

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA EM ESCOLAS PARTICULARES.

Aluizio Moreira de Oliveira Filho
Milena Lopes da Silva
Renata Karla dos Santos Silva¹

Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo promover uma breve reflexão sobre o gerenciamento dos recursos financeiros das escolas particulares, analisando quais são os principais, de onde são originados e como devem ser administrados. As informações aqui presentes analisam como planejamento e organização podem auxiliar no desenvolvimento do trabalho do gestor escolar em instituições privadas, estabelecendo o diálogo entre a teoria, embasada em autores, e a prática de nossas realidades educacionais diárias.

Palavras-chave: Gestão financeira. Escola privada. Planejamento. Organização.

Introdução

Administrar recursos financeiros é algo inerente em nossas vidas. Administramos nossos salários para pagarmos as contas, realizarmos diversas compras e termos momentos de diversão e lazer. E, além disso, muitas profissões exigem de seus profissionais posturas administrativas para pagamentos de pessoal, aquisição de bens para a instituição, atendimento de necessidades estruturais e mais uma infinidade de questões. Assim é a realidade de uma das funções do gestor educacional.

Ao falarmos em gerenciamento, pensamos nas pessoas que estão à frente das instituições, e a escola é uma delas. A instituição escolar precisa administrar seus recursos, apresentar um corpo técnico (professores e estagiários), um corpo administrativo e toda essa estrutura tem como objetivo atender as necessidades e fornecer os melhores serviços para a sua clientela (alunos e suas famílias).

Compreendemos que o gestor escolar precisa gerenciar com responsabilidade,

¹ Alunos, em 2015, do curso de pós-graduação em gestão da educação da Faculdade Joaquim Nabuco. Artigo entregue ao professor Paulino Justo como atividade avaliativa da disciplina Finanças em Educação.

compromisso e preocupação com a formação contínua de sua equipe, estabelecendo bons relacionamentos e parcerias com a comunidade escolar, buscando sempre sua própria atualização e principalmente compartilhando e construindo conhecimentos.

Portanto, ao ser o “gerente” de todo o processo educacional, precisa compreender a instituição escolar como uma organização que possui missão, objetivos a serem alcançados e recursos para serem administrados. Salientamos, ainda que estas posturas são necessárias para os gestores escolares dos âmbitos privado e público.

Neste trabalho focalizaremos nas atribuições do gestor escolar em instituições privadas, analisando quais são os recursos disponíveis para sua administração, quais são as demandas (necessidades e possíveis imprevistos) da escola e quais as melhores formas, atitudes, posturas e direcionamentos adotados para um gerenciamento financeiro de qualidade para todos os envolvidos no processo educativo.

Para isso, este artigo apresenta-se dividido em três partes fundamentais:

1. A escola particular e seus recursos: onde estaremos refletindo um pouco sobre a realidade de nossas escolas particulares, embasados em nosso cotidiano e em literaturas existentes, bem como sobre os recursos financeiros existentes nestas instituições.
2. Prioridades e planejamento na busca de uma gestão financeira de qualidade: na qual analisaremos quais são ou deveriam ser as prioridades destas escolas e como o planejamento pode auxiliar na gestão de qualidade dos recursos disponíveis.
3. A importância da manutenção da organização financeira: onde estaremos percebendo a importância da organização destas prioridades e deste planejamento para o alcance e manutenção da gestão financeira de qualidade.

Sendo assim, esta reflexão é aqui proposta, pois concordamos com Carvalho (2012) quando diz que “o planejamento financeiro não se aprende da noite para o dia nem se trata apenas de saber como investir seu dinheiro. [...] O segredo do sucesso é se planejar de forma adequada, ter equilíbrio para balancear os objetivos de curto e longo prazo e ter disciplina para seguir o que foi planejado”.

A escola particular e seus recursos

A gestão de recurso nas instituições de ensino tem recebido, cada vez mais, atenção por parte dos gestores. Entretanto, sob o aspecto dos recursos, sabe-se que, no

Brasil, a cultura de captação deste ainda é pouco desenvolvida. Porém, essa obtenção é crucial quando se trata da manutenção de uma escola. Diante disso, é necessário ressaltar a importância da administração para gerenciar os recursos financeiros. Saber administrá-los é um dos elementos mais importantes no que diz respeito à sustentação das instituições de ensino. É conseguir “sobreviver”, especialmente pelo fato de estarmos vivenciando um crescente aumento da concorrência no mercado atualmente.

É fundamental refletir sobre os custos antes de se iniciar o empreendimento, ou seja, elaborar um planejamento baseado na realidade de cada escola, assegurando eficiência e, dessa forma, resultando em lucro para que a instituição possa investir no seu próprio desenvolvimento. A partir dessa elaboração consegue-se visualizar os gastos da “empresa” e, dessa forma, será possível explorar maneiras de captação com a propriedade necessária para conduzir o negócio.

Escolas da rede privada podem ter seus recursos originados de isenções fiscais, convênios, parcerias, financiamentos, venda de materiais, entre outras, mas a principal fonte para a sua manutenção é a mensalidade. Porém, ao não elaborar a análise financeira, o estabelecimento corre o risco de determinar preços aleatórios apenas se baseando na concorrência, o que pode prejudicar o desempenho da administração e, conseqüentemente, afetar as finanças da instituição.

Segundo Dolabela (2006, p. 212)

“A determinação do preço afeta a posição da empresa no que se diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade bem como sua participação no mercado. Não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira para se determinar o preço de um produto, mas sim alguns atores que devem ser considerados, tais como: custos [...], consumidor [...], concorrência.”

No que concerne aos gastos, estes, geralmente, são provenientes de folha de pagamento, manutenção da logística, expansão ou aprimoramento da infraestrutura, pagamento de impostos, encargos sociais (contribuições previdenciárias e trabalhistas), pagamentos referentes aos serviços primordiais para o funcionamento (água, luz, telefone, internet), entre outros. Diante de tais despesas, é preciso determinar as prioridades para que haja uma distribuição financeira consciente, justa e eficaz que atenda às demandas dos vários setores dentro da empresa. Para isso, é essencial que de fato haja um entrosamento entre a administração e o projeto pedagógico, pois ele é indispensável para estipular as metas e estabelecer os

procedimentos de captação de recursos e realização na prática. Segundo Philippe Perrenoud (2000, p.103):

...administrar os recursos de uma escola é fazer escolhas, ou seja, é tomar decisões coletivamente. Na ausência de projeto comum, uma coletividade utiliza os recursos que tem, esforçando-se, sobretudo, para preservar uma certa equidade na repartição dos recursos. Por essa razão, se não for posta a serviço de um projeto que proponha prioridades, a administração descentralizada dos recursos pode, sem benefício visível, criar tensões difíceis de vivenciar, com sentimentos de arbitrariedade ou de injustiça pouco propícios à cooperação.

Diante do exposto, confirma-se que o planejamento financeiro de uma unidade de ensino ao ser preparado e concretizado em conformidade com o projeto pedagógico, pode transformar as propostas em realidade e oferecer maiores possibilidades de atingir resultados positivos.

Prioridades e planejamento na busca de uma gestão financeira de qualidade.

Para se entender melhor o que colocar como prioridade para se fazer um planejamento é preciso, antes de tudo, realizar o orçamento. Este pode ser visto como uma ferramenta de planejamento financeiro que contribui para a realização dos projetos, ampliações na infraestrutura, investimentos no corpo docente e administrativo. Para que se tenha um bom planejamento, é necessário saber aonde se quer chegar; é necessário internalizar a visão de futuro trazida pela perspectiva de realização do projeto e estabelecer metas claras e objetivas, as quais geralmente precisam de recursos financeiros para que sejam alcançadas ou para que ajudem a atingir objetivos maiores. Por isso, é importante que toda movimentação de recursos financeiros, incluindo todas as receitas (rendas), todas as despesas (gastos) e todos os investimentos, esteja registrada e organizada.

Um passo importante é separar os projetos que a escola dá conta de realizar sem investimentos daqueles que exigem recursos. Para isso, o planejamento de gastos deve estar em linha com o projeto político pedagógico (PPP).

“O Projeto Político Pedagógico vê a escola como um todo em sua perspectiva estratégica, não apenas em sua dimensão pedagógica. É um ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e outras concretas, a decidir o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem, a medir-se se os resultados foram atingidos e avaliar o próprio desempenho.” (Portal Educação, 2008).

As metas e os objetivos definidos nesse documento indicarão como investir para garantir o funcionamento da instituição em condições satisfatórias. O conceito pode parecer óbvio, mas nem sempre é levado a sério. Mesmo com autonomia para gerir os recursos, muitas vezes a equipe gestora se depara com o dilema de onde aplicá-los. Aumentar o envolvimento dos pais no processo de aprendizagem dos filhos - convidando-os a ir à escola para falar de suas profissões, por exemplo, ou pedindo que os filhos os entrevistem e tragam informações para compartilhar com os colegas - não requer gastos. Os projetos que não necessitam de verba podem ser realizados de imediato. Já os que dependem de aporte financeiro precisam de um cronograma de execução, estabelecendo ações e prazos para que se concretizem. Se o PPP prevê o uso de tecnologia como uma ferramenta para a aprendizagem do aluno, é essencial investir na montagem de um local adequado para uso dessas ferramentas e na capacitação dos professores antes do início do projeto - e na manutenção dos equipamentos durante todo o ano. Vários educadores concordam que a aquisição constante de acervo para a biblioteca é um gasto bem feito.

A elaboração do orçamento consiste em quatro etapas: planejamento, registro, agrupamento e avaliação.

1ª etapa: Planejamento

O processo de planejamento consiste em estimar as receitas e as despesas do período. Para isso, é interessante elencar as receitas e as despesas passadas e usá-las como base para prever as receitas e as despesas futuras. Diferenciar receitas e despesas fixas das variáveis é um bom caminho para organização do financeiro.

Receitas fixas – Como o próprio nome diz, são receitas que não variam ou variam muito pouco, como o valor do salário dos funcionários.

Receitas variáveis – São aquelas cujos valores variam de um mês para o outro.

Despesas fixas – São despesas que não variam ou variam muito pouco, como o aluguel, a prestação de um financiamento.

Despesas variáveis – São aquelas cujos valores variam de um mês para o outro, como a conta de luz ou de água, que variam conforme o consumo.

- Lembre-se dos compromissos sazonais: impostos, seguros.
- Lembre-se dos compromissos já assumidos: cheques pré-datados ou ainda não compensados, prestações a vencer, faturas de cartões de crédito.
- Utilize informações passadas de conta de luz, água, telefone.

2ª etapa: Registro

É necessário anotar, de preferência diariamente, para evitar esquecimentos, todas as receitas e despesas. Para isso, aqui vão algumas sugestões.

- Anote todos os gastos. Pode ser em uma caderneta, em uma agenda, no celular, em uma planilha no computador.
- Confira os extratos bancários e as faturas de cartões de crédito;
- Guarde as notas fiscais e os recibos de pagamento;
- Guarde os comprovantes de utilização de cartões (débito/crédito);
- Diferencie as várias formas de pagamentos e desembolsos, separando-as em dinheiro, débito e crédito.

3ª etapa: Agrupamento

Você perceberá que, com o tempo, as anotações serão muitas. Para que você as entenda melhor, agrupe-as conforme alguma característica similar. Por exemplo: despesa com transporte, com aulas-passeios, entre outros. Essa não é a única forma de agrupar as despesas. Você pode utilizar outras formas de agrupamento que sejam mais adequadas à sua realidade.

4ª etapa: Avaliação

Nesta etapa, você vai avaliar como suas finanças se comportaram ao longo do mês e irá agir, corretiva e preventivamente, para que sua receita proporcione o máximo de benefícios, conforto e qualidade no que oferecer na instituição de ensino. Avaliar significa refletir. Portanto, são sugeridas as seguintes reflexões:

- O balanço de seu orçamento foi superavitário, neutro ou deficitário? Ou seja, você gastou menos, o mesmo ou mais do que recebeu?

- Quais são suas metas financeiras? Precisam de curto, médio ou longo prazo? São compatíveis com seu orçamento? Tem separado recursos financeiros para realizá-los?

- É possível reduzir gastos desnecessários? Observe os pequenos gastos, pois a soma de muitos “poucos” pode ser bem relevante.

- É possível aumentar as receitas?

Por vezes, percebe-se que não há recursos para se fazer tais investimentos com tecnologia e formação dos profissionais que estão na instituição, sejam do setor pedagógico, sejam do administrativo. Pensando nisso, a escola pode buscar soluções alternativas que satisfaçam as necessidades da mesma, como por exemplo, em vez de trazer e, por vezes, pagar profissionais para virem à instituição promover uma palestra ou até mesmo uma capacitação, por que não convidar os próprios profissionais para fazerem sessões de estudos organizados pela coordenação pedagógica, ou quem sabe, dependendo do tema, convidar um professor da casa para realizar esse momento de formação possibilitando-o esse crescimento e reconhecimento profissional.

A importância da manutenção da organização financeira

Em muitas escolas particulares de pequeno porte, os responsáveis pelo setor financeiro deixam a organização para segundo plano, focalizando apenas as operações do cotidiano. É possível encontrar pessoas que desconhecem os valores exatos provenientes das transações do dia, sendo necessário recorrer às diversas anotações espalhadas por vários lugares para a obtenção de informações precisas. Há também situações onde não ocorre um controle que possibilite averiguar se os recebimentos e pagamentos estão certos e se o saldo condiz com as entradas e saídas de recursos.

Se não existe um registro bem estruturado e falta conhecimento sobre os gastos, torna-se impraticável projetar valores a gastar, planejar reduções e controlar para que as despesas não prejudiquem as finanças da instituição.

Em síntese, é improvável que qualquer empresa consiga permanecer no mercado sem se utilizar da organização das informações, pois esta é necessária à gestão financeira.

Para manter uma boa organização financeira é possível contar com três instrumentos fundamentais: o fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados e o balanço patrimonial.

1. Fluxo de caixa

É o mais importante, pois através dele podem-se indicar os valores que foram pagos e os que foram recebidos em um prazo estabelecido. É necessário ter pleno domínio sobre a movimentação do dinheiro e conferir sempre o valor disponível em caixa. Este instrumento deve ser utilizado em um processo de constância e as informações dele são cruciais para a próxima etapa.

2. Demonstrativo de resultados

De posse de todas as informações referentes à movimentação financeira do estabelecimento, juntamente com o cruzamento destas, é possível conferir o lucro líquido de sua empresa. Esse processo denomina-se demonstrativo de resultado. Sua função é promover um diagnóstico a respeito das finanças do negócio. Através do demonstrativo de resultados é possível responder onde estão os gastos que podem ser “cortados”, onde é necessário investimento, enfim, como conduzir as ações.

3. Balanço patrimonial

O balanço patrimonial indica os valores ativo (valores a receber) e passivo (valores a pagar), além de averiguar quais são os recursos próprios da empresa. A função do balanço é manter o total controle do que sai, do que entra e de quanto capital está investido na empresa.

Diante do exposto, percebe-se que para a manutenção de uma boa organização financeira é necessária uma rigorosidade na atualização dos dados, mas, além disso, o sucesso da instituição não depende somente do controle financeiro, mas de como ele é feito. Desenvolvendo este de maneira satisfatória é possível manter o que foi conquistado e alcançar novos objetivos.

Considerações finais

Para se ter um controle financeiro eficaz de uma instituição de ensino é preciso realizar um orçamento, ou seja, utilizar essa ferramenta para conhecer, administrar e equilibrar as receitas e despesas e, com isso, poder planejar e alcançar os objetivos almejados.

E na realização deste orçamento, o papel do gestor é de fundamental importância. É ele o responsável pela organização, planejamento e desenvolvimento de todo este processo. Porém, salientamos que ele não é o único no ambiente educativo que realiza estas atividades.

A realidade escolar e o bom andamento das atividades da instituição dependem diretamente do envolvimento de todos. Professores, demais profissionais, famílias e alunos, auxiliam o trabalho do gestor ou grupo gestor.

Pronto o orçamento, as ações de planejamento e manutenção das atitudes que resultam em bons resultados devem ser pensados constantemente. A avaliação de todo o processo é importante para corrigir possíveis erros, e adaptar as mudanças necessárias.

Refletir sobre as mais variadas maneiras para desenvolver uma boa gestão financeira é primordial para o bom andamento de qualquer instituição, e não seria diferente com a escolar. Dessa forma, acreditamos que a elaboração de pesquisas nessa área sempre virá a somar na busca pelo desenvolvimento de nossa educação.

Referências

ALMEIDA, Daniela. Como garantir uma gestão financeira eficiente. Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/administracao/gestao-financeira-448591.shtml>

Banco Central do Brasil. Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças Pessoais. Brasília: BCB, 2013. 72 p. Disponível também on-line texto integral: www.bcb.gov.br

CARVALHO, Adriano. 5 etapas do planejamento financeiro. Disponível em <http://www.caminhandojunto.com.br/2012/12/5-etapas-do-planejamento-financeiro.html>

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. 30. Ed. Ver e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

MBM, Alves. Como elaborar um artigo científico. Disponível em <http://semanaacademica.org.br/sites/default/files/artigocientificoatualizado2010.pdf>

OLIVEIRA, Geórgia Andreia de. O papel do gestor escolar. Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar>

PORTAL EDUCAÇÃO. Projeto Político Pedagógico – A identidade da escola. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/3550/projeto-politico-pedagogico-a-identidade-da-escola>