

GESTÃO ESCOLAR: DILEMAS E PERSPECTIVAS DA QUESTÃO FINANCEIRA DA ESCOLA PRIVADA EM BELÉM

Eldilene da Silva Barbosa¹
Gustavo Nogueira Dias²
Gilberto Emanuel dos Reis Vogado³

RESUMO

Este trabalho, constitui-se em um plano de gestão escolar financeira, que surgiu a partir da necessidade de um plano de ações que possam levar o gestor a administrar a escola com eficiência, uma vez que escolas particulares que precisam de recursos financeiros. O referido plano está estruturado de forma a propiciar, a partir de um cronograma, metas ações a serem alcançadas cotidianamente, na prática do gestor escolar. Trabalhar com o financeiro de uma escola é o cérebro junto com o coração, bombeando recursos para todos os órgãos vitais até a região onde não damos o mínimo valor, mas que sem ela seríamos no mínimo deficiente. A gestão financeira não é uma maneira um modo nem uma receita e tão pouco sorte. É saber poupar o tempo todo na hora certa e na medida certa. O processo descrito, vai da abertura da empresa, em média o quanto que se gasta e também para sua manutenção diária e o trabalho constante com o capital de giro.

Palavras Chaves: Gestão Escolar Financeira. Manutenção Diária. Capital de Giro.

Introdução

No cotidiano das escolas particulares é observada a dificuldade do pagamento das despesas diversas de uma escola como: folha de pagamento (professores e funcionários), pagamento de contas, como: Luz, água, telefone; pagamento de fornecedores; pagamento de material de expediente, etc.

Este problema persiste, mesmo que a mensalidade dos alunos esteja de acordo com a planilha de custos feita pela escola no início do ano, e, às vezes, mesmo também quando a quantidade mínima operacional de alunos é superada.

No início de cada ano letivo, observa-se um superávit elevado nos meses de janeiro, fevereiro e março, meses em que o aluno entra, pagando matrícula, material, 1ª mensalidade etc. Estes recursos são, em muitas vezes, mal gerenciados ocasionando desvios de aplicação, como exemplo: O recurso arrecadado para compra de papel, tinta, material de limpeza etc. não é destinado diretamente para sua finalidade e sim, por exemplo, para pagamento de mídia ou dívidas antigas, ocorrendo portanto o descumprimento de propostas e compromissos assumidos acarretando a curto prazo descontentamento em vários escalões dentro da escola. Podemos citar como o exemplo o aluno que paga taxa de material,

mas não o recebe em sua totalidade, ocasionando desânimo e desestímulo ao aluno, que se vê obrigado a questionar o porquê da taxa de material, assumindo quatro linhas de raciocínio:

- i) Paga a mensalidade e o material, mas questiona com os demais, propagando perante a classe o seu descontentamento;
- ii) Paga a mensalidade, mas não paga o material;
- iii) Não paga nem a mensalidade e nem o material e fica pedindo autorização para entrar até decidir se continua ou não;
- iv) Tranca a matrícula, na melhor oportunidade e pede transferência para outra escola.

Pelo exposto, notamos que isso é apenas uma linha de raciocínio com relação ao material e as atitudes observadas dos alunos na maioria das escolas.

Algo que pode parecer simples, mas é talvez o de mais complexos. Todos os projetos educativos de uma escola, por mais belos que sejam estão sob o domínio do departamento financeiro, desempenho, atividade, comprimento de horário, confecção de material, propaganda, merenda, limpeza, luz, água, telefone, enfim, tudo está completamente articulado com o departamento financeiro. Se não há recursos, dentro de uma escala de prioridades não é feito, é vetado e subjugado aos recursos provenientes. Assim, Perrenoud(2000) nos fala:

Investir em recursos compromete a responsabilidade individual e coletiva dos professores da mesma maneira que manifestar valores ou defender ideias pedagógicas. As novas tendências da gestão das finanças públicas contribuem para legitimar as tímidas tentativas feitas anteriormente em diversos sistemas escolares. Perrenoud(2000,p102).

Este artigo justifica-se, pelo elevado número de escolas fechando suas portas ou em dificuldade financeira que grita diariamente por socorro e não conseguem apoio ou financiamento para seus custos operacionais, continuando suas atividades sem condições financeiras e recursos mínimos de funcionamento gerando insatisfação a seus professores, funcionários e alunos participantes destas instituições.

A contribuição seria a de certamente criar normas e métodos que possibilitem uma substancial melhoria na gerência das finanças de uma escola, contemplando desta maneira um leque de opções inovadoras e métodos racionais de controle de capital.

Com a finalidade de explicar e desenvolver um estudo de forma verídica e dados reais definiu-se neste estudo as seguintes questões norteadoras:

1. Como à luz da teoria a questão financeira é vista?
2. Em que proporção a inadimplência influencia na qualidade os serviços prestados?

3. Qual providências podem ser sugeridas a fim de manter a qualidade dos serviços, mesmo com a inadimplência?

Diante da situação da escola privada, observa-se que muitas são as dificuldades para a concretização de uma gestão coerente, onde possa se unir qualidade e equilíbrio financeiro. Diante desta questão, indaga-se: Como superar o problema da inadimplência, sem diminuir a qualidade dos serviços prestados pela escola privada?

Para este problema, são estabelecidos os seguintes objetivos:

- i) Dinamizar e racionalizar a questão financeira
- ii) Otimizar os serviços prestados diminuindo a interferência do fator “inadimplência”.
- iii) Listar e tabelar providências necessárias a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- iv) Estabelecer relações necessárias no departamento financeiro de modo a superar o problema da inadimplência, e tratá-la como um índice normal e calculado e não como uma surpresa inesperada ;
- iv) Desvincular inadimplência da qualidade dos serviços prestados.

Referencial Teórico

A melhor referência ainda é a Constituição Federal, que dá apoio e abre a discussão em torno do tema educação:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Note o comentário direito de todos e dever da família, o que não pode abster-se de deixar seus filhos sem oportunidade de ir à escola.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, arte e o saber;
- III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único par todas as instituições mantidas pela União;

VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – Garantia de padrão de qualidade. (Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Como podemos observar é muito amplo este artigo na constituição federal, garantindo os direitos de todo e qualquer cidadão brasileiro, perante a educação, bem como também a progressão de carreira, mediante concurso e provas de títulos, dessa maneira tirando o paternalismo e o corporativismo existente no serviço público, que provavelmente em algumas instituições bastava ser amigo, ou parente do amigo fulano de tal para entrar no serviço público.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade;

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A escola particular toma forma através do art.209, Constituição Federal:

Art. 209. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - Cumprimento das normas gerais da educação nacional;

II - Autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Através deste artigo , fica amparada , pois diz : “é livre a iniciativa privada”, claro que respeitando normas e autorizações.

Já na lei 9394 de 20 de dezembro de 1996 LDB , fala da competência , classificações E também enquadra algumas categorias :

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I - Públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - Privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Observe que a escola particular tem na LDB algumas categorias importantes, que muitas vezes pensamos tratar-se de uma escola com fins lucrativos, porém a finalidade é outra:

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: (Regulamento) (Regulamento)

I - Particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - Comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III - Confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - Filantrópicas, na forma da lei.

Note que até as escolas filantrópicas são consideradas pela LDB uma instituição de ensino privada. Hoje os impostos e deveres da escola particular são tão grandes que talvez seja melhor ser uma instituição de ensino filantrópica e nomear cargos e salários limitados aos donos e contribuir para a sociedade com algumas vagas gratuitas ou com valores menores do que arcar com todas as obrigações sozinho.

Observando a administração financeira de várias escolas particulares na cidade de Belém, notamos alguns problemas na gestão escolar, ligadas diretamente a administração financeira dos recursos.

Vender a prazo é uma atividade problemática para qualquer empresa, seja loja, supermercados, farmácias e etc. Empiricamente todas estas empresas a maioria dos clientes para comprar o prazo necessitam de cartão de crédito ou cheque, dificilmente vende-se uma mercadoria ou serviço usando-se de "cadernos" (para anotar), ou promissórias, para um cliente em que se você o raramente o conhece.

Na administração escolar é diferente. Qualquer pessoa (aluno) que queira se matricular na sua escola, independente de cadastro, ligado ao SPC, SERASA, você administrador ou gestor escolar é obrigado a matricular; mesmo porque as escolas dificilmente, fazem qualquer tipo de consulta, por necessidade, ou até por praxe ou rotina escolar.

A matrícula do aluno, em geral a 90% dos casos é garantida pelo pagamento de uma parcela da anuidade apenas, ficando o cliente amarrado por um Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, ao pagamento das demais parcelas, sendo que o "Serviço Educacional", deve ser prestado continuamente, até o término do mesmo,

independente de pagamento ou não das demais mensalidades, Lei N.º 8.078/90 do Código de processo civil.

O parágrafo acima é extremamente paternalista com referência ao “aluno” causando inúmeros transtornos a gestão financeira de uma escola, em que o administrador não pode interromper o serviço, apenas cobrar do responsável as mensalidades atrasadas.

Em face do problema relatado como proceder ao disciplinamento e a regularização dos pagamentos financeiros e a regularidade da folha de pagamento e impostos?

O fluxo de caixa de uma empresa não depende exclusivamente do administrador financeiro, pois decorre de múltiplas decisões (de diferentes áreas), como nível de estocagem, prazos concedidos aos clientes, prazos obtidos de fornecedores, expansão, estabilização ou redução do volume de atividades (produção e vendas), investimentos no ativo permanente, bem como as possibilidades de aportes de capital, (Matarazzo, 2003, p.309).

No vencimento das mensalidades, há um fantasma que assombra a todas as escolas, chamada de “Inadimplência”. O arrecadamento de um colégio é feito baseado principalmente no efeito e da constante ou não do atraso e pagamento das mensalidades.

Na nossa observação, e pelos depoimentos de donos de escola e sócios diretores, observamos que a despesa total de uma escola, deve se basear em apenas 50% da receita bruta do colégio, devido a galopante e gritante inadimplência em alguns meses do ano como, “julho”, novembro, dezembro e janeiro.

A necessidade de Capital de Giro, é não só um conceito fundamental para análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, análise de caixa, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade. Nenhuma análise econômico-financeira de empresa produtiva, pode prescindir da abordagem do capital de giro, tamanha a sua importância, (Matarazzo, 2003, p.338).

A escola moderna, necessita de um departamento de cobrança eficiente e com autonomia suficiente para cobrar pais, alunos e responsáveis.

Recentemente, em pesquisa de campo, em uma escola particular de Ananindeua, foi criado um departamento de cobrança que tem tudo para funcionar a todo vapor. Possui, três cobradores, com excelente habilidade para negociar, com planos coerentes de cobrança, com telefones abertos, sem restrição para celular ou qualquer tipo de ligação, internet, um motoqueiro e um advogado com liberdade para impetrar e abrir processos por falta de pagamento e acesso a todo cadastro de aluno.

Segundo depoimento de responsável financeiro, após cinco(cinco dias úteis) de vencido a mensalidade do corrente mês, o cadastro do aluno já é repassado a cobrança interna, onde são feitas ligações necessárias com relação a prazos de pagamento. O motoqueiro, serve para entregar pessoalmente as notificações da escola, após 15(quinze dias) vencido.

O pagamento destes cinco funcionários (cobradores, advogados e motoqueiro) é feito 100% pela própria receita gerada pelos seus serviços e ainda gera um lucro razoável para o colégio. Como exemplo um pai que deve R\$ 2000,00 (Dois mil reais) para a escola, mesmo que pague a dívida em três ou quatro vezes já paga uma parte do salário básico do cobrador ou até do motoqueiro, embora neste setor atualmente seja o mais almejado por todos os funcionários, pois além do básico recebe-se comissão de 20 a 40% em cada cobrança, o que é atualmente o segredo para todas as empresas de cobrança, remunerar com comissões em cada cobrança específica pelo grau de dificuldade, pelo valor devido e o tempo de inadimplimento do cliente.

Vender a prazo, implica conceder crédito aos clientes. A empresa que presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura. Além dos riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas a prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança, (Braga,1995,p. 113).

O quadro de professores, folha de pagamento, é o principal problema da escola, pois é muito mais alta de que qualquer outra empresa, em que a base funcional da pirâmide gira em torno de um a dois salários mínimos; já uma escola a base da pirâmide são seus professores, em que o salário médio de acordo com o SIMPRO(Sindicado das Escolas Particulares) gira em torno de quatro salários mínimos.

Uma escola com dois mil alunos, tem muitas turmas e com isso a carga horária do professor aumenta muito e conseqüentemente seu salário.

Os departamentos de crédito e de cobrança provocam despesas com o seu pessoal, com instalações, com visitas aos clientes, com serviços de cobrança judiciais etc. Deste modo , os custos envolvidos nas transações a prazo são superiores aqueles das operações a vista e os respectivos preços de venda deveriam traduzir essa diferença. Entretanto, observa-se que os descontos para pagamento à vista geralmente não refletem a ausência de todos os custos e riscos apontados. (Braga, 1995,p. 114) .

Quanto à remuneração do setor de cobrança, deve ser de tal maneira que o empregado sintase totalmente à vontade e bastante animado para fazer as cobranças e atuar de forma voluntária ,benevolente, disposta , empreendedora de forma a conquistar , satisfazer e convencer o cliente a pagar e saldar seus débitos junto ao colégio. Por esse motivo o seu ganho é embasado na comissão de cobrança em cada cliente, variando, dependendo do caso e da dificuldade de 20 a 40%.

A remuneração por competência recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou por qualificação profissional. É uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco principal passa ser a pessoa e não mais o cargo. Isto significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas, (Chiavenato,2003,p.259).

Atividades Necessárias ao Empreendedor

Ao se abrir uma escola precisamos pensar em como chamar a clientela almejada para este novo estabelecimento política de atrair alunos é muito agressiva e requer cuidado redobrado ante ao custo elevado dos investimentos.

Escolher um local que tenha fácil acesso e atenda as expectativas da população local. É importante que reflita segurança, seja claro, iluminados, ventilado, com bastante área de circulação e próprios a tipo escola.

Um imóvel nas condições expressa teria no mínimo uma área construída de 600 m² e de área não coberta 300m² além de estacionamento.

Pensando-se em custo e benefício para os donos e a clientela torna-se difícil achar um imóvel nessas condições e o melhor talvez seria alugar um terreno, ou comprar, devido aos benefícios que seriam feitos.

Sócios ou donos sem capital teriam que alugar um imóvel pronto almejado para escola o que é difícil. Acredita-se que com vinte mil dólares seja capaz de levantar um imóvel construído adaptado a escola em Belém –PA. Sócios com capital aproximado de setenta mil dólares poderiam comprar um terreno e levantar a escola(Belém – PA).

Vamos pensar na primeira hipótese em que os sócios não teriam nem construir, para reformas:

Hoje pelas dificuldades encontradas recomenda-se que cada sala de aula tenha capacidade para 100 alunos, frente as dificuldades e inadimplência elevada do negócio.

Um colégio de ensino fundamental (5^a a 8^a série) e médio (1^o ao 3^o ano), teríamos que ter no mínimo sete salas com capacidade de 100 alunos para o início das atividades. Segundo a SEDUC(Secretaria de Educação do Estado do Pará), cada aluno em 1m², sentado portanto cada sala teria que ter no mínimo 100 m².

Não prospera a direção da escola cobrar uma mensalidade ideal que cubra todos os custos, despesas e lucros almejados e não ter o número de alunos planejados. O mercado de

escola nas capitais é muito concorrido, temos muitas escolas particulares e públicas de boa qualidade o que torna a atividade um risco sem fronteiras.

i) Contratação de Professores e Funcionários

Como contratar profissionais competentes?

Essa é uma pergunta difícil de responder, uma vez que está sempre relacionado ao custo, e é difícil contratar alguém competente que aceite a proposta salarial da empresa.

Segundo Chiavenato, (2003, p.176), o mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e está trabalhando. Por ser vasto e complexo, o mercado de recursos humanos pode ser segmentado por grau de especialização.

Situação de Oferta	Situação de Procura
Excessiva quantidade de candidatos	- Insuficiente quantidade de candidatos
- Competição entre candidatos para obter empregos	- Elevação das pretensões salariais
- Rebaixamento das pretensões salariais	- Extrema facilidade em conseguir empregos
- Extrema dificuldade em conseguir empregos	- Vontade de perder o atual emprego e menor fixação à companhia
- Temor de perder o atual emprego e maior fixação à companhia	- O candidato seleciona as múltiplas oportunidades
- O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça	- Orientação para a melhoria e desenvolvimento
- Orientação para sobrevivência	

A rotatividade de recursos humana é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente de trabalho. É definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

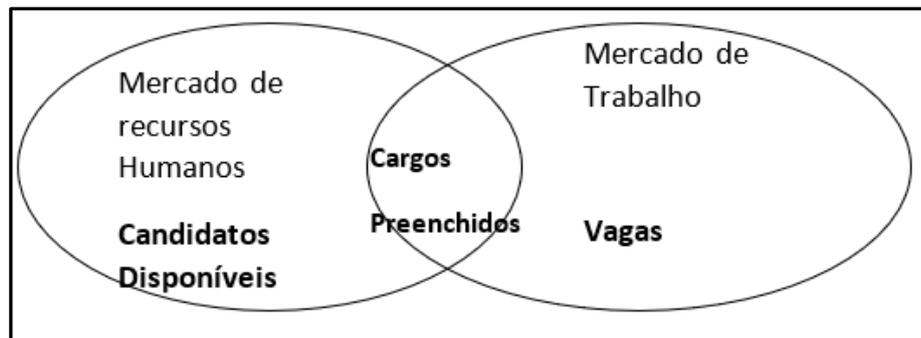


Figura 01: rotatividade da mão de obra. Fonte: o autor

O **absenteísmo**, também denominado Ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Em m sentido mais amplo, é a soma do período em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta , seja por atraso, devido a algum motivo interveniente.

No geral a maioria das escolas sofre deste mal, principalmente relacionado a professores. É uma classe que trabalha muito e tem que estar presente em várias organizações ao mesmo tempo. Há casos de professores que trabalham em 8 escolas, com horários intercalados, ocasionando um fluxo complexos de horários de chegada e de saída.

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Segundo (Chiavenato, 2003, p.421), há a necessidade do retorno de investimento, o empresário não deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao empregado, há menos que haja, como retorno para a organização, um rendimento em termos de produtividade e moral por parte do empregado. A organização necessita de planos de benefícios no sentido de recrutar e de reter empregados competentes.

A entrevista de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional.

Quanto ao salário é talvez uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina diária de trabalho a um padrão de atividades. Para a escola, empresa o salário representa a um só tempo, um custo e

um investimento. A participação dos salários e respectivos encargos sociais no valor do produto dependem obviamente do ramo de atividades da empresa. Quanto mais automatizada a produção ou o serviço, menor a salários custos da produção. O que na escola não funciona, pois ele é na essência quase que 90% de serviços insubstituíveis por máquina, computador, robô. Ainda não inventaram uma máquina que ensinasse aos nossos filhos e que sentisse as suas necessidades e que só por um olhar da criança soubesse que ela não entendeu a explicação.

A tecnologia sim está presente nas escolas, em todas as suas formas:

- Quadro inteligente: Não precisa nem de pincel ou giz, o professor com o dedo ou pequeno lápis escreve o que é aparece no quadro. Ou escreve em um pequeno caderno e aparece em grandes fontes no quadro. Não precisa apagar e só apertar uma tecla e apaga tudo.
- Projetores: há escolas e que cada sala tem um disponível para o professor usar, basta inserir o CD e dar os comandos necessários.
- Máquinas duplicadoras de alta velocidade. O professor chega, vai entrar em várias salas , cada uma com 100 a 150 alunos e precisa do material que trouxe a 10 minutos antes do início. A gráfica em menos de 5 minutos roda todo o material , 500 cópias frente e costa para todos os alunos.
- A escola tem um problema muito frequente que é a remuneração variável. Há professores que custam mais, pelo seu tempo de serviço ou pelo seu conhecimento ou até pela sua aceitação do público de alunos. Um mau professor que tem pouca aceitação e que não agrada, pode muitas das vezes estimular a transferência ou a desistência de alguns alunos, dando em muitas vezes prejuízos incalculáveis. Há escolas que perderam quase 1/3 de seus alunos pela falta de aceitação de seus professores perante o alunado.

Segundo Chiavenato (2003, p.405) a remuneração variável é a parcela da remuneração creditada periodicamente, trimestral, semestral ou anual, a favor do funcionário. Em geral é de caráter seletivo e depende dos resultados alcançados pela empresa, pelo trabalho realizado. A remuneração variável não pressiona o custo das empresas. Ela é autofinanciada com o aumento de produtividade e com a redução de custos. Uma das grandes vantagens da remuneração variável é a flexibilidade. Se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado com a sua principal meta.

Nas escolas em geral há certos professores que são mais requisitados uma vez que atingem um público maior de escolas e também porque tem um carisma maior com os alunos e sem dúvida nenhuma são mais agradáveis com todos, tem um autocontrole

maior perante as dificuldades apresentadas em sala, como controle da turma, modo de passar os exercícios, de explicar e de conduzir a aula.

Uma escola precisa mais que um diretor e sim um Líder.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente. A unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar, etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Daí advém as perguntas; por que as pessoas mudam de atividade? É possível, prever ou controlar as atividades das pessoas? Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São por assim dizer, as molas da ação. Os motivos ou necessidades dirigem-se para os objetivos, que estão fora dos indivíduos. Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Com relação a escolas, o líder toma papel importante, principalmente no atendimento a expectativas dos alunos(clientes), com relação à o comportamento do professor .

- Chega atrasado constantemente
- Não explica o assunto suficiente
- Retira muitos alunos de sala de aula
- Reclama do comportamento das turmas
- Recusa-se ou foge do atendimento das dúvidas individuais dos alunos
- Só quer dar aula com material

Neste caso entra a função do líder em sentir com o profissional de suas preocupações, como acúmulo de aulas, desincentivo, salário atrasado etc.

Há muitas preocupações dos profissionais de ensino, principalmente como salários atrasados que é uma prática usual em muitos colégios , devido à inadimplência desenfreada e dos custos altíssimos. Alguns donos de escola querem que o professor não falte , não chegue atrasado por culpa disto, embora a razão ainda é a do profissional que pode se recusar a trabalhar porque não recebeu, motivo muito justo , uma vez que é o

combustível que move as nossas ações e intenções. Ainda mais quando você fica sabendo que um colega seu recebeu e você não, por quê?

A falta decorre de várias formas:

O professor trabalha em várias escolas, se nesta ele não recebeu não vai, ligue inventando doenças, ou justificativas inválidas ou até mesmo fala que não vai.

O professor só trabalha nesta escola tem uma carga horária elevada em todas as turmas. Não recebeu, resolve não ir trabalhar. A escola transforma-se em um caos total, em um dia ficam cinco ou seis turmas sem aula com dois tempos sem nada para fazer, é reclamação de toda a escola, pais alunos, todos reclamam da falta deste profissional.

A seleção de pessoas, professores tem que ser criteriosa, mesmo até quando fazemos horários, deste ou daquele profissional, pensando nas dificuldades lá na frente, o que pode advir e acontecer se deixar de pagar este ou aquele.

B) Pedagogia Utilizada

A característica que se evidencia na nossa prática educativa é de que a avaliação da aprendizagem ganhou um espaço tão amplo nos processos de ensino que nossa prática educativa escolar passou a ser direcionada por uma "pedagogia do exame". O mais visível e explícito exemplo dessa pedagogia está no ensino do terceiro ano do ensino médio, em que todas as atividades docente e discentes estão voltadas para um treinamento de resolver provas, tendo em vista a preparação para o vestibular.

Pais, alunos e profissionais e educação, tem suas atenções centradas na promoção, aprovação ou reprovação dos educandos.

Segundo Luckesi,(2001), os alunos tem:

Atenção na Promoção: Ao iniciar um ano letivo, de imediato, estão interessados em saber como se dará o processo de promoção no final do período escolar. O que predomina é a nota não importa como elas foram obtidas, nem por quais caminhos. São operadas e manipuladas como se nada tivessem a ver com o percurso ativo do processo de aprendizagem.

Atenção nas provas: Os professores utilizam as provas como instrumento de ameaça e tortura prévia dos alunos. Quando o professor sente que seu trabalho não está surtindo o efeito esperado, anuncia a seus alunos: "Estudem! Caso contrário vocês poderão se dar mal no dia da prova... O estudante deverá se dedicar aos estudos não porque os conteúdos sejam importantes, significativos prazerosos de serem aprendidos, mas sim porque estão ameaçados por uma prova. O medo os levará a estudar.

Os pais estão voltados para a promoção: Estão na expectativa das notas dos seus filhos. O importante é que tenham notas para serem aprovados. Em geral os pais se satisfazem com as notas boas, que, por sua vez, estão articuladas com as provas, nas quais estão centrados professores e alunos.

O sistema social se contenta com as notas obtidas nos exames: Aparentemente, importa-lhe os resultados gerais: as notas, os quadros gerais de notas, as curvas estatísticas. Apresentar bonitos quadros de notas e não estiver atentando contra o “decoro social”, ela estará muito bem. Enquanto o estabelecimento de ensino estiver dentro dos conformes, o sistema social se contenta com os quadros estatísticos. Saindo disso, os mecanismos de controle são automaticamente acionados; pais que reclamam da escola, transferem o seu filho, verbas que não chegam, processos administrativos etc.

Pelos argumentos relacionados observamos a importância da avaliação no processo educativo e também da continuidade do trabalho, uma vez que todas essas observações se não forem cuidadosamente trabalhadas, podem ocasionar problemas sérios no sistema educacional da escola, principalmente sendo particular, onde todos dependemos das mensalidades escolares para sobrevivermos.

Não esqueçamos que antes de ser escola é uma empresa, e tem todas as obrigações trabalhistas, cívicas e paga todos os impostos. Por necessitar de muito espaço e ambiente de qualidade para abrigar seus alunos (clientes) por longo tempo, paga-se uma taxa de energia altíssima como também de água, principalmente na região Norte e Nordeste, em que socialmente se o colégio for particular tem que oferecer ar-condicionado em quase todos os ambientes e áreas destinadas a seus clientes alunos..

Por essas razões temos que dar uma atenção relevante ao processo de ensino de uma forma séria e competente, pensando no lado empresa e no lado pedagógico, se possível uma maneira de caminharem juntos.

C) Propaganda:

Vamos pensar em um público de 1000 alunos, o que fazer para atingi-lo: Propaganda em Televisão: É a mais indicada. Esse público de alunos infelizmente lê pouco jornal, revista e quando houve rádio, muda de estação a cada música, não deixando nem sequer o radialista dizer o nome do compositor que estava ouvindo. Já a “Telinha” como dizem, é vista por todos em horários apropriados e programas recomendados para o público jovem e audiência garantida. Você tem a certeza absoluta que o seu comercial está sendo apreciado.

Na conjuntura atual o que pode determinar é o alcance das redes sociais atreladas ao colégio e sua vasta divulgação. Não basta só veicular o comercial nas redes sociais. Necessita de várias pessoas responsáveis por dar informação no momento em que foi solicitada a

informação, independente da rede social veiculada. Muito utilizada hoje o whatsapp, em que todos se comunicam quase que gratuitamente e ao mesmo tempo. É necessário às pessoas envolvidas comprometimento a fim de atender e responder as dúvidas da clientela de uma forma estritamente comercial e agradável de forma a atrair o cliente para sua instituição.

É necessário que a pessoa que atende a esse público seja : “Simpática” , “Agradável” , “Transparente” , “Gentil” , “Paciente” , “Tolerante” , “Convincente”... É lógico que este funcionário não achamos em cada esquina , são pessoas escolhida a dedo , e que podem alavancar em muito as matrículas de sua escola. No geral são vendedores profissionais , treinados para trabalhar em escola e geralmente recebem o fixo mais comissão por matrícula. Não adianta colocarmos qualquer pessoa que receba o mínimo possível , sem qualquer incentivo o que pode muitas vezes surtir o efeito contrário.

Veja só , você diretor gasta valores absurdos em propaganda para trazer o cliente, faz o comercial em agência, contrata muitas vezes até atores renomados, e quando o aluno chega na sua escola é atendido por um funcionário sem ânimo , sem incentivo e que não traz segurança a pessoa interessada. Imagine que todo esse investimento pode cair por terra porque a pessoa a qual você diretor, colocou, não é o funcionário destinado para esta função de atender o cliente pela primeira vez e tirar todas suas dúvidas.

Os outros veículos de informação são também importantes , não podemos desprezar , o rádio , outdoor , jornal e panfletos. Na verdade, uma boa campanha deve cercar todas as formas de anúncio. Da sua verba de mídia , recomenda-se 40% redes sociais, 15% televisão, 15% outdoor , 10% rádio e 10% jornal e 10% panfleto.

Quando o cliente vai pedir informação , além de ser bem atendido , tem que voltar com um folder explicativo , muito bem montado , com papel tipo de revista, colorido com fotos da escola , alunos e que dê a maior segurança possível. Muitas das vezes , primeiro vai o aluno pedir informação , somente depois vai o responsável . Temos que despertar o interesse do público o máximo possível de forma a não desperdiçar nenhuma propaganda ou anúncio.

Material Escolar: Livros ou Apostilas ?

Hoje o pai do aluno não quer se preocupar muito com outras coisas. Muitas das vezes prefere pagar e acertar logo no início , do que sair procurando livros , e material por aí em vários locais do comércio.

O que colocamos aqui é uma maneira conveniente a escola de forma a minimizar o gasto da família e alavancar o financeiro da escola.

É comum às escolas cobrarem taxa de material além das mensalidades, parceladas de um até três vezes anual.

Observamos um modelo eficaz e que ajuda em muito a saúde financeira das escolas:

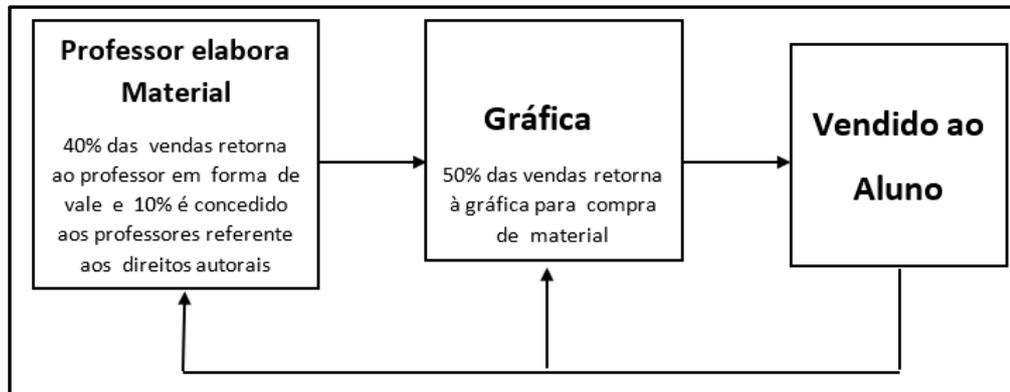


Figura 02: Imagem ilustrativa de processos de gestão financeira escolar. Fonte o autor.

É importante que a receita da gráfica não se una com a receita global da escola e sempre haja o capital de giro para os meses em que as vendas não sejam tão boas, como também para rodar as provas do colégio e circulares.

Claro que é muito mais prático ao professor chegar no quadro e dar a matéria para aquele dia sem fazer uso de livros e apostilas. Por isso a comissão de 10%. Há casos que o professor chaga ao final do mês sem nada para receber, uma vez que a gráfica já lhe fez o pagamento.

Onde está a dificuldade neste modelo ?

Na rotina do professor que não foi devidamente orientado no início, ou que não está se acostumando a trabalhar com material didático, às vezes dá tantas aulas que não tem tempo de elaborar seu material.

A escola neste sentido, deve dar todo apoio ao professor, destinando uma sala de recursos, como digitador, computadores, internet, de forma a colocar o professor à vontade para elaborar seu material no seu horário disponível e atendê-lo de forma rápida e competentes. Observamos a necessidade de 3 digitadores nas áreas de humanas, exatas e biológicas, 3 computadores Interligados à internet de uso somente dos professores de cada área, 1 escâner, 1 impressora colorida, 1 impressora a laser.

Para incentivar a venda de apostilas a escola poderia criar estratégias, como o professor que mais vendesse material, ganharia um prêmio, como suas vendas sem desconto em vales, ou um presente, como celular, canetas etc.

Setor de Cobrança

Este setor é responsável pela falta de pagamento ou atraso das mensalidades escolares e pela redução da inadimplência. O setor trabalha com prazos e datas. Se a mensalidade do aluno vence dia cinco é natural esperarmos uma posição do aluno até dia 15 do mês corrente, ou 15 dias de vencido. Após isso entra em ação o setor de cobrança em que o primeiro contato é fazer a ligação para o aluno e negociar a data do pagamento.

Após 20 dias o motoqueiro leva uma carta alertando do vencimento, do juros e do prazo máximo em que o setor jurídico começará a trabalhar.

Se esta mensalidade após todas as ligações e cobrança passarem de 40 dias de vencida, o cobrador irá novamente à casa da pessoa e colocará outra carta de cobrança.

Após 70 dias de vencido e acumulando as outras mensalidades, dependendo da filosofia da escola, será emitido um título, em nome do responsável financeiro do aluno colocando em cartório e posterior protesto e lançamento do nome do responsável em órgão como SPC, SERASA etc.

Existem algumas escolas que não tem esta filosofia, uma vez que trabalham com muitos clientes, e preferem deixar o débito apenas na casa amargando o prejuízo.

Caso após todo esse roteiro, mesmo que o título não tenha sido pago, só resta duas alternativas:

- Esperar o final do contrato (geralmente final do ano) e ajuizar uma ação competente cobrando todos os valores em atrasos;
- Esperar que o cliente venha até o setor financeiro pagar seus débitos.

Uma escola com 1000 alunos, em média 200 atrasam mensalidades, se não houver um setor de cobrança competente este índice tende a aumentar muito, uma vez em que a escola não pode barrar o aluno por falta de pagamento até o término do contrato.

Nos meses de julho, outubro, novembro e dezembro a inadimplência pode chegar até a 50% o que torna indispensável à atuação deste setor.

Considerações Finais

Este trabalho concentra-se na área , particular, onde narramos a maioria das dificuldades enfrentadas pelos donos de escola em sua vida cotidiana desde o primeiro pensamento em montar um colégio até o desenvolvimento de suas atividades.

Não podemos esquecer que antes de ser uma escola , é uma empresa como outra qualquer perante os órgãos fiscalizadores, e não tem apoio governamental nenhum, todos os impostos são cobrados, muito dificilmente poderá ser considerada uma micro empresa, devido ao ramo de atividades que requer instalações adequadas e com uma área estrutural muito grande.

O profissional que deseja entrar no ramo de ensino , tem que ser um bom educador e muita coragem para enfrentar as dificuldades. É uma empresa em que se for trabalhado direito , o lucro deverá aparecer nos próximos 8 a 10 anos , antes disso o capital que aparecer é necessário ao giro financeiro da escola.

É um ramo de atividades para filhos e netos , a maioria terá que se envolver com as atividades , muitas vezes porque gostam de educar , necessitam e almejam trabalhar com a educação das pessoas.

É de grande importância saber trabalhar com as dificuldades financeiras junto com a tarefa pedagógica enorme que nos aflige diariamente a todo tempo. É um serviço que nunca acaba , uma constante que passa por todas as avaliações (1ª , 2ª , 3ª , 4ª , recuperação , conselho de classe) em todas as séries e uma constante evolução dos alunos de série e trabalhos constantes.

Ser dono de escola é uma tarefa difícil e árdua que não é para qualquer pessoa, face as constantes preocupações e compromissos gerados. É saber separar a gestão financeira da gestão pedagógica , constante em nossas atividades.

Com esse intuito, elaborou-se um plano de gestão como eixo principal deste trabalho, visando a equipe gestora da escola ou outros gestores interessados em adotar a prática pedagógica e financeira e o trabalho coletivo integrado e partilhado entre os segmentos da escola e comunidade.

Portanto, espera-se que este trabalho venha contribuir para novas conquistas no longo processo de gestão pedagógica e financeira da escola, como também nas ações que venham a ser implementadas na incessante busca da qualidade do ensino e do seu próprio sucesso como instituição social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira** – São Paula : Atlas , 1995.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. São Paulo: Encyclopaedia Britânica do Brasil, 1989.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação N.º9.394/96**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, n.248, 23 dez. 1996.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96)**. Brasília: Imprensa Oficial, Diário Oficial, v. 134, n. 248, 23 de dezembro de 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas , o novo papel dos recursos humanos nas organizações** , 2003.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da Aprendizagem Escolar**.- 11 . ed. – São Paulo : Cortez , 2001.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial** – 6ª ed. – São Paulo : Atlas, 2003.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre RS : Artes Médicas Sul, 2000.