



UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE
POMPÉU/MG**

Belo Horizonte

2019

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE
POMPÉU/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Gestão Pública da Universidade
Federal de Minas Gerais como requisito para
obtenção do grau de bacharel em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Telma Maria G.
Menicucci

Aluno: Ozéas da Silva Campos

Belo Horizonte

2019

*“Dedico este trabalho aos Gestores Públicos
comprometidos com a busca por eficiência e
eficácia nos serviços públicos.”*

*“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar
as velas do barco para chegar aonde quer. ”*

Confúcio

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À minha orientadora Telma Maria Gonçalves Menicucci pelo apoio, dedicação e incentivo.

Aos meus familiares pelo amor, incentivo e apoio incondicionais.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Para enfrentar os diversos desafios impostos à Administração Pública o presente estudo tem por objetivo principal analisar os resultados obtidos através da implantação da gestão de custos nas Escolas do Ensino Fundamental, no Município de Pompéu/MG e sua contribuição para a tomada de decisão em relação à realocação de recursos financeiros e humanos. Para alcançar os objetivos traçados, essa pesquisa buscou discutir a Gestão de Custos e sua importância na Administração pública; relatar a concepção e o processo de implantação da Gestão de Custos no Município de Pompéu e a metodologia utilizada na área educacional no ensino fundamental, apresentando os problemas detectados anteriores à implantação da Gestão de Custos; apresentar as ferramentas e propostas utilizadas para a implantação da Gestão de Custos; analisar os resultados alcançados através da implantação da gestão de custos adentrando especialmente nas escolas do ensino fundamental, tais como: contribuição para tomada de decisão, melhor realocação de recursos financeiros e redução de gastos, otimização dos recursos humanos e aumento na taxa de ocupação dos alunos em sala de aula. Conclui-se que a implantação da gestão de custos nas escolas do ensino fundamental do município de Pompéu/MG tem obtido importantes resultados para a gestão, mas nem sempre somente a decisão baseada em números deve ser o suficiente para a tomada de decisão do gestor, há outros aspectos importantes que devem ser considerados de acordo com cada particularidade.

Palavras-Chave: Gestão de custos; escolas municipais; método de apuração; setor público; tomada de decisões.

ABSTRACT

To address the various challenges imposed on the Public Administration, this study aims to analyze the results obtained through the implementation of cost management in elementary schools in the city of Pompéu/MG and its contribution to decision making regarding reallocation of financial and human resources. To achieve the goals set, this research sought to discuss Cost Management and its importance in public administration; to report the conception and implementation process of Cost Management in the Municipality of Pompéu and the methodology used in the educational area in elementary school, presenting the problems detected prior to the implementation of Cost Management; to present the tools and proposals used for the implementation of Cost Management; to analyze the results achieved through the implementation of cost management, especially in elementary schools, such as: contribution to decision making, better reallocation of financial resources and reduction of expenses, optimization of human resources and increase in the student occupation rate. in the classroom. It is concluded that the implementation of cost management in elementary schools in the municipality of Pompéu / MG has obtained important results for management, but not only the decision based on numbers should be enough for the decision making of the manager there are other important aspects that must be considered according to each particularity.

Keywords: Cost management; municipal schools; calculation method; Public sector; decision-making

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMM	Associação Mineira dos Municípios
CEIM'S	Centros de Educação Infantil Municipal
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PPA	Plano Plurianual de Ações
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
SIOPE	Sistema de Informações Sobre Orçamentos Públicos em Educação

FIGURAS

- FIGURA 1** O Ciclo de Políticas Públicas
- FIGURA 2** Ferramentas Utilizadas na Gestão de Custos
- FIGURA 3** Parâmetros para Enturmação em Salas de Aula de Acordo com o Decreto N° 1.527/2017
- FIGURA 4** Características das Escolas Municipais de Pompéu/MG
- FIGURA 5** Distribuição dos Alunos nas Escolas Municipais de Pompéu/MG – Média dos Períodos de 2015 a 2019
- FIGURA 6** Custo Médio por aluno no Ensino Fundamental das Escolas Municipais. Pompéu/MG, 2019
- FIGURA 7** Desempenho no IDEB no Ensino Fundamental das Escolas Municipais. Pompéu/MG, 2019

TABELAS

- TABELA 1** Custos Apurados - 1º ao 5º ano, em todas as Escolas Municipais, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 2** Custos Apurados - 1º ao 5º ano, em todas as Escolas Municipais, em Zona Urbana, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 3** Consolidado dos Custos do 1º ano – anos iniciais – Escolas Municipais, Seleccionadas, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 4** Consolidado dos Custos do 2º ano – anos iniciais – Escolas Municipais, Seleccionadas, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 5** Consolidado dos Custos do 3º ano – anos iniciais – Escolas Municipais, Seleccionadas, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 6** Consolidado dos Custos do 4º ano – anos iniciais – Escolas Municipais, Seleccionadas, Pompéu/MG – 2015-2019
- TABELA 7** Consolidado dos Custos do 5º ano – anos iniciais – Escolas Municipais, Seleccionadas, Pompéu/MG – 2015-2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAIS TEÓRICOS: CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO	14
2.1 O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	14
2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO.....	18
3. A GESTÃO DE CUSTOS NO MUNICÍPIO DE POMPÉU/MG	20
4. A GESTÃO DE CUSTOS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE POMPÉU/MG	25
4.1 RESULTADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
4.2 CONHECIMENTO DOS CUSTOS E TOMADA DE DECISÃO	39
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	46
TABELA 8	Análise das Escolas Municipais Pompéu/MG – por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros, taxas de ocupação, custo médio mensal – 1º ano dos anos iniciais
TABELA 9	Análise das Escolas Municipais Pompéu/ MG – por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros, taxas de ocupação, custo médio mensal – 2º ano dos anos iniciais
TABELA 10	Análise das Escolas Municipais Pompéu/ MG – por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros, taxas de ocupação, custo médio mensal – 3º ano dos anos iniciais
TABELA 11	Análise das Escolas Municipais Pompéu/ MG – por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros, taxas de ocupação, custo médio mensal – 4º ano dos anos iniciais

- TABELA 12** Análise das Escolas Municipais Pompéu/ MG – por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros, taxas de ocupação, custo médio mensal – 5º ano – anos iniciais
- TABELA 13** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal Adelaide Joaquina – 1º ao 5º ano
- TABELA 14** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal Antônio da Palmira – 1º ao 5º ano
- TABELA 15** Resultado dos custos consolidados – Escola Municipal Estanislau Castelo Branco– 1º ao 5º ano
- TABELA 16** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal Inácio de Oliveira Campos – 1º ao 5º ano
- TABELA 17** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal José Maria de Carvalho – 1º ao 5º ano
- TABELA 18** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos – 1º ao 5º ano
- TABELA 19** Resultado dos Custos Consolidados – Escola Municipal Tabelião João Batista da Rocha – 1º ao 5º ano

1 INTRODUÇÃO

A gestão de custos no setor público é uma ferramenta de controle que está diretamente ligada à execução das políticas públicas e que pode propiciar o aumento da oferta de serviços coletivos, com o conseqüente aumento do número de atendimentos, seja pela via direta dos serviços prestados ou através dos investimentos públicos. Assegura a responsabilidade na gestão fiscal, através de ações planejadas e transparentes, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas (MONTEIRO, *et.al.*, 2006).

Para Santos *et al* (2010), um sistema de gestão de custos é fundamental para fornecer informações que auxiliam a tomada de decisões e o planejamento e controle dos recursos da produção, constituindo instrumento gerencial para a sobrevivência da organização no ambiente competitivo. No entanto, é importante destacar que o processo de implantação de um sistema de custos necessita ser minuciosamente estudado e seus resultados não são imediatos, pois todos os sistemas precisam ser desenvolvidos e aprimorados.

Em face a um cenário de redução de repasses financeiros por parte dos governos federal e estadual e um crescente aumento nas demandas por parte da população, o Município de Pompéu, no ano de 2014 iniciou o Projeto de Implantação da Gestão de Custos em diversos setores da administração.

Alinhado a esses novos desafios o presente estudo tem por objetivo principal analisar os resultados obtidos através da implantação da gestão de custos nas Escolas do Ensino Fundamental, no Município de Pompéu/MG, no sentido de obter informações a respeito do custo por escola, custo por ano escolar, custo por turno, custo com pessoal e encargos sociais, custo da merenda escolar e custo por turno e sua contribuição para a tomada de decisão em relação à realocação de recursos financeiros e humanos.

Para isso, tratou-se de discutir a Gestão de Custos e sua importância na Administração pública; relatar a concepção e o processo de implantação da Gestão de Custos no Município de Pompéu e a metodologia utilizada na área educacional no ensino fundamental, apresentando os problemas detectados anteriores à implantação da Gestão de Custos; apresentar as ferramentas e propostas utilizadas para a implantação da Gestão de Custos; analisar os resultados alcançados através da implantação da gestão de custos adentrando especialmente nas escolas do ensino fundamental, tais como: contribuição para tomada de decisão, melhor realocação de recursos financeiros e redução de gastos, otimização dos recursos humanos e aumento na taxa de ocupação dos alunos em sala de aula.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi composta por entrevistas com o relato dos gestores das Secretarias Municipais de Planejamento e Gestão e de Educação, com o objetivo de apresentar qual era a situação do Município antes e depois da implantação da gestão de custos, e se essa ferramenta vem auxiliando na tomada de decisões. Além disso foram utilizados dados das Secretarias Municipais de Administração, Finanças e Educação que compõem a base de dados para apuração dos custos.

O trabalho é composto por 05 (cinco) capítulos, incluída essa introdução. No capítulo dois foi feita uma revisão sobre o Ciclo de Políticas Públicas (Policy Cycles), uma vez que o estudo de tal ciclo facilita a compreensão de todo processo de elaboração de uma política pública, em suas diferentes etapas. Foi realizada também uma revisão da literatura utilizando-se de artigos encontrados em sítios, livros e revistas, cujos temas foram relacionados à importância da gestão de custos no setor público, o surgimento das primeiras ideias quanto à implantação de custos no setor público e algumas legislações que respaldam a utilização da referida ferramenta na administração pública brasileira, como um auxílio de controle, gerenciamento e tomada de decisões, de forma a proporcionar um maior retorno à sociedade no que tange à possibilidade de aumento na prestação de serviços e de investimentos.

No capítulo três foi abordada a gestão de custos no município de Pompéu, discorrendo sobre os motivos que levaram a administração a adotar essa ferramenta de gestão; como ocorreu o processo de sua implantação; as ferramentas gerenciais que foram utilizadas para a apuração dos custos e as responsabilidades dos envolvidos. Foi apresentado o método utilizado para a apuração dos custos e apresentação de alguns conceitos relacionados à gestão de custos.

No capítulo quatro foi feito um breve relato sobre o decreto municipal que define o número de alunos por série e que serviu como parâmetro para cálculo da taxa de ocupação por sala de aula; foi evidenciada algumas particularidades das escolas e a evolução do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) nos anos de 2013, 2015 e 2017 e também relatado como ocorreu o processo de implantação da gestão de custos nas escolas municipais. Ainda no capítulo 4 foi apresentado o resultado, análise e interpretação dos dados através de tabelas que demonstram os resultados consolidados dos custos médios de todas as escolas no período de 2015 a 2019, avaliando sua evolução.

Em anexo apresentaram-se os dados detalhados de forma individualizada por escola e também estratificados por série, por ano e por escola, com o objetivo de analisar se ocorreram alterações nas taxas de ocupação nas salas de aulas. Essa análise permite identificar em qual série ocorreu discrepância em relação à taxa de ocupação em sala de aula que foi um parâmetro utilizado para análise dos custos das escolas.

O quinto e último capítulo compreende à conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS: CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo pretende-se, em primeiro lugar, fazer uma breve conceituação de dimensões a serem consideradas no estudo de políticas públicas. O objetivo é mostrar todas as etapas pelas quais uma política pública passa desde sua concepção até ser colocada em prática e avaliada. Será apresentado o ciclo de uma política pública, composto de fases inter-relacionadas, cuja análise permite uma melhor compreensão de todo esse processo. Essa discussão serve de baliza mais ampla para este estudo que buscou descrever todas as etapas do processo de implantação da gestão de custos num município, identificando os problemas que motivaram essa política, o processo de formulação e definição da metodologia, a implantação e, ajustes realizados e por fim, avaliar os resultados da política de gestão de custos e seus efeitos na gestão.

Em segundo lugar, o capítulo faz uma discussão sobre a gestão de custos no setor público, sua importância e legislação orientadora, o que também serve de referência para interpretar a introdução da gestão de custos no município de Pompéu.

2.1 O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

De acordo com Rua e Romanini (2013, p.05), o conceito de "Política Pública" é impreciso, admitindo várias definições e algumas polêmicas.

SOUZA (2006) argumenta que a expressão "políticas públicas" pode referir-se a diferentes objetos: um campo de atividade governamental, como exemplifica a política agrícola; uma situação social desejada, como a política de igualdade de gênero; uma proposta de ação específica, como a política de ações afirmativas; uma norma quanto ao tratamento de determinado problema, como a política de fontes de energia renováveis; ou mesmo um conjunto de objetivos e programas que o governo possui em um campo de ação, como a política de combate à pobreza.

A compreensão das políticas públicas pode ser pensada através de esquemas de visualização e interpretação também conhecido como ciclo de políticas públicas. Esses esquemas são organizados em fases sequenciais e interdependentes que vão desde a fase inicial de identificação do problema até a formulação de alternativas para o mesmo e implementação

da política pública: “para que o programa/política saia do papel, é preciso interpretar o ambiente para planejar/organizar as ações, decidir sobre os benefícios/serviços que se pretende implementar, e de onde serão extraídos os recursos para sua implementação” (RODRIGUES, 2011, p.50).

Ao longo dos anos, diversos estudiosos de políticas públicas apontaram diferentes formas de analisar suas fases ou ciclo. Tal ciclo pode ser caracterizado por diferentes etapas, como: formação de agenda, formulação ou planejamento, implementação ou execução, monitoramento, avaliação e reformulação ou ajuste, conforme expresso na figura abaixo.

Figura 1. O Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: Rua, 2009, p. 36

Apesar da larga utilização da ideia do ciclo, a literatura destaca que o ciclo de uma política pública não deve ser entendido como fases com contornos nítidos que se sucedem no tempo, e sim, como um recurso didático para que seja possível fazer a análise de uma política pública, uma vez que as fases se retroalimentam e interagem entre si. Identificando as várias fases que compõem o ciclo de uma política pública torna-se mais fácil o seu estudo, pois se reduz a complexidade envolvida no processo de formação e desenvolvimento de uma política.

A formulação de políticas públicas é um conjunto de processos, incluindo pelo menos: o estabelecimento de uma agenda; a especificação das alternativas a partir das quais as escolhas são feitas; uma escolha final entre essas alternativas específicas, por meio de votação no

Legislativo ou decisão presidencial; e a implementação dessa decisão” (RUA E ROMANIN, 2013, p. 55).

Nesse processo de formulação de políticas públicas leva-se em consideração a participação de atores públicos e privados, ou seja, governantes, políticos, trabalhadores e empresas. Leva-se em consideração também, o momento atual do país no contexto social, ou seja, os problemas, as limitações e também as oportunidades. A literatura denomina de “atores políticos” e “*stakeholders*” todos aqueles cujos interesses são afetados positivamente ou negativamente em função da tomada de determinadas decisões. O objetivo de cada ator é maximizar suas escolhas, ou seja, adotar aquela situação que vai englobar mais daquilo que ele quer e menos do que não quer.

Entre os atores políticos existe uma relação de poder que, segundo Silva (2013, não paginado) corresponde “a forma pela qual os diferentes grupos políticos – estatais ou societários – usam sua capacidade política de ação e uma gama diferenciada de recursos para influenciar a formação da agenda do Estado e para participar das arenas decisórias (...) de modo a viabilizar a concretização de seus interesses políticos, econômicos e sociais”.

A formação da agenda ocorre em um cenário em que cada ator procura incluir políticas que atendam ao seu grupo de interesse, havendo que se distinguir a agenda da sociedade, a agenda do Estado e a agenda governamental. Portanto, no processo de elaboração de uma política pública deve ser levado em consideração o que é prioridade para o poder público.

A fase de formação de agenda consiste em diagnosticar os problemas existentes que devem ser tomados como prioridade; segundo (RUA, 2009, p.67) significa: “Uma agenda de políticas que consiste em uma lista de prioridades inicialmente estabelecidas, às quais os governos devem dedicar suas energias e atenções, e entre as quais os atores lutam arduamente para incluir as questões de seu interesse”.

Os problemas que devem ser considerados prioritários ganham espaço na agenda governamental, no entanto, nem tudo será solucionado de imediato, pois para a viabilização dos projetos é necessário levar em consideração o custo-benefício, o cenário local e suas necessidades, os recursos disponíveis, a urgência que o problema pode tomar caso surja uma mobilização social e outros.

A partir do instante em que um determinado problema entra na agenda governamental inicia-se a etapa de formulação ou planejamento da política pública. É o momento da apresentação das soluções ou alternativas, ou seja, é a fase em que se define o objetivo da política e quais serão os programas desenvolvidos e as linhas de ação. O processo de formulação ou planejamento de uma política pública envolve diversas dimensões: definir, analisar,

diagnosticar um problema social; “Definir quais são os *issues* (as questões) de um problema e identificar as preferências dos atores em relação a cada um deles”, (Rua, 2009, p.77); analisar as alternativas apresentadas para resolver o problema; tomar decisões sobre o que fazer, como e quando.

Portanto, nessa etapa, ocorre o detalhamento das alternativas, organizam-se as ideias, alocam-se os recursos e definem-se os objetivos e resultados que devem ser alcançados com as estratégias criadas.

Com a formulação ou planejamento da política pública, inicia-se a etapa da execução ou implementação. É o momento em que o planejamento é transformado em ação através do direcionamento de recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos com o objetivo de executar as ações estabelecidas na formulação ou planejamento da política pública.

Pode-se entender, de acordo com (Rua, 2009, p. 95 e 96) a implementação como um “Conjunto de decisões e ações realizadas por grupos ou indivíduos, de natureza pública ou privada, as quais são direcionadas para a consecução de objetivos estabelecidos mediante decisões anteriores sobre uma determinada política pública. (...) A implementação consiste em fazer uma política sair do papel e funcionar efetivamente”.

É importante ressaltar que as etapas do ciclo não devem ser compreendidas como um processo linear, que ocorrem de forma sequencial. O monitoramento, por exemplo, deve acontecer durante todo o processo e consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização” (VAITSMAN, 2006, p.21).

A partir do monitoramento é possível fazer a avaliação da política desenvolvida. A avaliação é de extrema importância para o sucesso das políticas públicas, devendo ser realizada em todas as etapas do ciclo. Permite a correção de possíveis falhas possibilitando a análise do desempenho e dos resultados do projeto. Busca estabelecer relações causais entre ações realizadas e as mudanças sociais almejadas (objetivos), podendo ser realizada durante ou após a execução destas ações, sempre com vistas a mensurar o desempenho do programa.

Através da avaliação o poder público tem condições de mensurar o sucesso da política, deliberando sobre a necessidade de redirecionar, fazer alterações necessárias ou manter o projeto. Após a avaliação de uma política pública que está em fase de execução, quase sempre são necessários ajustes que permitem discutir e estabelecer novos cursos de ação para continuar

na trajetória de busca dos objetivos. O aprendizado adquirido contribui positivamente para o aperfeiçoamento da política e é um elemento de grande importância na sua trajetória.

Na próxima seção será abordada a importância da gestão de custos no setor público, uma exigência da legislação brasileira e também uma prioridade das organizações governamentais na busca por eficiência e efetividade dos serviços públicos – o que orientou a sua implantação no município de Pompéu.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

A extrema rapidez com que se alteram os cenários político e econômico, aliada à crescente complexidade da sociedade contemporânea, tem exigido um profundo remodelamento da administração pública brasileira que assume obrigações perante os cidadãos e procura dialogar com os anseios dos mais diferentes conjuntos de atores sociais (SANTANA, 2010).

Ainda dentro desse contexto, Pereira (2006) afirma que a globalização além de afetar as organizações privadas, acabou por atingir de forma semelhante a administração pública, gerando questionamentos sobre seu modelo. Tais questionamentos têm demandado a busca de novas soluções a fim de atender a um cidadão cada vez mais informado e, por conseguinte, exigente.

No setor público brasileiro, as primeiras ideias sobre a utilização das informações de custos surgiram em março de 1964, quando foi homologada e publicada a Lei 4.320, que dispõe sobre as normas gerais de direito financeiro para preparação e controle dos balanços e orçamentos da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. A referida lei foi validada em 25 de fevereiro de 1967, quando através do Decreto-Lei nº 200, estabeleceu-se “a obrigatoriedade da contabilidade apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão”. (JATOBÁ, 2012).

Outro marco importante para a Contabilidade de Custos na Administração Pública ocorreu através do Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998, que determina normas para elaboração e execução do Plano Plurianual (PPA) e dos Orçamentos da União, e definiu também a necessidade de um modelo gerencial que compreenda os custos de cada programa implementado.

Outro importante disposto legal, que visa o controle dos custos na administração pública é a Lei Complementar nº 101/00, editada em 4 de maio de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que nos termos da própria Lei (BRASIL, 2000a, art. 1º),

“estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”, e traz como inovação a exigência de que haja sistema de custos, de forma a permitir a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

A partir desse entendimento pode-se considerar que o modelo burocrático apesar de visar a eficiência e também demandar a gestão de custos na administração pública, passa a ser insuficiente, uma vez que:

O modelo tradicional enfatiza os controles formais e o estrito cumprimento da lei, enquanto os novos modelos enfatizam a melhoria do desempenho e dos resultados. Porém, o mesmo autor alerta que, para realizar-se uma administração pública voltada para resultados, o perfil dos gerentes e os sistemas de informações devem estar alinhados com esta orientação, e estes sistemas devem poder contar com uma informação gerencial mais refinada que a despesa: os custos. (ALONSO, 1999)

Além disso é importante destacar que a própria Constituição Federal também reforça a ideia de uma administração pública gerencial quando menciona em seu art. 37 que a administração pública obedecerá, entre outros, ao princípio da eficiência, e em seu art. 70 segundo o qual deverá obedecer ao princípio da economicidade (Constituição Federal, 1988).

Nessa perspectiva, cabe mencionar que a aferição dos custos nos serviços públicos vai além das exigências legais, pois trata-se de uma ferramenta que além de atender a preservação de responsabilidade fiscal é também um instrumento que gera maiores possibilidades de respostas à uma sociedade que exige cada vez mais por transparência das decisões, sobre a boa utilização dos recursos orçamentários e melhoria da qualidade dos serviços postos à disposição da população, proporcionando ao administrador uma visão mais acurada e ampliada da realidade financeira, já que permite olhar por outro ângulo como são gastos os recursos disponíveis, permitindo identificar os exageros e destinar os recursos na quantidade certa para serem aplicados nas atividades mais necessárias. A gestão de custos visa não somente gastar menos, mas principalmente gastar melhor. (ALMEIDA, *et. al*, 2009).

Nesse sentido os autores Machado e Holanda (2010) destacam:

O sucesso da implantação de um sistema de informação de custos não depende apenas do cumprimento das exigências legais nem do rebuscamento de sua estrutura conceitual, pois, apesar da importância desses fatores, antes é preciso perceber a utilidade das informações de custos para o controle e melhoramento gerencial de suas atividades bem como o aprimoramento do processo de tomada de decisão. Desta forma, além de cumprir a legislação, os sistemas de custos da administração pública também precisam ser úteis para a gestão, auxiliando na busca pela eficiência do gasto público.

Segundo Platt (2015), a aplicação de um sistema de custos faz com que as vantagens vão além do mero cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois, em termos gerenciais, permite reduzir os custos de forma inteligente, aprimorar os processos administrativos e operacionais e melhorar o aproveitamento dos recursos evitando desperdícios.

Nessa perspectiva, Soares, *et. al.*(2013) destaca que:

Para que uma gestão pública seja satisfatória, é necessário que o gestor saiba como e onde aplicar os recursos financeiros para que possa atender às necessidades da população. A otimização e o controle são bases para que haja uma administração eficiente e eficaz, pois devido à escassez de recursos e a constante variação na demanda dos serviços prestados o administrador precisa definir quais as prioridades a serem consideradas, sem, contudo, esquecer da qualidade e tempestividade na oferta dos serviços.

No entanto, para Almeida *et.al*, 2009, a gestão de custos na administração pública ainda é um assunto a ser bastante discutido e estudado; ainda está longe de se chegar a um consenso a respeito. Porém, a exigência legal está vigorando, o que torna a discussão necessária e urgente.

Diante de tal cenário, a Administração Municipal de Pompéu/MG, enxergou na gestão de custos, uma oportunidade para reduzir despesas, dar maior transparência e qualidade na utilização dos gastos, bem como ganhar mais autonomia gerencial para tomada de decisões de forma mais assertiva, conforme será apresentado nos capítulos seguintes.

3 A GESTÃO DE CUSTOS NO MUNICÍPIO DE POMPÉU/MG

Esse capítulo tem por objetivo apresentar o processo de formulação e implantação da gestão de custos no Município de Pompéu. As informações foram fornecidas pela Secretária Municipal de Planejamento e Gestão, Sra. Rosana Cláudia da Silva Gonçalves, responsável pelo projeto no município desde o seu início até o presente momento, e por servidores de cada uma das secretarias que participaram e acompanharam a implantação do mesmo. Praticamente não existem documentos escritos relativos à etapa de implantação da Gestão de Custos.

Segundo informações da Secretária, a Gestão de Custos no município de Pompéu/MG iniciou no ano de 2015 e o objetivo do projeto foi de apurar os custos de forma a auxiliar os gestores, de cada uma das secretarias, quanto ao conhecimento do valor gasto com cada serviço, além de possibilitar aplicar as informações obtidas da melhor maneira possível, na tomada de decisões.

De acordo com a mesma, uma das maiores motivações para a implantação da gestão de custos no município foi o fato de no ano de 2011, o Prefeito Municipal Joaquim Campos Reis, ter solicitado uma consultoria da UFMG para a realização de um trabalho de Reavaliação e Readequação da Logística do Transporte Escolar de Pompéu.

Através desse projeto foi possível avaliar e posteriormente readequar a logística do transporte escolar municipal rural, minimizando custos e proporcionando ganhos de bem-estar aos alunos. O projeto foi desenvolvido pela equipe coordenada pelo Professor Ricardo S.

Martins, do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

O resultado deste projeto foi apresentado à Secretária de Estado da Educação de Minas Gerais daquela época e pela importância que foi dada ao projeto em questão, o município foi contemplado com um ônibus para o transporte escolar e com a construção de uma escola em uma localidade rural, denominada “Assentamento 26 de Outubro”, a fim de evitar o deslocamento diário de alunos que moram nas proximidades dessa escola.

Foi a partir desse projeto, que a administração municipal se motivou a buscar novas práticas de gestão que pudessem trazer resultados mais eficientes na gestão dos gastos públicos, sem interferir na qualidade dos serviços prestados à população.

A princípio foi formada uma equipe composta por: Secretário Municipal de Planejamento e Gestão, Diretora de Planejamento, Orçamento e Qualidade dos Gastos, Diretor de Finanças e Gestão da Secretaria de Educação, Diretor de Finanças e Gestão da Secretaria de Saúde, Diretor de Finanças e Gestão da Secretaria de Desenvolvimento Social, Diretor de Finanças e Gestão da Secretaria de Infraestrutura e Serviços Urbanos, Diretor de Compras, Diretor de Almoxarifado, Diretor de Contabilidade, Diretor de Recursos Humanos e gerentes de setores.

Em grupos de discussões foram trazidas questões em diversas áreas, tais como:

1. Área da Saúde:

- 1.1) Porque uma Unidade de Programa de Saúde da Família tem custo bem maior do que uma outra que atende o mesmo número de pacientes?
- 1.2) Os parâmetros de produtividade estabelecidos estão sendo alcançados?
- 1.3) Qual é o custo total dos serviços e as vantagens de terceirizar?

2. Área de Infraestrutura:

- 2.1) Quantos metros lineares cada gari consegue varrer?
- 2.2) É possível aumentar a produtividade e atender mais pessoas?

3) Área da Educação

- 3.1) Porque uma escola tem custo bem maior, se atende menos alunos?
- 3.2) Quais os parâmetros de números de alunos para cada série escolar?
- 3.3) Qual a taxa de ocupação em cada sala de aula; quantos profissionais são necessários para atender com eficiência e eficácia os alunos?

3.4) Como realocar os recursos de forma a maximizar os resultados; quanto custa cada serviço prestado.

3.5) Também surgiu como “o que medir”?

Questionamento comuns em todas as áreas foram: como realocar os recursos de forma a maximizar os resultados? Quanto custa cada serviço prestado?

Segundo informações, após discussões e reuniões de *brainstorming*, com a necessidade de investigar e dar respostas a todos esses questionamentos e com disposição para superar as dificuldades que foram levantadas, definiu-se por estabelecer metodologias específicas de acordo com as peculiaridades de cada área, além de ser estabelecido como prioridades alguns setores das Secretarias de Desenvolvimento Social, Educação, Infraestrutura e Saúde. A escolha foi motivada pelo fato de serem secretarias detentoras de grande parte dos serviços municipais, portanto envolveriam maiores dispêndios de recursos e maior impacto na prestação de serviços à população.

Para a implantação do sistema de custos junto às equipes, o primeiro passo foi

- 1) Identificar os recursos disponíveis. Primeiramente foram identificados de quais sistemas informatizados as informações seriam retiradas, sendo necessário extrair dados dos sistemas do módulo de pessoal, almoxarifado, contabilidade e frotas. A figura 2 representa os módulos do software de gestão que são necessários e utilizados para a apuração dos custos.

Figura 2. Ferramentas Utilizadas na Gestão de Custos em Pompéu/MG



Fonte: Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão/Pompéu-MG, Elaboração Própria, 2019

Posteriormente foram implantadas as ações elencadas abaixo

- 2) Estabeleceu-se que a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão seria responsável pela elaboração da metodologia, capacitação e suporte técnico para as equipes;

- acompanhamento das tomadas de decisões que fossem pactuadas; avaliação do processo e pelas devidas correções que se fizessem necessárias para a melhoria do processo;
- 3) Definiu-se que os gestores responsáveis pelas coletas, elaboração e apresentação dos resultados da gestão de custos seriam os diretores ou gerentes de finanças;
 - 4) Foi feito em conjunto com a equipe a padronização dos relatórios que seriam utilizados para as coletas, elaboração e apresentação dos resultados;
 - 5) Foi realizada reunião de conscientização, a respeito da importância do Projeto, com todos os cargos estratégicos, diretores, secretários, gerentes e outros, através de uma reunião de abertura do projeto;
 - 6) Pactuou-se que todos os dados seriam apresentados às equipes, incluindo o Prefeito, que é o responsável direto pela cobrança das tomadas de decisões, caso sejam apontadas alguma situação crítica que possa vir a se tornar uma oportunidade de otimização e melhoria dos serviços prestados;
 - 7) Antes de iniciar o projeto, de acordo com a Secretária, foram realizados diversos testes para garantir a segurança da aplicabilidade da metodologia;
 - 8) Em seguida passou-se à capacitação dos envolvidos no processo para a utilização da ferramenta de gestão, desde a coleta dos dados nas respectivas bases, até a elaboração dos painéis de apresentação dos resultados dos custos;
 - 9) Por fim foi acordado e elaborado um cronograma de reuniões mensais de apresentação dos resultados e definiu-se que as apresentações seriam abertas a discussões com todos os envolvidos no processo e que propostas de estratégias que viabilizassem a melhoria na qualidade dos custos seriam aceitas.

Como dificuldades no processo, pode-se considerar, em primeiro lugar, que o Município não dispunha de um sistema gerencial de contabilidade, departamento pessoal e almoxarifado que gerasse dados automaticamente para a apuração dos custos. Em segundo lugar, havia a necessidade de fazer a equipe “comprar a ideia” da importância do projeto, uma vez que pela ausência de um software apropriado, o trabalho teria que ser realizado manualmente e isso demandaria maior tempo para a execução, pois as informações encontravam-se fragmentadas em mais de um setor, fazendo com que alguns lançamentos de informações tivessem que ser feitos manualmente em planilhas de Excel. Também havia o desafio de estabelecer diferentes metodologias, pois cada área possuía diversas particularidades e necessidade de tratamento.

O método utilizado para aferição dos custos foi o “método por absorção”. De acordo com Zalunca (2014) o custeio por absorção (também chamado “custeio integral”) é o método derivado da aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, que consiste na

apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) causados pelo uso de recursos da produção aos bens. Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos. Necessita-se de critérios de rateios, no caso de apropriação dos custos indiretos (gastos gerais de produção) quando houver dois ou mais produtos ou serviços.

Pois bem, passemos às definições de cada conceito:

Custo: de forma genérica, custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma, ou seja, os custos são os valores que uma organização investe na produção de seus produtos ou serviços (ZALUNCA, 2014).

Custos diretos - é aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. (ZALUNCA, 2014). Não necessita de rateios para ser atribuído ao objeto custeado. No caso específico da educação, objeto deste trabalho, os custos diretos são aqueles que estão vinculados diretamente ao aluno em sala de aula, ou seja, o professor (a).

Custos Indiretos - é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas. Também neste caso específico da educação, referem-se àqueles profissionais que são necessários ao funcionamento da escola, mas não estão em sala de aula, por exemplo: supervisor pedagógico, bibliotecário, professor eventual, servente, profissionais de serviços gerais e despesas de custeio como por exemplo: merenda escolar, material de limpeza, água, energia, telefone, dentre outros. (ZALUNCA, 2014).

Despesas Correntes - Despesas de custeio de manutenção das atividades dos órgãos da administração pública, como por exemplo: despesas com pessoal, juros da dívida, aquisição de bens de consumo, serviços de terceiros, manutenção de equipamentos, despesas com água, energia, telefone etc. Estão nesta categoria as despesas que não concorrem para ampliação dos serviços prestados pelo órgão, nem para a expansão das suas atividades. (BRASIL, 2019)

Outras Despesas Correntes - Despesas de custeio de manutenção das atividades dos órgãos da administração pública, excluídas as despesas com pessoal. Como por exemplo: serviços de terceiros, alimentação, despesas com água, energia, telefone etc. (BRASIL, 2019).

4 A GESTÃO DE CUSTOS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE POMPÉU/MG

Como para este trabalho foi escolhido para estudo a implementação da gestão de custos nas escolas municipais, neste capítulo é feita uma breve apresentação das 07 (sete) escolas municipais existentes em Pompéu/MG. Com exceção da Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos que possui os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, todas as demais escolas só possuem os anos iniciais do Ensino Fundamental. Para fins deste estudo só serão considerados os anos iniciais.

De acordo com a Secretaria de Planejamento e Gestão, quanto ao aspecto gerencial, as escolas apresentavam vários problemas em relação à gestão de custos, sendo que os gestores não possuíam conhecimento do custo de cada aluno, bem como informações sobre os gastos com pessoal, encargos sociais, custos com merenda escolar e demais custos necessários para a manutenção da escola.

Não havia qualquer tipo de avaliação das despesas e nem o envolvimento dos responsáveis pelas escolas quanto à evolução e/ou redução de gastos com materiais de consumo, gêneros alimentícios, materiais de limpeza, água, energia, telefone, pessoal e encargos sociais, dentre outros.

Também não havia um acompanhamento efetivo de controle de estoque. Os pedidos mensais de compras muitas vezes apresentavam listas repetidas de meses anteriores, o que às vezes acarretava em desperdícios e inutilização de produtos com validade vencidas. Além disso, as compras de materiais de consumo e gêneros alimentícios não passavam por uma análise do responsável na Secretaria de Educação por autorizar os pedidos.

Embora o município possuísse um decreto municipal de 2009, que regulamentava as normas e critérios para composição de turmas e definição do quadro de pessoal para o ensino infantil e para o ensino fundamental, isso não era levado em consideração no ato de formação das turmas no início do ano.

Uma das particularidades para o projeto da gestão de custos na educação foi incluir um indicador de taxa de ocupação, baseado nos parâmetros para enturmação estabelecido no Decreto Municipal 1.527/2017 que “Regulamenta as normas para composição de turmas e definição do Quadro de Pessoal dos CEIMs – Centros de Educação Infantil Municipal e das

Escolas Municipais do Município de Pompéu/MG e dá outras providências”, estabelecendo-se o número de alunos para composição das turmas. O referido decreto alterou o anterior de nº 1.673/2009 e está em vigor até a presente data.

A partir desse decreto, entende-se como:

Parâmetros, a medida numérica que descreve uma característica da população, uma unidade que será medida a partir daquela unidade da amostra. (Araújo, *et.al*; 2019). Por **Taxa de Ocupação**, entende-se o percentual apurado entre o número de alunos existentes em sala de aula em relação ao número de alunos estabelecidos no decreto Municipal. A figura 3 apresenta esses parâmetros:

Figura 3. Parâmetros para Enturmação em Salas de Aula de acordo com o Decreto 1.527/2017

<i>Anos Iniciais</i>	<i>Nº de Professores</i>	<i>Nº de Alunos por Turma</i>
<i>1º ao 3º ano</i>	01 professor por turma	25 alunos
<i>4º ao 5º ano</i>	01 professor por turma	30 alunos

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

Os resultados da gestão de custos foram analisados nas seguintes escolas:

- 1) Escola Municipal Adelaide Joaquina;
- 2) Escola Municipal Antônio da Palmira;
- 3) Escola Municipal Estanislau Castelo Branco;
- 4) Escola Municipal Inácio de Oliveira Campos;
- 5) Escola Municipal José Maria de Carvalho;
- 6) Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos;
- 7) Escola Municipal Tabelaão João Batista da Rocha.

A figura a seguir descreve, de forma sucinta, algumas características das escolas em análise.

Figura 4. Características das Escolas Municipais de Pompéu/MG

<i>Nome da Escola</i>	<i>Turnos</i>	<i>Média de Nº de Turmas – 2015 a 2019</i>	<i>Média de Alunos – 2015 a 2019</i>	<i>Média da Capacidade de Atendimento</i>	<i>Particularidades</i>	<i>Média do IDEB</i>
<i>Adelaide Joaquina</i>	01	05	94	130	<p>A escola atende uma clientela diversificada, uma parte dos alunos é proveniente da zona urbana e outra é oriunda da zona rural do município.</p> <p>O bairro não oferece espaços de lazer, um dos espaços usados pelos moradores é a própria quadra da escola. As famílias por sua vez, não dispõem de recursos suficientes para proporcionar às crianças o acesso a outras atividades de lazer ou culturais. Muitas crianças encontram na escola um lugar para minimizar seus problemas sociais.</p>	<p>2013 - 5,9</p> <p>2015 - 6,2</p> <p>2017 - 5,9</p>
<i>Antônio da Palmira</i>	02	13	292	347	<p>Localizada na zona urbana. A escola atende uma clientela diversificada, oriunda de vários bairros. De forma geral, as crianças atendidas possuem bom nível social-econômico. O bairro não dispõe de recursos suficientes para proporcionar às crianças o acesso a outras atividades de lazer ou culturais. Fica a cargo da escola, que mesmo sem espaço, tenta, na medida do possível, oferecer atividades culturais aos educandos.</p>	<p>2013 – 5,7</p> <p>2015 - 6,2</p> <p>2017 – 6,7</p>
<i>Estanislau Castelo Branco</i>	01	05	65	135	<p>Localizada em um bairro mais afastado da área central, o bairro oferece poucos espaços de lazer, um dos espaços usados pelos moradores é a quadra. As famílias por sua vez, não dispõem de recursos suficientes para proporcionar às crianças o acesso a outras atividades de lazer ou culturais.</p>	<p>2013– 6,0</p> <p>2015 – não houve registro</p> <p>2017 – 6,6</p>

Nome da Escola	Turnos	Média de Nº de Turmas – 2015 a 2019	Média de Alunos – 2015 a 2019	Média da Capacidade de Atendimento	Particularidades	Média do IDEB
<i>Inácio de Oliveira Campos</i>	01	05	58	135	Localizada na zona rural do município. Os alunos atendidos são filhos de assentados, acampados, trabalhadores em fazendas e fazendeiros da região do Assentamento 26 de Outubro e da zona rural próxima à Escola	2013 – 5,6 2015 – não houve registro 2017 – 7,0
<i>José Maria de Carvalho</i>	02	18	413	462	A maioria dos alunos da escola reside nas localidades vizinhas. São de classes média e baixa, com predominância para alunos de nível socioeconômico baixo.	2013 - 6,6 2015 - 6,5 2017 - 7,2
<i>Professora Ângela Maria Rocha Campos</i>	02	11	257	298	A escola atende uma clientela diversificada que reside em vários bairros, outra parte é oriunda da zona rural do município. O bairro não oferece locais de lazer, sendo a quadra da escola utilizada para tal.	2013 - 5,0 2015 - 5,9 2017 - 5,9
<i>Tabelião João Batista da Rocha</i>	02	11	269	292	A escola atende uma clientela diversificada que reside em vários bairros, outra parte é oriunda da zona rural do município. De forma geral, as crianças atendidas possuem bom nível socioeconômico.	2013 - 5,7 2015 - 6,5 2017 - 6,2

Fontes: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG; INEP, 2019 – Elaboração Própria

O cálculo dos valores médios foi elaborado utilizando como base de cálculo por escola, o somatório de todos alunos que foram atendidos no período de 2015 a 2019 dividido pelo total de 05 anos. Usou-se a mesma metodologia para a média de turmas e a capacidade de atendimentos. As informações referentes às particularidades foram extraídas do Plano Municipal de Educação e a média do IDEB foi coletada através do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

De acordo com a Figura 4 nota-se que das 07(sete) escolas analisadas, 03 escolas (Adelaide Joaquina, Estanislau Castelo Branco e Inácio de Oliveira Campos) possuem particularidades que podem interferir diretamente no custo médio por aluno. A Escola Inácio está localizada na zona rural atendendo aos alunos do Assentamento 26 de Outubro e região. Atende alunos da educação infantil e também dos anos iniciais do ensino fundamental. Possui uma única turma de cada série e uma baixa taxa de ocupação por sala de aula. De acordo com estudos já realizados seria inviável deslocar os alunos para a zona urbana, uma vez que, os valores gastos com transporte escolar e as distâncias entre as regiões acarretaria um custo ainda maior e comprometeria o bem-estar do aluno, pois os mesmos passariam muitas horas em trânsito. A Escola Estanislau Castelo Branco atende somente os anos iniciais do ensino fundamental, está localizada em uma região de alta vulnerabilidade social e é mais afastada de outras escolas. A taxa de ocupação é baixa, no entanto, não é possível deslocar os alunos para outras instituições, pois isso implicaria dificuldades para as famílias e comprometimento do bem-estar do aluno, que deixariam de ser atendidos próximos às suas residências. A Escola Adelaide Joaquina apresenta as mesmas características que a anterior, porém na região existe uma outra escola municipal que poderia receber sua demanda. As Escolas Antônio da Palmira, José Maria de Carvalho, Professora Ângela Maria Rocha Campos e Tabelação João Batista da Rocha estão localizadas na zona urbana, atendem aos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental possuindo um grande número de alunos e mais de uma turma por série com maior taxa de ocupação em comparação às outras 03 (três) escolas mencionadas acima.

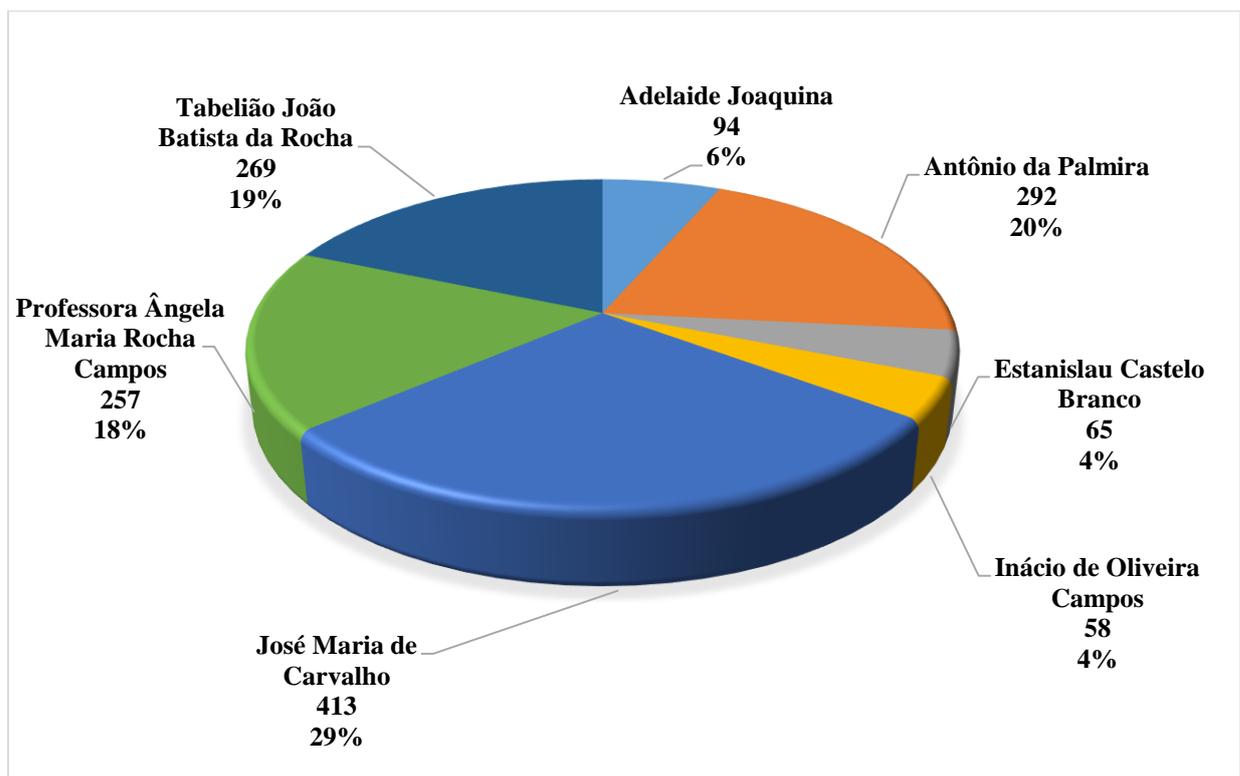
A média de alunos atendidos nos anos de 2015 a 2019, em todas as escolas municipais nos anos iniciais do ensino fundamental, chega a 1.448 alunos, distribuídos em 68 turmas, sendo 04 escolas com dois turnos e 03 escolas turnos únicos.

Analisando em conjunto nota-se que a capacidade de atendimento (1.799 alunos) está acima do número de alunos matriculados, demonstrando que ainda há uma capacidade instalada para o aumento de mais alunos nas séries do ensino fundamental.

Percebe-se também que no período de 2013 para 2017 ocorreu uma evolução positiva no IDEB nas Escolas Antônio da Palmira, Estanislau Castelo Branco e Inácio de Oliveira Campos. As Escolas Adelaide Joaquina e Tabelaão João Batista da Rocha aumentaram o IDEB de 2013 para 2015 e tiveram uma queda de 2015 para 2017. A Escola José Maria de Carvalho teve uma pequena queda no IDEB entre 2013 e 2015 e um crescimento considerável entre 2015 e 2017, alcançado a maior nota entre as escolas municipais. A Escola Professora Ângela Maria Rocha Campos teve um aumento no IDEB entre 2013 e 2015 e manteve o mesmo índice entre 2015 e 2017. Cabe lembrar que o IDEB, criado em 2007, foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

A figura 5 mostra a distribuição de alunos pelas sete escolas.

Figura 5. Distribuição dos Alunos nas Escolas Municipais de Pompéu/MG – Média dos Período de 2015 a 2019



Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, Elaboração Própria

O processo de implantação da gestão de custos nas escolas municipais seguiu praticamente o mesmo processo de implantação da gestão de custos no geral. Primeiramente foram identificadas as ferramentas disponíveis para a extração das informações necessárias para o preenchimento dos dados em planilhas de Excel, uma vez que o município não possuía um sistema gerencial integrado que fornecesse todas as informações já prontas. Foram

padronizados para a coleta das informações os módulos de pessoal, almoxarifado e contabilidade. A Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão ficou responsável pela elaboração da metodologia, capacitação e suporte técnico para as equipes; acompanhamento das tomadas de decisões que fossem pactuadas; avaliação do processo e pelas devidas correções que se fizessem necessárias para a melhoria do mesmo. O Diretor de Planejamento e Finanças da Secretaria Municipal de Educação ficou responsável pelas coletas, elaboração, análise e apresentação dos resultados para todos os gestores das escolas, incluindo o levantamento de possíveis oportunidades para a tomada de decisões. Foi realizada reunião de conscientização a respeito da importância do Projeto com diretores escolares e outros profissionais da área educacional, através de uma reunião de abertura do projeto. Ficou definido que os dados seriam apresentados para toda a equipe e que seriam tomadas decisões em conjunto. Assim, como nos demais setores, a educação também passou por dificuldades no processo de elaboração dos custos, devido à falta de um sistema gerencial apropriado e com informações integradas de contabilidade, departamento pessoal e almoxarifado que gerassem dados automaticamente para a apuração dos custos, o que torna o processo de apuração mais demorado. O método utilizado para a apuração de custos na Educação foi o método por absorção, conforme será demonstrado na próxima seção.

4.1 RESULTADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção busca evidenciar os resultados obtidos através da Implantação da Gestão de Custos nas escolas do município de Pompéu/MG, entendendo os resultados como a produção de informações a respeito do custo por escola, custo por ano escolar, custo por professor, custo com pessoal e encargos sociais, custo da merenda escolar e custo por turno.

Para alcançar os objetivos foram analisados, em primeiro lugar, os custos médios e as taxas de ocupação do período de 2015 a 2019 de forma consolidada conforme tabela 1. Em segundo lugar, de acordo com a tabela 2, são apresentados os custos médios do período de 2015 a 2019, de forma consolidada, somente das Escolas Antônio da Palmira, José Maria de Carvalho, Professora Ângela Maria Rocha Campos e Tabela João Batista da Rocha, uma vez que apresentam características semelhantes conforme descrito anteriormente. Em seguida para fins de comparabilidade, foram utilizados dados extraídos do SIOPE (Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação) do ano de 2019 relativos ao Estado e à União, para verificar se o custo/aluno do Município de Pompéu/MG está acima ou abaixo dos custos dos mesmos, bem como foram utilizados dados provenientes do INEP – para analisar a evolução

do IDEB, embora não se possa fazer uma relação direta entre custos e desempenho escolar, uma vez que esse é afetado por diversas variáveis, individuais, familiares e sociais, de forma que a comparação tem apenas um objetivo ilustrativo.

Tabela 1. Custos Apurados - 1º ao 5º Ano, em todas as Escolas Municipais, Pompéu/MG, 2015-2019

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	71	1.484	1.905	77,90	360,25	
2016	73	1.500	1.930	77,72	369,69	2,62
2017	65	1.452	1.760	82,50	387,46	4,81
2018	66	1.462	1.760	83,07	374,12	-3,44
2019	61	1.341	1.640	81,77	451,09	20,57

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

Nota Explicativa: Para cálculo dos dados que compõem a tabela 1 foi realizado por ano o somatório do número de turmas das 07 (sete) escolas do município. Foi realizado o somatório do número de alunos e do parâmetro de ocupação. Em seguida foi feita a divisão do número de alunos pelo parâmetro, encontrando o percentual da taxa de ocupação. O custo médio por aluno é a média final após somados todos os custos individuais por escola e por série. A variação consiste na evolução do custo apurado em relação ano anterior.

A tabela 1 mostra que comparando 2015 e 2019 houve redução no número de turmas e também no número de alunos, no entanto a taxa de ocupação teve aumento. Quanto ao custo médio ocorreram pequenas variações entre os anos de 2015 e 2016 e 2016 e 2017, o que levando em consideração as correções salariais, pode-se considerar que o custo se manteve estável. O mesmo foi reduzido em 2018, quando ocorreu um grande contingenciamento de despesas devido à retenção de receitas, que ocasionaram grande queda nos repasses das receitas para o município. Já no ano de 2019 ocorreu queda no número de alunos, no número de turmas, na taxa de ocupação e aumento no custo médio.

Tabela 2. Custos Apurados do 1º ao 5º Ano, em quatro Escolas Municipais em área urbana. Pompéu/MG, 2015-2019.

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	56	1.239	1.500	82,60	285,66	
2016	58	1.260	1.525	82,62	322,57	12,92
2017	50	1.243	1.355	91,73	290,15	-10,05
2018	51	1.243	1.355	91,73	281,11	-3,12
2019	47	1.163	1.260	92,30	326,4	16,11

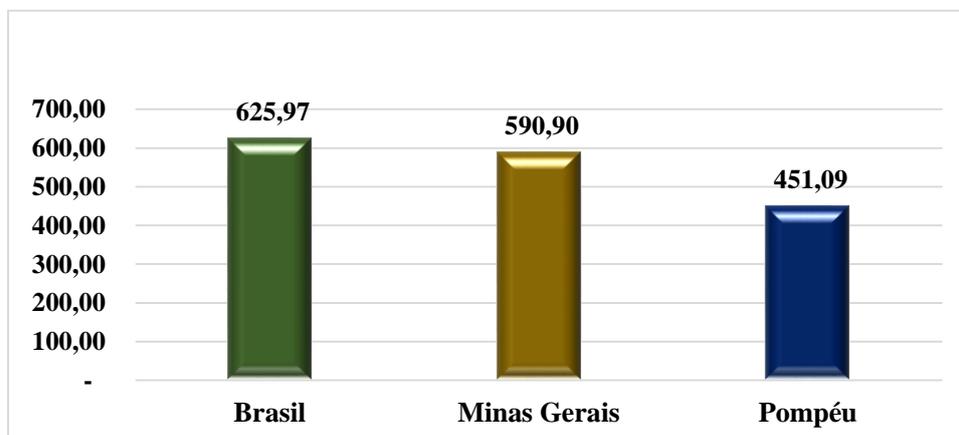
Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

Nota Explicativa: Para cálculo dos dados que compõem a tabela 2 foi realizado por ano o somatório do número de turmas somente das 04 escolas que possuem características semelhantes, foi também realizado o somatório do número de alunos e do parâmetro de ocupação. Em seguida foi feita a divisão do número de alunos pelo parâmetro, encontrando o percentual da taxa de ocupação. O custo médio por aluno é a média final após somados todos os custos individuais por escola e por série. A variação consiste na evolução do custo apurado em relação ano anterior.

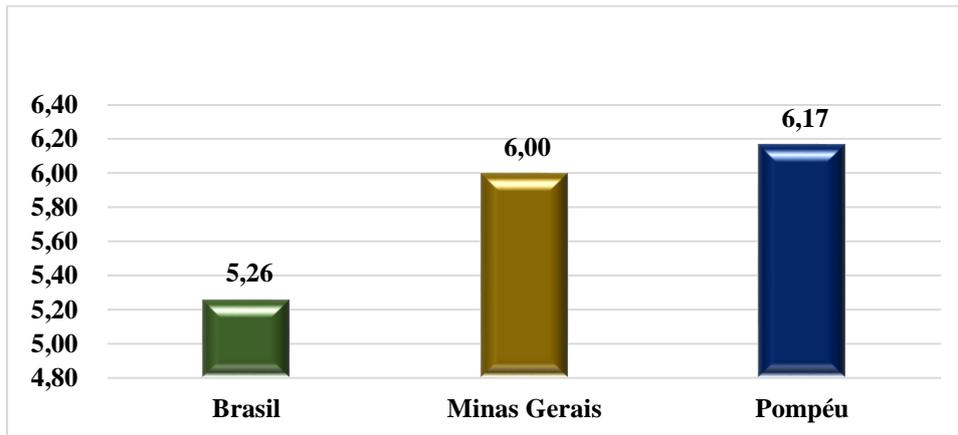
A tabela 2 demonstra que ao comparamos as Escolas Municipais Antônio da Palmira, José Maria de Carvalho, Professora Ângela Maria Rocha Campos e Tabelião João Batista da Rocha, que apresentam características semelhantes, percebe-se no período analisado uma redução no número de alunos e no número de turmas, com conseqüente aumento na taxa de ocupação. Nos períodos de 2017 e 2018 houve queda no custo médio por aluno em relação ao ano anterior, já em 2019, apesar da redução das turmas, houve aumento no custo médio por aluno. Vale ressaltar que em 2018, devido à falta de repasses do Estado houve um contingenciamento de recursos, o que pode justificar o aumento em 2019. Em comparação com a Tabela 1, que apresenta o consolidado de todas as escolas, a tabela 2, que apresenta os resultados somente das 04 escolas, observa-se que a taxa de ocupação aumentou consideravelmente acarretando uma diminuição do custo médio por aluno. É importante ressaltar que os valores correspondentes ao custo médio por aluno não foram corrigidos pelos índices de inflação e nem aplicada as diferenças decorrentes de reajustes do piso salarial do magistério.

As figuras 6 e 7 abaixo mostram, respectivamente, o custo médio por aluno e o resultado médio do IDEB.

Figura 6. Custo Médio por aluno no Ensino Fundamental das Escolas Municipais. Pompéu/MG, 2019



Fontes: SIOPE, 4º Bimestre de 2019, Elaboração Própria.

Figura 7. Desempenho no IDEB no Ensino Fundamental das Escolas Municipais. Pompéu/MG, 2019

Fontes: INEP 2019, Elaboração Própria.

A figura 6 mostra que o custo médio por aluno no município de Pompéu/MG está abaixo da média do Brasil e do Estado de Minas Gerais. Ao mesmo tempo, a figura 7 aponta que o IDEB do município de Pompéu/MG está acima da média do IDEB no Brasil e no Estado de Minas Gerais, quando utilizados para fins de comparabilidade as séries de 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Esse resultado sugere que o maior custo não está necessariamente associado ao melhor rendimento.

Como foi apresentado, o município conta com três escolas que apresentam realidades bastante diferentes das demais com relação ao número de turmas, alunos, turno de funcionamento e localização. Em vista disso, este trabalho buscou também evidenciar os custos somente das quatro escolas que possuem características semelhantes, como, por exemplo, a taxa de ocupação, um maior número de alunos, maior número de séries e turnos a fim de não distorcer a análise.

As tabelas 3, 4, 5, 6 e 7 apresentam o consolidado das Escolas Antônio da Palmira, José Maria de Carvalho, Professora Ângela Maria Rocha Campos e Tabelação João Batista da Rocha, por série, por ano, por número de turmas, nº de alunos, parâmetros de ocupação, taxa de ocupação, custo médio por aluno e variação do custo médio em relação ao ano anterior.

Tabela 3. Consolidado dos Custos 1º Ano dos Anos Iniciais de quatro Escolas Municipais selecionadas, Pompéu/MG. 2015-2019

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	% Taxa de Ocupação	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	10	231	250	92,4	249,35	
2016	10	232	250	92,8	371,95	49,17
2017	10	251	250	100,4	280,82	-24,50
2018	10	251	250	100,4	270,7	-3,60
2019	10	232	250	92,8	327,79	21,09

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

De acordo com a tabela 3, avaliando o período de 2015 a 2019, conclui-se que de 2015 para 2016 houve uma variação elevada no custo médio por aluno. Nos períodos de 2016 para 2017 e 2017 para 2018 as quedas foram de 24,50% e 3,60% respectivamente no valor do custo médio. No ano de 2019 a taxa de ocupação sofreu uma queda, contribuindo para a elevação do custo médio por aluno em 21,09%, no 1º ano das escolas municipais.

Tabela 4. Consolidado dos Custos 2º Ano dos Anos Iniciais de quatro Escolas Municipais selecionadas, Pompéu/MG, 2015-2019

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	14	304	350	86,86	391,8	
2016	11	240	275	87,27	313,78	-19,91
2017	10	256	250	102,40	297,82	-5,09
2018	11	256	250	102,40	288,31	-3,19
2019	9	243	225	108,00	307,91	6,80

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

Conforme demonstra a tabela 4, entre 2015 e 2016 houve aumento na taxa de ocupação, impactando para menos o custo médio. A taxa teve um aumento considerável em 2017 e 2018 o que provocou uma queda no custo médio por aluno. Em 2019 a taxa de ocupação aumentou novamente e houve uma variação positiva de 6,80% no custo médio por aluno. Percebe-se na série analisada um aumento significativo na taxa de ocupação o que praticamente não alterou o custo médio por aluno, é válido lembrar que os valores não foram atualizados de acordo com o índice de inflação.

Tabela 5. Consolidado dos Custos 3º Ano – Anos Iniciais - Escolas Municipais, Pompéu/MG

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	12	262	300	87,33	254,24	
2016	12	254	300	84,67	308,69	21,42
2017	9	223	225	99,11	285,45	-7,53
2018	9	223	225	99,11	278,38	-2,48
2019	11	261	275	94,91	336,97	21,05

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

Conforme demonstra a tabela 5, no período de 2015 a 2016 houve diminuição na taxa de ocupação e aumento no custo médio. Nos anos de 2017 e 2018 ocorreu crescimento na taxa de ocupação, em relação aos anos anteriores, reduzindo os valores do custo médio. Em 2019,

houve aumento de duas turmas, pequena queda na taxa de ocupação e aumento de 21,05% no custo médio.

Tabela 6. Consolidado dos Custos 4º Ano – Anos Iniciais - Escolas Municipais, Pompéu/MG

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	10	219	300	73,00	267,97	
2016	14	310	370	83,78	304,26	13,54
2017	9	221	270	81,85	292,93	-3,72
2018	9	221	270	81,85	282,98	-3,40
2019	8	196	240	81,67	332,81	17,61

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

A tabela 6 demonstra que as turmas de 4º ano das escolas municipais de Pompéu/MG vêm diminuindo ao longo dos anos, bem como suas taxas de ocupação, o que impacta diretamente na elevação do custo médio, que teve uma elevação de 17,61% em 2019 em relação ao ano anterior.

Tabela 7. Consolidado dos Custos 5º Ano – Anos Iniciais - Escolas Municipais, Pompéu/MG

<i>Ano</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>% Taxa de Ocupação</i>	<i>Custo Médio Por Aluno</i>	<i>Variação (%)</i>
2015	10	217	300	72,33	264,95	
2016	11	224	330	67,88	314,16	18,57
2017	12	292	360	81,11	293,72	-6,51
2018	12	292	360	81,11	285,19	-2,90
2019	9	231	270	85,56	326,52	14,49

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu-MG, 2019

A tabela 7 demonstra que entre 2015 e 2016 ocorreu uma queda na taxa de ocupação e um consequente aumento no custo médio por aluno. Entre 2016 e 2018 o custo médio foi reduzido, já entre 2018 e 2019 sofreu um acréscimo de 14,49%.

Ao compararmos as turmas do 1º ao 5º Ano, conforme as tabelas 3,4,5,6 e 7, percebe-se que a taxa de ocupação do 1º e 2º anos são maiores do que as do 3º, 4º e 5º anos, no entanto, o custo médio por aluno, nos últimos 05 anos, foi maior nas turmas do 2º ano (R\$319,92), seguidos pelo 1º ano (R\$300,12), 5º ano (R\$296,90), 4º ano (R\$296,19) e 3º ano (292,74). Tais valores foram calculados utilizando-se de uma média aritmética dos últimos 05 anos. Destaca-se ainda que diversas variáveis, tais como: licenças médicas, adicionais por tempo de serviço e outros benefícios contemplados pelo Plano de Carreira, podem influenciar no resultado final do custo médio por aluno.

As tabelas 8,9,10,11,12,13 e 14, em anexo, dispõem sobre os resultados individualizados por escola e têm como objetivo evidenciar a realidade de cada uma delas. Para cálculo considerou-se por ano o número de turmas, número de alunos e parâmetros de ocupação. Foi dividido o nº de

alunos pelo parâmetro de ocupação, encontrando-se a taxa de ocupação. O custo médio foi extraído da base de dados para a elaboração deste trabalho e a variação consiste no percentual apurado da evolução dos custos em relação ao ano anterior.

As tabelas 15, 16, 17, 18 e 19, também em anexo, apresentam os resultados de todas as escolas, estratificados por ano, série, nº de turmas, nº de alunos, parâmetros de ocupação, taxa de ocupação e custo médio mensal. O objetivo é fazer uma comparação, considerando uma mesma série escolar, entre as escolas municipais e também verificar quais séries apresentam problemas com relação à baixa taxa de ocupação. É importante ressaltar que tal análise permite ao gestor fazer uma previsão do ano seguinte com relação à quantidade de turmas e alunos e adotar estratégias para aumentar a taxa de ocupação nas salas de aula e, conseqüentemente, reduzir o custo médio por aluno. Novamente é bom destacar que o custo elevado das Escolas Municipais Adelaide Joaquina, Estanislau Castelo Branco e Inácio de Oliveira Campos é devido à baixa taxa de ocupação.

Em relação as tabelas 8 a 14, podemos concluir que: A Escola Municipal Adelaide Joaquina possui como particularidades a baixa taxa de ocupação, um único turno de funcionamento e uma única turma por série. Essa escola possui um número de alunos inferior às outras escolas, conforme demonstrado na figura 6, conseqüentemente apresenta um dos custos mais elevados das escolas do município. É importante observar que o número de alunos vem diminuindo consideravelmente ao longo dos anos. Tal fato pode estar relacionado à existência de uma outra Escola Municipal no bairro que atende alunos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental. A Escola Municipal Antônio da Palmira funciona em dois turnos e é uma das que atende o maior número de alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. Nota-se pela tabela 9 uma oscilação na variação dos custos nos períodos de 2015 a 2019, mas percebe-se também que a taxa de ocupação aumentou consideravelmente a partir de 2017, seguidas pelas reduções de turmas e número de alunos. A Escola Municipal Estanislau Castelo Branco apresenta as mesmas características que a Escola Municipal Adelaide Joaquina, conseqüentemente o seu custo médio por aluno é muito alto. A quantidade de alunos no período analisado praticamente não sofreu alteração e a taxa de ocupação, com exceção do ano de 2016, é menor que cinquenta por cento. Cabe destacar que essa é a única escola do bairro, que é mais afastada da área central da cidade, inviabilizando de certa forma a transferência dos alunos para outras escolas, uma vez que acarretaria em custos com o transporte escolar dos mesmos, além da insatisfação da população ali residente. De acordo com a tabela 11 a Escola Municipal Inácio de Oliveira Campos mantém o número de turmas ao longo dos últimos 05 cinco anos. Trata-se de uma escola sediada na zona rural, funcionando em um único turno e horário diferenciado

possuindo uma única turma por série e uma pequena quantidade de alunos o que gera uma taxa de ocupação abaixo de cinquenta por cento. Encontra-se em construção na zona rural uma escola que atenderá os anos iniciais e finais do ensino fundamental bem como o primeiro e segundo períodos da educação infantil. O objetivo é centralizar todas as turmas da zona rural afim de reduzir essas desigualdades e principalmente reduzir os gastos com transporte escolar. A Escola Municipal José Maria de Carvalho funciona em dois turnos e é a que atende a maior quantidade de alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. A taxa de ocupação é superior a oitenta por cento e no ano de 2019 teve o seu pico (93,72%), o custo médio por aluno apresenta um valor semelhante às escolas com as mesmas características e quando comparado com as escolas que funcionam em único turno e têm baixa taxa de ocupação há uma redução de custo médio por aluno bastante significativa. Isso sugere que quanto maior a ocupação das escolas menor o custo médio por aluno. A Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos possui dois turnos de atendimento e é a única escola municipal que atende os anos finais do ensino fundamental. Vale ressaltar que, para fins de análise, só foram considerados os anos iniciais do ensino fundamental. A taxa de ocupação é superior a 80% e o custo médio por aluno é o menor entre as escolas objetos desse estudo. A Escola Municipal Tabelação João Batista da Rocha funciona em dois turnos e atende um grande número de alunos do meio rural. Possui mais de uma turma por série e, ao longo do período mostrado, praticamente apresentou o mesmo número de turmas e também de alunos. A taxa de ocupação aumentou consideravelmente no período analisado o que acarretou em uma pequena variação no custo médio por aluno.

Em análise às tabelas 15 a 19 podemos ressaltar que as Escolas Estanislau Castelo Branco e Inácio de Oliveira Campos apresentaram baixas taxas de ocupação em todas as séries pesquisadas. A Escola Adelaide Joaquina só não apresentou baixa taxa de ocupação no 1º ano. Tais escolas, conforme descrito ao longo deste trabalho, apresentam características que as diferenciam das demais, acarretando em alto custo médio por aluno. A Escola Antônio da Palmira apresentou nos anos de 2015 e 2016 uma baixa taxa de ocupação para o 4º e 5º anos, entretanto não houve uma variação significativa no custo médio por aluno quando comparado às escolas com características semelhantes. A Escola Professora Ângela Maria Rocha Campos apresentou uma baixa taxa de ocupação em 2015 para o 4º ano e em 2016 para o 5º ano, o que não interferiu significativamente para a elevação do custo médio por aluno. Podemos identificar também que as únicas escolas que apresentaram um comportamento regular com relação à taxa de ocupação e custo médio por aluno para todas as séries escolares foram as Escolas José Maria de Carvalho e Tabelação João Batista da Rocha.

4.2 CONHECIMENTO DOS CUSTOS E TOMADA DE DECISÃO

Além dos resultados evidenciados anteriormente, na visão dos gestores das Secretarias Municipais de Planejamento e Gestão e também Educação, um ponto muito positivo para a implantação da gestão de custos no município, foi a criação do cargo de Diretores de Planejamento e Finanças. Estes diretores são tecnicamente subordinados à Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão e solidariamente responsáveis pela adoção de ferramentas e mecanismos que corroborem para o equilíbrio orçamentário e financeiro. Assim, cada Diretor tem o compromisso de elaborar e manter o projeto da gestão de custos em funcionamento. Demonstram ainda que, após a implantação da gestão de custos, sob o aspecto gerencial, os responsáveis pelas escolas (diretores, nutricionista, professores, supervisores, dentre outros) foram envolvidos no projeto; os resultados da apuração de custos passou a ser apresentado em reuniões mensais, onde cada responsável passou a ter a informação sobre os gastos realizados por suas unidades e também passou-se a ter discussões no sentido de aproveitar as oportunidades para a redução dos custos, sem prejuízos para os alunos.

Ainda de acordo com a Secretaria Municipal de Educação, após a apresentação dos resultados para os gestores, o Diretor de Planejamento e Finanças, realiza reuniões com todas as equipes para o compartilhamento das informações (diretores de escolas, creche, gerentes, etc.). Na sua visão, é importante que todos os envolvidos percebam a utilidade das informações de custos para o controle e melhoria gerencial das atividades realizadas pelas secretarias e para o aperfeiçoamento do processo de decisão. São também monitorados aqueles resultados que demandam tomadas de decisões, verificando se as mesmas foram tomadas. Em caso negativo, é solicitado ao gestor justificativas que impossibilitaram a correção de tal ação.

Como pontos positivos a Secretária destaca também que o Diretor responsável pela escola, passou a incluir na sua rotina um melhor acompanhamento dos estoques e a realizar listas mensais de compras dentro das reais necessidades da unidade e na Secretaria de Educação o Diretor de Planejamento e Finanças passou a fazer acompanhamento e análises mais efetivas da média de consumo, antes de autorizar os pedidos. Outras decisões foram tomadas a partir dos resultados extraídos na apuração dos custos. Dentre elas, a principal foi a junção de turmas do mesmo ano escolar, de forma a reduzir os custos com pessoal, com a unificação de turnos nas Escolas Municipais Estanislau Castelo Branco e Adelaide Joaquina que funcionavam em dois turnos (manhã e tarde). A primeira passou a funcionar apenas no período matutino e a segunda no turno vespertino, com isso foi possível realizar o compartilhamento de carga horária

do diretor e supervisor pedagógico entre as Escolas. Através dessa decisão foi possível a realocação de alguns servidores de forma mais otimizada.

Também, após a implantação da gestão de custos, com exceção da Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos, por ter um número maior de alunos, foram extintos os cargos de vice-diretores.

Outra decisão foi a implantação da merenda escolar através de self-service, onde a criança poderia escolher a sua própria refeição, dentre os critérios estabelecidos pela nutricionista. Essa ação foi reconhecida e premiada no ano de 2015, como boa prática de gestão, pela Associação Mineira dos Municípios (AMM). Atualmente a nutricionista utiliza-se de um método diferenciado para a escolha do cardápio de acordo com as necessidades do aluno, e ainda consegue evitar desperdícios.

Sob o aspecto gerencial, a Secretaria Municipal de Educação passou a contar com diversas informações para subsidiar as suas decisões, pois os custos começaram a ser apurados de forma estratificada permitindo ao gestor analisar:

- 1 - Custos por escola;
- 2 - Custos por ano escolar;
- 3 - Custos por professor;
- 4 - Custos de pessoal e encargos sociais – diretos e indiretos;
- 5 - Custos da merenda escolar;
- 6 – Custos por turno escolar.

Com essas informações, de forma regular, em tempo hábil, de acordo com as gestoras é possível tomar decisões de formas mais assertivas.

5 CONCLUSÃO

Diante de um cenário de redução de repasses financeiros por parte de outros entes federativos e do crescente aumento nas demandas por parte da população, o Município de Pompéu, no ano de 2014 iniciou o Projeto de Implantação da Gestão de Custos em diversos setores da administração com o objetivo de apurar dados referentes aos custos dos serviços de forma a contribuir para a tomada de decisão dos gestores em relação à realocação de recursos financeiros e humanos.

Cabe ressaltar que a aferição dos custos nos serviços públicos vai além das exigências legais, pois trata-se de uma ferramenta que dispõe sobre a boa utilização dos recursos públicos e pode contribuir para a ampliação de novas políticas públicas, uma vez que permite identificar

desperdícios e destinar os recursos na quantidade certa para serem aplicados nas atividades prioritárias.

De acordo com os dados apresentados podemos concluir que o trabalho atingiu seus objetivos quando demonstrou a importância da gestão de custos para a administração pública, pois através de um sistema gerencial é possível obter dados que levarão o gestor a tomar decisões mais assertivas.

Em relação à concepção e o processo de implantação da Gestão de Custos no Município de Pompéu e a metodologia utilizada na área educacional no ensino fundamental, apurou-se que embora o município não dispusesse de um sistema gerencial totalmente informatizado, outras alternativas foram implementadas para que a gestão de custos fosse efetivada. O município criou de forma simples, mas que vem dando resultados, uma metodologia a partir das ferramentas que se encontravam disponíveis para serem utilizadas, extraindo os dados dos módulos referentes ao Pessoal, Almoxarifado e Contabilidade. Através da coleta dessas informações, os dados são lançados em planilhas avançadas de Excel, respeitando as particularidades de cada área.

Através das entrevistas realizadas com os gestores, ambos consideraram que antes da implantação da gestão de custos não era possível o conhecimento dos custos dos serviços, muitas decisões foram tomadas erroneamente, como por exemplo: a efetivação de professores do ensino fundamental, ao passo que a necessidade era de professores do ensino infantil. Com a implantação da gestão de custos e também da análise dos indicadores de taxa de ocupação em salas de aulas, o gestor passou a ter conhecimento de diversas oportunidades, tais como: junções de turmas, realocação de pessoal e até mesmo redução do quadro de servidores, sem comprometer a qualidade nos serviços ofertados. Passou-se a considerar para formação das turmas parâmetros estabelecidos em Decreto Municipal que estabelece critérios para a enturmação nas salas de aulas. As informações dos resultados começaram a ser compartilhadas entre toda a equipe envolvida, melhorando e incentivando a cultura gerencial, dentro das escolas, inclusive quanto à redução de estoques de gêneros alimentícios, de limpeza, redução de contas de água, energia, dentre outros.

Para descrever esse processo, o presente estudo propôs analisar os resultados da implantação da gestão de custos, tendo como objeto as 07 (sete) escolas municipais, todas atendem alunos das séries do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Das 07(sete) escolas analisadas, 03 (três) (Adelaide Joaquina, Estanislau Castelo Branco e Inácio de Oliveira Campos) possuem particularidades tais como: menor número de alunos, baixa taxa de ocupação, o que interferiu diretamente no resultado final que é o custo médio por aluno mais

elevado do que as outras 04 (quatro) escolas (Antônio da Palmira, José Maria de Carvalho, Professora Ângela Maria Rocha Campos e Tabela João Batista da Rocha) que estão localizadas na zona urbana, atendem aos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental possuindo um grande número de alunos e mais de uma turma por série e com maior taxa de ocupação. Entretanto, ficou demonstrado no trabalho que decisões foram tomadas para a redução do custo das três escolas, como por exemplo nas Escolas Adelaide Joaquina e Estanislau decidiu-se pelo compartilhamento de diretor e supervisor e funcionamento em apenas um turno para a redução dos custos. No entanto, em diversas situações não é possível levar em consideração puramente os resultados envolvendo a redução de gastos, torna-se necessário ir além na hora de tomar a decisão, como foi apontado no decorrer dessa pesquisa; a realocação de alunos para outras instituições comprometeria o bem-estar dos mesmos pela questão do deslocamento, o que se tornou inviável pela administração tal decisão, pois reduzir custo é importante, mas é necessário manter a qualidade e o bem-estar de quem necessita do serviço.

O trabalho ainda demonstrou que no período de 2013 para 2017 ocorreu, de forma geral, uma evolução no IDEB em todas as escolas, o que aponta para uma gestão de custos responsável sem o comprometimento do desenvolvimento do ensino no município. Demonstrou também que o custo médio por aluno no município está bem abaixo da média nacional e estadual. Ao compararmos os resultados apurados no período de 2015 a 2019 evidencia-se uma redução no número de turmas e também no número de alunos. No entanto, a taxa de ocupação teve um aumento significativo. Quanto ao custo médio ocorreram pequenas variações entre os anos de 2015 e 2016 e 2016 e 2017, o que levando em consideração as correções salariais, pode-se considerar que o custo se manteve estável. O mesmo foi reduzido em 2018, quando ocorreu um grande contingenciamento de despesas devido à retenção de receitas, que ocasionou grande queda nos repasses das receitas para o município. Já no ano de 2019 ocorreu queda no número de alunos, no número de turmas, na taxa de ocupação e aumento no custo médio.

Ao analisarmos as tabelas 8 a 14, que trazem as informações por escola, percebe-se de forma geral que os melhores resultados dos custos das escolas municipais concentraram-se entre os anos de 2017 e 2018, com melhorias na taxa de ocupação e conseqüente redução no custo médio por aluno.

Diante do exposto, conclui-se que a implantação da gestão de custos nas escolas do ensino fundamental do município de Pompéu/MG tem obtido importantes resultados para a gestão, mas nem sempre a decisão baseada em números deve ser suficiente para a tomada de

decisão do gestor, há outros aspectos importantes que devem ser considerados de acordo com cada particularidade.

Por fim, cabe ressaltar que após diversas pesquisas para a elaboração deste trabalho, nota-se que ainda são poucos os municípios que possuem um sistema de apuração de custos implantado e utilizado regularmente, pois muitos são os desafios e as dificuldades encontradas, que vão desde a falta de conhecimento da importância dessa ferramenta e principalmente pela falta de um sistema informatizado que facilite a elaboração da gestão de custos. Neste sentido, acreditamos que a divulgação da experiência de Pompéu pode ser importante para a gestão pública municipal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, André Graf de; BORBA, José Alonso; FLORES, Luiz Carlos da Silva. **A utilização das informações de custos na gestão da saúde pública: um estudo preliminar em secretarias municipais de saúde do estado de Santa Catarina.** Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000300004> Acesso: 10 out. 2019

ALONSO, M. **Custos no serviço público.** Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, ano 50, n. 1, 1999

ANDRADE, Danilo. **Conheça o ciclo das Políticas Públicas.** Disponível em <<https://www.politize.com.br/ciclo-politicas-publicas/>> Acesso: 10 out. 2019

ARAÚJO, Maria Ivanilde; BALIEIRO, Antônio Alcirley da Silva. **Bioestatística.** Disponível em: <http://home.ufam.edu.br/miaraujo/Bioestat%20Odonto/Apostila_Bioestat.pdf> Acesso 11 de nov.2019.

BRASIL, 2018. Ministério da Fazenda Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Avaliação de Políticas Públicas Guia prático de análise ex post.** Volume 2. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/guiaexpost.pdf>>. Acesso: 10 out. 2019

BRASIL, 2019. – Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação – SIOPE – **Custo Por Aluno.** GovFácil, 2019.

BRASIL. **Constituição Federal.** Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Plataforma + Brasil. Disponível em: <<http://plataformamaisbrasil.gov.br/ajuda/glossario/despesa-corrente>> Acesso em 11 de nov. 2019

BRASIL. Lei nº 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão e dá outras providências.**

DGES - Direção Geral de Ensino Superior – **Cálculo da capacidade dos espaços de ensino das instalações das instituições de ensino superior**. Disponível em <https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/nota_sobre_calculo_de_capacidades.pdf>. Acesso 08 de nov.2019

HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB Escolas**. Disponível em<<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/31144738>> Acesso: 07 de nov. 2019

JATOBÁ, Maurício Caldas. **Sistema de informação de custos do governo federal: avaliação do relatório gerencial de custos do Ministério da Defesa do exercício de 2011**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/sistema-de-informacao-de-custos-do-governo-federal-avaliacao-do-relatorio-gerencial-de-custos-do-ministerio-da-defesa-do-exercicio-de-2011.htm>> Acesso: 11 out. 2019

KINGDON, John. (2003) [1984]. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 3a. Ed. New York: Harper Collins.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. de. **Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no Governo Federal do Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 4, p. 791-820, jul./ago. 2010

MACHADO, Nelson. **Sistema de Informação de Custo: Diretrizes para Integração ao Orçamento Público e Contabilidade Governamental**. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fNelson_Machado_Tese_Doutorado.pdf>. Acesso: 10 out. 2019

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003

MONTEIRO, Geiziane Braga; RIBEIRO, Juliana Cândida, FERREIRA, Joaquim Osório Liberalquino. **Custos na Administração Pública: Uma Abordagem e Inclusão Social**. Disponível em: < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1754> > Acesso. 11 de nov. 2019

PAULINO, Hideljundes Macêdo Paulino. **Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas: criação de um modelo sistêmico aplicado ao Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (EMATER_ RN)**. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/16918/1/HideljundesMP_DISSERT.pdf> Acesso: 11 out. 2019

PEREIRA, J. R. T.; SILVA, A. C. **A importância da implantação de sistema de custo para a gestão do setor público**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 10. 2003. *Anais...* 2003

PLATT NETO, O. A. **Contabilidade Pública: atualizada e focada. Livro didático da Disciplina Contabilidade Pública II do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 13. ed. (rev. e atual. - Semestre 2015/1). Florianópolis: Edição do autor, 2015.

POMPÉU – Secretaria Municipal de Educação – **Avaliação e Readequação da Logística do Transporte Escola de Pompéu, Minas Gerais – Relatório Final** – Ano: 2011.

POMPÉU – Secretaria Municipal de Educação - **Dados Municipais em Gestão de Custos, 2019.**

POMPÉU – Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão - **Dados Municipais em Gestão de Custos, 2019.**

Portal de Contabilidade. Custos. **Calculando Custos.** Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm > Acesso: 08 de nov. 2019

RODRIGUES, MARTA m. Assumpção. **Políticas Públicas.** São Paulo: Publifolha, 2011. (Coleção Folha Explica).

RUA, Maria das Graças; ROMANINI, Roberta. **Para Aprender Políticas Públicas.** Disponível em <http://igepp.com.br/uploads/ebook/ebook-para_aprender_politicas_publicas-2013.pdf> Acesso 11 out. 2019

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]; CAPES, 2009. <<https://jus.com.br/artigos/25417/a-apatia-atual-dos-sindicatos-e-partidos-politicos-de-esquerda-no-processo-das-politicas-publicas-de-trabalho>> Acesso: 11 out. 2019

SOARES, Sthéphanny Rodrigues Barbosa; LIMA, Helena Mara Oliveira; MORAIS, Kércia Maria de Sá; MELO, Márcia Morais Melo. **Os desafios da gestão de custos no setor público: um estudo em uma instituição de ensino da educação básica.** Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/93/93>> Acesso em 08 de nov. 2019

SOUZA, W.J; MARTINS, S.P.; FREITAS, H.M.; AMORIM, M.V.; CRUZ, M.K.; CUNHA, A.S.R. **Nova Gestão Pública, Nova Extensão Rural: Experiências Inovadoras da EMATER-RN.** Natal: EDUFRN,2009.

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. W. S.; PAES-SOUSA, R. **O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil.** UNESCO. Brasília, p.74. 2006

ZANLUCA, Júlio César. **Manual Prático de Contabilidade de Custos.** Disponível em:<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/obras/custos.htm>> Acesso em: 30 de out. 2019.

ANEXOS

Tabela 8. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Adelaide Joaquina - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	5	115	135	85,19	342,17	
2016	5	112	135	82,96	322,67	-5,70
2017	5	87	135	64,44	454,76	40,94
2018	5	97	135	71,85	430,8	-5,27
2019	4	61	110	55,45	651,31	51,19

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 9. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Antônio da Palmira - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	16	328	435	75,40	263,48	
2016	16	322	435	74,02	345,23	31,03
2017	11	279	300	93,00	312,67	-9,43
2018	11	279	300	93,00	300,78	-3,80
2019	10	251	270	92,96	356,19	18,42

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 10. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Estanislau Castelo Branco - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	5	62	135	45,93	652,63	
2016	5	72	135	53,33	471,42	-27,77
2017	5	67	135	49,63	603,14	27,94
2018	5	67	135	49,63	596,99	-1,02
2019	5	67	135	49,63	708,46	18,67

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 11. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Inácio de Oliveira Campos - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	5	68	135	50,37	384,28	
2016	5	56	135	41,48	503,48	31,02
2017	5	55	135	40,74	493,74	-1,93
2018	5	55	135	40,74	466,58	-5,50
2019	5	55	135	40,74	532,75	14,18

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 12. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal José Maria de Carvalho - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	18	400	480	83,33	276,5	
2016	20	432	490	88,16	325,72	17,80
2017	17	414	455	90,99	276,67	-15,06

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2018	17	414	480	86,25	268,57	-2,93
2019	17	403	430	93,72	307,84	14,62

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 13. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Professora Ângela Maria Rocha Campos - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	11	241	295	81,69	337,08	
2016	12	267	330	80,91	306,2	9,16
2017	11	270	300	90	243,05	-20,62
2018	11	270	300	90	233,93	-3,75
2019	10	235	265	88,68	267,20	14,22

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 14. Resultado dos Custos Consolidados - Escola Municipal Tabela João Batista da Rocha - 1º ao 5º Ano

Ano	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custo Médio Por Aluno	Varição (%)
2015	11	270	295	91,53	265,58	
2016	10	239	270	88,52	313,11	17,90
2017	11	280	300	93,33	328,21	4,82
2018	12	280	300	93,33	321,17	-2,14
2019	11	274	295	92,88	374,37	16,56

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Pompéu- MG, 2019

Tabela 15. Análise das Escolas Municipais– Por Ano, Série, Nº de Turmas, Nº de Alunos, Parâmetros, Taxas de Ocupação, Custo Médio Mensal – 1º Ano dos Anos Iniciais. Pompéu/MG, 2015-2019

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal por aluno
2015	1º Ano	Antônio da Palmira	2	52	50	104,00	228,51
2015	1º Ano	Tabelião João Rocha	2	51	50	102,00	259,14
2015	1º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	10	25	40,00	718,63
2015	1º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	16	25	64,00	347,68
2015	1º Ano	José Maria de Carvalho	4	81	100	81,00	289,18
2015	1º Ano	Professora Ângela Maria	2	47	50	94,00	220,57
2015	1º Ano	Adelaide Joaquina	1	24	25	96,00	328,97
		Total	13	281	325	86,46	341,81
2016	1º Ano	Antônio da Palmira	2	56	50	112,00	354,63
2016	1º Ano	Tabelião João Rocha	2	41	50	82,00	316,38
2016	1º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	20	25	80,00	415,49
2016	1º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	10	25	40,00	329,11
2016	1º Ano	José Maria de Carvalho	4	84	100	84,00	329,16
2016	1º Ano	Professora Ângela Maria	2	51	50	102,00	487,62
2016	1º Ano	Adelaide Joaquina	1	20	25	80,00	331,64
		Total	13	282	325	86,76	366,29
2017	1º Ano	Antônio da Palmira	2	53	50	106,00	302,18
2017	1º Ano	Tabelião João Rocha	2	54	50	108,00	309,51
2017	1º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	14	25	56,00	543,00
2017	1º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	25	56,00	388,21
2017	1º Ano	José Maria de Carvalho	4	88	100	88,00	287,77
2017	1º Ano	Professora Ângela Maria	2	56	50	112,00	223,81
2017	1º Ano	Adelaide Joaquina	1	18	25	72,00	427,49
		Total	13	297	325	91,38	354,57
2018	1º Ano	Antônio da Palmira	2	53	50	106,00	290,24
2018	1º Ano	Tabelião João Rocha	2	54	50	108,00	299,50

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal por aluno
2018	1º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	14	25	56,00	547,57
2018	1º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	25	56,00	360,52
2018	1º Ano	José Maria de Carvalho	4	88	100	88,00	278,50
2018	1º Ano	Professora Ângela Maria	2	56	50	112,00	214,57
2018	1º Ano	Adelaide Joaquina	1	18	25	72,00	403,40
		Total	13	297	325	91,38	342,04
2019	1º Ano	Escola Antônio da Palmira	2	47	50	94,00	367,32
2019	1º Ano	Escola Tabela J. B. Rocha	2	53	50	106,00	367,75
2019	1º Ano	Escola Estanislau	1	11	25	44,00	679,03
2019	1º Ano	Escola Inácio O. Campos	1	11	25	44,00	553,71
2019	1º Ano	Escola José M. Carvalho	3	68	75	90,67	301,24
2019	1º Ano	Escola Professora Ângela	3	64	75	85,33	274,85
		Total	12	254	300	84,66	423,98

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

Tabela 16. Análise das Escolas Municipais Pompéu/MG – Por Ano, Série, Nº de Turmas, Nº de Alunos, Parâmetros, Taxas de Ocupação, Custo Médio Mensal – 2º

Ano dos Anos Iniciais

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2015	2º Ano	Antônio da Palmira	4	76	100	76,00	283,16
2015	2º Ano	Tabela João Rocha	3	69	75	89,61	273,29
2015	2º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	16	25	64,00	585,67
2015	2º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	9	25	36,00	511,32
2015	2º Ano	José Maria de Carvalho	4	96	100	96,00	261,29
2015	2º Ano	Professora Ângela Maria	3	63	75	84,00	749,48

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2015	2º Ano	Adelaide Joaquina	1	25	25	100,00	325,92
Total			17	354	425	83,29	427,16
2016	2º Ano	Antônio da Palmira	3	58	75	77,33	383,97
2016	2º Ano	Tabelião João Rocha	2	52	50	104,00	304,37
2016	2º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	18	25	72,00	400,85
2016	2º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	25	56,00	373,13
2016	2º Ano	José Maria de Carvalho	4	84	100	84,00	313,42
2016	2º Ano	Professora Ângela Maria	2	46	50	92,00	253,34
2016	2º Ano	Adelaide Joaquina	1	25	25	100,00	333,71
Total			14	297	350	84,85	337,54
2017	2º Ano	Antônio da Palmira	2	53	50	106,00	309,20
2017	2º Ano	Tabelião João Rocha	2	58	50	116,00	360,33
2017	2º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	11	25	44,00	655,51
2017	2º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	12	25	48,00	443,43
2017	2º Ano	José Maria de Carvalho	4	93	100	93,00	285,65
2017	2º Ano	Professora Ângela Maria	2	52	50	104,00	236,09
2017	2º Ano	Adelaide Joaquina	1	14	25	56,00	527,75
Total			13	293	325	90,15	402,57
2018	2º Ano	Antônio da Palmira	2	53	50	106,00	297,30
2018	2º Ano	Tabelião João Rocha	3	58	50	116,00	354,04
2018	2º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	11	25	44,00	646,73
2018	2º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	12	25	48,00	416,02
2018	2º Ano	José Maria de Carvalho	4	93	100	93,00	278,58
2018	2º Ano	Professora Ângela Maria	2	52	50	104,00	223,31

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2018	2º Ano	Adelaide Joaquina	1	14	25	56,00	504,14
	Total		14	293	325	90,15	388,59
2019	2º Ano	Escola Antônio da Palmira	2	51	50	102,00	356,86
2019	2º Ano	Escola Tabelião J. B. Rocha	2	51	50	102,00	366,06
2019	2º Ano	Escola Estanislau	1	15	25	60,00	602,89
2019	2º Ano	Escola Inácio O. Campos	1	13	25	52,00	458,29
2019	2º Ano	Escola José M. Carvalho	3	84	75	112,00	273,27
2019	2º Ano	Escola Professora Ângela	2	57	50	114,00	235,44
2019	2º Ano	Escola Adelaide Joaquina	1	15	25	60,00	657,38
	Total		12	286	300	95,33	421,45

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

Tabela 17. Análise das Escolas Municipais Pompéu/MG – Por Ano, Série, Nº de Turmas, Nº de Alunos, Parâmetros, Taxas de Ocupação, Custo Médio Mensal – 3º

Ano dos Anos Iniciais

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2015	3º Ano	Antônio da Palmira	4	82	100	100,00	252,15
2015	3º Ano	Tabelião João Rocha	2	50	50	50,00	261,77
2015	3º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	9	25	36,00	687,79
2015	3º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	11	25	44,00	396,51
2015	3º Ano	José Maria de Carvalho	4	90	100	90,00	276,51
2015	3º Ano	Professora Ângela Maria	2	46	50	92,00	226,52
2015	3º Ano	Adelaide Joaquina	1	22	25	88,00	364,16
		Total	15	310	375	82,66	352,20
2016	3º Ano	Antônio da Palmira	4	75	100	75,00	373,89
2016	3º Ano	Tabelião João Rocha	2	52	50	104,00	304,37
2016	3º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	13	25	52,00	431,63
2016	3º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	7	25	28,00	963,39
2016	3º Ano	José Maria de Carvalho	4	84	100	84,00	313,42
2016	3º Ano	Professora Ângela Maria	2	43	50	86,00	243,06
2016	3º Ano	Adelaide Joaquina	1	25	25	100,00	299,90
		Total	15	299	375	79,73	418,52
2017	3º Ano	Antônio da Palmira	2	55	50	110,00	316,16
2017	3º Ano	Tabelião João Rocha	2	51	50	102,00	313,93
2017	3º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	18	25	72,00	537,90
2017	3º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	8	25	32,00	554,23
2017	3º Ano	José Maria de Carvalho	3	70	75	93,33	277,14
2017	3º Ano	Professora Ângela Maria	2	47	50	94,00	234,54
2017	3º Ano	Adelaide Joaquina	1	18	25	72,00	462,56
		Total	12	267	300	89,00	385,21
2018	3º Ano	Antônio da Palmira	2	55	50	110,00	304,29
2018	3º Ano	Tabelião João Rocha	2	51	50	102,00	307,88

<i>Ano</i>	<i>Série</i>	<i>Escola Municipal</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>Taxa de Ocupação (%)</i>	<i>Custos Médio Mensal</i>
2018	3º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	18	25	72,00	528,51
2018	3º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	8	25	32,00	527,38
2018	3º Ano	José Maria de Carvalho	3	70	75	70,00	270,77
2018	3º Ano	Professora Ângela Maria	2	47	50	94,00	230,57
2018	3º Ano	Adelaide Joaquina	1	28	25	112,00	438,63
		Total	12	277	300	92,33	372,58
2019	3º Ano	Escola Antônio da Palmira	2	56	50	112,00	347,70
2019	3º Ano	Escola Tabelião J. B. Rocha	3	64	75	85,33	400,04
2019	3º Ano	Escola Estanislau	1	10	25	40,00	763,96
2019	3º Ano	Escola Inácio O. Campos	1	10	25	40,00	580,31
2019	3º Ano	Escola José M. Carvalho	4	90	100	90,00	356,21
2019	3º Ano	Escola Professora Ângela	2	51	50	102,00	243,94
2019	3º Ano	Escola Adelaide Joaquina	1	17	25	68,00	633,64
		Total	14	298	350	85,14	475,11

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

Tabela 18. Análise das Escolas Municipais Pompéu/MG – Por Ano, Série, Nº de Turmas, Nº de Alunos, Parâmetros, Taxas de Ocupação, Custo Médio Mensal – 4º

Ano dos Anos Iniciais

<i>Ano</i>	<i>Série</i>	<i>Escola Municipal</i>	<i>Nº de Turmas</i>	<i>Nº de Alunos</i>	<i>Parâmetro de Ocupação</i>	<i>Taxa de Ocupação (%)</i>	<i>Custos Médio Mensal</i>
2015	4º Ano	Antônio da Palmira	3	58	90	64,44	275,21
2015	4º Ano	Tabelião João Rocha	2	56	60	93,33	253,34
2015	4º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	11	30	36,67	677,00
2015	4º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	16	30	53,33	332,96
2015	4º Ano	José Maria de Carvalho	3	67	90	74,44	274,01
2015	4º Ano	Professora Ângela Maria	2	38	60	63,33	269,30
2015	4º Ano	Adelaide Joaquina	1	20	30	66,67	360,93
		Total	13	266	390	68,20	348,96

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2016	4º Ano	Antônio da Palmira	4	80	120	66,67	297,07
2016	4º Ano	Tabelião João Rocha	2	45	60	75,00	336,53
2016	4º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	12	30	40,00	526,97
2016	4º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	11	30	36,67	412,90
2016	4º Ano	José Maria de Carvalho	5	117	100	117,00	324,33
2016	4º Ano	Professora Ângela Maria	3	68	90	75,56	259,10
2016	4º Ano	Adelaide Joaquina	1	20	30	66,67	311,12
		Total	17	353	460	76,73	352,58
2017	4º Ano	Antônio da Palmira	2	51	60	85,00	307,58
2017	4º Ano	Tabelião João Rocha	2	50	60	83,33	316,34
2017	4º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	13	30	43,33	624,37
2017	4º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	30	46,67	397,91
2017	4º Ano	José Maria de Carvalho	3	78	90	86,67	273,05
2017	4º Ano	Professora Ângela Maria	2	42	60	70,00	274,74
2017	4º Ano	Adelaide Joaquina	1	16	30	53,33	440,11
		Total	12	264	360	73,33	376,30
2018	4º Ano	Antônio da Palmira	2	51	60	85,00	295,66
2018	4º Ano	Tabelião João Rocha	2	50	60	83,33	310,38
2018	4º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	13	30	43,33	615,42
2018	4º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	30	46,67	370,27
2018	4º Ano	José Maria de Carvalho	3	78	90	86,67	263,71
2018	4º Ano	Professora Ângela Maria	2	42	60	70,00	262,17
2018	4º Ano	Adelaide Joaquina	1	16	30	53,33	416,07
		Total	12	264	360	73,33	361,95
2019	4º Ano	Escola Antônio da Palmira	2	51	60	85,00	333,15
2019	4º Ano	Escola Tabelião J. B. Rocha	2	52	60	86,67	374,52
2019	4º Ano	Escola Estanislau	1	14	30	46,67	645,71
2019	4º Ano	Escola Inácio O. Campos	1	11	30	36,67	570,50

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2019	4º Ano	Escola José M. Carvalho	3	72	90	80,00	323,00
2019	4º Ano	Escola Professora Ângela	1	21	30	70,00	300,57
2019	4º Ano	Escola Adelaide Joaquina	1	13	30	43,33	698,89
		Total	11	234	330	70,90	463,76

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019

Tabela 19. Análise das Escolas Municipais Pompéu/MG – Por Ano, Série, Nº de Turmas, Nº de Alunos, Parâmetros, Taxas de Ocupação, Custo Médio Mensal – 5º

Ano – Anos Iniciais

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2015	5º Ano	Antônio da Palmira	3	60	90	66,67	278,39
2015	5º Ano	Tabelião João Rocha	2	44	60	73,33	280,37
2015	5º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	16	30	53,33	594,09
2015	5º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	16	30	53,33	332,96
2015	5º Ano	José Maria de Carvalho	3	66	90	73,33	281,52
2015	5º Ano	Professora Ângela Maria	2	47	60	78,33	219,54
2015	5º Ano	Adelaide Joaquina	1	24	30	80,00	330,86
		Total	13	273	390	70,00	331,10
2016	5º Ano	Antônio da Palmira	3	53	90	58,89	316,60
2016	5º Ano	Tabelião João Rocha	2	49	60	81,67	303,92
2016	5º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	9	30	30,00	582,17
2016	5º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	14	30	46,67	438,87
2016	5º Ano	José Maria de Carvalho	3	63	90	70,00	348,27
2016	5º Ano	Professora Ângela Maria	3	59	90	65,56	287,86
2016	5º Ano	Adelaide Joaquina	1	22	30	73,33	336,95
		Total	14	269	420	64,04	373,52
2017	5º Ano	Antônio da Palmira	3	67	90	74,44	328,20

Ano	Série	Escola Municipal	Nº de Turmas	Nº de Alunos	Parâmetro de Ocupação	Taxa de Ocupação (%)	Custos Médio Mensal
2017	5º Ano	Tabelião João Rocha	3	67	90	74,44	340,93
2017	5º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	11	30	36,67	654,92
2017	5º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	7	30	23,33	684,90
2017	5º Ano	José Maria de Carvalho	3	85	90	94,44	259,71
2017	5º Ano	Professora Ângela Maria	3	73	90	81,11	246,06
2017	5º Ano	Adelaide Joaquina	1	21	30	70,00	415,89
Total			15	331	450	73,55	418,66
2018	5º Ano	Antônio da Palmira	3	67	90	74,44	316,39
2018	5º Ano	Tabelião João Rocha	3	67	90	74,44	334,07
2018	5º Ano	Estanislau Castelo Branco	1	11	30	36,67	646,73
2018	5º Ano	Inácio Oliveira Campos	1	7	30	23,33	658,70
2018	5º Ano	José Maria de Carvalho	3	85	90	94,44	251,31
2018	5º Ano	Professora Ângela Maria	3	73	90	81,11	239,01
2018	5º Ano	Adelaide Joaquina	1	21	30	70,00	391,74
Total			15	331	450	73,55	405,42
2019	5º Ano	Escola Antônio da Palmira	2	46	60	76,67	375,93
2019	5º Ano	Escola Tabelião J. B. Rocha	2	54	60	90,00	363,46
2019	5º Ano	Escola Estanislau	1	9	30	30,00	848,46
2019	5º Ano	Escola Inácio O. Campos	1	13	30	43,33	500,97
2019	5º Ano	Escola José M. Carvalho	3	89	90	98,89	285,47
2019	5º Ano	Escola Professora Ângela	2	42	60	70,00	281,20
2019	5º Ano	Escola Adelaide Joaquina	1	16	30	53,33	615,34
Total			12	269	360	74,72	467,26

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/ Pompéu-MG, 2019