coberta com arquibancada e banheiros. No entanto, os alunos que permanecem no contra turno (Educação Integral) são atendidos em imóvel alugado pela prefeitura que se localiza em frente à escola contendo cinco ambientes, sendo quatro internos e um externo.

Figura 2 – Quadra esportiva



Fonte: <próprio autor>, <2021>

A escola funciona no primeiro turno das 07h às 11h 30 min com alunos do 6º ao 9º ano; módulos das aulas: 25 minutos do projeto “Momento de Leitura” e 5 aulas de 45 minutos; recreio: 20 minutos. No segundo turno das 12h 40 min às 17h com a Educação Infantil (4 e 5 anos); 1º ao 5º ano e Educação Integral; recreio: 20 minutos. E o terceiro turno às 18h 30 min às 22h; 405 min com o Ensino Médio; módulo das aulas: 50 minutos. recreio: 15 minutos.

Conforme a supervisora pedagógica, uma das entrevistadas: “a Escola é bem pequena, hoje o total não chega a 200 alunos da educação Infantil ao 9º ano. 1 sala por turma, 7 professores da educação infantil ao 5º ano, 1 eventual, 1 supervisora, 1 professor para cada disciplina do fundamental 2, num total de 9 professores, uma supervisora. Direção e Vice Direção.”

Figura 3 – Uma das salas de aula



Fonte: <próprio autor>, <2021>

A metodologia foi realizada no contexto de pandemia, por isso não foi possível acompanhar todo o funcionamento da escola, principalmente das aulas, mas a direção continuou com o trabalho normalmente em Home Office. Como resposta em uma das entrevistas, a supervisora pedagógica relatou que “neste período de pandemia que estamos vivendo a escola está trabalhando home office, e a prefeitura enviou cesta básica para as famílias dos alunos”, ou seja, houve cooperação do município para não parar com o ensino e ajuda alimentar.

### **5.3 Processos que envolvem a gestão financeira na referida organização:**

A gestão financeira da Escola Monsenhor José Carneiro Pinto é realizada pela gestora e equipe docente, na qual nos relatou as informações necessárias para concluir essa seção do trabalho. No que se refere às demandas e atendimento pelo estado verificou-se que conforme os entrevistados, é através do Governo Federal, pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) que é disponibilizado recursos como o Programa Dinheiro Direto na Escola que contribui com recursos necessários para atender a demanda escolar. Os valores transferidos em sua maioria são insuficientes, mas cumpre 20% do capital e 80% do custeio, conforme determinações legais específicas.

O Estado envia recursos do FNDE diretamente para a prefeitura que é responsável pela manutenção das escolas do município, o único recurso que é enviado diretamente à escola é o do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) que deve ser utilizado de acordo com as normas, sendo 20% do valor utilizado para compra material permanente e 80% do recurso para material de consumo.

Através do Governo Federal em 1995, o PDDE foi o primeiro programa de recursos financeiros da União às escolas públicas.

O PDDE foi criado para dar assistência financeira às escolas para que pudessem investir na infraestrutura física, na aquisição de material pedagógico, de consumo, compras de bens, contratação de serviços para manutenção e reformas, capacitação dos profissionais e implementação de projetos. O foco é reforçar a autogestão financeira, elevando o desempenho da educação básica em prol da melhoria da qualidade do ensino, do fortalecimento da autonomia da escola, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Para utilizar os recursos públicos é necessário realizar a cotação dos produtos para identificar em qual deles os produtos são os mais baratos realiza-se uma reunião com os membros do Conselho Escolar da escola para expor o valor recebido que pretende gastar, após a aprovação deles é realizada a compra. Quando os produtos são entregues na escola, o conselho é chamado novamente para verificar os produtos adquiridos e assinar a ata.

O recurso público enviado para a escola este ano foi de R\$1.870, o valor não é suficiente, por isso a prefeitura ajuda com a manutenção do prédio e materiais necessários. Realiza-se eventos como festas juninas e feiras para angariar fundos e utilizá-los na compra de itens necessários no dia a dia. Recebem-se também contribuições de amigos da escola, que as fazem com o intuito de proporcionar algo diferenciado para os alunos como passeios e parque na escola, na semana da criança. Devido ao isolamento foi perguntado como aconteceram as atividades no período analisado no contexto de pandemia, já que não foi mais possível a realização de eventos. Se os custos diminuíram e qual o impacto na gestão financeira da escola. Como resposta, disse a vice diretora e professora de apoio:

Como dito na pergunta, de fato não houve mais nenhum evento na escola. A prefeitura tem suprido as necessidades imediatas da escola, como produtos de limpeza para higienização nesse período pandêmico, material de impressão para os alunos que não tem acesso à internet para execução das aulas remotas, manutenção dos equipamentos eletrônicos como computadores e impressoras e tintas para as mesmas. Vale ressaltar, que a escola recebeu alguns pais de alunos que trabalham em empresas, e nessas próprias empresas eles conseguem doação de materiais de acordo com a necessidade da escola. A escola tem passado por momentos difíceis na questão financeira, pois o recurso próprio não supre toda sua necessidade, portanto a equipe gestora tem contado com a ajuda desses pais para algum reparo que a prefeitura não assume, e tem sido atendido pelos recursos do FNDE na compra de materiais referentes a essa questão emergencial da pandemia.

De acordo com a entrevista, para que seja otimizado recursos para a escola, é necessário usar somente no que for indispensável, deixando para a Prefeitura realizar obras e manutenção do prédio.

O fluxo de caixa é realizado pela gestora, ela quem acompanha os rendimentos até a data da compra, preenche uma planilha composta pelos dados da compra realizada e entrega à secretaria de educação para a prestação de conta ao governo. A prestação de contas é realizada através de apresentação, aprovação e verificação dos produtos adquiridos pela equipe que forma o caixa escolar (pais, professores, funcionários, secretaria, gestora e tesoureira). Conforme a direção: “a Escola Municipal Monsenhor José Carneiro Pinto, se trata de uma escola municipal, ou seja, mantida pela prefeitura, a mesma recebe recursos do FNDE, ao qual é usado para material permanente e de consumo. Os gestores da instituição são responsáveis em fazer a cotação em um valor mais baixo em três empresas distintas, esse valor orçado passa pelos integrantes do Caixa Escolar, e depois da aprovação a compra é executada, os gestores têm a responsabilidade de fazer a prestação de contas desse dinheiro recebido. sempre com a aprovação dos integrantes do Caixa Escolar.”

No que se refere às práticas de gestão financeiras referentes ao planejamento, fluxo de caixa e prestação de constas, verificou-se que o: planejamento é feito através do levantamento dos itens imprescindíveis, após realizar-se as três cotações de preços devendo comprar os itens de menor valor. A dificuldade é priorizar os produtos mais necessários. Além disso, os 20% do valor da verba (chamado

de capital) são destinados nas compras de materiais permanentes e 80% (chamado de custeio) são destinados nas compras de materiais de consumo.

Portanto, embora a literatura aponte o planejamento como requisito para uma gestão financeira eficaz, o estudo de caso evidenciou que esse princípio fica comprometido. Sabe-se que a incerteza é um desafio para todo tipo de planejamento, especialmente nesse caso a incerteza não está apenas relacionada ao ambiente externo, como por exemplo os efeitos ocasionados pela pandemia da COVID-19, mas está diretamente relacionada à incerteza em relação ao apoio daqueles órgãos que obrigatoriamente deveriam garantir os recursos básicos para manutenção dessa organização pública. Existe nesse caso uma quebra de responsabilidades, o Estado, a prefeitura não consegue atender às demandas financeiras da escola e outros atores organizacionais que devem ser beneficiados atraem para si tal responsabilidade, como por exemplo os pais dos alunos. Nesse sentido, a gestão democrática no que se refere ao atendimento de qualidade ao cidadão fica totalmente comprometido.

Figura 4 – Sala da gestão financeira



Fonte: <próprio autor>, <2021>

#### **5.4 Pontos críticos relacionados à gestão Financeira da escola investigada:**

A escola atende todos os requisitos em relação a estrutura e o gerenciamento financeiro, mesmo com o valor baixo dos recursos públicos, a escola busca alternativas, uma vez que tem ajuda da comunidade através das festividades e da prefeitura em relação as obras e manutenções do prédio.

É nítido a aparência acolhedora e receptiva escolar, todo cuidado e carinho dispostos pelos professores e servidores para transmitir todo o amor contido na instituição, toda a organização faz com que os alunos tenham nesta escola tudo que precisam para, além do ensino, passar as horas de estudos em um ambiente propício.

Infelizmente o maior problema é relacionado ao valor da verba que atende apenas as necessidades básicas e urgentes, seguindo conforme as normas a distribuição precisa. Com isso não é possível ter um atendimento além do principal.

Para que se tenha uma alta qualidade de ensino são necessários muitos recursos, tais como: materiais pedagógicos, alimentação, salas adequadas, inovações tecnológicas e custos para projetos, o que raramente acontece na escola observada, mesmo com ajuda, não é possível ter tudo desejado.

O problema crítico central é referente ao valor dos recursos públicos, na qual este ano foi de R\$1.870, o que é considerado insuficiente para todas as demandas, fazendo com que a gestora realize uma organização financeira exata, em função disso não é possível ter um ensino com recursos além do básico.

As soluções encontradas são as festividades a parte para arrecadar mais fundos, na qual a escola já realiza, e também uma demonstração de toda a administração financeira conscientizando assim todos os interessados em ajudar a escola.

Através da divulgação de todos os gastos escolares por meio do Blog da escola e painel numa área vista, as pessoas irão reconhecer a necessidade e assim será possível receber uma quantia que auxilie nos custos extras.

Com a conscientização em reuniões e diálogos com os pais dos alunos, aumentam as chances em obter ajuda financeira para o benefício de todos, já que com uma qualidade de ensino o atendimento será melhorado e os alunos poderão ter muito mais do que o indispensável.

## 6. CONCLUSÃO

Por meio da Constituição, no art. 205, a lei garante o direito a todos, por isso é importante ressaltar através de tudo pesquisado que para ter satisfação na realização no que a norma propõe é necessária uma prática além da teoria.

Através da Gestão Financeira que se organiza toda a área de finanças de uma determinada instituição, é de suma importância sua função nas Organizações Públicas. O planejamento financeiro público tem que estar aliado aos objetivos, metas, valores e correlacionados nas políticas organizacionais, não podendo ser algo ímpar, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores.

Foram identificados os processos que envolveram a gestão financeira na escola investigada, tal como sua estrutura de forma detalhada e a organização da administração financeira, também compreendidas as demandas e como estas são atendidas pelo município.

Portanto, o foco do estudo foi diagnosticar o problema da Escola Municipal José Carneiro Pinto evidenciar os pontos críticos da gestão financeira no contexto da educação pública e as dificuldades impostas pelas limitações orçamentárias para o desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos e a importância da gestão democrática nas escolas.

Os resultados da análise através das respostas dos entrevistados evidenciaram a importância dessa instituição participar ativamente das decisões da administração da escola e da gestão democrática dos recursos financeiros, uma vez que durante as reuniões foram tratados assuntos relacionados à análise de planos de trabalho, planos de aplicação de recursos e também a análise e deliberação sobre os procedimentos de aquisição de produtos para a alimentação escolar e seus processos de prestação de contas.

A principal contribuição deste trabalho é ampliar o conhecimento relacionado a gestão financeira em escolas públicas, sendo destinados ao meio acadêmico de administração pública, gestão escolar e interessados na área.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR. FVG, 2012.

ARRUDA, Elenice P. de. LÍLIA, Maria. COLARES, Imbiriba de Souza. **Gestão Democrática: Trajetória e desafios atuais**. Revista HISTEDBR Online, Campinas, nº 66, dezembro.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96**. Brasília: 1996.

CALDAS, Djalma de Souza. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar**. UNINTER. Curitiba, 2020.

COSTA, Francisco Luiz Pereira. **A Gestão Financeira na Escola Pública: Instrumentos e Mecanismos de Gestão para a aplicação dos Recursos Públicos do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar)**. Universidade de Uberaba, 2019.

COSTA, R. V. **Gestão Democrática: função administrativa pedagógica e a atuação financeira dos gestores nas escolas de Sinop/MT-Brasil**. Revista Internacional De Apoyo a La inclusión, Logopedia, Sociedad Y Multiculturalidad, 2020.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de Campo**. PUC-RIO, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOVERNO FEDERAL. **Programa Dinheiro Direto Na Escola**. Disponível em <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br>> Acesso dia 27/05/2020.

LOPES, Wellington. **Contabilidade e Gestão Financeira**. Ed. Senac. São Paulo, 2018.

MARLETTO, Márcio Luiz. **Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2018.

NININ, Maria Otilia Guimarães. **Metodologia de Pesquisa**. UFLA, Lavras, 2013.

POLI, Chico. **Educação Integral, Escola de Tempo Integral e Aluno em Tempo Integral na Escola**. Disponível em <http://udemo.org.br/2015/Encontros/20-Congresso-EI-ETI.pdf> Acesso dia 05/08/2020.

POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. **Dilemas da Gestão Democrática da Educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública**. RBPAAE, 2017.

PROVDANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, Rui. **Técnica de Investigação Qualitativa: ETCL**. ISMAI, 2016.

RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy. **A gestão estratégica**. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

SILVA, Danielle Zanetti Guimarães da; NEIVA, Roberta Mendes. **O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas**. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 2, n. 2, 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análises Financeira Das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006

YIN, Robert K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2 ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA  
COM OS ENVOLVIDOS NA GESTÃO  
FINANCEIRA

### **ESCOLA MUNICIPAL MONSENHOR JOSÉ CARNEIRO PINTO**

1. Perguntar sobre a história da escola...
2. Quais os processos que envolvem a gestão financeira na referida organização?
3. Quais são as demandas em relação à gestão financeira da tal escola e, como estas são atendidas pelo estado?
4. Como acontece o repasse da verba para a escola?
5. Qual valor recebido pelo governo para esta instituição? Esse valor é suficiente?
6. Existem colaboradores que não pertencem ao corpo escolar e que contribuem com a escola?
7. Em casos de dificuldades e incidentes como agir? Qual o plano para possíveis imprevistos?
8. Como otimizar recursos para a escola?
9. Quantos alunos tem na escola? Existe uma hierarquia (organograma)? Quantos professores e diretores?
10. Como aconteceram as atividades no período analisado no contexto de pandemia? Haja vista que não foi mais possível a realização de eventos. Nesse caso os custos diminuíram? Qual o impacto na gestão financeira da escola?