



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB  
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD  
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Roberto Cristiano Oliveira Pires

**O GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DE UMA  
ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL EM BATURITÉ-CE NA  
PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Redenção – CE  
2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB  
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD  
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Roberto Cristiano Oliveira Pires

**O GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DE UMA  
ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL EM BATURITÉ-CE NA  
PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Polyana Karina Mendes Xavier

Redenção – CE  
2018

Roberto Cristiano Oliveira Pires

**O GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DE UMA  
ESCOLA PUBLICA MUNICIPAL EM BATURITÉ-CE NA  
PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Data : 07/07/2018

Nota : \_\_\_\_\_

Banca Examinadora :

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Polyana Karina Mendes Xavier ( Orientadora)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Wilson Ferreira da Silva  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ivoneide Vital Rodrigues  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira (UNILAB), pela oportunidade ímpar de ampliar meus conhecimentos através da realização do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Poliana Karina Mendes Xavier e demais professores e tutores pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

A todos os profissionais desta casa pela atenção e dedicação durante todo o percurso desta caminhada.

Enfim, a todos, familiares, colegas e amigos, meu Muito Obrigado!

**PIRES**, Roberto Cristiano Oliveira. O Gerenciamento Administrativo e Financeiro de uma Escola Pública Municipal em Baturité-Ce na Perspectiva de uma Gestão Escolar Democrática e Participativa. 23 pp. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Polo EaD de Redenção – CE, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como temática o Gerenciamento Administrativo e Financeiro de uma Escola Pública Municipal em Baturité-Ce na Perspectiva de uma Gestão Escolar Democrática e Participativa. O presente estudo aborda a análise de uma escola pública no gerenciamento dos seus recursos , tendo como foco os pilares autonomia e planejamento participativo , elementos imprescindíveis para uma gestão eficiente e democrática. Esta pesquisa possui natureza teórico-prática, fundamentado na parte teórica os conceitos e a importância de uma gestão escolar democrática perante os recursos administrativos e financeiros. Na parte prática, utiliza-se a coleta de dados por meio de entrevistas, o que permite uma melhor compreensão da realidade através da observação do comportamento dos entrevistados e das evidências encontradas na própria escola em dois períodos distintos (2015-2016) e (2017-2018). O estudo aponta que a escola se tornou mais eficiente e eficaz no gerenciamento dos seus recursos, somente quando implantou o modelo de gestão democrático e participativo no ambiente escolar , o que não vinha ocorrendo em anos anteriores .

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Autonomia. Planejamento Participativo.

## **ABSTRACT**

This work had as its theme the Administrative and Financial Management of a Municipal Public School in Baturité-Ce in the Perspective of a Democratic and Participatory School Management. The present study approaches the analysis of a public school in the management of its resources, focusing on the pillars autonomy and participatory planning, essential elements for an efficient and democratic management. This research has a theoretical-practical nature, based on the theoretical part the concepts and the importance of a democratic school management before the administrative and financial resources. In the practical part, the data collection is used through interviews, which allows a better understanding of reality by observing the behavior of the interviewees and the evidence found in the school itself in two different periods (2015-2016) and (2017 -2018). The study points out that school has become more efficient and effective in the management of its resources, only when it has implemented the model of democratic and participatory management in the school environment, which has not been happening in previous years.

Key words: School Management. Autonomy. Participatory Planning.

## **SIGLAS**

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
CF	Constituição Federal
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
APMF	Associação de Pais Mestres e Funcionários
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>23</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Nas décadas de 80 e 90 houve mudanças significativas em termos econômicos, sociais e culturais que repercutem até hoje no cenário educacional. Segundo Shirlei Correia (2012), o acesso à tecnologia, a facilidade na utilização dos meios de comunicação entre outros, gerou um intercâmbio de padrões sociais e culturais. Diante desse cenário, emerge-se a necessidade de refletir a respeito da denominação – Gestão Escolar – e as implicações dessa mudança nas práticas de organização e planejamento de ações comprometidas com a democratização da escola pública. Analisando por este ângulo é que as finalidades políticas e pedagógicas que norteiam o trabalho da gestão escolar podem ser articuladas com inúmeras discussões e decisões frente às ações, programas ou projetos implementados pela escola, envolvendo não só o gestor, como também a participação de todos os envolvidos, surgindo assim a gestão democrática e em conjunto com ela, a necessidade de existir integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa na comunidade escolar.

“Pais e alunos têm muito a contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade”. (ANTUNES, 2002, p. 35). Desta forma, a escola se transforma em local de estudos, de trabalho, de troca de idéias, de análise da realidade escolar, num exercício de cidadania vivenciado pelos participantes.

Segundo Jairo Bortolini (2013), a escola, antes vista como uma organização racional e planificada (cumpridora apenas de objetivos burocráticos), passa a ser considerada como uma organização social, cultural e humana, na qual podem ser tomadas importantes decisões educativas, curriculares, pedagógicas e financeiras. Cada personagem presente no seu interior — comunidade local, professores, pais, alunos, gestores, dentre outros — tem importância fundamental, pois todos fazem o cotidiano da escolar acontecer.

Continuando no pensamento de Jairo Bertolini (2013), a gestão democrática da educação formal, permeada pela autonomia, está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social : na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional, e o principal, repassando para a escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e família, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade.

Diante dessa nova sistemática do contexto educacional, esta pesquisa versará sobre a análise da gestão administrativa e financeira de uma Escola Pública Municipal em Baturité-Ce, comparando-se dois períodos distintos : (2015-2016) e (2017-2018).

Para a realização dessa pesquisa priorizou-se como **Objetivo Geral** : Identificar e analisar alguns problemas existentes no gerenciamento dos recursos administrativos e financeiros de uma escola pública municipal em Baturité-CE na perspectiva de uma gestão escolar democrática e participativa, tendo como foco os pilares autonomia e planejamento participativo, elementos imprescindíveis para uma gestão eficiente e democrática. Para a execução desse propósito delimitou-se como **Objetivos Específicos**: 1. Investigar as prioridades estabelecidas por esta escola; 2. Identificar os atores envolvidos na gestão escolar; 3. Conhecer a atuação do Conselho Escolar dessa Instituição de Ensino ; 4. Verificar a existência de orçamentos e prestação de contas; 5 . Discutir com os sujeitos envolvidos na pesquisa, os mecanismos para a efetivação da gestão democrática nessa escola.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No passado, as escolas adotavam um modelo de administração caracterizada por ser centralizadora e hierarquizada. Muitos especialistas na área da educação fizeram duras críticas a esse modelo de administração por não levar em conta a realidade vivida pelas escolas em seu dia-a-dia.

Ana Luiza Machado (1999, pag. 86) explica que hoje há tendência à descentralização porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

Somente no final do Século XX, sobretudo a partir da Constituição de 1988 e da edição da Lei 9394/96 a Educação passa por profunda transformação, quando surge um modelo de gestão escolar mais democrático pautado na descentralização de poder, autonomia e planejamento participativo.

Na Constituição Federal de 1988 (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, estão inscritos os princípios da educação nacional, que passou a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 206 da CF de 88 quanto no artigo 3º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática que se ampara, pois, na própria legislação brasileira.

Partindo dessa visão, ARAÚJO (2009, p. 20) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possa exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor por que cada um dos

envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

É importante ressaltar, no cenário atual, que a gestão democrática deve ultrapassar os limites da existência de transparência, de impessoalidade e moralidade. Ela deve, portanto, ser expressão da vontade de participação que deve ser exercida pela sociedade civil mediante a organização de forma autônoma. Gestão democrática compreende, portanto, a figura do Diretor enquanto sujeito capaz de promover e motivar a soma de esforços coletivos para alcançar aos fins da escola, aos objetivos da educação, compreendendo também que objeto de trabalho da educação é o sujeito, a emancipação humana e que isso só será possível, ao passo em que houver dentro da escola, a participação real e que se faça presente no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no fortalecimento do Conselho Escolar e demais instâncias colegiadas. BORTOLINI (2013).

Não é por acaso que o Estado brasileiro concedeu autonomia para as suas unidades educacionais. Seria impossível alguém dar conta de inúmeras situações para resolver ao mesmo tempo, logo, é mais viável descentralizar o poder.

Para CHIAVENATO (1987), esta divisão hierárquica de responsabilidades administrativas apresenta-se como uma das grandes vantagens da descentralização, uma vez que descongestiona a administração central, isto é, alivia os órgãos centrais do “excesso de trabalho decisório”, permitindo aos altos funcionários concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos.

Conforme LIMA,(2001), é preciso que a escola faça uso de sua relativa autonomia para influir nos processos de tomada de decisão na gestão de programas e na execução dos recursos. Portanto, a escola precisa dar uma resposta tempestiva aos problemas do cotidiano e para isso, necessita de

autonomia, sobretudo para gerenciar seus recursos financeiros.

A participação efetiva da comunidade escolar através das instâncias colegiadas- Associação de Pais Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil - é fundamental para a deliberação e fiscalização da aplicação dos recursos. Esta é uma questão fundamental em termos de controle social do recurso destinado a educação: a possibilidade de a comunidade escolar saber que os recursos de fato existem, sua quantidade e as possibilidades de uso. Portanto, a transparência nas informações é imprescindível para que a aplicação dos recursos possibilite suprir as necessidades reais da escola e não apenas da lógica geral da descentralização da política educacional e burocrática. (BERTOLINI, 2013).

A legislação educacional incluiu a figura de colegiados sob a forma de conselhos, em diversas situações, com amplo objetivo: substituir decisões autoritárias por decisões autorizadas e, ainda, operar soluções para os problemas naturais no campo da construção sócio-educativa através de parcerias. O sucesso da educação nas sociedades desiguais depende fortemente da participação das famílias e da comunidade escolar. (CARNEIRO, 2011, p.173).

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador.

Formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa, ele tem suas ações respaldadas por um Estatuto ou Regimento Interno, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, escolha e renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos.

Cabe ao Conselho Escolar analisar, autorizar e acompanhar a execução do Projeto Político-Pedagógico, bem como tomar decisões sobre as questões administrativas e financeiras da escola.

Ainda dentro do contexto da pesquisa, apresentamos a reflexão de PARO (2003) onde ele afirma com veemência que as péssimas condições de funcionamento das escolas públicas têm incidido, diretamente, no retardamento da construção de relações participativas e democráticas no interior das unidades de ensino. Todavia, ressalta duas questões a este respeito: 1 – a falta de recursos não pode ser tomada pela escola como desculpa para a sua acomodação diante do centralismo e da hierarquização que caracteriza a estrutura formal das escolas, nada se fazendo, assim, em prol da participação; e 2 – as mesmas condições adversas à participação, como o é a insuficiência dos recursos, podem concorrer para a construção de espaços participativos, já que da indignação da comunidade escolar pela precariedade de funcionamento da escola, podem surgir ações coletivas de superação do centralismo, se estas condições forem adequadamente instrumentalizadas pela escola no sentido da construção de espaços participativos de reflexão, debate e proposição acerca destas problemáticas.

Portanto, todas essas explicações teóricas nos levam a um só objetivo que é o de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática. Como vimos, a efetivação de uma gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência de aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação e a participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação. (SOUZA, 2008).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa possui natureza teórico-prática, fundamentado na parte teórica os conceitos e a importância de uma gestão escolar democrática perante os recursos administrativos e financeiros. Na parte prática, utiliza-se a coleta de dados usando a entrevista como instrumento, permitindo assim uma melhor compreensão da realidade através da observação do comportamento dos entrevistados, como também das evidências encontradas na própria escola.

Na base teórica deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica por meio de um levantamento em livros, artigos acadêmicos e revistas especializadas no assunto. Para GIL Apud' (WAGNER, 2006), "Pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de material publicado, como livros e artigos periódicos e atualmente com material utilizado na internet".

Os dados primários foram obtidos a partir de uma análise dos documentos internos da escola (atas, extratos bancários, orçamentos e prestações de contas) com a finalidade de verificar se as ações executadas obtiveram resultado satisfatório pela Instituição e se os gastos estavam sendo comprovados através de prestação de contas.

Na segunda parte do trabalho, realizou-se entrevista com a Coordenadora pedagógica (atual e anterior), três professores, três alunos e três membros do Conselho Escolar, considerados elementos chave no processo de democratização da gestão dos recursos administrativos e financeiros no âmbito educacional local, o que permitiu uma visão global de como esses recursos estão sendo aplicados e como a comunidade escolar participa das decisões da Escola.

As perguntas formuladas (tipo abertas e fechadas) foram realizadas em datas programadas através de amostragens com grupos específicos de pessoas das gestões anterior (2015-2016) e atual (2017-2018) para se obter um comparativo. Nessas perguntas os entrevistados ficaram à vontade para responder

de modo espontâneo e tiveram suas identidades preservadas:

- 1ª pergunta:** Você sabe o que é feito com o recurso que entra na Escola?
- 2ª pergunta:** Como são definidas as prioridades da Escola?
- 3ª pergunta:** Existe planejamento participativo para definir o uso adequado dos recursos recebidos?
- 4ª pergunta:** Como você vê a atuação da Coordenadora Geral da Escola?
- 5ª pergunta:** Os conselheiros conhecem a legislação que define as atribuições do Conselho Escolar?
- 6ª pergunta :** Você acha que o Conselho tem autonomia para tomar decisões?
- 7ª pergunta :** Você sabe dizer com que frequência acontecem as reuniões?
- 8ª pergunta :** A Coordenadora Geral expõe com frequência a situação financeira da escola?
- 9ª pergunta :** Como é feita a prestação de contas?
- 10ª pergunta :** Qual o grau de interesse dos pais, estudantes, professores e membros do Conselho Escolar em relação aos problemas da Escola?

Segundo CORREIA, Shirlei (2012). “As contribuições de teóricos que debatem o campo educacional, inclusive daqueles voltados à gestão escolar, garantem fatos relevantes no que tange aos aspectos democráticos que constituem o ambiente escolar, com especial destaque a figura do gestor, que quando articulado com sua equipe, contribui para a prática consistente”.

Essa pesquisa se torna do tipo qualitativa, onde o pesquisador se propõe a participar, compreender e interpretar a realidade na busca de significados para os fatos observados.

[...] “pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. SILVA e MENEZES Apud’ (WAGNER, 2006).



#### 4. ANALISE DOS RESULTADOS

A escola na qual foi realizada a pesquisa possui natureza pública e foi fundada em 1975. Ela está sediada em um bairro da periferia de Baturité-Ce e atende 208 alunos da comunidade local. Funciona nos turnos manhã e tarde com turmas de educação infantil ao 3º ano. Por ser uma escola pequena, tem uma estrutura física bastante limitada: 04 salas de aula, 01 laboratório de informática , 01 biblioteca improvisada, 01 secretaria, 01 cantina e uma pequena área de recreação. Para auxiliar nas atividades pedagógicas, a escola dispõe de 05 televisores, 03 aparelhos de DVD, 02 impressoras, 02 equipamentos de som, 01 data show, 01 máquina fotográfica e rede de internet.

O quadro da escola é composto pela Coordenadora Geral, 09 professores sendo 08 especialistas e 1 graduado, 01 monitor de informática, 02 merendeiras , 01 auxiliar de serviços gerais e 01 vigia .

Em sua missão de oferecer uma educação de qualidade para que o aluno se torne um cidadão consciente e responsável, a escola busca a inserção dos estudantes em programas governamentais. Em 2015-2016 a escola participou dos programas governamentais Mais Educação, Luz do Saber, Acessibilidade, Atleta na Escola e Escola Apoiada. Já em 2017-2018 a mesma escola participou apenas dos programas Mais Educação e Mais Alfabetização. Em virtude da adesão a esses programas, a escola recebe e gerencia recursos financeiros que são destinados à compra de material didático, artigos esportivos, ventiladores, brinquedos e execução de pequenas reformas, proporcionando assim, melhores condições ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Essa verba vem do Governo Federal através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) depositada diretamente na conta bancária da Unidade Executora da escola.

Sobre o período 2015-2016, entrevistou-se a Coordenadora, 03 professores, 03 membros do Conselho Escolar , 03 pais e 03 alunos da época. Em depoimento colhido em 11/04/2016, a Coordenadora da Escola relatou que os recursos recebidos estavam sendo bem aplicados, entretanto não eram suficientes para

atender às demandas da escola . A mesma afirmou que as decisões sobre a aplicação do dinheiro muitas vezes não passavam pela análise do Conselho Escolar porque era muito difícil reunir o colegiado e que os membros não tinham conhecimento técnico para discutir os problemas da escola.

Já os professores, entrevistados em 12/04/2016, afirmaram que a Coordenadora da Escola era bastante esforçada e tinha boa vontade , mas falhava por centralizar as decisões e ser muito submissa ao gestor municipal. Eles afirmaram ainda, que a Secretária de Educação do município interferia bastante nas decisões , sem conhecimento das reais necessidades da escola.

Os alunos, entrevistados em 13/04/2016, relataram que a direção da escola não atendia suas reivindicações. Eles solicitaram um bebedouro novo , mais brinquedos e a ampliação do espaço de recreação, mas nunca foram atendidos. Os pais entrevistados nesta mesma data, relataram que a Coordenadora era uma pessoa maravilhosa , porem não tinha a autonomia necessária para administrar a escola.

Os membros do Conselho Escolar, entrevistados em 14/04/2016, relataram que as reuniões eram raras e quando aconteciam, tinham como única e principal finalidade, aprovar a prestação de contas apresentada pela escola, sem prévia análise dos extratos bancários e recibos de pagamentos.

A partir do questionário aplicado aos membros da comunidade escolar e dos dados coletados através da análise de documentos (extratos, prestação de contas e atas) referente a 2015-2016, foi possível chegar a algumas constatações referentes ao processo de gestão dessa escola no referido período: 1 - O Conselho Escolar não era atuante e possuía pouco conhecimento em relação aos seus poderes e responsabilidades; 2 – Não havia planejamento participativo das ações nessa escola; 3 - As deliberações acerca da aplicação dos recursos não se alinhavam com as recomendações do Ministério da Educação e 4 - A gestão escolar não era democrática e nem participativa.

Sobre o período atual (2017-2018), em depoimento colhido no dia 05/06/2018, a Coordenadora Geral relatou que a escola recebeu bastante dinheiro de programas governamentais em anos anteriores, o que não se repetiu em 2017. No referido ano, todas as escolas do município tiveram uma queda significativa no repasse de seus recursos, ocasionado pela falta de prestação das contas do exercício 2016. Tal situação deu-se em virtude do período conturbado que a cidade viveu, quando o prefeito e o vice-prefeito tiveram seus mandatos cassados em 2016, provocando um desmonte do governo municipal e o sumiço de vários documentos, inclusive a prestação de contas das unidades escolares.

No intuito de minimizar a situação caótica que se instalou na escola pela diminuição dos recursos em 2017, a Coordenadora contou que todos os seguimentos da escola (professores, alunos, pais, direção e Conselho Escolar) fizeram várias reuniões (registradas em atas) para debater os problemas da escola e criar um plano de ação para arrecadar dinheiro e reduzir gastos nesse período difícil. Um cronograma foi elaborado contendo ações e prazos no sentido de angariar recursos para a escola através da realização de bingos, rifas, gincanas, bazares e parcerias com empresários locais. Essa iniciativa ajudou a escola a enfrentar as dificuldades financeiras graças ao empenho e à participação de todos.

A Coordenadora enfatizou que as decisões sobre a aplicação do dinheiro obrigatoriamente estão passando pela análise do Conselho Escolar e que os membros do colegiado são pessoas bastante comprometidas. Também afirmou que faz a prestação de contas a cada semestre e que considera a participação dos pais muito boa nos assuntos da Escola. Em sua visão, essa escola prima por uma gestão democrática, pois o Conselho Escolar é bastante atuante e tem o apoio da direção da escola em todas as suas decisões.

Já os professores da escola, entrevistados nesse mesmo dia, afirmaram que a Coordenadora atual da Escola é uma excelente profissional, escuta com atenção e gosta de debater os problemas da escola. Segundo eles, a escola melhorou bastante em termos de autonomia e participação, o que não acontecia com a gestora anterior por ser muito submissa ao prefeito e deixar que

interferências externas prejudicassem o andamento dos trabalhos . Os professores afirmaram que o clima organizacional da escola melhorou bastante e que agora eles têm mais liberdade para falar e tomar decisões .

Os alunos da escola , entrevistados em 08/06/2018, sobre a gestão atual relataram que agora são ouvidos , ao contrário do que ocorria no passado. Eles podem participar das decisões da escola e por isso , sentem-se mais prestigiados . Recentemente pediram ar condicionado para as salas de aula e a direção prontamente atendeu. Os equipamentos já foram comprados , faltando apenas a instalação .

Os pais , entrevistados em 08/06/2018, relataram que a direção expõe com freqüência as condições financeiras da escola e faz a prestação de contas a cada semestre . Eles elogiaram bastante a Coordenadora por essa iniciativa e disseram que se sentem mais a vontade para conversar sobre os problemas da escola . Segundo eles, os recursos financeiros são insuficientes para fazer os devidos investimentos, mas compreendem que a culpa não é da escola.

Os Membros do Conselho Escolar , entrevistados em 12/06/2018, relataram que as reuniões do Conselho agora são freqüentes (realizadas a cada dois meses). Eles afirmaram que atualmente o colegiado tem liberdade e autonomia para expor suas idéias, discutir os problemas e tomar as decisões de forma democrática e participativa . As reuniões são bastante proveitosas e a prestação de contas é feita a cada semestre. Os recursos financeiros não são suficientes , mas agora são gerenciados de forma responsável e acompanhados de perto por eles .

Em consulta realizada ao livro de atas, observou-se que o Conselho Escolar entre reuniões ordinárias e extraordinárias reuniu-se em 2015-2016 pouquíssimas vezes. Já em 2017-2018 constatou-se que o colegiado reuniu-se com bastante freqüência ( a cada 02 meses).

Com a nova gestão, as reuniões e a participação dos membros do Conselho aumentaram consideravelmente nos últimos anos, o que causou um impacto positivo para a escola em suas decisões administrativas e financeiras.

Considerando-se as informações obtidas no período 2017-2018, observou-se que há boa expectativa de recebimento de recursos para a escola em 2018, pois só nesse primeiro semestre foi recebido o que a escola recebeu o ano inteiro em 2017. A escola apresentou a documentação referente a prestação de contas dos anos 2017 e 2018 com as devidas notas fiscais e recibos, entretanto a documentação referente 2015 e 2016 não foi encontrada.

Durante a análise da documentação apresentada referente o período 2017-2018, constatou-se que a escola é bastante organizada . Toda a prestação de contas estava encadernada, e as atas registradas e assinadas. A escola faz um rígido controle de qualidade da merenda escolar através de uma tabela fixada na parede da despensa , especificando os alimentos e suas respectivas validades. Ela também mantém um controle eficiente dos profissionais que ali trabalham , onde o registro de frequência de todos os funcionários são acompanhados de perto pela Coordenadora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em visita à escola em Junho/2018, constatou-se que a sua estrutura teve uma melhora considerável em comparação aos anos anteriores: todas as paredes foram recentemente pintadas, o piso foi trocado por cerâmica, o teto foi revestido com PVC, ventiladores foram colocados em todas as salas e logo serão substituídos por ar condicionado, os banheiros foram consertados, a despensa ganhou prateleiras para abrigar os alimentos de forma adequada, a cantina recebeu um freezer novo, as mesas e cadeiras dos alunos estavam em ótimas condições e a escola fez a aquisição de uma grande quantidade de brinquedos, jogos didáticos, livros de leitura e instrumentos musicais para auxiliar o processo de aprendizagem dos alunos. Logo, observou-se que realmente os recursos financeiros da escola estão sendo bem aplicados, graças à gestão democrática e participativa implantada na referida instituição. Dentro desse contexto, ficou evidenciado que a escola pesquisada se tornou mais eficiente e eficaz no gerenciamento dos seus recursos quando implantou esse novo modelo de gestão, o que não vinha ocorrendo em anos anteriores.

Dentro dessa perspectiva democrática e participativa de gerenciamento dos recursos financeiros e administrativos, a autonomia e o planejamento das ações são imprescindíveis para alcançar os resultados desejáveis, portanto antes de qualquer coisa, é preciso definir as prioridades identificando as reais necessidades da escola. É importante ressaltar que a transferência do poder de decisão na utilização dos recursos financeiros é uma questão fundamental na motivação da comunidade escolar, e para conquistar o apoio de todos, é preciso oferecer-lhes condições de influir no processo de decisão. Logo, para alcançar uma gestão democrática, a escola precisa atrair a comunidade escolar e aprimorar as ações participativas, proporcionando assim, um ambiente de aprendizagem que faça sentido para todos. Dessa forma, somente através do apoio da comunidade escolar é possível estabelecer uma gestão essencialmente democrática e participativa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORTOLINI, Jairo Cesar, **O papel do diretor na gestão democrática: desafio e possibilidades na prática da gestão escolar**, 2013.

CANARIO, Rui. A escola tem futuro? Das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CARNEIRO, Moacir Alves. LDB fácil: Leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

CHIAVENATO, I. . Teoria Neoclássica. In.: \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, p. 243-270, 1987.

CORREA, Shirlei de Sousa, **A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública**. UNIVALI – Itajaí/ SC, 2012.

YANAGUITA, Adriana Inácio, **A descentralização da gestão financeira para a escola**. UNESP/Marília /Brasil.

MACHADO, Ana Luiza, Formação de gestores educacionais. In: **CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA**. Gestão educacional: tendências e perspectivas, São Paulo : CENPEC, 1999.

MORAES, Nanci de Campos; FELGAR, Julia Antonietta Simões: **A importância da gestão escolar democrática**, 2013 .

PARO, V. H. (2003). **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

SOUSA, Débora Quetti Marques, **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva**, 2008 .