

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



## **A REALIDADE E OS DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DAS UNIDADES ESCOLARES MUNICIPAIS DE LONDRINA-PR SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES ESCOLARES**

### ***THE REALITY AND THE CHALLENGES IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL SCHOOL UNITS OF LONDRINA-PR FROM THE PERSPECTIVE OF SCHOOL MANAGERS***

Edwylson de Lima Marinheiro  
Secretaria Municipal de Educação de Londrina - SMEL  
Carlos Alberto Kühn  
Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO  
Maria José Ferreira Ruiz  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

#### **Resumo**

O estudo pretende identificar a realidade e os desafios da gestão financeira das escolas públicas municipais de Londrina-PR, na perspectiva dos gestores escolares. Utiliza como procedimentos de estudo a pesquisa bibliográfica, questionário aplicado aos gestores das unidades escolares e análise de documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação. A pesquisa é embasada em vários autores que se debruçam sobre o tema em tela, a exemplo de Paro (1996, 2001, 2016), Ruiz e Marinheiro (2015) e Araújo e Castro (2011), dentre outros. Os resultados indicam que são inúmeros os desafios, dentre eles, a falta de tempo para a elaboração da prestação de contas e a carência do domínio adequado dos procedimentos para tal.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Gestores escolares. Prestação de contas.

#### **ABSTRACT**

The study intends to identify the reality and the challenges of the financial management of the municipal public schools of Londrina-PR, from the perspective of the school managers. It uses as study procedures the bibliographic research, questionnaire applied to the managers of the school units and analysis of official documents of the Municipal Education Department. The research is based on several authors who study the theme on the screen, such as Paro (1996, 2001, 2016), Ruiz and Marinheiro (2015) and Araújo e Castro (2011), among others. The results indicate that there are numerous challenges, such as the lack of time to prepare the accounts and the lack of adequate control of the necessary procedures.

**Keywords:** Financial management. School managers. Accountability.

---

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



## 1 Introdução

A gestão da escola pública no Brasil passou por significativas alterações na sua organização, inclusive no que diz respeito à gestão dos recursos financeiros da escola. O interesse específico de estudar a gestão financeira nas unidades escolares municipais de Londrina foi motivado pela possibilidade de identificar a realidade e os desafios enfrentados pelos gestores das unidades escolares municipais de Londrina. Nesta pesquisa, busca-se compreender resposta para as seguintes questões: qual é a realidade da gestão financeira nas unidades escolares municipais de Londrina-PR? Quais são os maiores desafios na gestão financeira das unidades escolares municipais de Londrina? Quais são os recursos geridos nestas unidades escolares? Quais são os responsáveis pela gestão dos recursos financeiros nas escolas municipais? Quais são os desafios enfrentados pelos sujeitos que atuam na gestão destes recursos? Em que medida os recursos financeiros administrados pela escola podem ser considerados como uma ferramenta de auxílio na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem? O estudo justifica-se pela possibilidade de verificar a realidade e identificar os desafios enfrentados na gestão dos recursos financeiros repassados às unidades escolares municipais de Londrina e contribuir, por meio dos resultados da pesquisa, no processo de execução dos recursos financeiros, visando uma melhoria na qualidade do ensino.

O objetivo da pesquisa foi identificar a realidade e os desafios na gestão financeira nas unidades escolares municipais de Londrina-PR, na perspectiva dos gestores escolares. Numa abordagem qualitativa e quantitativa, a pesquisa utilizou como instrumentos: a pesquisa bibliográfica, a entrevista com os gestores das unidades escolares da rede municipal de Londrina-PR e a análise documental na SME. O

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



desenvolvimento dos procedimentos e resultados serão melhor explicitados no decorrer deste texto.

Com o objetivo de reconhecer o panorama geral em que a gestão financeira nas unidades escolares de Londrina tem sido discutida no meio acadêmico, foi realizado o levantamento a partir de quatro descritores principais: Gestão Financeira, Escolas, Londrina, Diretores. As pesquisas ocorreram a partir do *site* de busca (Google), por meio de pesquisas no Banco de Teses e Dissertações da Capes, Plataforma Sucupira, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. O levantamento possibilitou inicialmente o acesso a um artigo e uma dissertação: “O financiamento da educação na escola: análise dos recursos disponíveis em 13 escolas públicas no estado do Paraná” (SOUZA, 2006) e “O Programa Dinheiro Direto na Escola e a democratização da gestão escolar no município de Londrina – PR” (MARINHEIRO, 2016).

Com base nesses estudos inicialmente levantados, foi possível perceber que a gestão financeira nas unidades escolares de Londrina é um assunto pouco estudado entre os pesquisadores. Os trabalhos que foram encontrados abordam a gestão financeira nas unidades escolares com enfoques diferenciados, o primeiro, “O financiamento da educação na escola: análise dos recursos disponíveis em 13 escolas públicas no estado do Paraná” (SOUZA, 2006), analisa o impacto dos recursos administrados diretamente pelas escolas no custo aluno/ano e a fonte desses recursos. O segundo trabalho, “O Programa Dinheiro Direto na Escola e a democratização da gestão escolar no município de Londrina – PR” (MARINHEIRO, 2016), analisa o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e as suas implicações para a democratização da gestão escolar. Contudo há poucos estudos realizados sobre o município de Londrina-PR com o foco nos desafios da gestão financeira das unidades escolares com base na visão dos diretores escolares.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: em seguida da introdução,



a segunda seção apresenta as discussões acerca da gestão democrática da escola pública, e posteriormente trata da gestão na rede municipal de Londrina-PR. Na terceira seção, são descritos os dados a respeito da gestão financeira das unidades escolares de Londrina-PR. O quarto momento corresponde à parte empírica da pesquisa. Posteriormente, são apresentados os resultados e a análise da entrevista com os gestores escolares e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 A gestão escolar no contexto da escola pública**

Para que seja possível discutir sobre o tema administração ou gestão escolar é necessário trazer à tona o conceito de administração em geral, bem como sua história, que é permeada por um conjunto de transformações econômicas, políticas e sociais. Martins (1991, p. 14) define que “[...] a administração é como o processo de planejar para organizar, dividir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos”. No que diz respeito ao contexto escolar, Paro (1996, p. 35) define administração escolar como “[...] utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. A palavra “gestão” deriva do latim *gestione*, que tem um significado de gerir, gerência, administração.

Podemos afirmar que no contexto da escola pública não há um único modelo de gestão escolar, mas que vários padrões se desenvolvem ao mesmo tempo, contudo, há a predominância de alguns sobre outros (RUIZ; MARINHEIRO, 2015). Peroni (2012, p. 24) afirma que “[...] há um hibridismo nas concepções e nas práticas vivenciadas [...] misturando desde princípios do patrimonialismo e do clientelismo até a administração burocrática e a gestão gerencial”.

No decorrer da história da educação brasileira, especificamente no que diz respeito à gestão educacional, tivemos, de forma mais aparente, três tipos de gestão, a saber: a gestão burocrática, a gestão democrática e a gestão empresarial gerencial. Esses

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



padrões de gestão escolar estão diretamente relacionados ao desenvolvimento histórico da sociedade de classes e um ou outro fica em maior destaque em determinados momentos históricos (RUIZ; MARINHEIRO, 2015).

De acordo com os estudos de Tragtenberg (2005), podemos afirmar que a gestão burocrática se manifestou de forma mais evidente no período ditatorial (1964-1985). Esse padrão de gestão no Brasil ocasionou uma forte incidência do ideário norte-americano. Pauta-se na burocracia, numa estrutura hierárquica de poder, na qual a direção e a supervisão escolar é que decidem sobre o processo produtivo nas escolas, a fim de garantir a apreensão de resultados otimizados da força de trabalho.

A gestão democrática é resultado de uma luta pela democratização da gestão escolar na década de 1980, que resultou em mecanismos legais e institucionais de participação política. No contexto da escola pública, ela pode se dar por propiciar a participação da comunidade escolar na gestão da escola, na formulação das políticas educacionais, no seu planejamento como também na tomada de decisões.

O princípio da gestão democrática, está previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu artigo 206, “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “[...]VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; como também nos artigos 3º e 14º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]. VIII - gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

[...]

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes; [...] (BRASIL, 1996).

Pode-se afirmar que a legislação indica que a gestão democrática deve ser o



modelo a ser utilizado nas escolas públicas, mas pesquisas apontam, a exemplo de Araújo e Castro (2011), que os aspectos legais não garantem a materialização desse princípio nas escolas públicas e que há uma utilização equivocada dos conceitos de participação, autonomia e descentralização, utilizadas na lógica gerencial, sendo estes vistos como “um processo necessário à racionalização dos recursos e não como mecanismos de gestão democrática” (ARAÚJO, CASTRO, 2011, p. 103).

Ao mesmo tempo em que a gestão democrática é tida como princípio legalmente instituído no contexto da escola pública, o neoliberalismo se alastra no país. A gestão empresarial gerencial se consolida e invade as instituições públicas, inclusive as de ensino. O modelo da gestão gerencial é resultado do processo de modernização da gestão advinda com a Reforma do Aparelho do Estado, na década de 1995. A esse respeito, Marinheiro (2016) coloca que a reforma marcou a redefinição do papel do Estado, inclusive na educação, descentralizando tarefas para as escolas e centralizando o poder de decisão nas mãos do Estado. Repassa-se, assim, para a sociedade o compromisso com o financiamento e a execução das políticas. Por outro lado, o Estado centraliza e cobra resultados, por meio da fiscalização, controle de avaliação e indicadores de qualidade. O setor empresarial, visto como mais moderno, eficiente e eficaz, passa a ser o novo modelo para a gestão da coisa pública. Uma nova forma de organização do trabalho pedagógico é inserida no contexto escolar. Em uma gestão de cunho gerencial, a escola é vista como uma empresa e o diretor escolar tem um papel de liderança para o cumprimento das metas e resultados, que é o aumento da produção, utilizando cada vez menos recursos. Tendo isso em vista, a gestão escolar municipal de Londrina-PR será abordada nos tópicos seguintes.

### **3 A gestão escolar na rede municipal de Londrina-PR**

A rede municipal de educação de Londrina dispõe de 121 unidades escolares

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



distribuídas em: 74 unidades escolares na Zona Urbana distribuídas nas regiões: leste, oeste, norte, sul e central; 13 unidades na Zona Rural e 34 CMEIs – Centros Municipais de Educação Infantil. (LONDRINA, 2017a). No plano legal, a gestão democrática é adotada pela rede municipal de educação de Londrina com base na atuação da comunidade escolar por meio dos órgãos colegiados.

Na pesquisa realizada por Marinheiro (2016), verificou-se que os recursos financeiros nas unidades escolares de Londrina são gestados pela comunidade escolar, tendo como seus representantes os órgãos colegiados (Associação de Pais e Mestres – APMs, Associação de Pais e Funcionários – APFs e Conselho Escolar) e os diretores de escola que, juntos, participam da gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar.

No que diz respeito à gestão financeira, as escolas da rede municipal de Londrina gerenciam o PDDE e suas ações agregadas, a saber: Novo Mais Educação, Escola Acessível, Mais Cultura, recursos esses repassados pelo MEC/FNDE, e também os recursos próprios, oriundos de doações e promoções. É importante destacar que, com o processo de descentralização por meio da gestão desses recursos financeiros, abre-se a possibilidade de a comunidade escolar, via Associação de Pais e Mestres (APMs) e a Associação de Pais e Funcionários (APFs) e Conselho Escolar, decidir sobre a locação de recursos de acordo com as necessidades reais da escola, apesar dessa autonomia ser relativa. A respeito da autonomia escolar, a legislação educacional, mais especificamente a LDBEN 9394/96 traz,

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; [...] (BRASIL, 1996).

E ainda,

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



Art. 15. 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, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, mesmo sendo relativa, os sistemas de ensino devem assegurar, gradativamente, autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. A escola, respeitando os sistemas de ensino deve administrar, dentre outros, os seus recursos financeiros.

A execução dos recursos financeiros nas escolas municipais de Londrina se dá por meio da atuação dos órgãos colegiados, em destaque, a Associação de Pais e Mestres (APMs) e a Associação de Pais e Funcionários (APFs), a primeira atuando nas escolas dos anos iniciais do ensino fundamental e a segunda nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI).

Outra figura importante na execução dos recursos financeiros é o diretor escolar, ora chamado nesta pesquisa de gestor escolar,

A direção escolar é tarefa fundamental, tanto no conjunto das atividades administrativas de uma unidade escolar, como no conjunto das atividades ao nível do sistema escolar geral, uma vez que dela depende tanto a realização de objetivos e necessidades sociais mais próximas (da localidade em que se insere), como a realização de objetivos educacionais mais amplos (fins sociais da educação, em termos nacionais ou mesmo universais), aos quais se subordinam os primeiros (ALONSO, 1978, p. 4).

O gestor escolar tem papel importante na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. Conhecer o papel desse sujeito e seus desafios é necessário para que seja possível direcionar as ações para uma melhoria na qualidade educacional, mesmo considerando que muitos fatores que sopesam sobre a baixa qualidade da escola, muitas vezes, têm causas externas à escola e são de cunho econômico, tendo em vista a má distribuição de renda do sistema capitalista, que coloca algumas famílias em situação de vida bastante precária.

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



De acordo com dados apresentados pela SME, a rede municipal de Londrina conta, em 2018, com 120 diretores e 33 direções auxiliar. O processo de escolha dos dirigentes escolares para o mandato de 2013/2017, foi regulamentada pelo Decreto nº 1.000/2013 (LONDRINA, 2013). De acordo com o referido decreto, o candidato à função de diretor (a) deve ter: - três anos de docência na rede municipal de ensino de Londrina; - disponibilidade de horário, de acordo com o funcionamento da escola; - ter graduação completa em curso de pedagogia ou ter graduação completa em nível superior, em cursos diversos de licenciatura, com pós-graduação em administração ou gestão escolar; ter obtido certificação prévia para o exercício da função pretendida em curso de formação em Gestão Escolar ofertado e promovido pela Escola de Gestores da Secretaria Municipal de Educação.

De acordo com a página oficial da SME de Londrina (LONDRINA, 2018a), é apresentado que o diretor escolar tem como deveres ou atribuições: mobilizar e articular a comunidade escolar nos seus diferentes setores; estimular a comunidade escolar a conhecer, analisar e exercer suas atribuições, para concretizar as metas planejadas na unidade escolar; conhecer o estatuto da APM e ou APF, leis de convênio, prestação de contas e planejar a aplicação dos recursos financeiros em conjunto com a comunidade escolar; motivar a gestão democrática nas atividades da escola, incentivando a participação cada vez mais efetiva da comunidade.

Com relação a participação da comunidade escolar na gestão da escola, Paro (2001, p. 59) destaca que

Uma gestão escolar com efetiva participação dos usuários não deveria bastar-se com a comunicação aos pais do andamento de suas atividades, mas já é um avanço significativo em direção a procedimentos que incluam a participação dos usuários (tanto dos alunos quanto pais e responsáveis) na própria avaliação dos serviços que a escola presta.

A gestão democrática é um princípio que deve fazer parte do cotidiano da escola



pública por meio da participação da comunidade escolar, participação esta que não deve estar apenas atrelada à arrecadação de recursos por meio da Associação de Pais ou reunião pedagógica para entrega de boletim aos pais, mas sim através de uma vivência real de participação da comunidade nos diferentes momentos de decisão da escola, que pode acontecer desde a elaboração do projeto político pedagógico até a avaliação do serviço que a escola oferta.

Verifica-se que o gestor escolar tem inúmeras atribuições, tanto nos processos de organização como na gestão administrativa dos recursos escolares, com destaque para os financeiros. De acordo com Paro (2016), o gestor escolar é um mediador na escola e tem o papel fundamental de garantir que os recursos sejam utilizados para que o processo de ensino e aprendizagem seja facilitado e que possa ocorrer com qualidade socialmente referenciada, que não se assemelha a qualidade empresarial. Nesta última importa diminuir custos para aumentar lucros. Fazer mais com menos. A escola, por sua vez, tem o objetivo de formação humana plena.

Considerando que o gestor escolar tem como uma das atribuições a gestão financeira da escola, no próximo momento este estudo apresentará os aspectos sobre a gestão financeira das unidades escolares de Londrina-PR.

#### **4 A gestão financeira das unidades escolares de Londrina-PR**

Os recursos financeiros são elementos de extrema importância no contexto escolar e uma boa gestão deles pode possibilitar uma melhoria na qualidade da educação. Em Londrina-PR, as unidades escolares municipais recebem anualmente, via APM/APF, recursos oriundos de programas do governo federal para custear despesas de manutenção e de pequenos investimentos. O principal programa que abrange 117 unidades escolas, o que representa 96,69 % da totalidade das unidades escolares municipais de Londrina-PR, é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Outros

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



programas, que são ações agregadas do PDDE, fazem parte da realidade de algumas unidades escolares, a saber: Novo Mais Educação, Escola Acessível, PDE Escola, Mais Cultura. O PDE Escola e o Mais Cultura são programas que não repassaram recursos no ano de 2017. Os recursos que as escolas possuem em 2018 ano são reprogramações de exercícios anteriores. O PDE Escola apresenta duas escolas com saldo total de R\$ 18.131,74 e o Programa Mais Cultura foi repassado para quatro escolas no valor total de R\$ R\$ 16.517,60. (LONDRINA, 2018b).

No quadro 1 são apresentados os programas, o número de escolas beneficiadas e os valores recebidos em 2017:

**Quadro 1** – Escolas beneficiadas – PDDE e ações agregadas – 2017

PROGRAMA	NÚMERO DE ESCOLAS	VALOR TOTAL
PDDE – Educação Básica	117	R\$ 870.630,00
Escola Acessível	18	R\$ 187.500,00
Novo Mais Educação	21	R\$ 210.499,00
TOTAL		R\$ 1.268.629,00

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Londrina/Gerência de Gestão Financeira (LONDRINA, 2018b).

Em linhas gerais, o PDDE, implantado em 1995 pelo Ministério da Educação e executado pelo FNDE é um programa no qual são repassados anualmente recursos financeiros para as unidades executoras, estas, no município de Londrina, são representadas pelas APMs/APFs. O recurso é disponibilizado com base no número de alunos matriculados na escola, de acordo com o censo escolar do ano anterior.

Outro importante recurso recebido pelas unidades escolares é chamado de PDDE Escola Acessível, criado em 2007, no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, por meio do Decreto nº 6.094/2007 (BRASIL, 2007). Esse programa tem por objetivo a promoção, com acessibilidade, de alunos com deficiência,

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, ao ambiente físico, aos recursos didáticos e pedagógicos e a comunicação e informação.

O Programa Novo Mais Educação, criado pela Portaria MEC nº 1.144/2016 (BRASIL, 2016a) e regido pela Resolução FNDE nº 5/2016 (BRASIL, 2016b), é uma estratégia do Ministério da Educação que tem como objetivo melhorar a aprendizagem em língua portuguesa e matemática no ensino fundamental, por meio da ampliação da jornada escolar de crianças e adolescentes.

O PDE Escola é um programa do MEC que repassa recursos financeiros de custeio e capital às escolas que não obtiveram satisfatório desempenho mensurado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). É um programa praticamente extinto, mas há escolas da rede municipal de Londrina que estão executando recursos reprogramados dos anos anteriores.

Por fim, também existe o programa Mais Cultura, que foi introduzido nas escolas por meio da iniciativa dos ministérios da Educação, da Cultura e do Desenvolvimento Social, com o objetivo de promover a circulação de cultura nas escolas, contribuir para a formação de público no campo das artes e desenvolver uma agenda de formação integral de crianças e jovens.

Os programas federais apresentados até o momento são realidade nas unidades escolares municipais de Londrina-PR por meio da distribuição financeira para finalidades específicas de acordo com o propósito específico de cada programa. Os recursos públicos que financiam tais programas devem ter aplicação transparente e para isso devem-se prestar contas à Secretaria de Educação a qual é vinculada.

Outro recurso gestado pelas unidades escolares é o nominado de “recursos próprios”, este diz respeito aos recursos financeiros angariados pela unidade escolar por meio dos seus órgãos colegiados com promoções, ações entre amigos, contribuição voluntária, ajuda de parceiros, entre outros, o que contribui, erroneamente, com a

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



semiprivatização das escolas públicas, uma vez que, estas devem ser gratuitas, sendo este um princípio constitucional.

No caso da rede municipal de educação, a Gerência de Gestão Financeira da SME é o setor responsável pelo acompanhamento e fiscalização dos recursos financeiros federais repassados às unidades escolares municipais. Os recursos próprios são fiscalizados pela comunidade escolar por meio de seus órgãos colegiados via conselho fiscal. Diante desse contexto, busca-se identificar a realidade e os desafios enfrentados pelos gestores escolares da rede municipal de Londrina, no que tange a gestão financeira da escola.

## 5 Metodologia

Neste tópico é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. Segundo Ludke e André (1986, p. 1), pesquisar é “promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”.

Sendo assim buscou-se analisar, à luz do referencial teórico apresentado, os questionários aplicados aos gestores escolares da rede municipal de Londrina-PR, a fim de identificar a realidade e os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares na gestão dos recursos financeiros. Para isso, utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa de pesquisa, e, como procedimentos de estudo, a pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário virtual aos gestores das unidades escolares da rede municipal de Londrina-PR e análise documental na Gerência de Gestão Financeira da SME.

O questionário virtual foi disponibilizado em um *link* e encaminhado por *e-mail* a todos os gestores das escolas e centros municipais de educação de Londrina-PR. O questionário foi disponibilizado para ser respondido no período do dia 12/12/2017 ao dia 22/12/2017 e enviado aos gestores das 121 unidades escolares municipais de

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



Londrina-PR. Considerando que os resultados da pesquisa não propiciaram a identificação dos sujeitos, esta não foi submetida ao Comitê de Ética. O universo da pesquisa compreendeu 71 respostas obtidas pelos gestores escolares, visando identificar a realidade e os desafios enfrentados pelos gestores escolares na gestão financeira das unidades escolares municipais de Londrina-PR, o que representa 58,7% do total de gestores. Cabe destacar que, no total de 121 unidades escolares, a rede municipal de Londrina-PR conta com 120 gestores, portanto, duas escolas contam com o mesmo gestor escolar. Outro ponto importante é que para que uma unidade escolar tenha uma direção auxiliar é necessário que a unidade de ensino que funcione em três turnos, sendo um deles noturno, ou que tenham mais de setecentos alunos matriculados.

Ainda foi realizada a pesquisa bibliográfica e a análise documental na SME foi nos relatórios do setor de Gerência de Gestão Financeira dos processos de prestação de contas dos recursos executados em 2016 e 2017.

## 5. 1 Análise dos resultados

Com o objetivo de traçar o perfil dos entrevistados, foram disponibilizadas questões a serem respondidas para obter as informações a respeito da faixa etária, sexo, formação, tempo de trabalho na rede, tempo de experiência como diretor/gestor (a) de escola, experiência de gestão em alguma área anteriormente à nomeação como gestor, região que se encontra a unidade escolar que atua e o número de alunos da escola.

Do total de gestores escolares, 42,3% têm idade entre 40 e 50 anos; 40,8% têm idade acima de 50 anos; 15,5% têm entre 29 e 39 anos e apenas 1,4% tem idade entre 18 e 28 anos. No que diz respeito ao sexo, sobressai o feminino, compondo 91,5% dos gestores pesquisados. Quanto à escolarização, a formação em Pedagogia é predominante, e todos apresentam pós-graduação na área educacional, com destaque em gestão escolar.

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



Sobre a formação dos gestores escolares, Romanowski (2007, p. 76), afirma que

[...] nos cursos de licenciatura no Brasil, têm sido considerados os cursos para a formação de professores de disciplinas específicas, para séries finais do ensino fundamental e ensino médio, como também o curso de Pedagogia, que forma o professor para a educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental e para a docência das disciplinas pedagógicas dos Cursos Normais de nível médio. Além disso, o curso de Pedagogia pode formar gestores educacionais, supervisores, orientadores, administradores escolares e, recentemente, o Curso Normal de nível superior criado pela Lei 9.394/96.

A autora enfatiza o viés formativo do professor para a área pedagógica e apontou que a formação em pedagogia prevê a formação de administrador escolar, mas este seria para a administração pedagógica, ou seja, com defasagens na formação administrativa e financeira. A formação dos gestores escolares tem um forte viés pedagógico, mas pouco prepara para a gestão administrativa e financeira.

Quanto ao tempo que trabalha na rede municipal, 39,4% dos gestores apresentam tempo de trabalho entre 20 e 30 anos; 33,8% entre 10 e 20 anos; 19,7% acima de 30 anos e 7% entre 5 e 10 anos. Com relação ao tempo de experiência como gestor escolar, o resultado da pesquisa indica que 40,8% têm entre 3 a 5 anos de experiência; 35,2% entre 5 e 10 anos; 9,9% têm experiência de mais de 10 anos; 8,5% dos entrevistados apresenta tempo de experiência entre 1 e 3 anos e 5,6% apresenta como tempo de experiência menos de 1 ano. Dos entrevistados, 73,2% apontaram que não possuíam experiência de gestão anterior a nomeação ao cargo de gestor escolar; 15,5% indicou experiência entre 1 e 5 anos; 8,5% mais de 5 anos e 2,8% menos de 1 ano.

Complementando a análise, a maioria, especificamente, 73,2% dos gestores escolares apresentam entre 10 e 30 anos de trabalho na rede municipal, mas apenas 9,9% apresenta experiência maior que 10 anos na gestão escolar, ou seja, grande parte dos entrevistados não possuía experiência com relação à gestão de uma unidade escolar.

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



O tempo de trabalho e a experiência são importantes indicadores para planejamento de ações, a exemplo a capacitação de gestores escolares. Um gestor pouco experiente demanda do sistema de ensino maior atenção quanto à formação continuada dos gestores escolares, pois a pouca experiência pode comprometer seu desempenho no cargo. Diante desse importante indicador, tempo de experiência como gestor escolar, a SME deve promover ações de formação aos gestores escolares para que se sintam imersos e capacitados a atuar no rol de atribuições que a função exige.

Uma das questões desta pesquisa diz respeito ao cotidiano do gestor escolar: no cotidiano escolar, como é dividido/preenchido o seu tempo? Foi solicitado que o entrevistado assinalasse até quatro opções das que exigem mais tempo de atuação. As respostas refletiram a configuração apresentada no gráfico 1:

**Gráfico 1** – Como é dividido/preenchido o seu tempo?



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



De acordo com o gráfico 1, a maior parte do tempo do gestor escolar é preenchido em atividades de administração de recursos humanos (professores, servidores da escola), pois foi citado por 90,10% dos entrevistados; a administração financeira (prestação de contas, compras, pagamentos e bancos) foi lembrada por 71,80% dos entrevistados; e para atender as demandas da SME foi descrito por 57,70%. Em segundo plano, não mais que importante, fica o atendimento a comunidade escolar (56,30%); o atendimento à aprendizagem dos alunos (25,40%); no suporte pedagógico aos professores (22,50%); e por fim em outras atividades não descritas nas opções (8,50%).

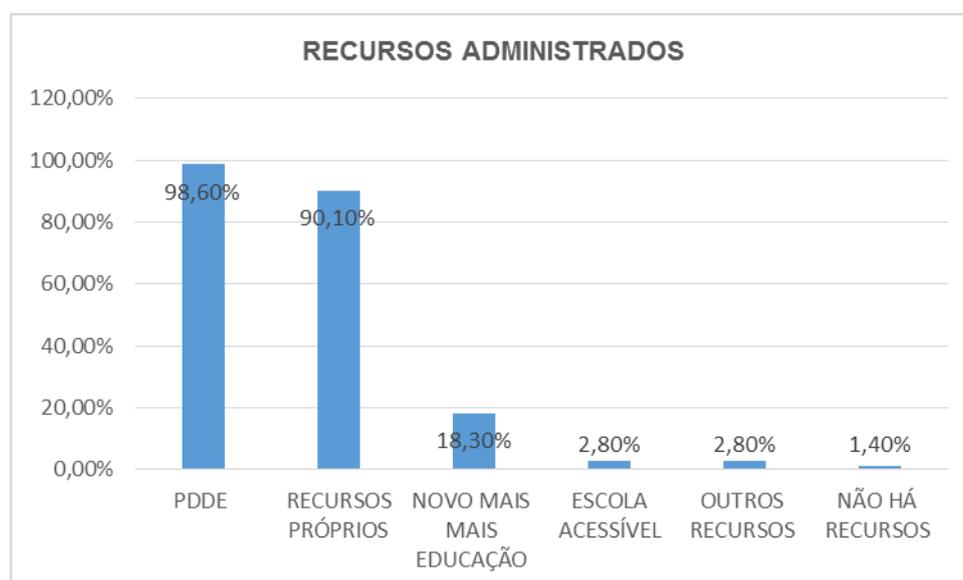
As respostas indicam que os gestores escolares dão atenção maior à dimensão administrativa e financeira da escola em detrimento a pedagógica. Podemos inferir que ainda, apesar de um movimento de mudança para uma forma mais democrática na gestão escolar, a burocracia ainda se faz presente no cotidiano da gestão educacional, como exemplo ainda paira na realidade das unidades escolares o preenchimento de inúmeros documentos, formulários e planilhas, sendo estes resquícios da gestão burocrática. Acreditamos que as dimensões administrativa, financeira e pedagógica da gestão escolar devem ser articuladas com o propósito de alcançar a qualidade educacional.

O questionário solicitou que os entrevistados assinalassem sobre a sua identificação enquanto gestor escolar. O resultado da pesquisa apontou que 47,9% dos gestores escolares se identifica com a área administrativa; 32,4% com a área relacional, recursos humanos; 18,3% com a área pedagógica e apenas 1,4% identifica-se com área financeira. As respostas demonstram que, das atividades demandas ao gestor escolar, a maioria tem preferência pela área administrativa e apenas 1,4% dos entrevistados identifica-se com a área financeira, o que determina uma melhor desenvoltura na área de preferência e, portanto, pouco interesse na área financeira, foco deste estudo.



No que diz respeito aos recursos financeiros administrados na unidade escolar, seja pelo gestor ou por seus órgãos colegiados, com destaque à Associação de Pais (APM/APF), foi apresentada a seguinte configuração, conforme demonstrado no gráfico 2:

**Gráfico 2** – Recursos administrados na unidade escolar



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A pesquisa apontou que dos 71 entrevistados, 70 administram os recursos do PDDE, ou seja, 98,60%, dos gestores escolares entrevistados; 90,10% (64 gestores) administram os recursos próprios; 18,30% (13 gestores) o Novo Mais Educação; 2,80% (02 gestores) o programa Escola Acessível; 2,80% (02 gestores) relataram que administram outros recursos e 1,40% (01 gestor) registrou que não há recursos sendo administrados.

De acordo com a pesquisa, 97,2% realizam promoções, ação entre amigos para angariar recursos para serem utilizados na escola; apenas 2,8% informaram que não

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



realizam nenhum tipo de ação para esse tipo de arrecadação. Em média, o valor arrecadado mensalmente é de até R\$ 500,00 mensais (57,1% dos entrevistados); 32,9% apontaram que é de R\$ 500,01 até R\$ 1.000,00; 7,1% de R\$ 1.000,01 até R\$ 2.000,00; 1,4% assinalaram que a arrecadação varia de R\$ 2.000,01 a 4.000,00 reais e outros 1,4% não tem conhecimento do valor arrecadado. O alto percentual de utilização de recursos próprios é preocupante, uma vez que, na conjuntura atual, observamos um movimento silencioso do Estado em diminuir os gastos com as políticas sociais, o mesmo discurso utilizado na década de 1990, quando houve a Reforma do Aparelho do Estado, na qual a justificativa é que há uma deficiência dos processos econômicos sociais e políticos, causada pelos gastos excessivos do Estado com o social (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, por meio de um discurso de participação da comunidade escolar, autonomia da escola e descentralização, o Estado passa para comunidade escolar a responsabilidade de subsidiar a escola pública. Hoje se observa muitas escolas realizando ações para arrecadar recursos para as suas necessidades básicas de manutenção. Há aqui um movimento de desresponsabilização do Estado com o ensino público.

A respeito da prestação de contas, especificamente sobre o grau de conhecimento a respeito das orientações sobre as prestações de contas, 70,4% dos gestores escolares indicaram que apresenta um nível médio de conhecimento, 22,5% nível alto e 7% baixo conhecimento a respeito da prestação de contas.

É importante destacar que essa resposta apontou para a necessidade de formação aos gestores escolares para que todos possam ter conhecimentos necessários para uma prestação de contas correta. Apesar de grande parte dos gestores escolares apresentarem um nível médio de conhecimento a respeito da prestação de contas, 59,2% dos gestores escolares são os responsáveis pela realização da prestação de contas da unidade escolar, em seguida, 35,2% é de um profissional habilitado, contador, contratado pela APM/APF

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



e os outros 5,6% dividem-se entre voluntários, professores e/ou pelo secretário de escola.

Como abordado no referencial teórico desta pesquisa, a APM/APF atuam na gestão financeira da escola, 42,3% dos gestores indicam que a APM/APF é bastante atuante em todos os processos de participação e execução no processo de Prestação de Contas; 43,7% dos gestores indicam que atuação moderada, sendo necessário fomentar uma melhor participação; 11,3% indicam pouca atuação da APM/APF, somente quando convocados e 2 % relatam que a atuação da APM/APF é irrelevante.

Na pesquisa, os gestores informaram que 63,4% realizam planejamento financeiro com toda equipe no início do ano letivo, no momento da elaboração do projeto político pedagógico, após se chegar a um diagnóstico das necessidades; e os outros 36,6% planejam com a APM/APF e o Conselho Escolar.

O planejamento financeiro é um importante elemento na utilização eficaz dos recursos financeiros e o olhar de todos que participam da escola é importante para a melhoria da qualidade de ensino. Uma questão importante com relação ao planejamento participativo é se todos que estão envolvidos realmente estão preparados para uma participação eficaz? Ou estão presentes apenas para cumprir formalidades?

Em atenção à resolução nº 10 de 18 de abril de 2013 do FNDE (BRASIL, 2013) e as normativas da SME-Londrina-PR, a prestação de contas do PDDE e suas ações agregadas exige a apresentação de inúmeros documentos. Com relação a esse ponto, os gestores opinaram acerca dos documentos necessários para instruir o processo de prestação de contas, colocando que 62% são claros e objetivos; 31 % excessivos e repetitivos e 7% dos gestores apontaram que eles são ultrapassados, precisam de uma nova formulação.

As respostas contrariam o que os relatórios da Gerência de Gestão Financeira da SME indicam. Aproximadamente 90% dos processos de prestação de contas apresentam



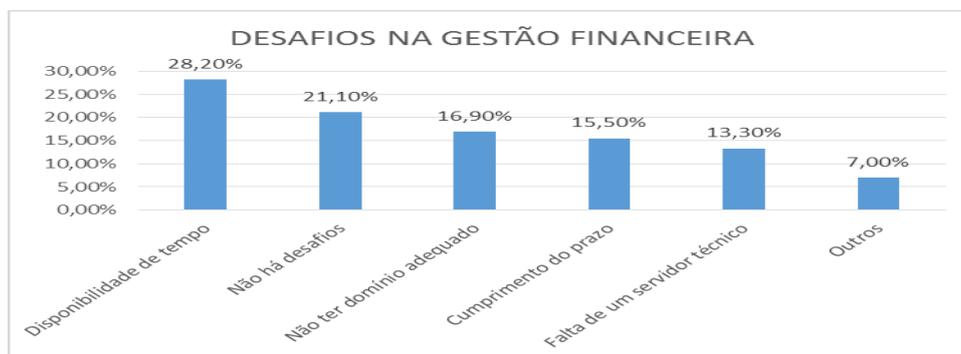
erros no preenchimento dos formulários necessários à prestação de contas. Apesar de não serem erros graves de execução, é um importante indicador com relação aos desafios no processo de prestação de contas.

Com os inúmeros formulários e documentos a serem preenchidos, surgem as seguintes indagações: a grande quantidade de formulários a serem preenchidos é realmente necessária e imprescindível à prestação de contas? Não seria um retrocesso ao período onde predominava a gestão burocrática?

No que diz respeito à análise das prestações de contas e diligências do órgão fiscalizador, os principais problemas apresentados na análise dos processos de prestação de contas, segundo os gestores escolares, são com relação aos erros no preenchimento dos formulários e erro nos cálculos. Com relação a isso, o órgão fiscalizador corrobora com as respostas dos gestores. Pode-se afirmar que a parte burocrática do processo é que tem contribuído para os erros cometidos.

Enfim, sobre a questão central desta pesquisa: quais são os maiores desafios na gestão financeira da unidade escolar, o gráfico 3 apresenta os resultados descritos pelas respostas apresentadas no questionário aplicado.

**Gráfico 3** – Desafios na gestão financeira



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



Os resultados apontam que o principal desafio na gestão financeira, na perspectiva dos gestores escolares, é ter disponibilidade de tempo para a realização da prestação de contas (28,20%) e 15,50% indicaram que cumprimento o prazo é um dos desafios a ser enfrentado. De acordo com o setor de Gestão Financeira da SME, aproximadamente 70% das unidades executoras representativas das unidades escolares apresentaram o processo de prestação de contas fora do prazo estipulado pela SME no ano de 2017.

Como observado, há inúmeras atribuições ao gestor escolar no cotidiano do seu trabalho o que implica na falta de tempo para o atendimento de algumas demandas, inclusive na demanda financeira, que é com a qual menos os gestores escolares se identificam.

Em seguida, 21,10% dos gestores indicaram que não há desafios no processo de prestação de contas e que o mesmo é realizado com muita facilidade. Apesar de os gestores apontarem que não há desafios, o setor responsável pela análise da prestação de contas da SME indica que aproximadamente 90% dos processos de prestação de contas apresentam erros.

O terceiro maior desafio, o que corresponde a 16,90% das indicações dos gestores escolares, é não ter o domínio adequado dos procedimentos necessários para organizar a prestação de contas. Esse resultado indica propostas de melhorias no processo de apoio, formação e qualificação dos gestores escolares por parte da SME.

A falta de um servidor responsável para atender a demanda da gestão financeira foi a indicação de 11,30% dos gestores escolares. Será que a criação de um cargo específico para o desenvolvimento das funções de cunho financeiro na unidade escolar poderia colaborar com o preenchimento das lacunas e necessidades dos gestores levantadas na pesquisa? Um estudo mais aprofundado sobre as experiências nas unidades escolares que contam com esse tipo de profissional pode ajudar a responder

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



esse questionamento.

Com os resultados apurados pela pesquisa, pode-se afirmar que é numerosa a carga de informações disponíveis e necessárias para o conhecimento do gestor escolar a respeito da normatização que apresenta diretrizes sobre execução financeira e prestação de contas dos recursos financeiros dos recursos do PDDE e suas ações. São vários os desafios enfrentados pelos gestores escolares no que diz respeito ao processo de prestação de contas e pesquisas como esta podem colaborar para que os gestores repensem seu papel na unidade escolar e que os sistemas de ensino promovam melhorias no processo de gestão das escolas.

## **Considerações finais**

Nesta pesquisa, procurou-se identificar a realidade e os desafios na gestão financeira das unidades escolares municipais de Londrina-PR segundo o olhar dos gestores escolares. Os estudos apontam que, no decorrer da história, o processo de gestão das escolas caminhou juntamente com as mudanças da base produtiva e às exigências de reorganização do capital, devido aos seus condicionantes econômicos e políticos.

A gestão financeira nas unidades escolares de Londrina é realizada pelo gestor escolar e os órgãos colegiados, prioritariamente, a APM/APF que é a unidade executora dos recursos do PDDE. A análise dos dados da pesquisa permite indicar que o principal desafio dos gestores escolares é a disponibilidade de tempo para a realização da prestação de contas.

Em um universo tão vasto de atribuições políticas, pedagógicas e administrativas, o gestor escolar também desempenha atribuições de gestão financeira, e não possui a seu dispor um servidor especificamente preparado para colaborar para a gestão financeira da escolar. Sobrecarregado, o gestor escolar tende a não atender de

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



forma satisfatória as exigências da sua função.

Apesar de um grande grupo de gestores escolares indicarem que não há desafios na gestão financeira, é grande o número de diligências sobre erros no processo de prestação de contas, apontadas pela Secretaria Municipal de Educação – aproximadamente 90% dos processos –, refutando a ideia de que o processo de prestação de contas se dá de forma tranquila e correta.

Outro desafio indicado pelos gestores é falta de domínio quanto aos procedimentos necessários para organização da prestação de contas. Esse resultado apontou para a necessidade de a SME propiciar aos gestores escolares as capacitações necessárias para a melhoria do processo.

Os dados coletados e analisados apontam que a formação acadêmica dos gestores escolares diverge das atividades desenvolvidas na gestão dos recursos financeiros. Sem a formação devida, a execução dos recursos financeiros fica comprometida, o que refletirá na incidência de incoerências na prestação de contas.

Com base nos dados da pesquisa, observou-se que os gestores escolares apresentam inúmeros desafios na gestão financeira das unidades escolares. Apesar do esforço empreendido nesta pesquisa, sabe-se que há inúmeras possibilidades de análise sobre a gestão financeira escolar. É importante que as lacunas que ficaram sejam preenchidas com outras pesquisas relacionadas à gestão financeira das unidades escolares, já que são muito relevantes e merecem ser desenvolvidas. Contudo há poucos estudos realizados sobre o município de Londrina-PR com o foco na gestão financeira das unidades escolares de Londrina com base na visão dos diretores escolares. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para subsidiar discussões, aprofundamento e outros estudos sobre a gestão de recursos financeiros da escola pública, temática de grande relevância a ser inserida com mais propriedade nos cursos de formação de gestores

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



escolares, tanto na graduação como na pós-graduação.

## Referências

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2017.

ALONSO, M. **O papel do diretor na Administração Escolar**. 2.ed. São Paulo: DIFEL, 1978.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 05 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 6094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/3171-decreto-n%C2%BA-6094-de-24-de-abril-de-2007>. Acesso em: 28 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução nº 10, de 18 de abril de 2013**. Brasília: FNDE, 2013a. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/acesibilidade/item/4386-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-10,-de-18-de-abril-de-2013>. Acesso em: 10 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria n. 1.144, de 11 de outubro de 2016**. Institui o Programa Novo Mais Educação que visa melhorar a aprendizagem em língua portuguesa e matemática no ensino fundamental. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 de outubro de 2016. 2016a.

\_\_\_\_\_. **Resolução CD/FNDE/MEC Nº 5, de 25 de outubro de 2016**. Destina recursos financeiros em conformidade com o Programa Novo Mais Educação. 2016b. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/9575-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde->

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



mec-n%C2%BA-5,-de-25-de-outubro-de-2016. Acesso em: 28 jan. 2018.

LONDRINA. **Decreto 1000 de 4 de setembro de 2013, que regulamenta o Processo de Eleição de Diretores (as) e Diretores (as) auxiliares das Unidades Escolares da Rede Municipal de Londrina** - Paraná. Jornal Oficial do Município de Londrina nº 2257. Londrina, 13 Set 2013.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal de Londrina. Secretaria Municipal de Educação – **Unidades Escolares. 2017a.** Disponível em: <[http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=820&Itemid=1133](http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=820&Itemid=1133)>. Acesso em: 05 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Secretaria Municipal de Educação.** Disponível [http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=317&Itemid=225](http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=317&Itemid=225). Acesso em: 28 jan. 2018. 2018a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação de Londrina. **Relatório gerencial da execução dos recursos federais do FNDE.** Londrina. 2018b.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARINHEIRO, E. L. **O Programa Dinheiro Direto na Escola e a democratização da gestão escolar no município de Londrina – PR.** 2016. 152 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

MARTINS, J. P. **Administração Escolar:** uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 1991.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Diretor Escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2016.

PERONI, V. M. A democratização da escola em tempos de parceria entre o público e o privado. In: **Rev. Pró-posições**, Campinas, v. 23, n.2 (68), p. 19-31, mai/ago. 2012. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pp/v23n2/a03v23n2>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

ROMANOWSKI, J. P. **Formação e Profissionalização Docente** (reedição). 3. ed. Ibpex: Curitiba, 2007. v. 196.

RUIZ, Maria José F.; MARINHEIRO, E. L. . A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar. **EDUCAÇÃO (SANTA MARIA.**

# Revista Cocar

Programa de Pós-Graduação em Educação  
da Universidade do Estado do Pará



ONLINE), v. 40, p. 605-618, 2015. Disponível em: <  
<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/17236/pdf>>. Acesso em: 20 jan.  
2018

SOUZA, Ângelo Ricardo. O financiamento da educação na escola: análise dos recursos disponíveis em 13 escolas públicas no estado do Paraná. In: GOUVEIA, Andréia Barbosa; TAVARES, Thaís Moura (Orgs.). **Conversas sobre o financiamento da educação no Brasil**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2006, p. 249-267.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3 ed. São Paulo: UNESP, 2005

## Sobre os autores

### **Edwylson de Lima Marinheiro**

Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Londrina – PR. Professor da rede municipal de Londrina – PR em função administrativa na Gerência de Gestão Financeira da Secretaria Municipal de Educação de Londrina. Pedagogo da rede estadual de educação do Paraná. E-mail: edwylson@hotmail.com

### **Carlos Alberto Kühn**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP. Docente do curso de Contabilidade e de pós-graduação em Gestão Escolar da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO - Guarapuava - Paraná. E-mail: ckuhl@unicentro.br

### **Maria José Ferreira Ruiz**

Pós-Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Doutora em Educação pela UNESP-Marília. Docente da Universidade Estadual de Londrina, no curso de Pedagogia e no Programa de pós-graduação em Educação. E-mail: mjfruiz@gmail.com

Recebido em: 05/06/2018

Aceito para publicação em: 23/07/2018