

**Coleção Gestão Escolar e
Contemporaneidade:**

**GESTÃO PATRIMONIAL, FINANCEIRA
E RELAÇÕES DE LIDERANÇA**

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Luis Inácio Lula da Silva
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Fernando Haddad
SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Carlos Eduardo Bielschowsky

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Celso Costa

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO

REITOR: Vitor Hugo Zanette
VICE-REITOR: Aldo Nelson Bona
PRÓ-REITORA DE ENSINO: Márcia Tembil
COORDENADORA UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DIRETORA: Maria Aparecida Crissi Knüppel
VICE-DIRETORA: Christine Vargas Lima

EDITORA UNICENTRO

Mário Takao Inoue, Beatriz Anselmo Olinto, Carlos de Bortoli, Hélio Sochodolak, Ivan de Souza Dutra, Jeanette Beber de Souza, Jorge Luiz Favaro, Luiz Gilberto Bertotti, Maria José de Paula Castanho, Márcio Ronaldo Santos Fernandes, Maria Regiane Trincaus, Mauricio Rigo, Raquel Dorigan de Matos, Rosanna Rita Silva, Ruth Rieth Leonhardt, Sidnei Osmar Jadoski.

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR A DISTÂNCIA
COORDENADOR DO CURSO: Kleivi Mary Reali

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Adnilson José da Silva, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozeckyi, Kleivi Mary Reali, Marcio Facini, Maria Aparecida Crissi Knüppel, Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas, Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.



IVONALDO BRANDANI GUSMÃO
JEFERSON LOZECKYI
FABÍOLA DE MEDEIROS
KLEVI MARY REALI

GESTÃO PATRIMONIAL, FINANCEIRA E RELAÇÕES DE LIDERANÇA



COMISSÃO CIENTÍFICA: Adnilson José da Silva, Ademir Juracy Fanfa Ribas, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Klevi Mary Reali, Marcio Facini, Maria Aparecida Crissi Knüppel, Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas, Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Dalila Oliva de Lima Oliveira

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:

Elisa Ferreira Roseira Leonardi

Espencer Ávila Gandra

Éverly Pegoraro

Edição: EDITORA UNICENTRO

Impressão: DIDÁTICA EDITORA DO BRASIL LTDA.

Tiragem: 900 exemplares - 1ª impressão

Catálogo na Publicação

Fabiano de Queiroz Jucá – CRB 9 / 1249

Biblioteca Central – UNICENTRO

G393 GESTÃO patrimonial, financeira e relações de liderança / Ivonaldo Brandani Gusmão, Jeferson Lozecky, Fabíola de Medeiros, Klevi Mary Reali. – – Guarapuava: Ed. da Unicentro, 2009.
160 p. - (Coleção Gestão escolar e contemporaneidade)

Bibliografia

1. Administração escolar. 2. Administração financeira. 3. Liderança. I. Título.

CDD 371.2

Copyright: © 2009 Editora UNICENTRO

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

Parte 1

Gestão financeira, física e patrimonial

| | |
|--|----|
| Apresentação | 7 |
| Administração ou Gestão Escolar | 9 |
| A Gestão Escolar: setor financeiro e patrimonial | 37 |
| Considerações Finais | 87 |

Parte 2

Relações interpessoais e Liderança

| | |
|--|-----|
| Apresentação | 91 |
| Relações Interpessoais | 93 |
| Competência Interpessoal | 95 |
| Liderança | 111 |
| A construção da autonomia da escola, da descentralização e da democratização da gestão escolar | 135 |
| Considerações Finais | 153 |

Parte 1 - Apresentação

Esta unidade objetiva explicar o funcionamento da Gestão Financeira e Patrimonial numa Instituição Escolar, elaborando um material de suporte aos novos gestores, uma vez que, ao assumir a direção escolar, muitos desses diretores ainda não possuem conhecimento prático e adequado para tal função.

Considerando as tendências atuais, administrar uma instituição escolar significa democratizar, ou seja, trabalhar em conjunto com a equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, membros do conselho escolar e membros da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), formando assim, uma comunidade escolar e tornando a administração escolar mais eficaz.

O Administrador Escolar também pode ser chamado de Gestor Escolar e, devido ao seu gerenciamento, assume a responsabilidade sobre as atividades desenvolvidas e os atos praticados na gestão, devendo, portanto, possuir conhecimento amplo de tudo o que está relacionado a essa entidade.

Para entender o funcionamento do setor financeiro e patrimonial de uma instituição escolar, faz-se necessário conhecer como se deu a evolução da administração ou da gestão escolar ao longo dos tempos, uma vez que a administração está voltada ao financeiro, e a gestão está mais voltada à educação de discentes e docentes. Ao entender essa concepção, chega-se às tendências atuais, em que o administrador, agora chamado gestor, trabalha em conjunto com toda a comunidade escolar, tornando-a democrática.

Ivonaldo Brandani Gusmão
Jeferson Lozecky

Ao se referir ao papel da direção escolar ou administração, ressalta a preocupação sobre o pouco preparo prático desses gestores. No Brasil, não há um curso com formação específica para esse cargo e os que assumem tal função, muitas vezes, são docentes que atuam em sala de aula e oriundos de diversos cursos.

Este trabalho tem como suporte pesquisa bibliográfica e pesquisa documental das leis vigentes e os resultados práticos são oriundos de um estudo de caso, com coleta de dados e análise detalhada, em uma escola estadual, de ensino fundamental.

Busca-se explicar o funcionamento dos recursos conferidos pelo Governo Estadual, Fundo Rotativo e pelo Governo Federal com o Programa Dinheiro Direto na Escola e, também, com os recursos próprios da escola que são decorrentes de promoções, rifas ou juros fiscalizados e coordenados pela Associação de Pais, Mestres e Funcionários.

Objetiva-se, ainda, nesta unidade, esclarecer e sanar as dúvidas dos novos gestores quanto ao controle do setor patrimonial e financeiro, não só da escola em que atua, mas compreender que esta metodologia aplica-se a qualquer outra escola, da rede de Ensino do Paraná.

Esta unidade tem por objetivo analisar questões fundamentais e os novos desafios afetos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Muitos desses desafios já se acham reconhecidos conceitualmente embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional.

1.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Discutir a Administração ou Gestão Escolar leva à discussão acerca do conceito de administração em geral e, também, compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir interferem nas práticas sociais e educacionais.

O termo administração pode ser entendido como um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficácia, obtendo determinado resultado. Martins (1991, p. 14), define que “[...] a administração é como o processo de planejar para organizar, dividir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos.”

Observa-se que esse conceito está carregado de termos como: controle, produtividade e eficiência, características do modo de produção capitalista.

No entanto, administração, enquanto atividade essencialmente humana, nasceu antes de a sociedade se organizar a partir do ideal capitalista.

Outro autor que discute o termo administração é Oliveira (1995, p. 26)

A administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas, funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

O autor conceitua a administração dentro do setor empresarial, o qual tem por objetivo o planejamento e controle, visando principalmente a produtividade, o que difere em partes da administração no contexto escolar, pois seu objetivo aqui é a produtividade da formação do ser humano, melhoria de materiais pedagógicos e da estrutura escolar: bens móveis e imóveis adquiridos.

Paro (1996, p. 35), define administração escolar como “[...] utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” Assim tanto os princípios, quanto as funções da administração estão diretamente relacionados aos fins e à natureza da organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo, determinados por uma dada sociedade.

1.2 EVOLUÇÃO DAS ESCOLAS DENTRO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Para entender todo o processo evolutivo da Administração Escolar é preciso entender sua história ao longo dos tempos. Os estudiosos apontam várias abordagens para entendimento do termo administração. Para auxiliar a compreensão, tem-se a seguinte classificação:

- a) Escola Clássica ou de Administração Científica;
- b) Escola de Relações Humanas;
- c) Escola Behaviorista; e
- d) Escola Estruturalista.

1.2.1 Escola Clássica ou de Administração Científica

A Escola de administração científica tem como principais representantes Henry Fayol e Frederick W. Taylor. Taylor é o principal protagonista, pois foi ele quem desenvolveu novos métodos de organização do trabalho. Criou ainda linhas de montagem, adaptadas à produção em massa, para o aprimoramento máximo do tempo dos recursos humanos e materiais. Com isso minimizou gastos e aumentou os lucros.

O princípio que norteia o pensamento dessa escola resume-se, segundo o professor Mota (1973, p. 48), na afirmação que “[...] alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus

passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades.”

Desse modo, as idéias centrais dessa abordagem é que o homem é um ser racional, ao tomar uma decisão, busca conhecer todos os cursos de ação disponíveis e as consequências da sua opção. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e, com ela, melhorar os resultados de sua decisão; esses valores do homem são tidos, a princípio, como econômicos.

Para essa escola de administração, a perspectiva dos resultados é determinante na maneira correta e eficiente de educação do trabalho, o que implica análise e estudos detalhados de todo o processo produtivo, para adequá-lo ao máximo de produção. Para tanto, a gestão deve intervir desde a seleção e treinamento do pessoal até a fixação de sistemas de incentivos econômicos, passando por controles da supervisão.

A organização é uma forma de se estruturar a empresa, visando o máximo de produtividade e de lucros, não sendo considerada nos seus aspectos sociais. Assim, a função do administrador é, funcionalmente, determinar a maneira certa de executar o trabalho.

No que se refere à organização propriamente dita, essa escola fundamenta-se nas seguintes idéias:

a) quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;

b) quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecerem ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;

c) um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes.

d) o objetivo da organização é centrar-se mais nas tarefas do que nos homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função.

1.2.2 Escola de Relações Humanas

As relações sociais no modo de produção capitalista são, sobremaneira, relações antagônicas. De um lado os proprietários dos meios de produção e de outro, a classe trabalhadora, detentora da força de trabalho.

Essas relações apresentam-se conflitantes e, algumas vezes, irreconciliáveis. A Escola de Relações Humanas, que tem George Elton Mayo como seu representante maior, descola o foco de interesse da administração da organização formal, para os grupos informais. Assim, os problemas sociais, políticos e econômicos, passam para a esfera dos problemas psicológicos, ocasionados pelo relacionamento do grupo, pela necessidade de participação e auto-realização. Nessa ótica, os princípios norteadores dessa escola estão centrados em outras idéias.

O homem, além de racional, é essencialmente social. Seu comportamento é dificilmente redutível a esquemas, sofrendo, portando, influência de condicionamentos sociais e diferenças individuais. A constatação do grupo informal dentro da organização, como uma realidade própria, difere dessa organização, exigindo conhecimento e tratamento especiais. Além do incentivo monetário, para que o homem se integre de forma eficiente aos objetivos da organização formal, fazem-se necessárias outras motivações, como por exemplo, a participação nas tomadas de decisão.

1.2.3 Escola Behaviorista

Essa Escola não vê a organização em sua estrutura formal, mas foca toda sua atenção na organização informal, ou seja, nas relações sociais não previstas em regulamentos ou organogramas. Segundo a Escola Behaviorista, os princípios administrativos adotados nas empresas podem ser empregados em qualquer tipo de organização e os problemas administrativos devem ser tratados com objetividade. Os principais representantes desta escola são Herbert Simon, Coester Bernard, Elliot Jacques e Chris Aryris, que se pautam nas idéias mostradas a seguir.

Para Mota (1973, p. 50), o comportamento do homem é racional “[...] apenas em relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação”; esses dados, variáveis e resultantes do subjetivismo e do relativismo da própria racionalidade devem ser não só explicados, mas determinados e previstos pela teoria.

O processo de tomada de decisão, para essa abordagem, exige um tratamento metodológico especial, tendo em vista a sua importância no processo administrativo. Os problemas relacionados à autoridade exigem estudos especiais, pois é necessário um tratamento que leve à aceitação das normas e ordens. Assim, a autoridade, deve ser encarada como fenômeno psicológico e não apenas legal.

A organização deve ser percebida como um instrumento cooperativo racional. A realização e satisfação dos objetivos pessoais se obtêm pela vivência da cooperação nas organizações informais.

1.2.4 Escola Estruturalista

A Escola Estrutural tem, entre seus pensadores, Max Weber, Robert K. Merton, Alvin Gouglner e Amitai Etzioni. Segundo o ponto de vista desta escola, a organização do mundo moderno exige do homem uma personalidade flexível, resistente à frustração, com capacidade de adiar a recompensa e com desejo de realização pessoal.

Diferente das Escolas Clássica e de Relações Humanas, que defendem a harmonia natural de interesses, e da Escola Behaviorista, que admite a existência do conflito, e acredita na sua superação por meio da integração das necessidades individuais às organizações, os estruturalistas apontam que o conflito, além de necessário, é inerente a determinados aspectos da vida social, tendo em vista as tensões e os dilemas presentes nas

organizações. Os incentivos para o bom desenvolvimento do trabalho não podem ser apenas de natureza econômica ou de natureza psicossocial, mas de ambas, pois elas se influenciam mutuamente.

1.3 A ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL

As análises dessas escolas retratam a história das diferentes concepções de administração. Como o eixo de análise é a Administração Escolar, falta uma concepção que considere as particularidades da escola. Nas escolas abordam-se conceitos como: gestão da educação, gestão de sistema educacional, gestão de escola pública, gestão democrática e gestão de educação tendências atuais. Convém entender esses conceitos para depois, utilizá-los nas escolas.

1.3.1 Gestão da Educação

Os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

1.3.2 Gestão de Sistema Educacional

A gestão de sistema implica ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal da cada escola.

1.3.3 Gestão de Escola Pública

Ferreira (2000, p. 113) afirma que “[...] um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na raiz, a potência da transformação”, e ainda, que é necessário atuar nas escolas “[...] com o máximo de competência, a fim de que o ensino realmente se faça, a aprendizagem se realize, as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem no companheirismo e na solidariedade.”

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos num processo de apresentar, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

A partir destes conceitos compreende-se melhor a escola e a sua função social. Eles destacam as suas especialidades ao diferenciar a gestão escolar da administração empresarial.

A escola, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especialidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas-sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial.

A instituição escola pública, criada para ser espaço de formação dos dirigentes da sociedade, tornou-se o local universal de formação de homens e mulheres. A educação é entendida como um processo de criação, inovação e apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem. A escola torna-se espaço privilegiado de produção e transformação do saber sistematizado. As práticas educativas, devem ser propostas de forma a atingir os objetivos da instituição que é formar sujeitos participativos, críticos e criativos.

Existem concepções que permeiam as discussões acerca da administração educacional e, assim, podem identificar e discutir os argumentos utilizados pelas escolas teóricas que defendem a especificidade da gestão escolar e questionam o emprego linear na educação dos princípios utilizados na administração em geral.

1.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Quando se fala em democracia, logo vêm à mente os princípios que a regem, ou seja, liberdade, igualdade e justiça social. Para Freire (2000, p. 25) “[...] uma rede pública pode ir criando em sistema as condições de ser democrática, na medida em que, mobilizando-se e organizando-se, lute contra o arbítrio, supere o silêncio que lhes está sendo imposto.”

A gestão democrática é regida pela Constituição Federal (CF), art. 206, e pela Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), art. 30, que defende a participação de todos os profissionais de educação na elaboração da proposta pedagógica, como a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares e equivalentes.

A relação entre as pessoas é uma relação horizontal, ou seja, entre iguais. Dessa forma, não se deve negar o outro, senão estará negando a si próprio. Deve se reconhecer os direitos dos outros, pois assim os seus também serão reconhecidos.

Gestão democrática é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam os conjuntos das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para

os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações, aos sujeitos da escola. A equipe pedagógica é dirigente na medida em que é responsável por articular o conjunto dos envolvidos diretamente na atividade fim da escola, no planejamento das ações que levam à realização da função da escola. Os envolvidos na educação devem articular o trabalho coletivo em função da sua especialidade, qual seja o método, a organização do conhecimento em forma do saber escolar didaticamente orientado à construção do conhecimento para o aluno.

Esse trabalho se realiza de forma plena se a articulação entre equipe pedagógica, coordenação política e administração da escola for construída em sentido democrático, pois junto com a democratização da economia e da política, a democratização da educação e da escola, através da universalização, da gratuidade e da permanência, são exigências para emancipação de todos os indivíduos envolvidos na sociedade. Neste sentido a participação de toda a comunidade: estudantes, pais, funcionários, professores, pedagogos e direção da escola, não é uma concessão, mas uma prática que expressa princípios, que influencia na qualidade da educação e está vinculada a um projeto coletivo por uma sociedade não excludente.

A democratização de gestão do sistema educativo e da escola é um princípio articulado ao caráter público desta atividade, que deve ser mantida pelo estado e que este também, precisa ser democratizado. Isso implica a democratização da educação ocorrida na última década e

na efetiva utilização de mecanismos de acompanhamento, controle e definição das políticas educacionais, bem como a organização do trabalho educativo na escola com participação de todos.

A gestão democrática é uma prática cotidiana que contém o princípio da reflexão, da compreensão e da transformação, ocorrendo uma construção coletiva, com a participação de toda a comunidade escolar, através do Conselho Escolar, Conselho de Classe, APMF, Grêmios Estudantis e Reuniões Pedagógicas.

1.5 GESTÃO DA EDUCAÇÃO: TENDÊNCIAS ATUAIS

A concepção de administração empresarial tem sido apresentada como parâmetro para a gestão educacional, entendendo os problemas da escola como meramente administrativos. Sua solução, portanto, está no uso de métodos e técnicas oriundos das teorias das escolas de administração.

Segundo os defensores dessa concepção, a gestão é entendida como direção, ou seja, como a utilização racional de recursos na busca da realização de determinados objetivos. Isso requer uma adequação dos meios aos fins a serem alcançados. Logo, se os objetivos são ganhos imediatos de novos mercados e consumidores, as ações da direção da empresa se pautarão por eles.

No entanto, há outra concepção de gestão educacional, derivada não dos objetivos do mundo

comercial e competitivo, mas da natureza, das funções, dos objetos e dos valores das escolas, alicerçados no campo da formação humana e sociocultural. A maneira de conduzir uma escola reflete, portanto, os valores, concepção, especificidades e singularidades que a diferenciam da administração capitalista.

Assim, os objetivos da organização escolar e da organização empresarial não são apenas diferentes, mas antagônicos. A escola objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido e acumulado pela humanidade, ao passo que a empresa visa à expropriação desse saber na produção do capital, para manter a hegemonia do modo de produção capitalista.

A escola, enquanto organização social, é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Assim, estando a sociedade organizada sob o modo de produção capitalista, a escola enquanto instância dessa sociedade contribui tanto para manutenção desse modo de produção, como também para sua superação, tendo em vista que é constituída por relações contraditórias e conflituosas estabelecidas entre grupos antagônicos.

A possibilidade de construção de práticas de gestão na escola voltadas para a transformação social com a participação cidadã reside nessa contradição em seu interior. Desse modo, a gestão escolar é vista por alguns estudiosos como mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros pedagógicos, existentes na

instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania. A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos objetivos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagem de cidadania.

O caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania. (PARO, 1996, p. 27).

Assim, a gestão escolar está voltada para a transformação do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

1.6 A DIREÇÃO ESCOLAR E A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

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

Como diz o autor, a tarefa da direção escolar é fundamental e não pode ser vista isoladamente, mas como um elemento orientador de todo o processo de mudança, indispensável para a renovação da educação.

O diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação dos alunos.

Atualmente, o diretor de escola é chamado a admitir seu papel político frente aos desafios exigidos pelo cargo. Além das atividades de administração escolar, o diretor exerce a atuação da gestão, que abrange aspectos filosóficos e políticos. Deve se considerar que estes aspectos vêm antes e acima da administração. A administração é uma das formas de gestão, pois compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Por ser o diretor e articulador da escola como um todo, vem a preocupação dos educadores que a assumem, pois na grande maioria das vezes, são pessoas sem formação na arte de administração. Teixeira faz estudos, no que diz respeito ao descaso com a formação de professores para assumir essa função.

É comum, entre nós, pensar que aquilo que não se aprende senão em muitos anos, não se precisa aprender. Daí, não se precisa preparar o administrador. O Brasil é talvez um país dos mais excepcionais neste assunto. Não me consta que os administradores se preparem no

Brasil. Parece que não há administração no Brasil no sentido real de algo que possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa pode dirigir as escolas. Qualquer pessoa pode administrar o ensino. É evidente que o país acha que para isso não é preciso preparo. (TEIXEIRA, 1961, p. 31).

A falta de formação ou conhecimento na área tem levado os gestores eleitos a enfrentarem muitas dificuldades, pois a administração é excessivamente burocrática e controladora. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 42) “[...] contrastantemente, a Teoria do Planejamento e Controle acredita que os gestores têm controle sobre o futuro da firma e que seu destino pode ser manipulado, isto é, planejado e controlado.” Nesta visão, a qualidade das decisões do planejamento e controle gerencial é fator-chave do sucesso.

Assim pode-se concluir que não adianta planejar o que não vai ser controlado, nem controlar o que não sabemos como vai acontecer: o planejamento e o controle estão relacionados.

1.6.1 Controle dos Resultados

O controle tem a função de buscar a otimização dos resultados, consiste em conferir se as ações estão de acordo com as que foram planejadas. Para Padoveze (2005, p. 28) o controle é um [...] processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar as causas e direcionando ações

corretivas.” Além disso, deve-se considerar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. O controle é uma das funções básicas de um sistema contábil e ele deve ser contínuo, para dar suporte às decisões e corrigir os desvios do planejamento. O controle depende de um planejamento para ser executado.

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 1995, p. 141).

O produto final do processo de controle é a informação. Na consideração das informações que são necessárias para o controle, deve-se analisar alguns aspectos, como os tipos das informações, as fontes e a frequência dessas informações. Portanto para uma boa gestão financeira é necessário que haja:

- a) Controle de Caixa;
- b) Controle de contas a pagar;
- c) Controle de contas a receber;
- d) Controle de contas bancárias;
- e) Repasses para a instituição;
- f) Aplicação de recursos; e
- g) Orçamento e projeções.

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

O controle de gestão possibilita uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executa medições desses acontecimentos e aponta as distorções. Com base no desempenho encontrado é possível trabalhar os objetivos em longo prazo. Para que o controle possa acontecer é necessário que existam objetivos e metas a serem comparadas aos resultados, bem como são necessárias ferramentas de controle operacional, gerencial e estratégico para o levantamento das informações necessárias. Sendo assim, é necessário que a pequena empresa organize, planeje e estabeleça os resultados que quer atingir e trabalhe para atingi-los.

1.6.2 Planejamento das Ações

O planejamento é um meio que programa as ações, estabelece as direções que serão seguidas, para que resultados específicos sejam alcançados. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), “[...] planejamento pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.”

Características do Planejamento:

- a) O planejamento antecede as atividades;
- b) O planejamento sempre existe em uma instituição;
- c) O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente. Quando não há planejamento, não pode haver controle;
- d) Ele tende a reduzir as incertezas e os riscos envolvidos nas decisões;
- e) Deve interagir permanentemente com o controle; e
- f) Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação do desempenho da instituição e das áreas.

O planejamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois quando uma organização planeja, decide, antecipadamente, qual risco está disposta a correr. Decidir antecipadamente constitui-se em possuir o controle do futuro.

1.6.3 Ferramentas de Planejamento e Controle

1.6.3.1 Orçamento

O Orçamento deriva do processo de planejamento da gestão, isto é, um instrumento de planejamento e controle que antecede as atividades, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão, visando otimizar a aplicação dos recursos materiais e monetários. Para Padoveze (2005, p. 189) orçar significa “[...] processar

todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.” Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. O interesse principal, é estabelecer e coordenar objetivos, para que estes sejam atingidos de forma eficiente e eficaz. Ele deve obedecer à estrutura informacional contábil.

O orçamento deve ser acompanhado, para que se possa visualizar até que ponto estão sendo cumpridos os planos estabelecidos e quais as variações que podem afetar as principais causas e os efeitos desse processo no conjunto de produção e vendas, na administração e nos resultados e desempenho da empresa.

1.6.3.2 Etapas da elaboração do orçamento

De forma simplificada, pode-se dividir o processo de elaboração de um orçamento em três etapas:

a) planejamento das atividades operacionais: planos de ação a serem desenvolvidos;

b) levantamento dos recursos necessários: infraestrutura: instalações, equipamentos, máquinas; financeiros; humanos: pessoas envolvidas em cada atividade; e

c) identificação das fontes de recursos, para execução dos planos.

1.6.3.3 Fonte dos dados

Os dados para elaboração do orçamento podem ser obtidos:

a) de bases históricas: é feito um levantamento do que já foi gasto ou consumido em períodos anteriores. Ex.: consumo de material de limpeza nos meses anteriores; gastos com material esportivo no último ano;

b) a partir de levantamentos: aqui, atualizam-se as quantidades obtidas das bases históricas, pelos preços praticados no mercado, ou pela expectativa de preços a serem pagos. Ex.: qual o preço atual dos materiais de limpeza que serão consumidos; e

c) a partir de projeções e estimativas: neste caso, planeja-se a atividade a ser desenvolvida, os materiais e recursos que serão utilizados nessa atividade. Ex.: um projeto de esportes, que exigirá compra de material esportivo, uniformes, equipamentos, etc. Projetam-se as quantidades e qualidades de cada item e estimam-se (até mesmo por meio de cotações) os preços a serem pagos nesses itens.

1.6.3.4 Horizonte de planejamento orçamentário

Diz respeito ao período de tempo que será abrangido pelo planejamento orçamentário. Teoricamente, pode-se dizer que existem orçamentos de curto prazo e orçamentos de longo prazo. Todavia, na prática, a definição do que é curto ou longo prazo é muito específica de cada instituição. Normalmente, trabalha-se com orçamentos ou planos de aplicação mensais e anuais.

1.6.3.5 Amplitude do planejamento orçamentário

No que se refere à amplitude do orçamento, normalmente são feitos orçamentos específicos para cada atividade a ser desenvolvida; orçamentos dos gastos gerais de cada período (mês); e um orçamento consolidado. Também podem ser trabalhados, em separado, os orçamentos referentes a eventos específicos e que ocorrem uma vez durante o ano; e podem ser feitos orçamentos separados de acordo com as fontes de obtenção dos recursos.

1.6.3.6 Características do orçamento

a) Projeção para o futuro: o que se espera fazer? Qual a situação esperada, após a implantação dos planos de ação programados?

b) Flexibilidade na aplicação: um orçamento deve ser sempre flexível, aberto a atualizações e alterações. Todavia, é importante que tais atualizações sejam feitas com muita responsabilidade e com muito critério, a fim de não descaracterizar o orçamento original.

c) Participação direta dos responsáveis: as pessoas que estarão envolvidas no desenvolvimento das atividades, ou que por elas serão responsáveis, devem ser envolvidas ou consultadas também no processo de elaboração dos orçamentos. Isso deve ser feito porque, muitas vezes, algumas tem mais conhecimento da atividade a ser desenvolvida do que quem elabora o orçamento; para que possa ser responsabilizada pela correta aplicação dos recursos e desenvolvimento da atividade, quando da fase

de execução; para que se possam planejar também planos alternativos de ação, caso os recursos obtidos não atinjam o montante projetado.

1.6.4 Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa é o demonstrativo das entradas e saídas de recursos monetários de uma entidade, durante certo período de tempo. É considerado um dos principais instrumentos de análise, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões; as decisões adequadas relacionadas à compra e venda. Portanto, o Fluxo de Caixa demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Neste contexto, o fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira. Como afirma Zdanowicz (1998, p. 19) o fluxo de caixa é “[...] o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.”

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as

metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos.

Na visão de Welsch (1996, p. 255-256), o planejamento e o controle de disponibilidades normalmente devem estar relacionados a três dimensões temporais diferentes: 1) Planejamento a longo prazo quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões dos projetos de investimento e à dimensão temporal do plano de resultados a longo prazo; 2) Planejamento a curto prazo quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados. 3) Planejamento operacional, em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, para a semana ou para o dia seguinte.

Para que o fluxo de caixa seja eficiente durante sua execução, é necessário considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais, para o período que está sendo projetado. A entidade que mantém seu fluxo de caixa atualizado, poderá ter uma dimensão, com maior facilidade, do volume de entradas e desembolsos dos recursos financeiros.

Tipos de fluxo de caixa:

a) Históricos: quando elaborados, durante e após a ocorrência dos recebimentos e pagamentos, a partir dos eventos efetivamente realizados e com base nos documentos obtidos nessas transações. Ex: Notas fiscais, recibos, cópias de cheques, extratos, depósitos; e

b) Estimados: quando elaborados antes da ocorrência dos fatos, projetando-os. Trata-se do orçamento de caixa. Aqui, aplicam-se os conceitos anteriormente trabalhados. Ex: Previsões de entrada de dinheiro, obrigações a pagar, compras a efetuar.

Por ser um instrumento de planejamento, o fluxo de caixa está sujeito a uma natural incerteza, portanto, devem-se buscar metas de acerto, pois, do contrário, tenderá a se tornar mais um dos muitos relatórios burocráticos existentes na escola. Normalmente, uma maneira de melhorar a aplicabilidade das projeções do fluxo de caixa é utilizar, ao mesmo tempo, várias estimativas, tais como: a otimista, a provável e a pessimista, assim, as decisões podem ser tomadas com mais convicção com base numa faixa de valores, entre mínimo e máximo.

O fluxo de caixa é construído a partir das informações relativas a todos os dispêndios e entradas de caixa já conhecidos e dos projetados. Para a elaboração do fluxo de caixa, a entidade precisa dispor internamente de informações organizadas que permitam a visualização das contas a receber, contas a pagar e de todos os desembolsos geradores de gastos. A forma de obtenção e organização dessas informações auxiliares, passa pela utilização de ferramentas de gestão, cuja forma dependerá da entidade, do seu porte e disponibilidade financeira. O fluxo de caixa é um grande sistema de informações para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa. A maior dificuldade para se ter um fluxo de caixa realmente eficaz é gerenciar adequadamente este sistema de informações.

Neste contexto, a relevância do fluxo de caixa está em seu poder informacional, visto que permite às entidades, sejam elas com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, terem maior poder preditivo quanto a sua capacidade de cumprir com as obrigações financeiras, uma vez que propicia um melhor planejamento financeiro, por parte da entidade, em relação a sua disponibilidade de caixa, de forma que não ocorram excessos nem insuficiências de fundos. Além disso, propicia aos usuários uma maior facilidade no entendimento da real situação financeira da empresa.

1.6.4.1 Período de apuração ou projeção de caixa

O período de tempo a ser considerado, tanto na elaboração do fluxo de caixa quanto na projeção do fluxo de caixa, depende da necessidade e do volume de informações e de movimentação ocorrida ou a ser projetada.

Podem ser feitos fluxos de caixa: diário, semanal, mensal, trimestral, anual, etc.

É importante considerar que, à medida que se adotam períodos de tempo maiores a serem abrangidos pelo fluxo de caixa, mudam as características das informações a serem obtidas. Perde-se, por exemplo, capacidade de comparabilidade entre um período e outro e, operacionalmente, as informações podem não ser tão úteis, por estarem mais distantes no tempo. Por exemplo: quando se elaboram fluxos de caixa mensais, pode-se comparar os ingressos de recursos de uma determinada fonte, de um mês para outro.

A análise de todos os fluxos mensais permite a identificação da sazonalidade, ou seja, em que períodos os ingressos são maiores ou menores. Isso também pode ser feito durante o mês, segmentando o fluxo em semana, decêndio, etc.

Do exposto, infere-se que o fluxo de caixa é uma simples, mas extremamente útil e poderosa ferramenta de planejamento financeiro. Com a observação de alguns princípios, ele poderá trazer benefícios significativos para a entidade. Também dispensa grandes investimentos em informática para poder operar satisfatoriamente. De fato, a principal condição para o sucesso do fluxo de caixa é a existência de uma cultura de planejamento.

A Gestão Escolar: setor financeiro e patrimonial

Devido às características pessoais dos gestores ou administradores escolares, elabora-se este material de apoio, com o objetivo de trazer benefícios e sanar dúvidas sobre o funcionamento escolar, dentro do contexto do setor financeiro e patrimonial, entendendo que a escola necessita de recursos para sua manutenção e que esses recursos são provenientes do Governo Estadual por meio do Fundo Rotativo, Governo Federal por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e recursos obtidos e vinculados à APMF, através de recursos próprios obtidos.

2.1 FUNDO ROTATIVO

O Fundo Rotativo foi criado pela Lei nº. 10.050, de 16 de Julho de 1992 e regulamentado pelo Decreto nº. 2.043, de 12 de Janeiro de 1993, reestruturado pela Lei nº 14.267, de 22 de Dezembro de 2003 e regulamentado pelo Decreto nº 3.392, de 21 de Julho de 2004.

Esse fundo é oriundo de programas descentralizados de recursos, desenvolvidos pela Fundação Educacional do Paraná (FUNDEPAR) ao longo dos últimos 30 anos. Foi uma solução criativa encontrada pela fundação, passando a ser um instrumento ágil que viabiliza com maior rapidez o repasse de recursos aos estabelecimentos de ensino da rede estadual.

O Fundo Rotativo é um instrumento que viabiliza o repasse de recursos financeiros aos estabelecimentos de ensino da rede estadual, destinados à manutenção e a outras despesas relacionadas com a atividade educacional.

Constituem a receita do Fundo Rotativo os recursos alocados no orçamento da Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR), para esta finalidade e oriundos

- a) da Cota Estadual do Salário - Educação;
- b) do Tesouro do Estado;
- c) de outras Fontes.

Os estabelecimentos de ensino receberam recursos com base no número de alunos matriculados, valor linear e outros indicadores educacionais e sociais. Além dos critérios mencionados, a CELEPAR pode repassar recursos utilizando-se de outras variáveis, dependendo do tipo da oferta de ensino e das atividades desenvolvidas pelos Estabelecimentos de Ensino.

A CELEPAR repassa, ainda, recursos aos estabelecimentos de ensino, através de cota suplementar, desde que seja caracterizada a necessidade do atendimento, cuja despesa não possa ser efetivada em função da inexistência de saldo bancário relativo ao valor recebido através da cota normal.

Desde a implantação do Programa em 1992, foi somente a partir de 2002 que passaram a ser adotados novos critérios de distribuição de recursos, sendo:

- a) Valor linear de R\$ 200,00, por estabelecimento de ensino; e
- b) As escolas que ofertam o Ensino Fundamental recebem o valor linear, mais valor *per capita* aluno;

A cada liberação, o gestor do fundo elabora um plano de aplicação das metas prioritárias, observando as finalidades fixadas nas normas e a orientação da CELEPAR, por ocasião da liberação de Cota Suplementar, quando houver a vinculação do valor repassado a uma atividade específica. O Plano de Aplicação deve ser elaborado em duas vias e submetido à apreciação da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) ou do Conselho Escolar do estabelecimento de ensino.

O Plano de Aplicação será elaborado considerando

a) a unidade beneficiada, no caso de grupo de estabelecimentos de ensino;

b) a destinação do recurso; e

c) as especificações do formulário Plano de Aplicação.

No formulário Plano de Aplicação estão especificados alguns tipos de despesas mais comuns. Caso seja planejado algum tipo de despesa que não se enquadre nas especificadas, o responsável indica e classifica de acordo com os objetos de gastos a seguir:

a) Assistência aos Alunos;

b) Manutenção e Conservação;

c) Laboratórios; e

d) Despesas de Capital.

As despesas somente poderão ser realizadas pela Direção do estabelecimento de ensino, após a aprovação do Plano de Aplicação pelos membros da APMF e/ou

Conselho Escolar. A Comunidade Escolar, além de participar na aprovação do Plano de Aplicação, participa também no acompanhamento da execução das despesas, dos relatórios e prestação de contas. A comunidade escolar, representada pelos membros da APMF ou do Conselho Escolar, participa da aplicação dos recursos repassados em três oportunidades:

a) na aprovação do Plano de Aplicação; b) no acompanhamento da realização das ações; e c) nos Relatórios e Prestação de Contas.

Com o acompanhamento, supervisão e encaminhamento de sugestões ao Gestor do Fundo, a comunidade escolar poderá contribuir para a otimização da aplicação dos recursos públicos.

2.1.1 Destinação dos recursos

Os recursos destinados aos estabelecimentos de ensino, através da cota normal do programa, somente podem ser aplicados em despesas de manutenção. As despesas em investimentos devem ser previamente solicitadas pelos gestores e autorizadas pela CELEPAR, mediante a liberação de recursos via cota suplementar. A criação do programa Fundo Rotativo possibilitou aos gestores uma maior autonomia no gerenciamento dos recursos, obtendo respostas mais imediatas de suas necessidades básicas, como: aquisição de materiais (limpeza, expediente, didático, esportivo, gás, lâmpadas, entre outros), execução de pequenos reparos (troca de vidros, limpeza de caixa d'água, fechaduras, instalação elétrica e hidráulica, entre outros).

2.1.2 Liberação do Recurso – Cota Normal

As liberações da cota normal ocorrem mensalmente, a partir do mês de fevereiro, até o mês de novembro. Ao todo são dez parcelas liberadas durante o exercício.

2.1.3 Liberação do Recurso - Cota Suplementar

É a CELEPAR que repassa recursos aos estabelecimentos de ensino, através de cota suplementar, desde que seja caracterizada a necessidade do atendimento, cuja despesa não possa ser efetivada em função da inexistência de saldo bancário do valor recebido através da cota normal. O estabelecimento de ensino inadimplente com a CELEPAR recebe o recurso somente após a regularização da pendência.

2.1.4 Administração do Fundo Rotativo

O fundo rotativo é administrado por um gestor, a saber:

- a) no caso de um único estabelecimento de ensino: o diretor; e
- b) no caso de um grupo de estabelecimentos de ensino: um diretor representante dos demais.

O diretor, ao assumir a direção do estabelecimento de ensino, deve proceder à alteração do cadastro na agência bancária, mediante declaração fornecida pelo Núcleo Regional de Educação (NRE), acompanhada da resolução secretarial que o nomeou Diretor, publicada no Diário Oficial do Estado. Em caso de término de mandato, afastamento temporário ou definitivo do diretor o responsável pelo fundo, deve efetuar a prestação de contas de sua gestão ao NRE, bem como preencher o termo de transmissão de gestão do Fundo Rotativo.

2.1.5 Composição da Prestação de Contas

2.1.5.1 Ofício de Encaminhamento

Na Figura 1 apresenta-se um modelo de ofício de encaminhamento, que deve acompanhar a prestação de contas na hora do envio, sendo destinado à Secretaria de Educação do Paraná.

Figura 1 – Modelo de ofício elaborado pela Direção da Escola

| | |
|---|----------------------------------|
| <i>Escola Estadual</i> | |
| <i>Fundamental</i> | |
| Autorização Func. Rua XV de Novembro, S/Nr | - Reconhec. Curso Fone: _____ |
| CEP | _____ |
| <u>GUARAPUAVA PARANÁ</u> | |
| Ofício nº 123/09 | Guarapuava, 28 de junho de 2009 |
| Prezada Senhora: | |
| Encaminhamos à Vossa Senhoria, a Prestação de Contas do FUNDO ROTATIVO- 1º Semestre da Escola Estadual _____ Ensino Fundamental, no valor de R\$ 1.696,65 (Um mil seiscentos e noventa e seis reais e sessenta e cinco centavos), referente a despesas efetuadas com a Manutenção deste Estabelecimento de Ensino. | |
| Atenciosamente | |
| Cargo: Gestor do Fundo Rotativo e Diretor do Estabelecimento de Ensino. | |
| Visto: | |
| Núcleo Regional de Educação | |
| Excelentíssima Senhora | |
| Nome da Secretária | |
| Secretária da Educação do Paraná | |
| Curitiba-PR | |

2.1.5.2 Plano de Aplicação

O plano de Aplicação deve ser feito juntamente com os membros da APMF e, se necessário, com os membros do Conselho Escolar. O plano de aplicação é um planejamento que se elabora antes de investir a verba recebida.

Nele deve-se especificar o tipo de cota que foi recebida, o objeto de gasto, a especificação e o valor do item. Na impressão do plano de aplicação constará a data de impressão. Na Figura 2 observa-se o modelo de elaboração de plano de aplicação on-line.

Figura 2 – Modelo de Plano de Aplicação

Diã-dia Educação
19-101 Educação do Estado do Paraná
ESCOLA

Menu Sair

FUNDO RELATIVO - PRESTAÇÃO DE CONTAS

Plano de Aplicação - Registro 21/11/11

Termo: [dropdown]
 Unidade Escolar: [dropdown]
 Fonte Financeira: [dropdown]
 Localidade: [dropdown] (regional)
 Valor Estimado (R\$): [input]

Incluir Excluir Sair

| Objeto de Gasto | Especificação | Detalhamento | Valor (R\$) | Excluir |
|--|-------------------------|--------------|-------------|---------|
| Materiais Diversos - Materiais de consumo e outros | Materiais de Expediente | | 100,00 | X |
| Materiais de consumo | | | 187,28 | X |

Objeto de Gasto: [dropdown]
 Especificação: [dropdown]
 Programa Função Subprograma: [dropdown]

Valor (R\$): 228,14

Incluir Excluir Sair

Fonte:reproduzidodehttp://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/frmPlanoAplicacao.jsp

Figura 3 – Modelo de Plano de Aplicação, impresso do sistema fundo rotativo

ESTADO DO PARANÁ
Secretaria de Estado da Educação

PLANO DO APLICAÇÃO

Comitê

NRE:

Município:

Estabelecimento:

Autoridade Autorizada

Cota Normal

| ESPECIFICAÇÃO | VALOR ESTIMADO |
|---------------------|----------------|
| BILHETE DE GASTO | 100,00 |
| Material de Consumo | 131,54 |
| Material de Consumo | 80,00 |
| Material de Consumo | R\$ 211,54 |
| TOTAL | |

Escola Cidadã - Merenda

| ESPECIFICAÇÃO | VALOR ESTIMADO |
|---------------------|----------------|
| BILHETE DE GASTO | 235,14 |
| Material de Consumo | R\$ 235,14 |
| TOTAL | |

TOTAL GERAL R\$ 549,68

Director(ô) do Estabelecimento de Ensino: _____

Aprovação da APMF

Aprovado: Sim Não

PRESIDENTE

Vice-presidente

SECRETARIA

Conselho Deliberativo Fiscal

25/06/2008 - 13:55:22 Página 1 de 1

Fonte: reproduzido de <http://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/firmImpDocumentos.jsp>

2.1.5.3 Extrato Bancário ou Conciliação Bancária

A conta bancária destinada à movimentação dos valores disponibilizados através do Fundo Rotativo é identificada da seguinte forma:

a) quando envolver um único estabelecimento de ensino: SEED/nome do estabelecimento de ensino/Fundo Rotativo; e

b) quando envolver mais de um estabelecimento de ensino: SEED/denominação que caracterize o grupo de estabelecimentos de ensino/Fundo Rotativo.

O gestor da conta bancária é o próprio diretor do estabelecimento de ensino. A conta bancária é única em nome do SEED/nome do estabelecimento de ensino. No caso de mudança de direção, a conta permanece a mesma, alterando apenas o cadastro bancário.

A movimentação da conta bancária pelo diretor do estabelecimento de ensino faz-se por meio de cheque nominal, sendo que a guarda e zelo do talão de cheques são de inteira responsabilidade do gestor do fundo.

O resultado das aplicações financeiras e a contribuição da comunidade, se houver, devem ser creditados à conta da CELEPAR. O extrato de conta corrente demonstra toda a movimentação bancária e integra a Prestação de Contas.

Na Figura 4 verifica-se o modelo de Extrato Bancário do sistema Fundo Rotativo on-line.

Figura 4 - Modelo de Extrato Bancário do sistema Fundo Rotativo on-line

Portal Educacional do Estado do Paraná

Dia-a-dia
educação

escola

Fundo Rotativo - Prestação de Contas

Menu Sair

CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

R\$

(A) SALDO CONFORME EXTRATO

(B) CHEQUES EM TRÂNSITO

Nº CHEQUE

VALOR (R\$)

TOTAL: R\$

Fonte: reproduzido de <http://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/frmConcBanc.jsp>

Observa-se na Figura 5, o Modelo de Extrato Bancário impresso do Banco do Brasil.

Figura 5 - Modelo de Extrato Bancário impresso do Banco do Brasil

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--------------------------|--|------------------|--|--------------------------|--|--------------------|--|------------------|--|----------------|--|------------|--|------------|--|------------|--|-----------------|--|------------|--|
| Nota | | DEPAR - 250000596 | | GS | | Conta nº / dv | | 10.781-6 | | Data da abertura | | 19.01.2007 | | CPF | | Posição | | 19 de 2008 | | Data de emissão | | 19 de 2008 | |
| 0 | | 01 | | 01 | | 10.781-6 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.05.2008 | | 19.05.2008 | |
| 01.2008 | | Saldo lançamento | | Saldo anterior | | 612-Recbimentos Diversos | | 002 - Cheque | | 002 - Cheque | | Saldo anterior | | 0,00 | | 287,09 C | | 297,09 C | | 117,79 C | | 0,00 | |
| 03.2008 | | 612-Recbimentos Diversos | | 14134 | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 154563 | | 850041 | | 179,30 D | | 117,79 C | | 117,79 C | | 0,00 C | |
| 03.2008 | | 002 - Cheque | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 850042 | | 850042 | | 117,79 D | | 117,79 D | | 117,79 D | | 0,00 C | |
| Saldo - R\$ | | 0,00 | | Disponível - R\$ | | 0,00 | | CPMF cobrado - R\$ | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | |

BANCO DO BRASIL

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--------------------------|--|------------------|--|--------------------------|--|--------------------|--|------------------|--|----------------|--|------------|--|------------|--|------------|--|-----------------|--|------------|--|
| Nota | | PAR - 250000596 | | GS | | Conta nº / dv | | 10.781-6 | | Data da abertura | | 19.01.2007 | | CPF | | Posição | | 19 de 2008 | | Data de emissão | | 19 de 2008 | |
| 0 | | 01 | | 01 | | 10.781-6 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.01.2007 | | 19.05.2008 | | 19.05.2008 | |
| 01.2008 | | Saldo lançamento | | Saldo anterior | | 612-Recbimentos Diversos | | 002 - Cheque | | 002 - Cheque | | Saldo anterior | | 0,00 | | 287,09 C | | 297,09 C | | 117,79 C | | 0,00 | |
| 03.2008 | | 612-Recbimentos Diversos | | 14134 | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 154563 | | 850041 | | 179,30 D | | 117,79 C | | 117,79 C | | 0,00 C | |
| 03.2008 | | 002 - Cheque | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 10994 | | 850042 | | 850042 | | 117,79 D | | 117,79 D | | 117,79 D | | 0,00 C | |
| Saldo - R\$ | | 0,00 | | Disponível - R\$ | | 0,00 | | CPMF cobrado - R\$ | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | |

2.1.5.4 Demonstrativos de despesas correntes

As despesas realizadas com recursos do Fundo Rotativo estão sujeitas à abertura de Processo Licitatório, conforme o determinado pela legislação vigente.

As despesas cujos valores estão isentos de Processo Licitatório, deverão ser precedidas de pesquisas de preços, objetivando a economicidade dos recursos públicos, porém, não é necessária a inclusão dos orçamentos na Prestação de Contas.

Se os recursos recebidos atendem às necessidades globais de manutenção do estabelecimento de ensino por um determinado período, o gestor do Fundo deverá programar as compras e serviços, buscando sempre a compatibilidade entre as necessidades e os recursos disponíveis para o mesmo período.

A Figura 6 apresenta um modelo impresso do demonstrativo das despesas realizadas, contendo o nome do fornecedor, número do cheque que pagou a despesa, número da nota fiscal da compra, descrição do produto e valor.

Figura 6 - Modelo de demonstrativo das despesas impresso do sistema Fundo Rotativo On-line



ESTADO DO PARANÁ
Secretaria de Estado da Educação
Primeiro Semestre/2008

DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS REALIZADAS
Primeiro Semestre/2008

NRE:

Município:

Estabelecimento:

Despesas Realizadas

| DATA | FORNECEDOR | CHEQUES | Nº, Nº | DESCRIÇÃO | VALOR (R\$) |
|--------------------|-----------------------------------|---------|-----------|-----------------------------------|---------------------|
| 24/03/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850041 | 3854/MC | - Produtos de Higiene | 40,00 |
| 24/03/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850041 | 3854/MC | - Produtos e Materiais de Limpeza | 139,30 |
| 25/03/2008 | PONTO DEZ | 850042 | 451/MC | - Material de Expediente | 96,79 |
| 25/03/2008 | PONTO DEZ | 850042 | 451/MC | - Material Escolar | 21,00 |
| 22/04/2008 | BAZAR E PAPELARIA ARCO ÍRES | 850043 | 346/MC | - Material de Expediente | 183,00 |
| 22/04/2008 | BAZAR E PAPELARIA ARCO ÍRES | 850044 | 212278/MC | - Produtos e Materiais de Limpeza | 128,54 |
| 16/05/2008 | MERCEARIA ENGELS | 850045 | 464/MC | - Gás de Cozinha | 148,00 |
| 19/05/2008 | AM XEROX E INFORMÁTICA | 850047 | 954/MC | - Material de Expediente | 127,24 |
| 19/05/2008 | AM XEROX E INFORMÁTICA | 850047 | 954/MC | - Material Didático | 96,30 |
| 25/06/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850049 | 3869/MC | - Produtos de Higiene | 2,40 |
| 25/06/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850049 | 3869/MC | - Produtos e Materiais de Limpeza | 77,60 |
| 27/06/2008 | CONSTRULAR - OLIVEIRA - COM. MAT. | 850050 | 2489/MC | - Materiais Diversos- | 105,00 |
| 27/06/2008 | PONTO DEZ | 850052 | 664/MC | - Material de Expediente | 126,54 |
| TOTAL GASTO | | | | | R\$ 1.231,71 |

Escola Cidadã - Merenda

| DATA | FORNECEDOR | CHEQUES | Nº, Nº | DESCRIÇÃO | VALOR (R\$) |
|--------------------------|-------------------|---------|---------|--------------------------------|---------------------|
| 17/05/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850046 | 3862/MC | - Programa Escola Cidadã - PEC | 226,80 |
| 03/06/2008 | MERCEARIA ALIANÇA | 850048 | 3863/MC | - Programa Escola Cidadã - PEC | 236,14 |
| TOTAL GASTO | | | | | R\$ 464,94 |
| TOTAL GERAL GASTO | | | | | R\$ 1.696,65 |

Director(a) do Estabelecimento de Ensino:

17/07/2008 - 14:18:22 Página 1 de 1

Fonte: <http://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/relatorios.jsp>

2.1.5.5 Aplicação de recursos

No sistema on-line, as notas fiscais de compra devem ser devidamente preenchidas com o nome do fornecedor, o número da nota, o número do cheque com que

foi paga e o valor do cheque; se a mesma nota for paga com dois cheques, deve-se colocar o número das duas folhas de cheque. A Figura 7 mostra a tela no sistema, em que as notas fiscais são registradas.

Figura 7 - Registro de notas fiscais on-line

The screenshot shows a web application interface for registering fiscal notes. At the top, there is a navigation bar with the text "Fundo Rotativo - Prestação de Contas". Below this, the main content area is titled "Registro de Nota Fiscal - Parte 1/2". The interface is divided into several sections:

- Header:** "Fundo Rotativo - Prestação de Contas" with a search bar and navigation icons.
- Form Fields:**
 - Ano 2008**
 - Remessa/Parcial 2**
 - Cota Normal**
 - Formecedor:** Seleção o Fornecedor
 - Valor de Despesa: Material de Consumo**
 - Valor Disponíveis: R\$ 906,02**
 - Formecedor:** Seleção o Fornecedor
 - Nº Nota Fiscal:** [input field]
 - Data da Compra:** [input field]
 - Valor Final da Nota: R\$** [input field]
 - Valor RS:** [input field]
 - Licitação:** Compra Direta
 - Desconto Total da Nota: R\$** [input field]
- Buttons:** Continuar, Limpar, Sair

Fonte: <http://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/frmSeiRegNF.jsp?TipoPC=1>

2.1.5.7 Resumo da Prestação de Contas

Esse demonstrativo, Figura 10, apresenta o valor da verba distribuída e o valor gasto por cota durante cada mês, e normalmente é utilizado para conferência. As informações são alimentadas automaticamente pelo sistema que inclui os dados lançados em outras tabelas, para essa tabela de resumo.

Figura 10 - Resumo da prestação de contas on-line

Prestação de Contas do Fundo Bolefivo 2008
 Resumo/Parcial 1 - Receitas e Despesas pelo ABEF na Totalidade
 Baseada/Parcial 2 - encontra-se em preenchimento

| | Cota Normal | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | |
| Valor Distribuído | 227,00 | 0,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |
| Valor Gasto | 0,00 | 297,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 313,54 | 666,78 | 906,03 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 |
| Valor Distribuído | 227,00 | 0,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |
| Valor Gasto | 0,00 | 297,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 313,54 | 666,78 | 906,03 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 |
| Saldo | 227,00 | -297,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |

| | Cota Extra | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | |
| Valor Distribuído | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 |
| Valor Gasto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 |
| Valor Distribuído | 0,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 | 5.001,00 |
| Valor Gasto | 0,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 |
| Saldo | 0,00 | 4.701,00 | 4.701,00 | 4.701,00 | 4.701,00 | 4.701,00 |

| | Parcela Digital/PROFINCO | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | |
| Valor Distribuído | 444,34 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 230,00 | 2.124,34 |
| Valor Gasto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 706,12 | 706,12 | 706,12 | 706,12 | 706,12 |
| Valor Distribuído | 444,34 | 230,00 | 2.124,34 |
| Valor Gasto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 706,12 | 706,12 | 706,12 | 706,12 | 706,12 |
| Saldo | 444,34 | 230,00 | 159,88 | 159,88 | 159,88 | 159,88 | 1.418,22 |

| | Cota Específica | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | |
| Valor Distribuído | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 3.115,40 |
| Valor Gasto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor Distribuído | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 3.115,40 |
| Valor Gasto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Saldo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 311,54 | 3.115,40 |

| | Resumo | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | |
| Valor Distribuído | 227,00 | 0,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |
| Valor Gasto | 0,00 | 297,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 313,54 | 666,78 | 906,03 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 |
| Valor Distribuído | 227,00 | 0,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |
| Valor Gasto | 0,00 | 297,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 313,54 | 666,78 | 906,03 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 | 1.303,38 |
| Saldo | 227,00 | -297,00 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 213,54 | 2.424,12 |

Fonte: <http://www.fundorotativo.pr.gov.br:8080/fundo-rotativo/fmConsResLib.jsp>

2.1.5.8.1 Contratação de serviços

São comprovantes de despesas para fornecimento de material ou prestação de serviços, quando o contratado for

a) Pessoa Jurídica (CNPJ): Nota Fiscal de Venda ao Consumidor e Nota Fiscal de Prestação de Serviços;

b) Produtor: Nota Fiscal do Produtor; e

c) Pessoa Física: Recibo e comprovantes de recolhimentos de impostos e contribuições (RPA).

Os comprovantes de despesas devem ser emitidos

a) Em nome do SEED/nome do estabelecimento de ensino;

b) Fundo Rotativo, endereço do estabelecimento; e

c) CNPJ do CELEPAR nº 76.416.965/0001-21 - Inscrição Estadual – isenta.

Os recibos devem ser claros e conter informações de acordo com o modelo, identificando a prestação de serviços por pessoas físicas (autônomas, registradas ou não). Os comprovantes de despesas (notas fiscais e recibos) devem conter a declaração de que o material foi recebido e/ou de que o serviço foi realizado. Deve ser assinado pelo servidor público que recebeu o material ou acompanhou a prestação de serviço no estabelecimento de ensino, não podendo ser atestado pelo gestor do Fundo Rotativo. As notas fiscais e/ou recibos devem ser originais, sem rasuras ou emendas, e devem compor a prestação de contas.

2.1.5.8.2 Impostos e Contribuições

A contratação de certos tipos de serviço pode gerar a necessidade de recolhimento de impostos e contribuições, como:

a) Imposto de Renda (IR): antes da realização de pagamentos decorrentes da prestação de serviços, deve ser observada a tabela que define os valores para retenção e posterior recolhimento do imposto de renda. Os valores estabelecidos na referida tabela são diariamente publicados nos jornais de maior circulação. O recolhimento deve ser efetuado, se for o caso, em guia própria;

b) Imposto Sobre Serviços (ISS): por se tratar de Legislação Municipal, cabe a cada prefeitura a definição dos percentuais a serem recolhidos, bem como os procedimentos a serem adotados. O recolhimento do ISS incide somente nos casos de pagamentos realizados a trabalhador avulso, sem vínculo empregatício, que preste serviço de natureza eventual. Recomenda-se ao gestor que procure a prefeitura do seu município para obter maiores esclarecimentos;

c) Contribuição da Previdência Social (INSS): incide sobre o valor total pago a pessoas físicas sem vínculo empregatício (contratante 20% e contratado 11%) e pessoa jurídica (11%), referente à prestação de serviços, conforme IN/INSS/DC ns. 69 e 71, de 10 de Maio de 2002; e

d) COFINS/CSLL/PIS-PASEP: a alíquota de 4,65% deverá ser retida quando do pagamento efetuado à pessoas jurídicas de direito privado, pela prestação de

serviço realizado no Estabelecimento de Ensino. O recolhimento se dá pelo valor bruto da Nota Fiscal, mediante o código de arrecadação 5952, via DARF, conforme Instrução Normativa SRF n. 381, de 30 de dezembro de 2003. Efetuado o recolhimento, encaminhar uma via para o CELEPAR - Departamento Financeiro, para registro. Os valores deduzidos em função do Imposto de Renda (IR), Imposto Sobre Serviço (ISS), Previdência Social (GPS), COFINS/CSLL/PIS-PASEP, se for o caso, deve ser recolhidos e os comprovantes anexados à prestação de contas.

Os prazos para recolhimentos do INSS, do Imposto de Renda e COFINS/CSLL/PIS-PASEP, deve obedecer à Legislação vigente. Com relação ao ISS, o prazo varia de município a município, devendo o gestor do fundo procurar informações na prefeitura local. As eventuais despesas com multas ou juros, em função da perda dos prazos, são de inteira responsabilidade pessoal do gestor do fundo, inclusive a cobertura dos gastos.

2.1.5.8.3 Prazos

A prestação de contas dos valores recebidos pelo estabelecimento de ensino, é semestral devendo ser prestado contas ao NRE, até 31 de julho, das despesas efetuadas até 30 de junho, e até 31 de janeiro do ano subsequente, das despesas efetuadas até 15 de dezembro. Além das prestações de contas, os estabelecimentos de ensino devem encaminhar ao NRE, o Demonstrativo de Aplicação de Recursos, nas datas estabelecidas pelos mesmos.

O não cumprimento dos prazos acima estabelecidos, além de implicar a retenção de futuras liberações, implica a aplicação de multa correspondente a 1% (um por cento) ao mês, com base no valor global liberado, até a entrega da prestação de contas no NRE. O pagamento das multas é de inteira responsabilidade do gestor do Fundo Rotativo.

2.1.5.8.4 Saldo e recolhimento

O eventual saldo existente em conta, após 15 de dezembro, assim como possível recolhimento solicitado durante a fase de análise da prestação de contas, deve ser depositado à conta da CELEPAR, mediante documento bancário que identifique o estabelecimento de ensino, o município e o Programa Fundo Rotativo.

2.2 PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA (PDDE)

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é um programa federal implantado, em 1995, pelo Ministério da Educação (MEC) e executado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

O PDDE objetiva prover a escola com recursos financeiros, de forma suplementar, creditados diretamente na conta da Unidade Executora. O valor devido a cada escola é liberado, anualmente, em parcela única, de acordo com tabela progressiva, que foi definida em ato normativo do Conselho Deliberativo do FNDE, classificando as escolas em função do número de alunos atestado pelo censo escolar do ano anterior.

O recurso é transferido para a APMF da escola que esteja devidamente regularizada, em conta corrente específica aberta automaticamente, na agência do Banco do Brasil. A APMF com protestos ou restrições bancárias, está impedida de retirar talão de cheques em qualquer banco, o que impossibilita a movimentação dos recursos do PDDE. Neste caso o responsável pelo PDDE, juntamente com a comunidade escolar e APMF devem solucionar as pendências.

A APMF é informada de liberação dos recursos através de ofícios enviados pela SEED. O presidente da tesouraria da Unidade Executora deve dirigir-se ao Banco do Brasil a fim de credenciar-se para a movimentação de conta, com os documentos pessoais exigidos: Carteira de identidade e CPF. Documentos exigidos das APMF: cópia do estatuto da APMF, Cópia da Ata da Eleição da Diretoria da APMF, atualizada e autenticada.

2.2.1 Execução dos Recursos

O pedido de execução do recurso é da data da liberação até 15/12/ 2009. A movimentação dos recursos liberados somente é permitida para pagamento de despesas relacionadas com o objetivo do programa ou para aplicação financeira, devendo a movimentação ser feita somente através de cheque nominal ao fornecedor ou prestação de serviço, independentemente de seus valores, e assinados pelas pessoas autorizadas conforme o Estatuto da APMF, não havendo haver retirada de dinheiro para pagamentos

As aquisições e serviços são realizados somente após o recurso financeiro ter sido creditado na conta bancária, sendo que a primeira nota de despesa não pode ter data anterior ao crédito em conta corrente, e a data da última nota de despesa não poderá ser posterior ao prazo de execução do recurso. Os documentos fiscais são isentos de emendas ou rasuras e são preenchidos à máquina ou manuscrito à tinta ou, ainda por sistema de processamento de dados, máquinas registradoras ou por terminal ponto de venda, com os dizeres e indicações bem legíveis em todas as vias.

As despesas realizadas na execução do PDDE são comprovadas mediante documentos fiscais originais ou equivalentes, e os recibos, faturas, notas fiscais e quaisquer outros documentos comprobatórios são emitidos em nome da unidade executora, identificados com os nomes da FNDE/PDDE.

2.2.1.1 Orientação quanto ao preenchimento da nota fiscal

A unidade executora (APMF) apura as suas contas, identificando o saldo a ser reprogramado, os rendimentos de aplicação financeira e as despesas realizadas, objetivando o preenchimento dos formulários específicos, quando do encaminhamento da prestação de contas (total e parcial) ao NRE até os meados do mês de janeiro. Toda unidade executora (APMF), no fechamento do exercício corrente, encaminha a prestação das contas, total ou parcial, dos recursos recebidos, ao NRE de sua jurisdição até 18/01/2009.

A unidade executora fica com uma cópia completa da prestação de contas arquivada em sua sede, para acompanhamento e consulta de possíveis auditorias. A ausência de qualquer dos documentos pode caracterizar a prestação de contas como irregular, podendo acarretar problemas futuros para a Escola/APMF.

2.2.2 Aplicação de Recursos

Os recursos são utilizados de acordo com a categoria econômica à qual são destinados, ou seja, custeio ou capital. Os recursos liberados para material de consumo e outros serviços de terceiros não podem ser utilizados para adquirir material permanente e vice-versa. Caso a APMF utilize recursos, indevidamente, tem que fazer devolução dos valores com recursos próprios, mediante a utilização da Guia de Recolhimento da União (GRU) disponível no site do governo.

2.2.3 Categoria Econômica de Capital

São recursos aplicados nas despesas com aquisição de equipamentos e material permanente para a escola como: armários, maquinários, estantes, bebedouros, computador, equipamentos para áudio, vídeo e foto, aparelhos de utensílios a cozinha e material bibliográfico.

2.2.4 Categoria Econômica de Custeio

São recursos aplicados nas despesas com aquisição de material de consumo, na avaliação de aprendizagem, na implementação de projetos pedagógicos, no desenvolvimento de atividades educacionais e na contratação de serviços para funcionamento e manutenção da escola como: material de consumo, proteção e segurança, esportivo, hospitalar,

manutenção, limpeza, ferramentas, pagamentos de serviços, capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação, material didático-pedagógico para eventos coletivos e atividades educacionais diversas.

2.2.5 Processo para execução do PDDE

Nos planos de aplicação constam as ações previstas detalhadas para despesas de custeio e despesas de capital que devem ser elaboradas e aprovadas pelo Conselho Escolar, Diretoria e Conselho Deliberativo e Fiscal da APMF, com registro em ata, antes da execução. O referido Plano é integrante da Prestação de Contas. As escolas públicas com até 50 alunos matriculados, que não possuem APMF encaminham à SEED, via NRE, o Plano de Aplicação relacionando materiais que gostariam de receber do PDDE, quando solicitados pelo NRE.

2.2.6 Pesquisas de preços

A APMF, entidade privada, apesar de não se sujeitar ao contido na Lei de Licitação nº 8.666/93, quando manuseia recursos públicos, obriga-se a dar cumprimento ao princípio da economicidade, agindo de maneira legal, impessoal, moral, pública e econômica, através dos seus representantes em reunião do Conselho Escolar, justificando expressamente a opção utilizada, sob pena de responsabilidade pelo ato de gestão antieconômica. A APMF realiza pesquisa de preços com maior número possível de firmas, fornecedores ou prestadores de serviços, que atuam nos ramos relacionados com a natureza do produto a ser adquirido ou do serviço a ser contratado, com o objetivo de garantir a escala de bens e serviços de qualidade e com o menor preço, sendo que devem ser feitas

no mínimo 3 (três) pesquisas. Recomenda-se que os documentos sejam guardados em arquivos à disposição dos órgãos fiscalizadores. A unidade executora/escola deve solicitar ao NRE de sua jurisdição as placas de identificação patrimonial para fixar nos bens adquiridos ou produzidos com recursos do PDDE. Na Figura 12 encontra-se um modelo de pesquisa de preços a ser preenchido pelas empresas ou prestadoras de serviços, que pretendem oferecer seu produto ou serviço à escola.

Figura 12 - Modelo de pesquisa de preços do PDDE

| Escola Estadual | | | | | |
|--|--|--------------------------|----------------------|--|----------------------------------|
| Distrito de | | | - Pr. | | |
| PESQUISA DE PREÇOS PARA UNIDADE EXECUTORA PRÓPRIA (UEX) | | | | | |
| Informações da Uex | | | | | |
| 01 | UF | PR | 02 | Município | <input type="text"/> |
| 03 | Nome da Uex <input type="text"/> | | | | |
| 04 | CNPJ da UEx <input type="text"/> | | | 05 | Pesquisa nº <input type="text"/> |
| 06 | Endereço | Rua <input type="text"/> | | | |
| | | | 07 | Fone | <input type="text"/> |
| 08 | Nome do membro da Uex <input type="text"/> | | | | |
| 09 | Cargo do membro da Uex <input type="text" value="Diretora"/> | | | | |
| Data e local | | | Assinatura e carimbo | | |
| Solicito retornar pesquisa até | | | 10 dias | <input type="text" value="---/---/---"/> | |
| 11 Bens de Material de Consumo e Permanente ou Serviços a Contratar | | | | | |
| Nº | Discriminação do Item | Unid | Qtyd | Preço Unit (R\$) | Preço Global (R\$) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Serão atendidas as seguintes condições: | | | | | |
| a) todos os itens da planilha deverão ser cotados; | | | | | |
| b) período da validade da proposta: 30 (trinta) dias contados da sua apresentação; | | | | | |
| c) prazo de entrega é até 25/11 dias contados da devolução desta pesquisa de preço; | | | | | |
| d) o pagamento ao fornecedor ou prestador de serviço vencedor (escolhido) será efetuado no prazo máximo de 10 (dez) dias contados da entrega do material ou realização de serviço e da apresentação das notas fiscais/faturas, condicionada sua aprovação pela Uex. | | | | | |
| Informações do fornecedor/prestador de Serviço | | | | | |
| 13 | Fornecedor/prestador de serviço <input type="text"/> | | | | |
| 14 | Endereço <input type="text"/> | | | | |
| 15 | CPF ou CNPJ <input type="text"/> | | | 16 | RG <input type="text"/> |
| 17 | Responsável <input type="text"/> | | | 18 | Cargo <input type="text"/> |
| Data e Local | | | Assinatura e Carimbo | | |

2.2.7 Documentos que integram a prestação de contas

2.2.7.1 Ofício

O ofício é encaminhado diretamente à Secretária de Educação, no qual deve-se especificar o valor da verba, a identificação da escola, e é assinado pelo presidente da APMF.

Figura 13 - Ofício de encaminhamento a Secretária da Educação

| ESTADO DO PARANÁ | | | |
|---|-----------------|--|-------------------|
| SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO | | | |
| NÚCLEO REGIONAL DA EDUCAÇÃO | | | |
| Ofício Nº | | 18 de | fevereiro de 2008 |
| Estabelecimento: | ESCOLA ESTADUAL | | |
| DA - APMF: | | | |
| MUNICÍPIO: | | | |
| Senhor Secretário, | | | |
| Com o presente, encaminhamos para apreciação do Grupo Financeiro Setorial-GFS dessa Secretaria de Estado a Prestação do PDDE/PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA MEC/FNDE 2008 | | | |
| No valor total de R\$ | 608,80 | (seiscentos e oito reais e oitenta centavos) | |
| Referente ao exercício c | 2008 | | |
| Destinados à transferência de recursos financeiros para manutenção e melhoria do ensino fundamental. | | | |
| Atenciosamente, | | | |
| <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> | | | |
| Nome do Presidente da UEX | | | |
| Exmo. Sr. Secretário | | | |
| <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div> | | | |
| M.D. Secretário de Estado da Educação | | | |
| Curitiba - Paraná | | | |

2.2.7.2 Ata para Aplicação de Recursos

Cópia legível da ata da reunião na qual foram decididas as metas de aplicação dos resultados do PDDE. É imprescindível a participação do diretor da escola, do presidente da APMF, Conselho Escolar e demais membros da APMF. Deve conter nome legível, assinatura, cargo que exerce na Diretoria da APMF ou do Conselho Escolar.

Figura 14 - Cópia da Ata de reunião para aplicação dos recursos do PDDE.

Ata nº 01/2008

Aos onze dias do mês de fevereiro de dois mil e oito, reuniram-se na Sala dos Professores da Escola Estadual Dom Pedro I - Ensino Fundamental do distrito de Ouro Verde - São João, os membros da APMF e a Direção Escolar para decidir o que será comprado com a verba extra do PODE no valor de R\$ 608,30 (seiscentos e oito reais e trinta centavos); o qual será gasto R\$ 165,28 (cento e sessenta e cinco reais e vinte e oito centavos) com Material de Limpeza; R\$ 200,00 (duzentos reais) com Material Didático Pedagógico Expediente; e R\$ 243,52 (duzentos e quarenta e três reais e cinquenta e dois centavos) com material de Capital.

Sendo o que há para o momento, deu-se por encerrada a reunião, após ter lida a ata e assinada.

2.2.7.3 Extrato Bancário

O extrato bancário original compreende a movimentação a partir do saldo do ano anterior até o encerramento da execução.

Os valores devidos podem ser pagos com as receitas do PDDE e lançados no formulário denominado Demonstrativos da Execução de Receita e da Despesa.

O FNDE celebrou Acordo de Cooperação Mútua n.º 028/2005 com o Banco do Brasil especificando a Isenção de pagamentos referentes à:

a) tarifas bancárias pela manutenção e movimentação das contas correntes abertas para as ações do PDDE;

b) fornecimento de até 52 folhas de cheque por mês e respectivo processamento;

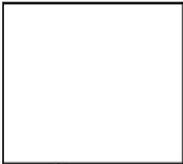
c) fornecimento de até 01 (um) extrato bancário por semana, totalizando 04 (quatro) extratos mensais e 01 (um) de mês anterior; e

d) fornecimento e manutenção de cartão magnético para consulta de saldo/extrato.

As demais tarifas de serviços bancários são ressarcidas com recursos próprios da APMF. Os recursos da FNDE não cobrem tais despesas.

Figura 15 - Extrato Bancário PDDE

```
/var/tmp/g3270.nCIR5b      Fri Feb 15 10:39:13 2008      1
MPD09A      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      15/02/2008
F8792564      AUTO-ATENDIMENTO      10.39.37
----- Extrato de Conta Corrente - SEM SENHA -----
AGENCIA:      Conta:      De: 05/02/2008 a 15/02/2008 Pag: 00001 / 00002
----- APMF -----
-- Para uso interno do BANCO, SEM VALOR LEGAL - dados sujeitos a confirmacao --
Data Bal. Historico      Documento Orig Lote      V a l o r
0301 Saldo Anterior      em 03/01/2008      608,80C
1402 002-CHEQUE      0850097 1356 10994      200,00D
      002-CHEQUE      0850098 1356 10994      243,52D
1402 Saldo Parcial      165,28C
1502 002-CHEQUE      0850099 1356 10516      165,28D
1502 Saldo Final      0,00C
-----
SALDO ATUAL      0,00C
JUROS      0,00
IOF      0,00
CPMF (APROVISIONADO)      0,00
-----
PROG. DE RELACIONAMENTO - PONTOS FEV/08:      0
CONSULTE SEU EXTRATO DETALHADO DO PROGRAMA.
-----
Continua...
F3/15 Sai F5/17 Tela Ant. F7/19 Pag.Ant. F8/20 Prox.Pag.
```



2.2.7.4 Notas Fiscais

As notas fiscais de compra ou prestação de serviços, são apresentadas na via original, devidamente atestadas ou certificadas, com identificação funcional da responsável, contendo:

a) data de emissão: deverá conter somente datas do período de execução do programa;

b) razão Social: deve ser preenchido o nome completo da APMF mais o nome do programa (PDDE/FNDE);

c) CNPJ: preencher com o número do CNPJ da APMF;

d) descrição: preencher o tipo de despesas detalhada;

Figura 16 - Modelo de nota fiscal para PDDE

| CÓDIGO PRODUTO | | DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS | | CL. FISC. | SIT. TRIBUT. | UNID. | QUANT. | VALOR UNITÁRIO | VALOR TOTAL | ALIC. (%) |
|--|---------|---|--------|---------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|--------------------------|-------------|-----------|
| | | Quadro em Formica para Escritório 1.60/1.20 | | | | 01 | 01 | 243,52 | 243,52 | |
| <p>() Declaro que as mercadorias foram recebidas.</p> <p>() Declaro que os serviços foram prestados.</p> <p>Data: 13/02/2008</p> <p>Assinatura: [assinatura]</p> <p>Nome: [nome]</p> <p>Cargo: Secretária</p> <p style="text-align: center;">Paga-se em dinheiro ou PDDE</p> | | | | | | | | | | |
| CÁLCULO DO IMPOSTO | | | | | | | | | | |
| BASE DE CÁLC. DO ICMS | | VALOR DO ICMS | | BASE DE CÁLC. DO ICMS SUBST. | | VALOR DO ICMS SUBST. DEBITADO | | VALOR TOTAL DOS PRODUTOS | | |
| | | | | | | | | 243,52 | | |
| VALOR DO FRETE | | VALOR DO SEGURO | | OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS | | VALOR TOTAL DA NOTA - R\$ | | 243,52 | | |
| | | | | | | | | | | |
| TRANSPORTADOR - VOLUMES TRANSPORTADOS | | | | | | | | | | |
| NOME / RAZÃO SOCIAL | | | | FRETE POR CONTA DO DESTINATÁRIO | | UF | | CNPJ / CPF | | |
| | | | | | | | | | | |
| ENDEREÇO | | | | MUNICÍPIO | | UF | | INSCR. ESTADUAL | | |
| | | | | | | | | | | |
| QUANTIDADE | ESPECIE | MARCA | NÚMERO | | PESO BRUTO | | PESO LÍQUIDO | | | |
| | | | | | | | | | | |
| DADOS ADICIONAIS | | | | | | | | | | |
| Empresa Optante pelo Simples - PE | | | | | | RESERVADO AO FISCO | | | | |

2.2.7.5 Quadro demonstrativo de despesas

Quadro demonstrativo da execução da receita e da despesa e relação de pagamentos efetuados, contendo material de consumo e permanente.

Figura 19 - Termo de cumprimento dos objetivos do PDDE

TERMO DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS
PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA - PDDE
2006

Objetivos do Programa: Aquisição de equipamento e material permanente; manutenção, conservação e reposição
receita da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da
escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação; avaliação de aprendizagem;
implementação de projetos pedagógicos e desenvolvimento de atividades educacionais.

De acordo com o análise de anexação de contas e verificação no estabelecimento da
Escola (Colégio) [redacted] do município [redacted]
jurisdicionado ao NRE [redacted] em conformidade com o plano de aplicação, no valor
de R\$ 605,80 aprovado pelo Conselho Escolar pelo Diretora, Conselho Fiscal e Deliberativo da APM, conforme
ata nº 06/2007 da reunião em de 08/10/07.

[redacted] de [redacted] de 2006

| CONSELHO ESCOLAR | | |
|---|------------|------------|
| NOME | ASSINATURA | RG |
| [redacted] | [redacted] | [redacted] |
| | | |
| (do número 2 secretarias) | | |
| DIRETORIA E CONSELHO FISCAL E DELIBERATIVO DA APM | | |
| NOME | ASSINATURA | RG |
| [redacted] | [redacted] | [redacted] |
| | | |
| (do número 7 secretarias) | | |

RESPONSÁVEIS NO NRE:

Nome: _____

RG: _____

Foto: _____

Responsável pela custódia das contas Unidade NRE

Obs.: Caso haja margem nas metas aprovadas para o ano letivo, não encerrar o montante no final do exercício.

2.2.7.8 Parecer Contábil

No parecer contábil as contas de material de consumo e material permanente deverão ser zeradas e devidamente assinadas pelo contador responsável.

Figura 20 - Parecer Contábil

PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA

Nome do APMF: _____
Município: _____

PARCEER CONTÁBIL

Tenho a honra de Emitir este Parecer de Contas de resumo recebido pela APMF, provida da Lei 1207/2006, suscitado pela Diretoria da Educação - RUC, referente ao PROGRAMA 1200-1300-1100-110-000-0000, que tem como objeto a prestação e distribuição de recursos financeiros.

| | | |
|--|-----|--------|
| Saldo do exercício anterior | R\$ | |
| Transferência pelo MPT do exercício | R\$ | 608,60 |
| Receitas: Apoi. Financeira | R\$ | |
| Recursos Fijados | R\$ | - |
| 1-Subtotal (receitas) | R\$ | 608,60 |
| Despesas: Despesas | R\$ | 608,60 |
| Despesas | R\$ | - |
| 2-Subtotal (despesas) | R\$ | 608,60 |
| Saldo a ser reportado para o ano de 2008 (R\$) | R\$ | - |

O acima mencionado Balanço é acompanhado em 2006, quando se aplicam as regras para fins deste balanço, e suas dívidas e créditos correspondem ao exercício a cumprir, de despesas, receitas.

Devo, para efeito de fisco, declarar a aprovação desta prestação de contas, no que tange ao seu aspecto contábil, em virtude de sua conformidade com a legislação em vigor.

[] DE NOVENO DE 2007
Local/Data

[]

Nome do Contador: _____ Nº de CRC: _____

[]

Assinatura

[]

2.2.7.9 Termo de cumprimento dos objetivos

O Termo de doação contém os bens adquiridos como permanente e doados a APMF, o qual receberá uma numeração e constará como bem patrimonial.

2.2.7.11 Impostos e Contribuições

A contratação de certos tipos de serviço pode gerar a necessidade de recolhimento de impostos e contribuições, como:

- a) imposto de renda (IR);
- b) imposto sobre serviços (ISS); e
- c) contribuição da previdência social (INSS).

2.3 RECURSOS PRÓPRIOS

2.3.1 Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF)

APMF é um órgão de representação dos Pais, Mestres e Funcionários do Estabelecimento de Ensino, não tendo caráter político partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados os seus Dirigentes e Conselheiros, e sendo constituído por prazo indeterminado.

Desde 1969, a Coordenação de Assistência ao Educando desempenhou suas funções em âmbito estadual no sentido da criação e dinamização de Associações de Pais, Mestres e Professores, quando da criação do Serviço Social Escolar, cuja finalidade é cooperar com a escola no processo educacional, assegurando ao educando o máximo desenvolvimento na sua educação, procurando eliminar causas que impeçam o aproveitamento, o ajustamento e a integração da criança na escola. Em 1974, a partir da Resolução nº 2.135/74, determinou-se que fosse providenciada a criação e dinamização das Associações de

Pais, Mestres e Funcionários, que têm como objetivo estabelecer um diálogo, de forma a se discutirem as dificuldades apresentadas na educação, visando solucionar os problemas que se apresentam, como também, melhorar o nível sócio-cultural da comunidade escolar.

Nos anos a seguir, foi criado o estatuto que rege essa instância colegiada, definindo objetivos e funções específicas de cada membro que a compõe. Para Veiga (2000, p. 113) a função da APMF é “[...] colaborar no aprimoramento da educação e na integração família-escola” e no interior da escola, “[...] deve exercer função de sustentadora jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas. Deve também “[...] oportunizar o envolvimento de pais, mães e responsáveis para ajudar na formação do aluno para o exercício da cidadania, auxiliando a escola em eventos de cunho curricular e cultural que envolvam a participação de todos.”

O papel da APMF é de suma importância na gestão democrática, pois ela faz parte do corpo decisório, definindo e direcionando verbas para melhorar o desempenho pedagógico da instituição. É importante salientar que a APMF não pode ser concebida como mero instrumento de controle burocrático. Sua função é muito mais ampla, pois a Escola por si só não consegue fazer as mudanças necessárias para dar mais qualidade à educação pública, e se não houver uma vontade coletiva que queira transformar a prática pedagógica e administrativa, não se chega a lugar algum.

De acordo com o Estatuto da APMF, Art. 6º, o patrimônio escolar é constituído pelos bens móveis e imóveis, incorporando qualquer título. Os bens móveis e imóveis, assim como os valores da APMF, são obrigatoriamente contabilizados e inventariados em livro próprio, integrando seu patrimônio e ficando sob a responsabilidade da Diretoria e do Conselho Deliberativo e Fiscal, permanecendo uma cópia atualizada do registro com a Direção do estabelecimento de ensino. A compra, venda ou doação do todo ou parte do patrimônio da APMF é decidida em Assembléia Geral pela maioria dos votos; A APMF deve manter atualizado o fluxo de caixa. Abaixo há planilha do fluxo de caixa.

Quadro 1 - Fluxo de Caixa da Associação de pais mestres e funcionário

| Data | Histórico | Débito | Crédito | Saldo |
|-------------|--|---------------|----------------|--------------|
| 2007 | Saldo Anterior | | | 2.104,00 |
| 31/01 | Ventilador para Secretaria | 84,50 | | 2.019,50 |
| 01/02 | Col. Materiais Con. Reforma Cozinha | 1.098,00 | | 921,50 |
| 01/02 | Tinta para Carteiras Escolares-Materiais de Construção | 11,00 | | 910,50 |
| 04/02 | Reator para luminária secretaria | 25,00 | | 885,50 |

**Quadro 1 - Fluxo de Caixa da Associação
de pais mestres e funcionários**

| Data | Histórico | Débito | Crédito | Saldo |
|-------------|---|---------------|----------------|--------------|
| 04/02 | Colocação de Decorflex no chão | 50,00 | | 835,50 |
| 04/05 | Instalação Elétrica | 65,00 | | 770,50 |
| 13/02 | Mobles Indústria Móveis-Fórmicas para Carteiras | 666,20 | | 104,30 |
| 27/03 | Venda de 2 portas das salas | | 80,00 | 184,30 |
| 27/03 | Instalação de ventiladores e 3 portas de ferro | 40,00 | | 144,30 |
| 30/04 | Vídeo Homenagem dia das mães | 50,00 | | 94,30 |
| 07/04 | Liquidificador para rifa | 67,00 | | 27,30 |
| 07/04 | Rifa | | 827,00 | 854,30 |
| 22/04 | Assinatura Revista Fonte do Saber | 50,00 | | 804,30 |
| 05/05 | Gravação de Edição dos dias das mães | 50,00 | | 754,30 |
| 07/05 | Pagamento dos ventiladores da sala de aula | 417,00 | | 337,30 |

**Quadro 1 - Fluxo de Caixa da Associação
de pais mestres e funcionários**

| Data | Histórico | Débito | Crédito | Saldo |
|-------------|------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| 11/05 | Play Vídeo DVD | 35,00 | | 302,30 |
| 11/05 | Salgados Kummer | 35,00 | | 267,30 |
| 06/06 | Instalação Elétrica | 50,00 | | 217,30 |
| 06/07 | Festa Julina Interna | | 867,00 | 1.084,30 |
| 06/07 | Armários Salas de aula | 1.020,00 | | 64,30 |

2.3.1.1 Da Captação e Aplicação dos Recursos

Os recursos da APMF são provenientes de contribuição social voluntária dos integrantes; auxílios, subvenções e doações eventualmente concedidos pelos poderes públicos e pessoas físicas e jurídicas; campanhas e promoções diversas em conformidade com a legislação vigente; juros bancários e correções monetárias provenientes de aplicações em Caderneta de Poupança e/ou Conta Corrente; investimentos e operações monetárias previamente autorizadas pelo Conselho Deliberativo e Fiscal e pelo Conselho Escolar; recursos auferidos a partir da celebração de convênios e contratos, administrativos e civis, com pessoas de direito público e privado, observando-se a legislação em vigor; e exploração da cantina comercial, respeitando-se a legislação específica.

No início do ano letivo a Diretoria, Conselho Deliberativo e Fiscal da APMF elaboram, com base nos objetivos, um plano de ação, aplicação de recursos, atendendo ao desenvolvimento de ações que representem os reais interesses da comunidade escolar. As despesas mensais da APMF, acima de 3 salários mínimos, autorizadas, em primeira instância, pela Diretoria e Conselho Deliberativo e Fiscal, pelo Conselho Escolar e, em segunda instância, pela Assembléia Geral ouvido o Conselho Escolar do Estabelecimento de ensino.

As despesas mensais da APMF, compreendidas entre 2 e 3 salários mínimos são autorizadas em primeira instância, pelo Conselho Deliberativo e Fiscal e, em segunda instância pela Assembléia Geral, ouvido o Conselho Escolar. As despesas mensais da APMF até o limite de 2 salários mínimos são autorizadas pelo Presidente e Tesoureiro. As despesas efetuadas com recursos provenientes de convênios e contratos celebrados com entidades públicas, são submetidas, também, à aprovação do Conselho Escolar.

2.4 CONTROLE PATRIMONIAL

O patrimônio deve ser atualizado e monetariamente controlado; seus bens imobilizados são depreciados e isso tem que ser contabilizado. O controle dos bens móveis à disposição da unidade escolar é de extrema importância. Esse acompanhamento é ser feito de forma contínua. Chama-se de gerenciamento, a forma como a CELEPAR administra seus cadastros e como o

Diretor mantém o cadastro sob sua responsabilidade e controle, pois sendo um bem público, todo e qualquer movimento é informado ao Estado. Todo material que está na escola tem um número de identificação que representa o patrimônio. O cadastro, ou inventário de bens é tudo que está escrito no sistema informatizado na CELEPAR, organizado pelos números do patrimônio.

É muito importante ter o cadastro atualizado, pois ao fazer uma solicitação do material para a CELEPAR, a análise é feita, tendo como critério o contido no sistema patrimonial, para saber o que tem na escola. Toda e qualquer movimentação de bens efetuados no setor de patrimônio é automaticamente e eletronicamente atualizada no cadastro da Internet. Desse modo, sempre que a escola envia a documentação, assim que processada, a direção escolar tem como averiguar e checar as alterações efetuadas.

2.5 RECEBIMENTO DE BENS

Os bens podem ser recebidos através dos seguintes órgãos:

- a) diretamente da SEED-033/SEED;
- b) através de promoções da APMF, recursos próprios-472/APMF/SEED;
- c) verba repassada pela SEED-472/APMF/SEED; e
- d) compartilhamento do equipamento com o Município, podendo o Estado usar os bens da prefeitura ou vice-versa-472/APMF/SEED.

O proprietário do material sempre é quem o forneceu, pois o patrimônio escolar é um bem público sob a responsabilidade da Direção Escolar. Para cada movimentação existe um formulário próprio e adequado, por isso é necessário que a informação em cada documento seja precisa em termos de números e códigos. Por exemplo: ao digitar o número de patrimônio, este informa o que é, onde está e como está, e quando foi incorporado ao sistema; e se agrupado, quantos são. Basicamente existem apenas três tipos de movimentação: incorporação, desincorporação e atualização.

2.5.1 Incorporação

Significa a implantação do bem no cadastro da escola, recebendo neste ato o número de patrimônio. O Quadro 2 apresenta os motivos pelos quais os bens podem ser incorporados ao patrimônio, e os documentos que se fazem necessários para essa incorporação. O motivo segue relacionado ao documento necessário, em ordem numérica.

Quadro 2 - Incorporação de bens

| MOTIVO | DOCUMENTO |
|--|--|
| 1. Transferência de bens agrupados de um estabelecimento a outro, observando que a quantidade transferida não é total de material patrimonial. 2. Fundo Rotativo. 3. Doação – a escola recebe 4. Compra com arrecadação própria da apm 5. Compartilhamento com equipamento municipal | 1. GMB/RI-AGRS : guia de movimentação de bens acompanhada do relatório de implantação de agrupados, da escola que recebe o equipamento 2. RI/FUNDO ROTATIVO : relatório de implantação/fundo rotativo 3. RI/AGRS E RI/INDS : relatório de implantação agrupados e individualizados 4. RI/AGRS E RI/INDS : relatório de implantação individualizados e agrupados 5. RI/AGRS E RI/INDS : relatório de implantação |

Observa-se que todo equipamento fornecido pela FUNDEPAR é patrimoniado automaticamente. Os bens agrupados recebem numeração gerada no próprio sistema CELEPAR; os bens individualizados recebem numeração e plaqueta através da relação de materiais permanentes, enviada à escola assim que o equipamento é entregue.

2.5.2 Desincorporação

Significa a saída do bem do cadastro, isto é, a partir deste ato o bem não mais constará do cadastro da escola. O Quadro 3 explica os motivos pelos quais os bens podem ser desincorporados do patrimônio, e os documentos que se fazem necessários para essa desincorporação. O motivo segue relacionado ao documento necessário, em ordem numérica.

Quadro 3 - Modelo de Desincorporação de bens

| MOTIVO | DOCUMENTO |
|----------------------------------|--|
| 1. Transferência | 1. GMB/RI/AGRS : guia de movimentação de bens |
| 2. Inservibilidade | acompanhada do relatório de |
| 3. Roubo | implantação de agrupados, da |
| 4. Tcu | escola que recebe o |
| 5. Sinistro | equipamento. |
| 6. Transferência | 2. TDI : Termo de |
| 7. Inservibilidade | Inservibilidade |
| 8. Roubo | 3. BO/CERTIDÃO NEGATIVA : |
| 9. Sinistro | Boletim de Ocorrência e |
| 10. Cessação de compartilhamento | Certidão Negativa |
| | 4. TCU : termo de cessão e |
| | uso |
| | 5. Ofício |
| | 6. GMB/RI/AGR : Guia de |
| | Movimentação de Bens |
| | acompanhada do relatório de |
| | implantação de agrupados, da |
| | escola que recebe o |
| | equipamento |
| | 7. IBP : Indicativo de Baixa |
| | Patrimonial |
| | 8. BO/IBP : Boletim de |
| | Ocorrência e Indicativo de |
| | Baixa Patrimonial |
| | 9. Ofício |
| | 10. IBP : Indicativo de Baixa |
| | Patrimonial |

2.5.3 Atualização dos Bens

O patrimônio é atualizado e monetariamente controlado. A Figura 22 é um modelo de planilha de atualização dos bens. Cada bem pertence a uma classe, mencionada na planilha de atualização, cujo número pode ser consultado nas plaquetas ou através de consulta ao patrimônio da escola pelo site da FUNDEPAR.

Figura 22 - Modelo de relatório de atualização

| IDENTIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|------|--|--|--|--|
| NRE | MUNICÍPIO | NOME | | | | |
| | | | | | | |
| UNIDADE ADMINISTRATIVA | | | | | | |
| | | | | | | |

IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO

| |
|-----|
| 470 |
| SIM |

| |
|-----|
| 472 |
| SIM |

BENS A ATUALIZAR

DATA ATUALIZAÇÃO: _____

| Nº | CLASSE | EST. ANTERIOR | EST. ATUAL | PATRIMÔNIO |
|-----|--------|---------------|------------|------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| 15. | | | | |
| 16. | | | | |
| 17. | | | | |
| 18. | | | | |
| 19. | | | | |
| 20. | | | | |

DATA LOCAL _____

LEG/VEL _____

RESPONSÁVEL/NOME _____

Figura 24 - Modelo do Termo de Inservibilidade



TERMO DE INSERVIBILIDADE

A Comissão integrada pelos Senhores, _____

 _____ procedeu o levantamento de todos os bens cedidos pela FUNDEPAR, que se encontram na Escola Estadual _____, no Município de _____ e que por ela não estão sendo utilizados.

Procedida a vistoria e análise dos bens, a Comissão resolveu considerar inservíveis para o Estabelecimento os seguintes bens, pelos motivos indicados.

Por ser verdade, firmamos o presente Termo.
 _____ de _____

| Representante do N.R.E. | Diretor da Escola | Representante da A.P.M. | Secretária(o) da Escola |
|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| Nome: _____ | Nome: _____ | Nome: _____ | Nome: _____ |
| R.G.: _____ | R.G.: _____ | R.G.: _____ | R.G.: _____ |
| Assinatura: _____ | Assinatura: _____ | Assinatura: _____ | Assinatura: _____ |

No termo de inservibilidade consta a relação dos bens considerados inservíveis, discriminados por marca e modelo; no termo também deve constar o número do patrimônio, a quantidade dos bens, o motivo da inservibilidade e a data que o bem foi recebido. Lembre-se que, para o bem se tornar inservível, primeiro passa por todas as etapas: ótimo, bom, regular, ruim, péssimo e, aí então, inservível.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar os principais aspectos sobre a gestão financeira e a gestão patrimonial de uma Escola Estadual, elaborando um material de suporte aos futuros gestores, com demonstração de como é feita e organizada a prestação de contas, de verbas provenientes do Governo Estadual (Fundo Rotativo) e Governo Federal (PDDE).

Além disso, procurou-se destacar a importância da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e o setor patrimonial dentro de uma instituição de ensino. Identificou-se a atuação do diretor; as atribuições impostas pelas normas legais, e suas necessidade de ser capaz de encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas, tais como: prestação de contas, processos individuais, relatórios, tarefas com prazos definidos pelos órgãos superiores, entre outros. Enfim, o diretor é o ponto de referência na escola, ele é responsável por todos os resultados operacionais.

Compreende-se a necessidade de dar suporte e de acompanhar a atuação desse profissional, já que as exigências são grandes para o cargo, justificando-se a grande quantidade de orientações que se fazem necessárias para o bom desenvolvimento do trabalho.

REFERÊNCIAS

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

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição*: República Federativa do Brasil. Brasília, DF; Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 22 jun. 1993.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia*. Goiás: Alternativa, 2003.

FERREIRA, Naura Carapeto. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz, 2000.

FUNDEPAR. *Resolução n° 08, de 29 de maio de 1984*: Aprova normas reguladoras para suprimento, aplicação e prestação de contas de recursos descentralizados à rede estadual do ensino de 1° e 2° graus, regular e supletivo. Curitiba, 1984.

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

MOTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARANÁ. Decreto n° 2.043, de 12 de janeiro de 1993. Regulamenta o Fundo Rotativo. *Diário Oficial do Estado n° 3929*. Curitiba, 13 jan. 1993.

_____. Lei n° 10.050, de 16 de julho de 1992. Cria o Fundo Rotativo. *Diário Oficial do Estado n° 3807*. Curitiba, 17 jul. 1992.

_____. Lei n° 14.267, de 22 de dezembro de 2003. Autoriza o Poder Executivo a criar o Fundo Rotativo nos Estabelecimentos de Ensino, Núcleos Regionais de Educação, nas Unidades Descentralizadas da Secretaria de Estado da Educação e nas Delegacias de Polícia. *Diário Oficial do Estado n° 6632*. Curitiba, 23 dez. 2003.

_____. Decreto nº 3.392, de 21 de julho de 2004. Institui o Fundo Rotativo nos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual. *Diário Oficial do Estado* nº 6776. Curitiba, 21 jul. 2004.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

RAUN, Fabio José. *Elementos de Iniciação à Pesquisa*. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

SILVA, Edna Lucia da. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3. ed. Florianópolis, 2001.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração Escolar? *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Rio de Janeiro, v.36, n 84, 1961.

VEIGA, Ilma Passos Alencastros. *Escola como espaço do Projeto Político Pedagógico*. São Paulo: Papirus, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

Parte 2 - Apresentação

Prezado aluno:

Estamos iniciando a disciplina Relações Interpessoais e Liderança do Curso de Especialização em Gestão Escolar modalidade a Distância, objetivando a ampliação de seus conhecimentos e propiciando discussões a respeito dos temas propostos, com o intuito de dignificar sua profissão.

O gestor escolar necessita de inúmeras competências para desempenhar suas funções, devido ao fato de trabalhar diretamente no processo ensino-aprendizagem. Mas fará isto sozinho? A resposta é não. O Gestor, ou seja, você, necessita da participação de outras pessoas, da equipe pedagógica da escola e da comunidade escolar. Por isso é importante que tenha, nas Relações Interpessoais, um fator a seu favor. Neste cenário, é momento para que identifique oportunidades de progresso pessoal e profissional, compreendendo melhor a si mesmo e as pessoas que fazem parte do seu convívio, favorecendo assim, suas relações interpessoais em seu ambiente de trabalho e social, para a melhoria da sua qualidade de vida e da educação. Isso ocorre através do desenvolvimento da autonomia.

O bom desempenho nas relações interpessoais traz consigo outras habilidades, que se resumem em ser líder. Líder? A pergunta que se faz é: Para ser um bom gestor é necessário ser líder? A resposta é sim. Claro que não há necessidade de que seja um líder nato, mas as funções desempenhadas pelo seu cargo exigem aptidões de liderança.

Fabiola de Medeiros
Klevi Mary Reali

Por isso, desenvolvemos uma temática prática para facilitar seu estudo, a partir de textos e atividades que o ajudarão a desenvolver competências para ampliar sua capacidade nos relacionamentos interpessoais e aptidão de liderança junto a sua equipe de trabalho.

Através deste livro, busca-se promover a expansão de seus conhecimentos educacionais, possibilitando o enriquecimento do seu trabalho, que impulsionará o crescimento pessoal, concomitante com reflexões sobre o papel do gestor escolar já que para a melhoria da educação, o gestor deve estar comprometido com a construção e melhoria contínua da educação. Pense nisso.

Bom trabalho!

Relações Interpessoais

Em qualquer ambiente de trabalho, relações saudáveis representam não só um fator de equilíbrio pessoal, como também aspecto decisivo para a efetividade e eficácia dos objetivos propostos. Isso ocorre pela presença de um clima harmonioso de integração e cooperação mútua. Esses ambientes nem sempre surgem espontaneamente, pois o ser humano é um ser complexo, pela sua distinção de valores, visões do mundo e do trabalho, comportamentos, diferenças sociais, ambientes familiares, enfim, uma complexa cadeia de fatores. Segundo Antunes (2007, p.9), entende-se por relações interpessoais o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas.

Por isso, faz-se necessário, neste momento refletir para identificar oportunidades de melhoria pessoal e profissional e buscar compreender melhor a si mesmo e aos outros, em favorecimento de suas relações interpessoais, mais especificamente, em seus ambientes de trabalho e social, para uma melhoria de qualidade de vida e contribuição à produtividade do seu trabalho. Antunes (2007, p.47) assim define os objetivos pretendidos ao se trabalhar relações interpessoais na escola:

A escola deve trabalhar as relações interpessoais para desenvolver no aluno uma visão sistêmica da escola e de seu papel, mas também para facilitar sua integração com a comunidade, professores e colegas através de uma colaboração confiante e pertinente. Visa também desenvolver habilidades para administrar as próprias emoções e compreender as emoções dos outros e

identificar todos os contornos de um efetivo autoconhecimento. Esses objetivos, entretanto, são inerentes às relações interpessoais e não impedem que aos mesmos sejam agregados outros como a discussão sobre a questão da violência, o debate aberto sobre o risco das drogas, a discussão permanente sobre valores efetivos e outros mais que devem emergir de uma aguda reflexão da equipe docente.

Ao mesmo tempo em que o conhecimento é cada vez mais exigido e valorizado, é o comportamento que decide o sucesso das pessoas na vida pessoal e profissional. Neste processo, são importantes alguns comportamentos a fim de melhorar o ambiente de trabalho:

- Ter comportamentos que criem e mantenham relacionamentos saudáveis e produtivos.

- Apresentar postura honesta e assertiva em situações interpessoais críticas.

- Ter respeito às próprias emoções e às emoções dos outros.

- Minimizar, em si e nos outros, o estresse causado pelos conflitos.

- Utilizar métodos que possibilitem trabalhar as situações de divergências e conflitos e eliminar tensões.

- Identificar os mecanismos geradores de conflitos e buscar as soluções adequadas.

- Compreender a importância do espírito de equipe e da gestão dos conflitos para a qualidade no trabalho e para o alcance de resultados.

Competência Interpessoal

Para conseguir melhorias, faz-se necessária a competência interpessoal, ou seja, a capacidade de interagir de forma construtiva com as pessoas. É possível desenvolver competência através do nosso autoconhecimento, que nos levará a aprimorarmos nossa capacidade de comunicar de forma eficaz e adequada as idéias, sentimentos, opiniões, e nos capacitará a observarmos a reação das outras pessoas utilizando-a como *feedback*, a fim de evitar erro na mensagem transmitida e captada.

Competência interpessoal é saber lidar com conflitos, com as outras pessoas que pensam, agem e reagem diferentemente de nós, e possuem necessidades e expectativas diversas no que diz respeito aos resultados da interação conosco.

Para melhorar nossas relações interpessoais, precisamos observar com mais atenção o que ocorre à nossa volta com olhos não convencionais. Perceberemos então, que necessitamos de relacionamentos saudáveis os quais tornarão nossas vidas mais completas, mais plenas em afeto e em confiabilidade. Esta carência de observação se evidencia desde nossos primeiros relacionamentos que ocorrem na família e expandem à medida que crescemos, na escola, com amigos, no trabalho, entre outros.

E ao olharmos para nós e olharmos para os outros podemos observar que muitas pessoas falam sobre relações humanas e discutem-nas, mas não são capazes de praticar relações humanas efetivamente. Essas pessoas, geralmente, apresentam comportamentos como os abaixo citados:

- não ouvem tão bem quanto falam;
- interrompem os outros, quando falam;
- são agressivas;
- gostam de impor suas idéias;
- não compreendem as outras pessoas além do seu ângulo de visão.

REFLITA...

VOCÊ CONHECE PESSOAS ASSIM, COM ESSE TIPO DE COMPORTAMENTO?

AGORA É SUA VEZ ...

VOCÊ JÁ PROCUROU, TAMBÉM, VERIFICAR SUAS FALHAS EM:

- ver como você mesmo é;
- ver como são os outros;
- compreender seus próprios sentimentos;
- entender seus preconceitos;
- entender o relacionamento entre as pessoas.

Você se encaixou em alguma das citações do primeiro quadro? Algumas observações se fazem necessárias com relação a esses comportamentos.

Reflita e pense, seja sincero, você pode melhorar, faça um exame de autoconhecimento, seguindo o segundo quadro. Lembre-se de que grande parte do nosso trabalho é

realizado por meio do contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. A eficiência em lidar com outras pessoas é, muitas vezes, prejudicada pela nossa falta de habilidade, de compreensão e de trato pessoal. As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e habilidade interpessoal conseguem com mais facilidade se relacionar com as outras pessoas. Você já se sente preparado para melhorar em algum aspecto? Se a resposta for sim, a sua vida profissional e pessoal só irá agradecer.

Por vezes, nós não compreendemos por que temos certos tipos de comportamentos ou atitudes com relação às outras pessoas. Nem tentamos verificar os conflitos existentes dentro de nós, os quais não conseguimos resolver sozinhos. Não sabendo resolvê-los, colocamos a culpa nos outros. Esquecendo que inúmeras vezes o problema está em nós mesmos: agimos assim, para justificar nossas falhas. Mas como evitar este equívoco? Neste caso, torna-se necessário nos conhecermos e nos compreendermos melhor para somente depois, tentar compreender as outras pessoas, procurando entender as barreiras e defesas que limitam o nosso relacionamento. Por isso, é propício estabelecer duas metas: compreender melhor como eu sou e, em seguida, compreender as outras pessoas.

Para conhecer melhor as pessoas, devemos observar o nosso próprio comportamento, dando a elas a oportunidade de exporem seus pensamentos, sentimentos e

ações, podendo, dessa forma, reconhecer as diferenças entre as pessoas no modo de agir, pensar e sentir. Poderemos entender melhor por que agimos de certa forma, em relação aos outros.

Quanto mais observamos o comportamento dos outros, mais vamos ampliando o nosso potencial de sensibilidade e de entender os comportamentos analisados. Assim, teremos mais condições de entender os outros, pelo que eles são, e não pelo que nós desejamos que eles sejam enquadrados no nosso modo de pensar.

No mundo do trabalho, fica mais evidente que a maioria dos problemas existentes não é de ordem técnica, mas sim de relacionamento interpessoal. Na escola não ocorre diferentemente, conforme apresenta Antunes (2007, p.12):

A escola ao assumir, entretanto, um papel “educativo” e, portanto, ao usar a herança cultural a ser transmitida como instrumento para desenvolver competências, aguçar sensibilidades, ensinar a aprender, animar inteligências, desenvolver múltiplas linguagens, capacitar para viver e, assim, “transformar” o ser humano; as relações interpessoais passaram a ganhar dimensão imprescindível.

Embora a forma de trabalhar, muitas vezes, esteja se alterando com visível rapidez devido à tecnologia, a ética nos relacionamentos, a lealdade, a colaboração, participação, a transparência e o trabalho em equipe continuam sendo práticas indissociáveis de se trabalhar, pois ainda assim trabalhamos com outras pessoas, independente se estão ao nosso lado ou a quilômetros de

distância, ainda que muitos insistam em resistir a esse processo de mudança no trabalho, dizendo-se despreparados para atuar nesta nova conjuntura.

Fala-se atualmente em gestão responsável mas, para trabalharmos desta forma, devemos ter acesso a exemplos que nos confirmem essa forma de trabalhar, possibilitando momentos de aprendizagem e ensinamentos ao mesmo tempo. A internet é o maior exemplo de como se trabalhar essa dicotomia, pois ela possibilita que pessoas, geograficamente distantes, entrem em contato com os acontecimentos, informações e troquem conhecimentos em tempo real, sendo esta uma das possibilidades de se atualizar.

Mas somente esta ferramenta tecnológica basta? Claro que não, pois para trabalhar atualmente com a educação exigem-se, além de conhecimentos técnicos especializados, pessoas com sensibilidade e intuição apuradas, flexibilidade para aprender, elevada auto-estima e versatilidade para conviver com as pressões e ambigüidades do dia a dia e, principalmente, estabelecer relacionamentos construtivos com a equipe de trabalho, pois ao integrar estes fatores, encontramos melhoria na educação.

O processo de interação humana está presente em toda a nossa vida pessoal e profissional e é o que mais influencia no rumo das nossas atividades e nos seus resultados apresentados atualmente. Este fato, porém, não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Por isso mesmo, sucedem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança aos gestores.

Para diminuir ou tentar sanar esses inevitáveis sentimentos, o Gestor deve estar de bem com a sua vida, e esse estado pode ocorrer de várias formas, dependendo de cada indivíduo. Apresentaremos quatro formas que podem ajudar a melhorar a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa. Através da qualidade de vida, do autoconhecimento, da motivação e do trabalho em equipe.

2.1 Qualidade de vida

A sociedade em que vivemos está em constante mudança e isso pode acarretar, às pessoas, uma série de efeitos tanto positivos quanto negativos em suas vidas, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional de todos, como a baixa motivação, a falta de atenção e a alta rotatividade que criam uma energia negativa que repercute, infelizmente, na família. Por isso, o gestor escolar, como o grande responsável pelo ambiente da escola, deve possibilitar o equilíbrio entre todos os envolvidos, criando um clima favorável de trabalho, para que ninguém se sinta excluído ou explorado.

Para Bom Sucesso (2002, p.26), qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração

constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

A qualidade de vida envolve tanto a saúde física quanto a saúde mental. A escola sozinha não pode fazer muito, mas pode alertar e propor atividades de conscientização quanto a questões como saneamento básico, água tratada, condições de trabalho e moradia, lazer, preservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável, prevenção da violência e uso de drogas. Sem esquecer que saúde é também felicidade, alimentação saudável e relações interpessoais bem construídas com todos da comunidade escolar.

É importante lembrar que, se as coisas vão mal no mundo externo, algo deve estar mal no nosso mundo interno. Assim é sensato, em primeiro lugar, ficar bem, uma vida vibrante e feliz, com enorme prazer, como um objetivo, é o que dá qualidade à vida.

E como saber se estamos tendo uma qualidade de vida positiva? O melhor caminho é nos conhecermos, e é através da nossa história de vida que isto é possível. Conforme Bom Sucesso (2002, p. 26), a história de vida reafirma como uma pessoa lida com suas emoções com relação às suas relações interpessoais que afetam a qualidade de vida.

2.2 Autoconhecimento

Desenvolver o autoconhecimento para melhorar a própria competência interpessoal é o passo mais importante, porque esta é uma mudança essencialmente interna em cada um.

O primeiro passo consiste em se abrir para dar e receber *feedback*. Somente o conhecimento e a compreensão de nossas habilidades e falhas nos permitirão lidar bem com elas e, para isso, o caminho é o aperfeiçoamento das habilidades humanas de todos os membros da equipe de trabalho já que, para os gestores líderes, conversar com as pessoas é fundamental. E a melhor forma de fazer isso é trabalhar nossa história de vida, na tentativa de superar acontecimentos traumáticos de outras épocas vividas e lembrar momentos marcantes, os quais poderão nos auxiliar a melhorar nossa convivência com as outras pessoas.

O segundo passo é criar a própria disposição para melhorar. Um caminho para isso é participar ativamente de trabalhos de equipe, para criar em si mesmo a disciplina de ouvir e assim se conhecer melhor, por mais doloroso que isso possa parecer no início. Com o tempo, passa-se a compreender que a presença de outras pessoas diferentes gera um enriquecimento.

O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de *feedback*, o qual precisa ser elaborado para autoaceitação. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal.

A importância do autoconhecimento. Este aspecto é decisivo, não apenas para a equipe de trabalho, mas, sobretudo, para o gestor, pois este determinará, em grande parte, o comportamento da comunidade escolar. Mas, como o gestor irá se autoconhecer? Isto ocorrerá através dos seus liderados. Gaspar (2004), citando a pedagoga Laurinda Ramalho de Almeida, afirma em sua obra, segundo o teor de raciocínio dessa:

[...] Compreender que o homem se constitui pelas relações sociais me faz reconhecer que tenho um pouquinho de cada pessoa com quem convivi e convivo dentro de mim. Isso me auxilia no relacionamento com o grupo social ao qual pertenço, pois preciso saber lidar com os vários tipos de personalidades humanas que habitam esses espaços ... Conhecendo um pouco de si mesmo, o homem compreende melhor as atitudes dos outros, ao mesmo tempo em que reconhece suas características individuais, podendo mobilizá-las para desempenhar funções relativas aos diferentes papéis que precisa desempenhar, em sua vida pessoal e profissional.

O autoconhecimento é fundamental para desenvolver o amor a si mesmo e fortalecer a autoestima. É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre em situações externas, buscando cuidar da pele, comprar roupas, carros, eliminar alguns quilinhos, mas quase sempre esquecendo que o caminho deve ser o contrário, de dentro para fora.

Quando uma pessoa está bem com ela mesma, percebemos isso não pela roupa que está usando ou pelo carro que está dirigindo, mas pelo brilho em seu olhar, pelo sorriso em seu rosto, a paz em seu espírito. Como, alguém que dorme mal toda noite, pode sentir paz? Como alguém que está constantemente se criticando, se culpando, se achando errada pode se amar? Amar-se é condição básica para elevar a autoestima. É importante, individualmente, identificar os fatores que estão impedindo de elevar a autoestima. Podemos perceber que a autoestima está baixa quando desenvolvemos algumas características como:

insegurança, inadequação, perfeccionismo, dúvidas constantes, incerteza do que se é, sentimento de não ser capaz, de não conseguir realizar nada, não se permitindo errar e com muita necessidade de agradar, ser aprovado, reconhecido pelo que faz e nem sempre pelo que é.

Quando identificamos algumas dessas características, precisamos aumentar nosso autoconhecimento para assim elevar nossa autoestima.

2.3 Motivação e automotivação

Ao estudarmos a motivação, teremos suas histórias através de décadas e décadas e dezenas de significados, conceitos e pontos de vista. Porém, direta ou indiretamente, concluirão a mesma essência do que é motivação.

Mas não é o significado de motivação que importa e sim sua importância, envolvimento, influência positiva ou negativa em caso de ausência, junto à vida das pessoas.

Ouvimos, com frequência, alguém falando que não está motivado em seu trabalho, não está motivado no casamento, namoro, curso, vida, enfim, que está desmotivado. Paralelamente a isso, busca uma alternativa para culpar, ou seja, apresentar uma justificativa para o desinteresse por algo, como se não fosse uma decisão pessoal.

Ser motivado a realizar algo é ter algo que leve a realizar, chame atenção, desperte interesse. Já ter automotivação é se manter programado para buscar de maneira continuada aquilo em que acredita, deseja e faz parte de seu ideal.

Ser motivado a fazer algo é ser dependente de um combustível que pode terminar a qualquer momento sendo necessário buscar nova fonte de energia para manter a motivação. É estar aberto a maiores frustrações por gerar expectativas sobre algo ou pessoas, diferente do que poderá acontecer e do que poderá realizar.

Quando uma pessoa é automotivada, passa a ver as situações de forma positiva; em vez de desenvolver expectativa, cria possibilidade; em vez de utilizar o tempo justificando um novo problema, potencializa o tempo apresentando uma nova oportunidade; em vez de apontar culpados pelos fracassos, demonstra interesse em qualificar novos vencedores.

Ser automotivado é ir além. É não precisar viver sendo empurrado e incentivado. É lutar por tudo aquilo em que acredita, pelo desenvolvimento humano e pessoal, pelas realizações pessoais, pela conquista ética de seus objetivos. É ter energia inesgotável em seu coração, em sua alma e utilizar a mesma para aquecer e gerar energia em todas as pessoas a sua volta, fazendo com que todos vejam outros caminhos a seguir.

IMPORTANTE: Motivar é mover. Automotivar é avançar. Onde você se encontra? Movendo coisas ou avançando em busca de seus objetivos?

Por isso a capacidade de se automotivar é uma das mais invejadas e almejadas habilidades humanas. E o motivo é fácil de se entender. Uma pessoa que consegue encontrar a motivação dentro de si mesma, pode ultrapassar o céu.

Ela não depende que ninguém lhe dê um incentivo, não espera que as condições da vida sejam favoráveis, não espera que o governo dê um jeito na economia para que ela possa tomar uma atitude na vida. Não, ela simplesmente possui uma força misteriosa que a impulsiona para frente.

Na verdade, a automotivação é a única verdadeira forma de motivação. Qualquer outra forma de se motivar através de uma fonte externa é artificial, efêmera e condicional. Pense por um momento: quando você se motiva através de algo externo, você torna-se dependente daquele incentivo para agir. Sua motivação simplesmente escorre pelo ralo quando esse incentivo é retirado.

Por outro lado, a pessoa automotivada, ao não condicionar sua vontade para a ação a um elemento externo, coloca em si mesma toda a responsabilidade pela manutenção da energia que a impulsiona. Pessoas bem sucedidas possuem essa energia dentro de si e esse é, certamente, um dos elementos do seu sucesso.

E como encontrar a automotivação? Esse tipo de pergunta é de uma pessoa que está procurando a motivação fora de si, está tentando encontrar uma fórmula mágica, ou um misterioso segredo que, se descoberto, fará com que ela se sinta permanentemente motivada e energizada! O início é perguntar: Como faço para encontrar a motivação dentro de mim? Mas se ainda precisa se perguntar é porque ainda não está preparado para encontrá-la dentro de si, isto porque a automotivação nasce naturalmente, ela não é buscada nem encontrada, ela é o resultado inevitável de

uma vontade, de um desejo ardente e incontrolável! Se não deseja nada da vida, se não tem objetivos maiores do que trabalhar para pagar as contas e guardar o que sobra para se divertir, então a automotivação é (sinceramente) algo impossível. Pense um pouco: para que vai se sentir motivado? Para trabalhar num emprego que odeia? Então não tem como falar sobre motivação se não quer nada além disso, ou melhor se, na verdade, nem sabe o que quer da vida.

A motivação é um processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e possui uma relação estreita com as recompensas oferecidas e a satisfação das necessidades dos clientes internos, induzindo o comportamento e as ações dos elementos. No trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo passa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante (Minucucci, 2001, p. 215).

2.4 Trabalho em equipe

Como conviver com os outros no trabalho, trabalhar em equipe e criar sinergia, sem conhecer a fundo cada um e sem entender alguns aspectos do seu próprio comportamento?

Assim como de maneira individual, as pessoas, quando estão em grupo, possuem padrões próprios para funcionar e agem de forma diferente do que quando estão sós. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos; ele assume configuração própria que influencia nas ações e nos sentimentos de cada um

proporcionando sinergia, cooperação e coordenação, simpatia, afetividade, harmonia, satisfação e alegria, ou mesmo, antipatia, tensão, hostilidade, insatisfação e tristeza. O mais curioso é que, mesmo o ser humano não conhecendo profundamente as pessoas, possui suas próprias noções sobre as reações dos outros e costuma desenvolver certa habilidade para lidar com as formas previsíveis de atuação de diferentes pessoas. Entretanto, isto não impede que haja distorções no relacionamento interpessoal e interpretações errôneas sobre as pessoas e seus comportamentos em grupo.

Um ponto importante para essa mudança de paradigma é a aquisição da competência interpessoal, pois a competência técnica para cada um não é posta em dúvida, uma vez que todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade.

Se a competência técnica pode ser adquirida através de cursos, seminários, leituras e experiência ou prática, a competência interpessoal necessita treinamento especial de laboratório. Segundo Argyris (1968, p.1), competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

- a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.
- c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

O maior desafio ou medo continua sendo trabalhar com as pessoas, apesar dos avanços tecnológicos. Por que é importante pesquisar sobre o medo nas relações de trabalho? Para Bom Sucesso (2002, p.109) o medo persiste nas relações de trabalho, afetando o comprometimento, a motivação e a confiança. As maiores provas da presença do medo têm sido a dificuldade em falar com franqueza sobre os problemas, a recusa em apresentar sugestões, o temor em discordar.

2.5 Relacionamento interpessoal

Ao lidar com pessoas, o gestor precisa estar sempre alerta quanto ao comportamento dos outros membros da equipe, nos relacionamentos entre si e entre grupos, analisando cada caso isoladamente, tendo em vista que as boas condições de trabalho dos indivíduos é a excelência do resultado esperado.

Através da partilha de conhecimentos, para que possamos construir bons ensinamentos é preciso ter humildade e aprender a aprender. As relações de trabalho que envolvem a educação implicam na desenvoltura de nossas atitudes, a manutenção do contato entre as pessoas, objetivando a harmonia. Essa atitude consciente diz respeito ao desejo de compreender as necessidades e motivações das pessoas e dos grupos e a vontade de agir para criar um clima de compreensão, ajustamento e colaboração da parte de tais pessoas ou de tais grupos, evitando o surgimento ou permanência de conflitos e algum tipo de resistência ou atrito interpessoal e social.

O gestor escolar então tem que desempenhar o papel de líder da comunidade escolar. Seu desafio principal é, ao mesmo tempo, político e pedagógico, articulando ações entre a escola e a comunidade, para que possa ser construído um projeto político pedagógico coletivo que vise a sua transformação em uma instituição verdadeiramente democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. O gestor líder ainda tem que tornar a escola um espaço harmonioso e alegre, onde todos se sintam educadores e prestem um tratamento amigável às pessoas freqüentadoras da escola, como os pais, os alunos, os colegas de trabalho, a equipe pedagógica e todos da comunidade escolar.

Liderança

A liderança deve fazer parte da vivência de qualquer profissional que desempenha função relacionada a outros seres humanos. Os líderes são responsabilizados pelo sucesso ou fracasso de qualquer ação realizada pelo grupo. Por isso liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige confiança, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização (entende-se aqui toda e qualquer instituição financeira ou não, que envolva pessoas) é um ser vivo, constituído de colaboradores dos mais diferentes níveis e interesses. Porém, existem três implicações importantes a serem destacadas:

1ª - a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder;

2ª - a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo; e

3ª - a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores. De fato, os líderes influenciam seguidores. Por esse motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões.

O primeiro ponto a ser discutido parte das seguintes perguntas: O que é liderança? Quem pode ser líder? Que características (qualidades) deve ter um líder? Você se considera um líder? Dessa forma, destacamos algumas breves definições de liderança, já que todos somos capazes de definir liderança, pois já a vivenciamos ou dela participamos:

Liderança é o processo na condução de um grupo de pessoas;

Liderança é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma, com os objetivos propostos da organização em que está trabalhando ou propondo um desafio.

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos membros que fazem parte de um grupo.

Para Salmazo (2006, p.11), liderança significa conseguir que pessoas aceitem, da forma mais natural possível, sua autoridade para tomar decisões necessárias, obtendo assim cooperação, consenso e comprometimento das pessoas, no sentido de ir até o fim do mundo com o propósito de atingir o objetivo determinado.

Então, o principal objetivo de um líder é exercer influência num determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, porém esta influência não deve ser coercitiva e por meio do poder exclusivo de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o determinado, mas sim, deve-se usar da autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria.

Ser líder é ter uma visão global da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância. Todo líder deve ser um servidor para seus colaboradores,

estimulando-os e dando a eles sua devida importância, sabendo medir seus atos e decisões, pois poderão influenciar em todo o trabalho da equipe. Para Bom Sucesso (2002, p. 147),

Os modelos de gestão de pessoas vêm enfatizando cada vez mais o envolvimento e o compromisso como fatores essenciais para a qualidade e a produtividade. Isso requer a presença de lideranças que se constituam em bons modelos de conduta facilitadora, capazes de argumentar a favor das mudanças, quer no relato de experiências bem-sucedidas, quer destacando oportunidades, propondo desafios, comportando-se com entusiasmo e cooperação.

Outro ponto importante é receber feedback, considerar a maneira de identificar pontos que precisam ser melhorados. No entanto, muitos líderes estão habituados a apenas fazê-lo e não recebê-lo. É momento de reverter essa situação e saber o que sua equipe pensa sobre você e em que aspectos você pode ser melhor e mais eficiente como líder. Os líderes devem comentar o que de ruim e bom aconteceu naquele período e assim, juntamente com sua equipe, buscar alternativas para sanar as situações.

As organizações inteligentes (entende-se aqui a escola como uma organização pois envolve pessoas) estão investindo na formação das lideranças, pois sabem que o investimento é retornável. Atualmente as exigências são de que o líder, em qualquer nível da organização, seja um mentor, conselheiro, aliado, amigo e sempre com foco nos interesses externos e nos interesses pessoais das pessoas.

É exigido, também, competências em comunicação oral e escrita, capacidade de ouvir, negociar, administrar conflitos, estabelecer estratégias e táticas e, claro, especialmente, influenciar positivamente o comportamento das pessoas com quem trabalha. Além disso, espera-se que o líder possua qualidades tais como: honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, bom humor, consciência e humildade.

O líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das pressões que sofre no cotidiano. Incertezas e mudanças o atingem por todos os lados, daí que as capacidades desenvolvidas contam para a carreira porque o investimento maior é em si mesmo.

E para que todo esse investimento?

O líder deve e pode influenciar sem manipulação, mas sim com autoridade, aprendendo sempre a perceber, relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que leve em consideração a legitimidade, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou do pensamento concreto. Assim, o líder faz história; a sua biografia não é apenas estática, mas a sua existência torna-se marcante na vida das pessoas, sendo um líder formador de valores, guia e receptor.

Sabe que é observado, mesmo de longe, notado nos mínimos detalhes do seu discurso, gestos, sentidos e comportamentos diários são percebidos, interpretados e lembrados por quase todos com quem se relaciona. É o líder que exala um tipo especial de sentimento que combina

o espírito aprendiz com a inteligência emocional. Faz algo, de forma que as pessoas que estão junto a ele, sintam e reajam. E no dia a dia exerce o poder de construir a sua história e a de todos os que o rodeiam.

CONCLUINDO: a inteligência emocional é um fator crucial no sucesso da carreira de um líder. As emoções são a fonte de poder pessoal mais poderosa do que o poder de posição. Os sentimentos proporcionam informações vitais e podemos crescer todos os dias. O que procuramos nos negócios e na vida não está lá fora, nas últimas tendências da tecnologia; está aqui, dentro de nós mesmos.

3.1 Liderança na gestão escolar

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas idéias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. A gestão surge como superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista. (LÜCK, 2008, p. 96-97).

O gestor escolar pode mostrar sua qualidade a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e âmbitos de gestão escolar, espalhando-se por todo o estabelecimento

de ensino. Naturalmente, a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2008, p. 107).

A liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como a gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados, entre outros, (embora todas dependentes do trabalho de pessoas), em vista do que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares e de seu complemento resulta certa sobreposição de significados e papéis.

Com relação ao trabalho desenvolvido pelo gestor escolar na instituição educacional, a pergunta crucial é: O gestor precisa ser líder? Afinal qual é o papel do gestor escolar? A partir dessas considerações, propomos algumas reflexões em torno do assunto.

O gestor precisa ser um líder para a comunidade escolar, que deve ser entendida aqui como professores, alunos, pais, funcionários e as mais diversas relações existentes. Pois é através dele que as decisões serão externalizadas para os demais interessados.

Suas qualidades são exatamente iguais e ainda mais humanas que as de qualquer líder de outra organização, de qualquer segmento pois, depois de discutidas as resoluções e tomadas as decisões a respeito de toda e qualquer situação, a responsabilidade será do gestor em assumir estas decisões perante a comunidade escolar.

Para tanto, o gestor como líder precisa saber qual estilo de liderança assume em determinada situação. O fato de ter sido eleito é válido, pois ele exerce alguma forma de liderança em relação às outras pessoas que fazem parte da equipe de trabalho. Por isso, tem que estar acessível a toda comunidade, exercendo as competências e habilidades que cabem a um líder, sendo mediador envolvido na interação de ensino-aprendizagem, considerada aqui indispensável. Outra forma importante para o desenvolvimento do exercício da liderança consiste na realização de autoavaliação.

Salmazo (2006, p.14) observa que nossa sociedade precisa urgentemente acordar os líderes através da educação. Que ao estar atrelada às políticas do governo, encontra-se desacreditada. E um país que não leva a educação a sério é um país falido. Aí, raramente, se encontra um líder arrojado e ousado, que não esteja voltado apenas para os resultados de qualquer tarefa, mas ousado o suficiente para resgatar as relações humanas, sabedor de que, ao alimentá-las, irá além dos resultados materiais e garantirá a sobrevivência das equipes.

O gestor para ser um líder democrático nas decisões que envolvem a instituição escolar, precisa exercer sua liderança de forma que seus colaboradores se sintam comprometidos com a educação, e realmente encararem os problemas e busquem resolvê-los. Necessita, também, aperfeiçoar seu trabalho, tendo em vista o sucesso e a valorização de todos os envolvidos, nos momentos de coliderança entre os membros da sua equipe.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, o gestor deve ter um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação; dessa forma ele terá a confiança da equipe e, mesmo quando por algum motivo não alcançar os objetivos, ela terá ânimo para tentar novamente, pois terá o incentivo do líder. Quando precisam tomar uma decisão, devem ter a consciência que não estão escolhendo entre o certo ou o errado apenas, mas a escolha é entre uma ou mais alternativas apontadas também pela equipe (não esquecer que a participação da equipe escolar é de suma importância para o sucesso de todos os projetos propostos).

Lück (2008, p. 23) observa que os gestores escolares devem usar sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, para a aprendizagem e construção de conhecimentos, tendo em vista que a gestão se constitui em um processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada e coletivamente na promoção dos objetivos educacionais comuns.

A equipe de gestão da escola também constitui uma equipe de liderança, cuja atuação, nesse sentido, necessita ser focada em processos específicos e resultados. Segundo Lück (2008, p. 108) cabe, portanto, a essa equipe atuar no sentido de:

- a) promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola;

- b) alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento;
- c) estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais;
- d) criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem;
- e) motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade;
- f) estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação;
- g) dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo;
- h) orientar, acompanhar e dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

O líder deve ainda enfatizar componentes que auxiliem na qualidade do ensino no ambiente escolar como: o diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos (Lück, 2008, p.31).

E quanto à principal finalidade da escola? É a aprendizagem formal dos alunos. Mas para que isso aconteça, o gestor e sua equipe devem estar preparados para enfrentar outros desafios, mas agora, de ordem social e governamental.

Lück (2008, p.138-139) apresenta duas relações com os conhecimentos destacados como fundamentais para o exercício da liderança escolar focada na aprendizagem:

Em relação ao processo ensino-aprendizagem:

* Conhece teorias de aprendizagem e compreende os efeitos de sua expressão no processo de aprender.

* Compreende a dinâmica do desenvolvimento de crianças e adolescentes, em suas várias dimensões.

* Conhece a teoria do currículo e compreende sua relevância na organização do currículo escolar.

* Compreende os princípios e modelos efetivos da promoção de aprendizagem significativa para os alunos.

* Conhece as diretrizes nacionais orientadoras do nível e modalidade de ensino em que atua.

* Conhece estratégias de monitoramento qualitativo e quantitativo de aprendizagens dos alunos e de sua orientação pelos professores.

* Conhece estratégias de supervisão, acompanhamento, orientação e *feedback* do desempenho profissional orientado para a promoção de aprendizagem.

* Compreende a natureza dos processos de dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal e da dimensão afetiva e social envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Em relação aos processos de relacionamento interpessoal e comunicação:

- Compreende teorias de relações humanas e de dinâmica de grupo.

- Compreende os princípios de comunicação efetiva e domina estratégias de ouvir, falar, comunicação não verbal e escrita, adequadas ao processo educacional.

- Compreende teorias de motivação humana e suas expressões na realidade educacional.

- Compreende processos de conflito, resistência a inovações, construção de consenso, tomada de decisão compartilhada, trabalho em equipe e processos sociais em geral.

IMPORTANTE LEMBRAR - O gestor líder é aquele que define o problema não pelos seus sintomas, mas pelas suas causas. Ele deve coletar informações da equipe antes de emitir opiniões, através de um bom relacionamento interpessoal. Segundo Lück (2008, p. 47),

No empreendimento educacional, as pessoas é que são importantes e fazem a diferença. Elas representam o que há de melhor no trabalho educacional, pois apenas a partir delas é que a educação é possível, pressuposto orientador da afirmação de Carl Rogers, no sentido de que educação é processo de relacionamento interpessoal. É por este motivo que o computador pode apenas ser utilizado como complemento do processo de instrução, facilitando a compreensão de informações, mas nunca ser um substituto

do papel do professor no desenvolvimento de habilidades cognitivas complexas, na compreensão pelos alunos da dinâmica do mundo e de si mesmos no mundo.

Os gestores devem prestar atenção nas suas práticas de liderança, pois tem-se observado que há uma tendência de se mudar denominações do trabalho, sem mudar suas práticas, vindo, dessa forma, a desgastar os novos conceitos criados para representar práticas mais significativas, em acordo com novos desafios. O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino. Além disso, é fundamental à mobilização das pessoas para aprenderem em conjunto, vislumbrarem novos horizontes e novas práticas educacionais, desenvolverem o espírito de realização e entusiasmo, como parte da alegria de aprender (Lück, 2008, p. 145).

E você, consegue identificar que tipo de líder é? Abaixo iremos apresentar e discutir a respeito das teorias sobre liderança.

3.2 Teorias sobre liderança

As teorias que estudam a liderança quanto ao comportamento do líder a respeito de seus liderados se dividem em três principais linhas, as quais consideram muito a forma como o líder exerce influência sobre as pessoas.

- **Teoria dos traços de personalidade** - já desacreditada. Segundo essa teoria, o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.

- **Teoria de estilos de liderança** - aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

- **Teoria situacional** - o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e com as particularidades dos membros da sua equipe.

O resumo apresentado, trata da liderança de uma forma geral, sendo o ponto inicial para qualquer estudo, mas nossa disciplina dará ênfase à liderança na Gestão Escolar, conforme (LÜCK, 2008, p.66)..

Uma teoria serve para organizar a compreensão da realidade, pela ligação que estabelece entre os significados dos fenômenos, dando-lhes consistência. Portanto, uma teoria constitui tanto um sistema construído pelo pensamento (o modo como se observa a realidade), como significados organizados que emergem da realidade a partir de sua observação reflexiva.

3.2.1 Teoria dos traços de personalidade

Essa teoria foi desenvolvida na década de 1940, mas seu auge foi na década de 1950, quando se buscou isolar e mensurar traços e fatores da personalidade e quantificá-los. Contudo, após um período de críticas, a partir da década de 1980, surge a questão do caráter, ou seja, das condições pessoais do líder, como um fator importante na determinação do seu sucesso, porém não como um fator em si e isolado, mas como um componente apregoadado no desempenho explicado por fatores diversos. Segundo Lück (2008, p.68),

A teoria do traço de personalidade é resultado de pesquisas que procuram explicar a liderança como consequência de traços que são identificados em comum nas pessoas que demonstram liderança efetiva. Em vista disso, o foco dessa análise resulta em identificar líderes e suas características e não em analisar processos de liderança que ocorrem em um contexto social. Trata-se, portanto, de uma teoria voltada para individualidades e não para processos sociointerativos.

3.2.1.1 Características do líder

Lück (2008, p. 68 a 72) traça algumas características desse líder:

- Nível elevado de perseverança e motivação.

Diante de dificuldades e obstáculos, consideram-nos como desafios e atuam com persistência na realização de objetivos propostos. Em consequência, não têm medo de riscos de fracasso, entendendo-os como uma possibilidade natural em relação a todas as ações humanas.

- Habilidades de comunicação. São capazes de se identificar e se relacionar bem com as pessoas com quem interagem, fazendo-o de modo equilibrado e positivo. Utilizam boas técnicas de comunicação verbal e não verbal para se comunicar com pessoas, de modo a influenciá-las respeitando-as como seres humanos e valorizando o seu potencial, assim como criando, pela comunicação, as condições necessárias para essa expressão.

- Determinação na realização de objetivos. Têm como objetivo de sua determinação os resultados de transformação de uma situação e o desenvolvimento contínuo

de sua organização. Estão sempre desejando fazer mais e melhor e a cada etapa vencida vislumbram outra, com novos desafios e novos resultados a serem superados.

- **Maturidade social e psicológica.** Sabem o que dizer e como dizer, no momento adequado, evitando agir para resolver problemas e comunicar-se de modo impensado, emocional, expressando suas subjetividades e frustrações. Portanto, sabem negociar, estabelecer mediações em situações de conflito, enfrentando-as com naturalidade e competência.

- **Autoconfiança.** Esta atitude lhes permite assumir, voluntariamente, responsabilidades novas, aceitando os riscos, em vista do que tomam decisões importantes e agem com segurança para implementá-las.

- **Empreendedorismo social.** Líderes acreditam no que fazem, gostam de trabalhar com pessoas e assumem o desenvolvimento humano socialmente organizado como uma importante dimensão do seu trabalho. Portanto, aproveitam toda e qualquer oportunidade para a promoção da aprendizagem e construção do conhecimento em relação ao trabalho de tal forma que todos os envolvidos nesses processos sentem que crescem e melhoram a partir das ações realizadas em conjunto.

- **Espírito empreendedor.** Os líderes expressam a sua liderança em suas ações, pela confluência de firmeza, determinação, vontade e comprometimento, engajamento e mobilização de aspirações humanas. Sua capacidade de influência, no entanto, está intimamente associada à

medida em que manifestem uma elevada, uma forte capacidade de realização.

3.2.1.2 Críticas à teoria

Esta teoria recebe algumas críticas, descritas a seguir:

a) a idéia final é que a liderança é inata e que as pessoas têm ou não essas características e, portanto, são ou não são líderes;

b) a liderança não recebe impacto situacional, nem tem relação com as demais pessoas que fazem parte da mesma situação;

c) o enfoque central é sobre os líderes como indivíduos e não como seres sociais que, ao mesmo tempo, respondem a processos socioculturais em que a liderança está envolvida;

d) não considera os conteúdos específicos do contexto em que a liderança é demandada, que exigem esforços de capacitação, conhecimentos e habilidades especiais.

3.2.2 Teoria de estilos de liderança

Esta é a teoria mais conhecida e discutida, evidencia que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança. Desse modo, três estilos são indicados:

a) autocrático,

b) democrático,

c) *laissez-faire*.

3.2.2.1 Estilo autocrático

No estilo autocrático, o líder é focado apenas nas tarefas, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Seu sucesso é determinado pela capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores, ou seja, ele planeja e os demais executam. Este tipo de liderança está associado exclusivamente a cargos assumidos e ao seu nível na hierarquia organizacional, devido ao alto grau de poder e autoridade. Também são características marcantes a individualidade em vez da coletividade.

No caso da escola, Lück (2008, p.77) destaca que este estilo tende a ser mais orientado para a eficiência do que pela eficácia, assim como a ser mais conservador, por limitar a liderança à orientação do fazer já conhecido e determinado do que à inovação e à mudança a partir de uma visão ampla de futuro e aceitação das energias positivas dos movimentos interpessoais e intergrupais dentro da escola. Assim, este estilo é considerado como muito útil, em condições de crise, em que decisões devem ser tomadas rapidamente e ações emergenciais devem ser assumidas prontamente, sem hesitação, nem demora.

Reação do grupo: provoca hostilidade, medo e distância.

3.2.2.2 Estilo Democrático

No estilo democrático, o que se destaca é a participação da equipe sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, nas quais

as pessoas envolvidas devem assumir responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos almejados. Segundo Lück (2008, p. 79),

Ele está associado à criação de uma cultura de liderança difundida em toda a organização e, portanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania. O sucesso da escola em promover tal formação está diretamente assentado na combinação de energias e esforços conjuntos de muitas pessoas na realização da sua missão – energias e esforços que, aliás, pela sua canalização proativa, transformam-se em novas competências para o enfrentamento dos desafios educacionais.

Neste estilo de liderança, o trabalho em conjunto é que prevalece e garante o sucesso das ações realizadas, pois ao criar um ambiente em que as pessoas sintam-se à vontade para expressar suas idéias, o líder atua orientado para a criação de oportunidades de ações com o propósito de maior desenvolvimento. Lück (2008, p. 79) observa que, com a utilização deste estilo de liderança, a escola como um todo sai fortalecida pois, com uma eventual saída do gestor, não ocorre um vazio nas ações do grupo de trabalho, sendo possível levar adiante as propostas do líder.

Reação do grupo: interação, participação, trabalho, colaboração e entusiasmo.

3.2.2.3 Estilo *laissez-faire*

O estilo *laissez-faire* (deixar fazer, ao pé da letra), ou rédeas soltas, é marcado não por um estilo de liderança, mas pela falta dela. Falta de direcionamento definido, de

objetivos pré-estabelecidos, pois o grupo tende a evoluir segundo sua própria vontade, tempo e interesse.

Pode-se concluir que, neste estilo, não há necessidade de um líder. Sua presença neste caso é apenas formal e representativa, e isto pode ter efeitos negativos sobre a escola. Mas este estilo de liderança ocorre muito mais pela falta de competência de liderança do que por convicção de que este deva ser o estilo de atuação.

Reação do grupo: fica perdido, não ficando coeso.

3.2.3 Teoria situacional

A teoria situacional é mais recente e, como o próprio nome já evidencia, é aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia a dia, pois possui um estilo adequado para cada situação. A pessoa mais próxima do evento toma a decisão mais apropriada, muitas vezes em momentos de emergência, que demandam ação rápida e diferenciada.

Segundo esta teoria, o enfoque principal é sobre a situação e não sobre o líder ou seu estilo de liderança. Os traços de personalidade são colocados em segundo plano, pois uma mesma pessoa é líder em um ambiente e é liderada em outro, desde que várias situações solicitem diferentes respostas de liderança. A partir desse entendimento, conclui-se que a cultura organizacional desempenha, portanto, um importante papel na determinação

dessa liderança, assim como a liderança evolui e muda conforme a mudança e desenvolvimento dessa cultura. Segundo Lück (2008, p.89), a liderança situacional emerge do pressuposto de que a liderança se expressa em acordo com as exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados pela iniciativa e criatividade.

Reação do grupo: sente-se seguro e motivado.

Qual é o melhor estilo de liderança?

O melhor estilo de liderança é o que o momento exige durante um dia inteiro de trabalho, usa-se quase que todos os estilos de liderança, pois algumas vezes tem que ser autocrático, outras vezes democrático, dependendo da situação vivenciada, propor uma idéia emergencial, em que nem sempre esta idéia é o líder quem toma. Por isto é importante o líder conhecer os estilos para saber como agir e quais as conseqüências que eles acarretam na sua equipe de trabalho.

Que estilo de liderança predomina na sua personalidade?

Agora já é possível obter uma resposta consistente. Reflita sobre o tema. E tente ser sincero quanto a sua resposta. Somente com a autoavaliação pode-se melhorar e evoluir.

3.3 Observações para se tornar um bom líder, segundo Salmazo (2006, p. 36-39),

No diálogo, no ouvir o outro, no abrir-se para o outro, o líder desenvolve e apresenta real interesse pelo trabalho e pela necessidade das pessoas,

aprende a prestar atenção ao que elas falam de si mesmas, o que sentem sobre o trabalho a ser realizado, apresentando-se perante elas como um igual, não como alguém mais importante.

O líder que se mostra avesso a ouvir o outro, não olha nos olhos da pessoa que fala ou a olha com desconfiança; não a trata pelo nome e a cumprimenta desinteressadamente, já sinaliza ostentação, bem como demonstra falta de atenção ao que o outro diz. Reconhecer a importância de cada um e do que cada um faz, em qualquer organização ou situação tem de ser algo verdadeiro dentro dele, pois o fingimento termina por se tornar visível – quer ele queira ou não – e o coloca em uma posição insignificante que levará a equipe a realizar apenas o trabalho obrigatório, desprovida de contentamento e motivação. A importância desse tipo de líder está em compreender que todos os que cruzam seu caminho não o fazem por acaso, mas eles ali estão para acrescentar e compartilhar, acima da obtenção de lucros e da produtividade.

Por que não ouvir? Por que não registrar? Por que não saborear idéias de outras análises sobre o mundo e sobre o trabalho? Por que não conhecer outras leituras do mundo? Para responder a essas questões é preciso que o líder se abra. É então que muitos deles colocam sua máscara como se a hierarquia prevalecesse acima das relações humanas.

O novo líder provavelmente terá grandes surpresas ouvindo opiniões e colocando as suas, dialeticamente (arte de discutir, a arte de argumentação dialogada), obtendo, assim, sugestões daqueles que já vivenciaram as atividades da organização. Opiniões que, se levadas em consideração, poderão aperfeiçoar metas e resultados.

Líderes que não são transparentes, não abrem o jogo por medo de perder seu status, não ouvem, conseqüentemente não são ouvidos e todos fingem que o trabalho flui satisfatoriamente.

PARA PENSAR:

O líder é capaz de observar o que outros não conseguem, dada a sua sensibilidade. Consegue ponderar, com a flexibilidade possível, sua própria observação e a interpretação de um fato observado por outros. Provoca, em si, inquietudes que o levam à introspecção propulsora de uma análise mais profunda das variáveis existentes entre o executor e a execução do trabalho, respeitando-as. (SALMAZO, 2006, p.32).

PERGUNTA-SE: É possível, após ter lido até aqui, conferir seu conceito de liderança. Em que sentido e medida ele foi modificado?

Este fato pressupõe uma mudança de atitudes articulada à competência interpessoal. É necessário que as pessoas saibam o que se espera delas, ou seja, que todas conheçam a missão básica da organização e desempenhem suas tarefas com qualidade, atendendo as necessidades satisfatoriamente.

Isso só é possível se o líder junto à equipe de trabalho desempenha plenamente o que foi estabelecido, o que ocorrerá se o líder tiver um nível excelente de competência interpessoal (habilidades humanas), utilizando-se das relações interpessoais corretas.

Como líder, o gestor escolar tem que ter consciência de que o trabalho coletivo só acontece quando levamos em consideração a singularidade de cada sujeito envolvido no processo. Aos gestores de escola cabe a função,

talvez das mais difíceis, que é a ação de articulação entre todos os segmentos da comunidade escolar, pais, professores, funcionários, alunos e equipe gestora.

IMPORTANTE LEMBRAR: A liderança está associada à competência interpessoal e a forma como ela se relaciona com os outros. E isto ocorre quando o líder conseguir liderados voluntários. E tê-los é a única coisa que diferencia claramente líderes e não líderes. Por mais que a pessoa desempenhe uma função que lhe dê poder, que necessite de liderança, se ele não for líder do grupo, se não conquistá-los de alguma forma, o trabalho não renderá e não atingirá as metas almejadas.

LEMBRE-SE: Líderes têm seguidores voluntários. Não líderes, não têm. E uma pessoa só é líder depois de adquirir seguidores voluntários.

O gestor escolar, por ser o líder, ou pelo menos representante da comunidade escolar, lida, hoje, com desafios decorrentes da mudança de paradigmas sociais, econômicos e políticos, que regulam uma nova maneira de pensar e fazer a gestão da escola. Descentralização, autonomia, democratização, valorização do contexto, trabalho em equipe, abertura para a comunidade, entre outras ações, são expressões que fazem parte das novas atitudes que se deseja de uma gestão democrática. Por isso a escola tem que enfrentar e superar os antigos e os novos paradigmas porque a mudança é inadiável, depende do discernimento da equipe de trabalho escolar, que necessita priorizar suas metas, ter autoconfiança, disponibilizar-se a

aprender continuamente e trabalhar em função do coletivo. Nesse sentido, o trabalho do gestor escolar é motivar a equipe para a superação dos obstáculos e envolver a comunidade escolar, ser entusiasmado e apaixonado pelo seu trabalho. Mas como alcançar essas metas? Através da formação continuada, com reflexão e muito estudo sobre gestão, liderança e sobre a construção da autonomia escolar.

A construção da autonomia da escola, da descentralização e da democratização da gestão escolar

As concepções de autonomia da escola, descentralização e democratização da gestão escolar são o alicerce da Gestão Escolar competente, apesar de ainda existir em sistemas que buscam o desenvolvimento dessas três concepções separadamente, isto é, buscam alcançar a efetividade da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar o poder; ou construir a autonomia, sem agir no sentido de criar formas para sua democratização, em vista do disparate, em se criar a autonomia do autoritarismo local.

Por outro lado, ainda, observa-se o esforço, de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica uma contradição, que faz com que os esforços se anulem.

Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe. Por isso observamos algumas tensões e contradições próprias do processo.

4.1 A construção da autonomia na gestão escolar

A descentralização agregada à autonomia da escola é um dos conceitos mais mencionados nos programas de gestão promovidos pelos sistemas educacionais e nos programas do Ministério de Educação, pois neles está contida a condição para realizar o princípio constitucional

de democratização da gestão escolar. Isso porque, a autonomia da gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança do gestor e a participação da comunidade, são considerados os quatro pilares sobre os quais se assenta a eficácia escolar (LÜCK, 2006, p. 61).

Ainda segundo a autora, o conceito de autonomia da escola está relacionado com as tendências de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e suas ações.

Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança.

Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder.

A autonomia é uma necessidade, mas depende do comprometimento coletivo pois, quando a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades apresentadas, os responsáveis pelas ações devem tomar decisões rápidas, de modo que as

mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder a ocasião de transformação e da realização de objetivos.

A autora ainda cita que é necessário, no entanto, que se reflita sobre o conceito de autonomia escolar e se explore o seu significado e suas repercussões, uma vez que concepções conflitantes estão sendo expressas, gerando desentendimento e confusão sobre a questão que, na prática, promovem desarticulação de ações e de propósitos. As duas situações abaixo registradas apontam esse fato.

De um lado, observa-se que, em muitos programas educacionais, a autonomia é entendida como a transferência de recursos financeiros. Porém, este fato isolado, não garante a autonomia, uma vez que há um interrelacionamento com outras áreas. Há ainda o fato, que de para muitos gestores, a autonomia é a capacidade de agir independentemente do sistema, ou seja, negando a autoridade de sua Secretaria de Educação.

Por parte dos sistemas educacionais, os mesmos órgãos que indicam a autonomia da escola decretando, como por exemplo, a eleição do gestor da escola, a autogestão, cerceiam esta prática por meio de normas e regulamentos sobre operações e não sobre os princípios da qualidade do ensino e seus resultados. O hábito da interferência no cotidiano da escola e do controle sobre a mesma continua vigorando. Há casos em que a interferência é tanta que o projeto político pedagógico, é deixado de lado, no aguardo de novas determinações superiores, ou devido a comunicações e demandas contraditórias da Secretaria de Educação que confundem e desestimulam a realização do projeto de desenvolvimento,

promovendo, dessa forma, a imobilização ou engessamento da escola. Tais situações indicam a falta de entendimento do que é autonomia e das implicações para sua realização como uma política válida do sistema.

Já é possível responder: o que é a autonomia? Qual o seu âmbito e abrangência? É possível o total desligamento de um poder central?

Se ainda não, vamos aprofundar essa questão.

A autonomia é um conceito complexo, com vários significados, que algumas vezes, é muito mais uma prática de discurso do que uma expressão concreta em ações objetivas: em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto. Mas é fundamental que se desenvolva um entendimento comum sobre o conceito, uma vez que, a partir dele, são organizados programas de ação que influenciam, explicam e legitimam ações de repercussão social muito grande (LÜCK, 2000, p. 10).

A autora cita ainda que o verbete autonomia, conforme propõe o Dicionário Básico da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1995), é a capacidade de resolver seus próprios problemas. Neste conceito apresentado, há uma série de consequências, sendo a mais significativa a de que quem resolve seus próprios problemas não necessita de ajuda de outros. Corresponde, esse significado, portanto, a uma autonomia plena e de total desligamento de outras esferas. nesse caso, a escola não necessita do governo, nem da comunidade para realizar seu trabalho, ou seja, é autossuficiente, mas, tal condição é inadequada, porque a escola sendo uma organização social, deve ser coordenada e orientada por órgãos sociais e pela comunidade local, a

fim de cumprir sua missão, havendo uma interdependência entre eles. No entrelaçamento desses âmbitos é que a escola estabelece a sua autonomia, sendo esta caracterizada, de acordo com as tendências e forças do momento.

Por ser um conceito complexo, a autonomia precisa ser articulada de modo especial, para explicar o processo que se pretende instituir na escola. Conceituar e explicar os múltiplos e complexos desdobramentos de seu significado provoca o delineamento que se pretende promover e se promove realmente na escola, que tipo de relação existe entre a mesma, sua comunidade e os órgãos centrais. Os desdobramentos políticos e sociológicos do conceito são, portanto, múltiplos (LÜCK, 2000, p. 11).

No contexto educacional, a tomada de decisão é ser consciência. Pois com o passar do tempo ocorre sua ampliação, isto fortalece a escola como organização social comprometida mutuamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações; vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. Portanto, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos (LÜCK, 2000, p. 11).

Este posicionamento sustenta a compreensão de que os problemas relacionados com a educação não são problemas exclusivamente do governo e sim da coletividade. Em consequência, as soluções devem ser buscadas em conjunto, levando em conta a reflexão compartilhada sobre a realidade e a necessidade local para sua efetivação, o que só pode ser praticado, mediante o espaço de autonomia.

Para a prática da autonomia escolar, alguns mecanismos são explicitados: existência de estrutura de gestão colegiada, que garante a gestão compartilhada; a eleição de diretores e a ação em torno de um projeto político-pedagógico.

Para tanto, é necessário vontade política em assumir, com competência, as responsabilidades correspondentes. Muitos gestores se queixam de não ter autonomia para tomar suas decisões e resolver seus problemas. No entanto, buscam normas e regulamentos da hierarquia superior para realizar, com maior segurança, o trabalho de gestão. É importante ressaltar que autonomia não se constrói com normas e regulamentos e sim com princípios e estratégias, as quais estabelecem uma concepção e uma direção que delimitam e qualificam as ações, ficando as operações e procedimentos abertos às circunstâncias específicas do momento e do contexto.

Não há modelos para o exercício da autonomia, assim, em cada escola e em cada momento de sua história, ela se expressa de uma forma.

Também no contexto da escola aparece a contradição natural em todo processo social: de um lado, o desejo de ser autônoma, a necessidade de assumir os próprios destinos e responsabilidades sobre seus atos, o reconhecimento da importância de abrir a escola para a comunidade e, de outro lado, o receio de assumir responsabilidades e os medos de que o Estado a deixe sozinha e outro, o temor de perder o controle sobre seu processo.

A prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis pelo sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência e pela ética, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. Tal prática é o antídoto para vencer os medos e receios. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, dessa forma, projetando credibilidade e desenvolvendo competência pedagógica e social.

A autonomia tem várias dimensões, podendo-se evidenciar, de modo especial, a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica. Trata-se de quatro eixos a serem desenvolvidos concomitantemente, de modo interdependente e a se reforçarem reciprocamente.

Essa autonomia se faz com autoridade, isto é, com o sentido de autoria competente. Trata-se de uma autoridade

intelectual (conceitual e técnica), política (capacidade de repartir poder), social (capacidade de liderar) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los).

Assim como uma cadeira de quatro pernas, sem uma delas perder a função, do mesmo modo, a falta de equilíbrio no desenvolvimento desses quatro eixos desarticula o desenvolvimento da autonomia da escola, prejudicando a realização de sua função (LÜCK, 2006, 103).

O sucesso da autonomia depende da participação das partes interessadas, ou seja, depende de que o sistema educacional, a escola e a comunidade, sejam responsáveis. Mas, como saber qual o papel de cada um neste processo?

A LDBEN, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Cabe aqui, nesta regulamentação, o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática; apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos.

Também se apresenta como fator à acomodação na autonomia delegada, produzida na escola brasileira, que vem colocando o ensino como processo reprodutor de um saber parcelado que muito tem refletido nas relações de trabalho, desvinculado da educação como forma de transformação. O professor dono dos saberes, o aluno objeto, as relações de poder estabelecidas.

Desse modo, torna-se impossível pensar em debater sobre qualquer autonomia educacional sem antes contextualizá-la no seu aspecto histórico e social, pois o processo de análise passa necessariamente pela maneira como o homem, em um dado momento, analisa a realidade, seu mundo, percebendo-se como um mero produtor no seu tempo ou um transformador desta realidade. E sem esta percepção, as mudanças continuarão a acontecer apenas num processo de cima para baixo, anulando-se a essência da autonomia.

4.2 O que não é a autonomia

A autonomia, conforme explicitado anteriormente é um conjunto de fatores entrelaçados em um movimento dirigido para a tomada de decisão e de responsabilidades pela escola e a comunidade.

Consequentemente, esforços no sentido de realizar um aspecto e não outro deixa de caracterizar um movimento dirigido à construção da autonomia escolar. Conforme Lück (2000, p. 14) apresenta, não é construção da autonomia, quando são considerados isoladamente:

- * a transferência de responsabilidade do sistema de ensino para a escola, o que corresponderia à desresponsabilização do sistema quanto aos destinos da escola e suas condições de atuação;
- * a pulverização do sistema de ensino, pela crescente diferenciação entre as escolas, em decorrência de sua ação autônoma, o que inviabilizaria a unidade do sistema e, portanto, o princípio de equidade, que o sistema deve promover;
- * a transferência de recursos financeiros e cobrança de sua aplicação, sem transformação das relações de poder e criação de práticas participativas bidirecionais;
- * a eleição de diretores, sem comprometimento coletivo da comunidade escolar com a implementação de um projeto político pedagógico;
- * o aligeiramento, diluição e enfraquecimento das responsabilidades e papel do Estado na educação, em vez de sua redefinição e fortalecimento.

Ressalta-se que, sem a responsabilidade, o que se instala é a anarquia em nome da autonomia. A sua construção pressupõe a obediência e o seguimento a políticas nacionais, estaduais e locais desenvolvidas para a educação, a fim de que se possa estabelecer a direção coordenada nos respectivos sistemas.

4.3 Ampliando seus conhecimentos ...

Trazemos para sua reflexão princípios orientadores

de prática da autonomia em gestão escolar e atitudes que restringem as práticas autônomas a partir de Lück (2006). Os princípios orientadores por sua vez, são linhas de ação, que definem a forma de agir no estabelecimento da gestão autônoma:

Quadro 01- Princípios orientadores de prática da autonomia em gestão escolar

| | |
|-----------------------------|---|
| Liderança | É através da liderança que se pode tomar a iniciativa de contribuir para o bem-estar de todos, apresentando ideias, sugestões, orientações e atuando junto ao grupo de trabalho. |
| Comprometimento | O comprometimento corresponde a uma atitude de ser e sentir-se responsável pela educação como um todo e pelos seus resultados e não apenas por uma parte, como atividades, horários ou funções. |
| Competência | A competência é busca contínua pelo aperfeiçoamento da capacidade profissional e pessoal, através de reflexões, estudos e observações. |
| Iniciativa | Sem a capacidade de tomar iniciativa na busca de soluções a dificuldades observadas e de envolver-se a partir desse princípio no esforço para essa solução, a autonomia deixa de existir. Quem não toma iniciativa, transfere responsabilidades e deixa de exercer o espírito da autonomia. |
| Mobilização Coletiva | A mobilização coletiva ocorre através dos processos de transformação associados à ação autônoma que ocorrem somente mediante a ação compartilhada. O princípio é o de que a ação individual só é eficaz caso associada a outras ações. |

Quadro 01- Princípios orientadores de prática da autonomia em gestão escolar

| | |
|--------------------------|---|
| Criatividade | Ser criativo é olhar diferentemente a mesma realidade e buscar nela novas alternativas de trabalho para ela. |
| Transparência | A transparência significa abrir e divulgar as reais intenções, a respeito das ideias, dos resultados pretendidos, dos interesses a serem atendidos. Desta forma a comunidade escolar pode apoiar, em vez de simplesmente boicotar essas ações. |
| Visão Estratégica | A visão estratégica ocorre quando a escola tem visão de futuro e da realidade, pois a autonomia da gestão escolar se justifica, também, pela orientação da escola para o seu desenvolvimento institucional e de seus processos educacionais. |
| Visão Proativa | A proatividade consiste em ser positivo, acreditar em si mesmo, ter capacidade de enfrentar desafios, assumir responsabilidades e enfrentá-las. Em vez de procurar desculpas para o que se deixou de fazer, procura-se criar condições para fazer; em vez de se apontar culpados pelo que deu errado, contribui-se para o encaminhamento favorável da ação. |

Fonte: LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2). p. 108 a 110. Adaptado pelas autoras.

Mesmo com boas intenções, podemos contribuir para a restrição da prática autônoma e evitar a responsabilidade de assumi-la. Portanto, é importante que tenhamos consciência dessa possibilidade, evitando igualmente a adoção de uma atitude reativa. Essas possibilidades estão relacionadas a algumas práticas e atitudes, como as descritas abaixo, que podem ser evitadas, na medida em que se tenha consciência delas:

Quadro 02 – Atitudes que restringem as práticas autônomas

| | |
|---|--|
| <p>Acomodação e imobilização</p> | <p>Condenadas e, ao mesmo tempo, tão comumente expressas, a acomodação e imobilização se manifestam de inúmeras formas e representam a incapacidade da pessoa de sair da mesmice, mediante perplexidade diante dos problemas. Caracteriza-se como uma limitação de horizontes profissionais, falta de competência profissional, passividade, entre outros.</p> |
| <p>Autoritarismo</p> | <p>É importante não confundir autoritarismo e autoridade. Autoridade é a capacidade de ser autor dos próprios atos, sendo consciente dos seus significados, das suas implicações e suas conseqüências. Enquanto que o autoritarismo é a ação centralizada em pessoas e não em ideias e na competência para implementá-las.</p> |
| <p>Burocratização</p> | <p>A burocratização corresponde à prática mecânica frente a normas e regulamentos administrativos que, embora úteis, perdem seu proveito na instituição, no controle e avaliação de processos, e passam a ser empregados para limitá-los.</p> |
| <p>Medo da perda de poder e de controle</p> | <p>A autonomia corresponde a uma descentralização e distribuição de poder, de capacidade de decisão e de espaço para a experimentação de novas iniciativas para todos os segmentos da educação e da escola. Agindo dessa forma também corre-se risco, no entanto, ele é necessário. Com o aumento do poder, também cresce a capacidade de fazer; em decorrência, eleva-se o poder de todos. Assim criam-se novos espaços de poder e de situações para exercê-lo; o poder é ampliado e disseminado, em vez de ser dividido.</p> |
| <p>Delimitação e transferência de responsabilidade</p> | <p>Quando se trata de questões delicadas como as causas dos baixos resultados da educação, da evasão e repetência escolar, em vez de assumir e tentar resolver, é mais viável buscar um responsável para transferir a responsabilidade.</p> |

Quadro 02 – Atitudes que restringem as práticas autônomas

| | |
|-----------------------|--|
| Dependência | A dependência está associada à falta de iniciativa; espera-se que outros sugiram ou mandem o que deva ser feito para resolver algum problema. Age-se por impulso para depois se eximir da responsabilidade pelos resultados. |
| Individualismo | Um exemplo bem comum de individualismo é quando um professor usa este artifício como sinal de responsabilidade profissional; quando se preocupa exclusivamente com sua sala de aula, deixando de compartilhar com seus colegas questões e objetivos coletivos, deixando, assim de constituir uma condição saudável de construção da autonomia da escola. |

Fonte: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2). p. 110 a 114. Adaptado pelas autoras.

4.5 Refletindo ...

A teoria proposta por Lück, é comprovada através da Pesquisa realizada pela autora, no Cedhap (Oficina de capacitação, trabalho em grupo – Semec. Pinhais, PR, 2002) apresenta dados importantes para reflexão, nos quadros abaixo:

Quadro 03 - O que é autonomia e como se expressa

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Perspectiva de alunos como sujeitos.• Comunicação e processo interativo abertos.• Participação de todos.• Prática de valores: responsabilidade, organização, respeito, respeito interpessoal.• Criatividade. |
|--|

Quadro 03 - O que é autonomia e como se expressa

- Consciência da relação entre direitos e deveres.
- Uso produtivo da liberdade.
- Integração entre escola e comunidade, a partir de ações voltadas para a qualidade.
- Comprometimento com a qualidade contínua.
- Ação orientada para construção da credibilidade.

Fonte: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2).

Quadro 04 – Situações limitantes ao desenvolvimento da autonomia na escola

- Falta de iniciativa em assumir ações pelas quais são responsáveis.
- Acomodação.
- Resistência à mudança.
- Transferência de responsabilidade.
- Professores fechados por falta de conhecimentos.
- Professores centrados na sala, sem momento e prática de discussão de assuntos da atualidade para alargamento de horizontes.
- Falta de entrosamento entre os professores para discutir e promover o projeto pedagógico da escola.
- Falta de predisposição para a leitura e estudo reflexivo.
- Falta de participação comprometida.
- Professores reclamam que ficam fora das decisões, mas não dão retorno: ficam só no seu mundo.
- Professores trabalhando por obrigação, sem motivação própria.
- Há uma grande distância entre dois grupos de professores: os comprometidos e os omissos; uns fazem por amor, outros por obrigação.

Fonte: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2).

Quadro 05 - O que não é autonomia

- Cada um atuando no seu espaço, desconsiderando os demais.
- Cada um empolgado no seu projeto.
- Atitude de aguardar o sinal externo para agir.
- Falta de uma pauta para orientar o trabalho.
- Falta de respeito a uma pauta estabelecida.
- Individualismo.
- Falta de uma orientação comum.
- Demora para engrenar o trabalho.

Fonte: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2).

Verifica-se que o desenvolvimento da autonomia é um processo prolongado que demanda o envolvimento de todos na escola e implica mudança de atitude e colocação em prática de novos entendimentos, de modo a se poder mudar a cultura escolar. Esse desenvolvimento não ocorre espontaneamente e nem mesmo apenas a partir de esforço próprio da escola. Ele necessita de orientação externa, do que se conclui que uma política de educação orientada para a construção da autonomia da gestão escolar necessita de uma dose de heteronomia.

Autonomia da escola não significa total e absoluta capacidade e direito de condução de seus próprios destinos, em desconsideração ao contexto de que a escola faz parte. Tal situação é irreal na dimensão social. A interdependência é a regra geral que rege todas as organizações sociais. Conseqüentemente, a heteronomia,

isto é, a determinação externa dos seus destinos, sempre estará legitimamente presente na gestão da escola, tanto pública, quanto privada, estabelecendo, com a autonomia, um equilíbrio dinâmico nos sistemas de ensino e suas escolas. Isso porque, a autonomia é o resultado do equilíbrio de forças numa determinada escola, entre os diversos detentores de influência (externa e interna).

Considerações Finais

Esperamos que o gestor escolar tenha a competência necessária para o bom andamento da escola pela qual é responsável. Mas o que se vê é que o gestor escolar, muitas vezes, desempenha, em maior quantidade, tarefas administrativas que mais parecem ser de uma empresa do que a sua função principal, que é de dirigir, educar, atuar pedagogicamente e dar atenção à comunidade escolar. É importante que tenha uma participação ativa e contínua, na qual a gestão democrática aconteça na escola, sendo autônoma, constituída por pessoas envolvidas na transformação real da educação.

Há alguns anos, exigia-se do gestor escolar somente competência técnica, política e profissional mas, atualmente, os aspectos humanos estão sendo levados em consideração, como a afetividade, pois sentir e pensar são ações inseparáveis. A afetividade não tinha lugar na formação tradicional: havia apenas o chefe que mandava e o empregado que obedecia. Os livros ensinavam técnicas de liderança, nas quais o funcionário obedecia e, ao mesmo tempo, era feliz, mas, hoje ter autoridade não significa ser autoritário. As pessoas não são felizes apenas obedecendo ordens.

Desta forma, para tornar as relações interpessoais mais equilibradas, valoriza-se a afetividade dentro da escola, não admitindo, porém, que ela interfira na ética do trabalho, uma vez que o processo pedagógico envolve, também, aspectos cognitivos e racionais. Se no cotidiano de nossas escolas, incorporarmos o afeto, humanizaremos

mais o processo ensino-aprendizagem, uma vez que, controlar os próprios sentimentos é difícil, no que diz respeito à resolução de conflitos. Assim, a educação da afetividade pode levar as pessoas a se conhecerem e a compreenderem melhor as próprias emoções e as das pessoas com quem interagem diariamente.

A pessoa indicada para mediar os conflitos no ambiente escolar é o gestor, por isso é necessária e urgente uma formação continuada que possibilite a construção de uma gestão verdadeiramente democrática em que todos possam se responsabilizar por essas questões. Além disso, a gestão democrática precisa ser descentralizada, pois não dá para falar em trabalho participativo, sendo o gestor escolar o único responsável por tudo que acontece na escola. Com a divisão de responsabilidades, o gestor pode acompanhar melhor as ações existentes na escola e atender melhor os alunos e os demais envolvidos na educação. Ao fazer essa divisão, o gestor não isolará os departamentos e sim dividirá poderes e responsabilidades, pois ao tentar conciliar as obrigações e responsabilidades, evitará improvisações de sua parte. Olha para o futuro percebendo as mudanças, aprendendo a enfrentar os novos desafios - o desconhecido - com alguma margem de segurança.

O gestor escolar imprime na gestão sua marca e sua personalidade. Se ele for uma pessoa organizada, aberta a ideias novas, afetuoso e amigável, a escola apresentará essas características. Se, ao contrário, ele for uma pessoa muito fechada, resistente a mudanças e mal-humorado, a escola será fria, sem vida e desorganizada.

Quando o gestor escolar assume a direção de uma escola, seu maior desafio é sair da sala de aula aplicando o Curso de Pedagogia e a sua experiência de magistério para enfrentar o desconhecido. Por isto é importante a formação continuada. Os gestores são agentes de transformação e motivação, tendo que construir uma nova escola, diferente da que temos hoje, mais humana, justa e democrática. Ele tem tantas ações para realizar dentro da escola, podendo-se considerar que o cotidiano do gestor é extremamente desgastante. Por isso, ele tem de planejar e aprender a delegar tarefas, tendo consciência de que sozinho não conseguirá atingir todos os objetivos sociais da escola. Por isso a gestão participativa se faz necessária, em prol de um objetivo coletivo.

O gestor é o líder do processo educacional na escola e na comunidade escolar, por isso é importante que se sinta motivado, para poder elevar a autoestima da equipe e não deixar que o mal-estar da minoria contamine o grupo. Competência técnica é importante, mas somente ela não basta; é preciso muita intuição, acreditar na educação e, sobretudo, muita afetividade para conseguir manter a equipe escolar focada em um único intuito, que é o sucesso da escola.

Por outro lado, o gestor, pode optar pelo autoritarismo. Agindo assim, ele conseguirá atingir as metas da escola, mas durante um curto prazo, com certeza ocorrerá um desgaste e boicote por parte dos envolvidos, o que minará o dia a dia do trabalho, tornando a escola um lugar triste, frio e sem vida, para apenas cumprir as tarefas preestabelecidas pelos órgãos centrais.

O gestor escolar como formador e líder respeita a equipe de trabalho, resgata a sensibilidade e aprecia os valores humanos de dentro da escola, evitando o embrutecimento pela rigidez do conhecimento científico.

Ao reconhecer a importância das relações interpessoais e da afetividade na escola, os profissionais da educação podem superar a divisão entre razão e emoção, valorizando a sensibilidade das pessoas. Uma vez que a sociedade exige cidadãos qualificados e assertivos e uma demanda de profissionais atentos a pequenos detalhes diferenciais, a educação deve ser pautada nestes princípios de sensibilidade e tato para as relações interpessoais. A nossa história de vida, a experiência profissional, a prática cotidiana sugerem que prestemos mais atenção ao ser humano que habita a escola, com suas alegrias, tristezas, acertos e erros, enfim, para que consideremos a natureza humana em sua complexidade. Para isso precisamos articular o sentimento, o respeito e o afeto no espaço pedagógico.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Reasoning, earning and action* - Individual and organizational. San Francisco. Jossey Bass, 1968.
- ANTUNES, Celso. *Relações Interpessoais e auto-estima: a sala de aula como um espaço do crescimento integral*. Fascículo 16. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 05 jun 2009.
- GASPAR, Maria Aurora Dias. *Relações Interpessoais e formação de professores: a importância da emoção na formação do educador*. São Paulo: Terra do Sonhar: Pulsar, 2004.
- LÜCK, Heloísa. *Em Aberto*. v. 17 n. 72. p. 11-33. fev/jun 2000.
- LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2).
- LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão 4).
- MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SALMAZO, Regina Inês Testa. *Liderança Emocional: desafio e conquista do líder pós-moderno*. Brasília:Thesaurus, 2006.



curso de especialização em
GESTÃO ESCOLAR

