

**Coleção Gestão Escolar e
Contemporaneidade 2:**

**PESQUISA BÁSICA E
GESTÃO FINANCEIRA**

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 PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO: Mario Takao Inoue
COORDENADORA UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DIRETORA: Maria Aparecida Crissi Knüppel
VICE-DIRETORA: Christine Vargas Lima

EDITORA UNICENTRO

CONSELHO EDITORIAL: Mario Takao Inoue, Beatriz Anselmo Olinto, Carlos Alberto Kuhl, Helio Sochodolak, Luciano Farinha Watzlawick, Luiz Antonio Penteadado de Carvalho, Marcos Antonio Quinaia, Maria Regiane Trincaus, Osmar Ambrósio de Souza, Paulo Costa de Oliveira Filho, Poliana Fabíula Cardozo, Rosanna Rita Silva, Ruth Rieth Leonhardt

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 Bittencourt Stange, Clarice Schneider Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Isabel Cristina Neves, Iveraldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Maria Regina da Silva Vargas, Paulo Guilhermeti, Regina Celia Habib Wipieski Padilha, Rosângela Abreu do Prado Wolf



**MARGARETH DE FÁTIMA MACIEL
IVONALDO BRANDANI GUSMÃO
JEFERSON LOZECKYI**

**PESQUISA BÁSICA E
GESTÃO FINANCEIRA**

COMISSÃO CIENTÍFICA: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Adnilson José da Silva, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Clarice Schneider Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Maria Regina da Silva Vargas, Paulo Guilhermeti, Regina Celia Habib Wipieski Padilha, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA
Dalila Oliva de Lima Oliveira

CAPA
Espencer Avila Gandra

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO
Elisa Ferreira Roseira Leonardi
Espencer Avila Gandra
Éverly Pegoraro
Leandro Povinelli

EDITORA UNICENTRO
Designer Gráfica Editora Ltda.
300 exemplares

Catálogo na Publicação
Fabiano de Queiroz Jucá – CRB 9 / 1249
Biblioteca Central – UNICENTRO

M152 Maciel, Margareth de Fátima
Pesquisa básica e gestão financeira. / Margareth de Fátima Maciel; Ivonaldo Brandani Gusmão; Jeferson Lozecky. -- Guarapuava : Unicentro, 2010.
140 p. (Gestão Escolar e Contemporaneidade 2)

Organizadores da coleção: Jamile Santinello, Darlan Faccin Weide,
Klevi Mary Reali

ISBN DO LIVRO 978-85-7891-064-8

1. Gestão Escolar. 2. Pesquisa Científica. 3. Ciência e Educação. 4.
Administração Financeira.
I. Título.

CDD

371.2

Sumário

Parte 1 - Margareth de Fátima Maciel

Apresentação	7
A pesquisa científica e sua importância social	9
A Ciência e o método	15
A Pesquisa em Educação	23
Diretrizes para elaboração do Projeto de Pesquisa em Educação	37
Referências	52

Parte 2 - Ivonaldo Brandani Gusmão Jeferson Lozecky

Apresentação	55
Administração ou Gestão Escolar	57
A Gestão Escolar: setor financeiro e patrimonial	85
Considerações Finais	135
Referências	137

Parte 1 - Apresentação

Prezado aluno, você está recebendo os textos relativos ao componente curricular “Pesquisa em Educação”, que subsidiarão nosso diálogo sobre o processo de investigação no campo educacional.

Este material procura enfocar desde a observação assistemática de fatos e fenômenos cotidianos até a conclusão de idéias a serem propostas e implementadas no ambiente escolar.

Atualmente, os meios de comunicação noticiam os resultados de pesquisas realizadas em vários setores, sendo os mais mencionados aqueles relacionados às áreas da saúde, da economia e da educação.

A pesquisa em educação segue por duas direções: a primeira, geralmente realizada por órgãos governamentais, serve para avaliar o sistema de ensino e verificar aquilo que precisa ser melhorado, em termos de infraestrutura e na formação de professores; a segunda, realizada por pesquisadores e profissionais da educação, refere-se à produção de conhecimento teórico para ser aplicado nas diversas situações do processo educativo.

O tipo de pesquisa que nos interessa aqui está relacionado à segunda direção, já que buscamos saber como se realiza um trabalho investigativo que se utiliza de métodos e técnicas de pesquisa com o objetivo de apresentar alternativas para melhorar o ensino e a aprendizagem no local em que atuamos.

A proposta inicial deste módulo tem por base conhecer historicamente o surgimento da metodologia científica, ciência que dá origem à pesquisa propriamente dita, bem como os mecanismos de intervenção que a humanidade construiu ao longo do tempo, visando ocasionar mudanças significativas no modo de vida da sociedade, e, em especial, na educação.

Esperamos que esta proposta permita ampliação dos horizontes a partir do processo de análise e investigação em educação, e seja vista como um convite permanente para continuar aprendendo. Além disso, esperamos significativos da pesquisa para empregá-la como ferramenta de experimentação na melhoria do trabalho docente nas instituições educacionais.

Saudações a todos, e bom estudo!

Margareth de Fátima Maciel.

Caros estudantes vamos iniciar a partir de agora, um diálogo com vocês sobre o processo da produção científica, tema que está muito presente na formação docente em qualquer nível e modalidade de ensino. Para que este estudo possa trazer algumas contribuições sobre o tema proposto, é importante fazer alguns questionamentos a vocês: a) quem já esboçou e desenvolveu um projeto ou planejamento de ensino em sua escola?; b) quem já escreveu um resumo?; c) quem já estruturou uma idéia em um texto elaborado?; d) quem já divulgou ou apresentou um estudo em um periódico ou evento?

É bem provável que você já tenha desenvolvido algumas dessas atividades, pois em vários momentos estamos sendo chamados a contribuir com as áreas nas quais atuamos. Porém, nem sempre foi assim. A história revela aspectos da vida humana que auxiliam a compreender o presente e a influência que cada um de nós exerce sobre ele e, neste caso, como a produção científica interfere na forma como **vemos**¹ e vivemos no mundo.

A ciência busca dar sua contribuição por meio do aperfeiçoamento de suas técnicas e ampliação do conhecimento. Porém, este esforço é insuficiente para minimizar os inúmeros problemas de ordem social e ambiental que estamos vivendo.

A busca pela sobrevivência, empreendida pela maioria da população, vem exigindo um esforço sobre-humano de todos, gerando a maior parte dos problemas existentes na família, e, principalmente, na escola e na sociedade. A falta de diálogo, o desentendimento e o

¹ As palavras destacadas em verde, indicam que há comentários ao fim do capítulo

preconceito acabam provocando a violência, a insegurança e a impaciência. Essas condições determinam nossos comportamentos e atitudes frente ao coletivo que, por sua vez, é fruto de uma relação dialética.

Individualmente, sofremos o impacto das condições externas que provocam um desequilíbrio, muitas vezes, desnecessário em nós, atingindo os grupos sociais dos quais participamos e, o que se passa a nossa volta acaba por interferir em sentimentos e valores que espelham o que somos e como estamos como um todo concebendo a vida, os demais seres e o universo.

Toda essa tensão vivenciada diariamente é vista como um sinal da necessidade de retomarmos algumas concepções que se constituíram ao longo de nossa história e repensarmos alternativas de mudar o modo de viver em sociedade. Esse conflito não ocorre somente no âmbito individual, mas também no social e em todos os níveis.

Cresce a violência na família, na escola e, em praticamente, todos os lugares da sociedade. Parece não haver lugar para todos num mundo tão competitivo no qual a competição, às vezes, custa a própria vida.

Quanto aos fenômenos naturais, eles vêm se manifestando irregularmente em várias regiões, principalmente, em relação à quantidade de enchentes que alcançam um nível alarmante. O avanço da desertificação é outro fenômeno que poderá transformar áreas férteis do planeta em desertos. Há, ainda, o perigo da contaminação radioativa, da contaminação da água e da poluição do ar.

As agressões ao meio ambiente, causadas pelas queimadas e desmatamentos, pela emissão de gases poluentes das indústrias e automóveis, pelos depósitos de lixo a céu aberto, pelo descuido com o saneamento básico, pela manipulação de substâncias radioativas de forma irresponsável compõem um índice ameaçador à vida de todos os seres.

Muitas manchetes de jornais retratam o descaso com a vida em todas as suas formas de manifestação. Parece que o modo de organização e relacionamento que vimos adotando até agora colocou nossa própria espécie em risco de extinção.

Por outro lado, há manifestações de Paz por todo o mundo. O crescimento do terceiro setor como as ONGs (Organização Não Governamentais) e outras entidades filantrópicas tem sido uma demonstração à solidariedade. Instituições como a ONU (Organização das Nações Unidas), OMS (Organização Mundial da Saúde), Cruz Vermelha, Instituições Religiosas e de Ensino e, ainda, as pequenas Associações comunitárias procuram contribuir para melhorar as condições de vida das pessoas.

A experiência que vivemos, nesse processo, é sempre marcada por nossos desejos, sofrimentos, esperanças e alegrias e, na escola, todos estes sentimentos se manifestam de alguma forma. Por isso, o ambiente escolar é um dos locais capaz de fornecer subsídios ao indivíduo para desenvolver a atitude científica como geradora de uma consciência responsável pela compreensão mais clara do mundo.

A compreensão dessa totalidade implicará a apreensão do significado da experiência vivida. A nova

visão da realidade surge dessa apreensão como possibilidade de repensar e refazer ações por meio da análise, da crítica e da utilização adequada do método científico. Isso se dá na medida em que o professor adquire a noção de ciência e de conhecimento científico a serem apresentados como base para o desenvolvimento da atividade científica, pois é exatamente neste momento que o papel da escola se torna relevante para o início desse processo.

No seu espaço específico, com os instrumentos necessários, o professor poderá produzir um saber mais crítico e atender necessidades emergenciais, tais como dificuldades de aprendizagem, de relacionamento e de comportamento dos alunos.

Há muitas maneiras ou formas de explicar esta realidade e de participar dela contribuindo para sua transformação. Uma das alternativas é o trabalho da pesquisa e da descoberta que poderá se realizar todos os dias, gerando formas de entendimento e de relacionamento humano mais verdadeiro as quais reforçam o amadurecimento do indivíduo de modo que o levem a atingir uma realidade superior.

Conforme Japiassú (1990), para que se efetive esse processo, é necessária “a coragem da existência”. Nesse sentido, existir é ser presença na realidade presente em toda a sua extensão, preenchendo-a com pensamentos e ações que se constituem em cada instante que a compõem. O pensamento se faz quando conseguimos ver um prolongamento de nós mesmos como criadores de um mundo que se altera de acordo com as tendências que tivermos e que nos levam a transformar e ultrapassar nossas limitações.

É assim que encontramos respostas para as provocações que existem no mundo. O conhecimento rompe o silêncio provocando o despertar deste mundo para o mundo de todos. Na medida em que não conhecemos, estamos submetidos à ordem determinada pelos demais.

Por isso, é importante o professor desenvolver a produção científica objetivando:

- Ampliar a consciência de seu papel como condutor para o conhecimento da realidade;
- Apreciar a riqueza do conhecimento de qualquer indivíduo ou grupo humano;
- Perceber criticamente o impacto do conhecimento sobre as relações humanas e ambientais.

Desse modo, podemos inferir que, por meio do processo de investigação, alunos e professores estarão contribuindo para que a atitude científica passe a fazer parte do cotidiano escolar como forma de promover o conhecimento e, assim, provocando as mudanças nas decisões a serem tomadas diariamente e que envolvem o nosso bem estar pessoal e dos outros.

MEUS APONTAMENTOS

Para saber mais!

Para saber mais sobre a pesquisa científica na visão de outros autores, sugerimos as seguintes leituras:

ECO, H. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1998.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VÍDEO

O aprofundamento sobre a pesquisa científica, bem como a influência que ela exerce na mudança da sociedade é apresentado no documentário *Uma Questão de Paradigmas*. Vale à pena conferir!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

JAPIASSÚ, Hilton. *Introdução ao pensamento epistemológico*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

Na sequência de nossos estudos, podemos afirmar que a humanidade sempre desenvolveu uma preocupação com o conhecimento da realidade, fazendo com que o aperfeiçoamento das técnicas existentes levasse os homens a descobrirem outras formas mais complexas de viver. Estas descobertas modificaram as concepções de mundo, de tempo e de espaço e, muitas delas, continuam modificando nossos comportamentos e atitudes cotidianas.

Inicialmente, o conhecimento da realidade ocorreu por meio dos mitos, depois com a filosofia, com o aperfeiçoamento da técnica até o surgimento dos métodos de investigação, marcando, assim, a possibilidade de revelar a realidade de muitas formas. A ciência passa a ser uma dessas realidades e está intimamente relacionada com a escolha do método científico.

A ciência é um conhecimento teórico, e o método é um conhecimento prático. Ambos surgiram na aurora da Idade Moderna, especificamente com a figura do cientista italiano Galileu Galilei (considerado por alguns, “pai da ciência”), que realizou as primeiras experimentações baseadas em situações concretas, a fim de comprovar cientificamente, dados e informações.

Nesse sentido, é por meio do estudo e aplicação do método científico que se dá o conhecimento concreto da realidade em toda a sua complexidade, desde descobrir um sentido para a vida até propor alternativas aos problemas básicos, tais como a pobreza, a fome, a violência, etc.

A ciência, na atualidade, é útil e importante para despertar em nós o cuidado com o que acontece ao nosso

redor, observarmos, compararmos e experimentarmos situações chegando a conclusões, o mais perto possível da realidade, para enfim, podermos intervir nela.

Porém, há muitas formas de compreender a realidade e explicar como ela funciona. De início podemos esclarecer melhor o conceito do que vem a ser “conhecer”. Cervo e Bervian (1983) definem o conhecimento como uma relação dialética entre o sujeito que busca conhecer e o objeto a ser conhecido. Segundo eles, esta relação é dialética porque implica a interdependência entre ambos, mediada pelo processo natural, ou seja, o objeto pode fazer parte do sujeito que conhece como pode conhecer a si mesmo.

Para Maduro (1994), conhecer corresponde ao esforço humano para classificar, entender e explicar o mundo real em que se vive.

Desde a antiguidade, os filósofos já primavam por uma organização das idéias para se chegar a uma verdade; procuravam, desde aquela época, identificar a essência dos objetos por meio de uma construção metafísica.

O que vai caracterizar esse pensamento na Idade Média, é a influência da concepção cristã, ou seja, as explicações sobre a realidade vão se fundamentar nas sagradas escrituras.

No mundo moderno, as leis até então vigentes começam a ser questionadas, e é a matemática a nova ciência escolhida para explicar a estrutura do universo. Com ela surge a elaboração sistemática do método que pode ser definido como a forma ordenada de etapas para explicar a realidade dos fatos, chegando a um conhecimento aproximadamente exato.

O surgimento do método é marcado por três momentos, “o clímax dessa situação dá-se por volta do começo do século VXII (1600) em três povos distintos: os franceses, os ingleses e os italianos.” (VARGAS, 1985, p.33)

Na França, René Descartes apresenta o método racional, que enfatiza o conhecimento por meio da razão baseado na ideia de que

“é possível, se eu pensar e tomar cuidado com a condução dos próprios pensamentos, chegar a idéias claras. E, uma vez chegando a idéias claras, será possível progredir, esclarecendo novas idéias por meio de cadeias de raciocínio.” (VARGAS, 1985, P. 33).

Na Inglaterra, Francis Bacon propõe o método empírico onde se observam os fenômenos, pois para ele o conhecimento não ocorre somente pela razão, mas também pelos sentidos.

“O critério baconiano de certeza está no conhecimento da forma do fenômeno. Dessas linhas poder-se-á induzir uma lei geral, isto é: uma proposição que exprima a forma de todos os fenômenos observados.” (VARGAS, 1985, p. 36).

E, na Itália, Galileu Galilei desenvolve os princípios do método indutivo experimental, baseado nas explicações matemáticas e amplamente utilizado na Física. Consiste na formulação de uma hipótese ou teoria de algo a ser investigado; no registro matemático de uma tese deduzida da hipótese e, por fim, na experimentação ou observação a fim de confirmar ou negar a hipótese ou de sua decorrente.

Os passos do método, numa visão contemporânea, se desenvolvem, de acordo com Cervo e Bervian (1983), pela observação, elaboração da hipótese e experimentação.

Observar é recortar um aspecto do objeto que define a área de interesse do pesquisador. A observação exige uma aproximação entre o sujeito e o objeto, e pode se valer, dependendo da área do conhecimento, de instrumentos específicos para se realizar, como por exemplo, do microscópio, do termômetro, das câmaras, etc.

A elaboração de hipóteses permite ao pesquisador supor uma explicação sobre o objeto a ser pesquisado, que, por meio da experimentação, poderá alcançar a comprovação do que necessita para validar ou refutar os resultados. A hipótese deve ser clara, específica e objetiva tendo um suporte teórico. Por fim, a experimentação segue processos rigorosos para testar as hipóteses numa relação de causa e efeito.

Há duas formas de métodos empregados mais freqüentemente: os métodos de abordagem e os métodos de procedimento. Os primeiros são aqueles que vão direcionar as idéias a serem colocadas no texto. É um tipo de raciocínio lógico que desenvolvemos em torno do tema a ser estudado. São eles, o método dedutivo (que aborda questões das partes para o todo), o método indutivo (do todo para as partes), o hipotético-dedutivo (que aborda a situação-problema, formula hipóteses e realiza o teste de hipóteses por meio da dedução), e o método dialético (estabelece uma relação dinâmica entre o todo e suas partes).

Os métodos de procedimentos são voltados para etapas concretas e, por isso, podem ser considerados técnicas.

São exemplos de métodos de procedimento: o método histórico, comparativo, estatístico, monográfico, tipológico, funcionalista e estruturalista.

Devido à complexidade e diversidade dos fenômenos, bem como a necessidade de entendê-los e explicá-los, vários ramos de estudo se formaram, ou melhor, houve a divisão do conhecimento em várias ciências e, para cada objeto a ser estudado, é utilizado um método específico. Para entender melhor como se aplica esse método veremos uma classificação das ciências mais utilizadas:

- 1.** Ciências formais: envolvem a lógica e a matemática. Dedicam-se ao estudo no campo das idéias utilizando o método dedutivo para formalizar seu pensamento.
- 2.** Ciências factuais: dividem-se em naturais e sociais.

As ciências naturais são a física, a química e a biologia. Estas ciências têm como objeto de estudo a matéria e utilizam o método experimental, que se realiza por meio da observação, experimentação e verificação. Atualmente, a física quântica vem propondo novas idéias sobre espaço e tempo, e sobre relações sujeito-objeto até então não formuladas.

As ciências sociais são a antropologia, o direito, a economia, a política, a psicologia e a sociologia. Seu objeto de estudo são as relações sociais que, segundo Minayo (2003), são marcadas pelo referencial histórico,

identidade entre sujeito e objeto, pela ideologia e por sua essência qualitativa.

O referencial é histórico, pois acontece num determinado tempo e espaço presente, que é marcado por questões do passado e projetado para o futuro, recebendo a influência de situações dadas anteriormente ao que vem sendo construído

Existe uma identidade entre sujeito e objeto, pois a pesquisa, nas ciências sociais, trabalha com os seres humanos, com sua cultura, costumes e sua arte, que, de certa forma, também fazem parte do contexto do pesquisador.

As Ciências Sociais possuem interesses diversos em relação à produção do conhecimento presente nos esforços que realizam, porém toda ciência é ideologicamente comprometida com preocupações éticas, ecológicas e políticas da sociedade.

O objeto das **ciências sociais** envolve aspectos quantitativos e qualitativos, já que procura recolher dados e informações sobre a vida dos seres humanos para, assim, poder explicar o conjunto de elementos que a envolve.

Nesse sentido, a produção científica ganha espaço na sala de aula quando utilizamos o conhecimento para refletir sobre nossas condições de vida, buscando constantemente, explicar melhor a realidade que nos cativa e instiga.

Para saber mais!

CAPRA, F. *A teia da vida* - uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. *As conexões ocultas* – ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

VÍDEO

Baseado no livro de Frijof Capra, o filme, *O ponto de mutação* apresenta o diálogo entre um poeta, um político e uma cientista, no qual discutem os problemas mundiais da superpopulação, crises econômicas e sociais e também pessoais. A ciência é a instigadora e esclarecedora dos fatos em discussão, numa perspectiva sistêmica, porém limitada pelas questões políticas e pela resistência social. O filme questiona a forma como a ciência está sendo utilizada e, ao mesmo tempo, nos leva à reflexão sobre as contribuições da ciência para a sociedade atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J. et. al. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1987.

MADURO, O. *Mapas para a festa: reflexões latino-americanas sobre a crise e o conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. 22.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

VARGAS, M. *Metodologia da pesquisa tecnológica*. Rio de Janeiro: Globo, 1985.

A pesquisa é o motivo pelo qual estamos discutindo a ciência e seus métodos, a produção científica e o processo de organização que a envolve. Na elaboração da **pesquisa** está o objetivo de nosso estudo.

O conceito de pesquisa é, praticamente, idêntico para vários autores, que também lhe apontam as mesmas características. Porém, não podemos limitar a pesquisa meramente à solução de problemas, pois sua finalidade maior está em compreender e transformar a realidade, melhorando as condições de vida da sociedade.

Para Lakatos e Marconi (1986, p. 155),

“a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

Para realizar uma pesquisa científica é necessário desenvolver o processo de análise, ou seja, ela deve estar voltada para questões que serão melhor reveladas por meio da investigação. Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”

Um aspecto a ser destacado nesses conceitos é a importância da reflexão sobre as atividades de pesquisa, uma vez que elas desenvolvem a capacidade de crítica, construindo e reconstruindo a visão de mundo, bem como auxiliam a consolidar o aprofundamento teórico a ser retomado durante a pesquisa pelo pesquisador.

A pesquisa em educação está relacionada a “um processo emancipatório na construção do sujeito histórico, participante e crítico” (LÜDKE, 1986, p. 34), e, por isso, é concebida como “princípio científico e educativo” (DEMO, 1997)

Durante um longo tempo, circulou a idéia de que, na pesquisa educacional, os elementos que a constituíam podiam ser analisados de modo quantificável. Com a evolução dos estudos nessa área, percebeu-se que nem todos os fenômenos podem ser submetidos a esse tipo de análise e, que, se assim o forem, poderão simplificar e até mesmo reduzir o conhecimento que se tem iniciado.

Não queremos dizer, com isso, que não seja possível trabalhar com o esquema experimental, apenas queremos enfatizar que, até certo ponto da pesquisa, a análise pode ser reveladora, mas dependerá de outros elementos para ampliar e concluir o processo.

Outro aspecto a mencionar é o fato de que o pesquisador deveria manter-se distante do objeto de pesquisa, separando-o de suas idéias e concepções para que a realidade se mostrasse mais evidente. Com o tempo, esse aspecto da pesquisa em educação passou a ser descartado. A compreensão do fenômeno se dá por meio das indagações que o pesquisador faz ao objeto a ser pesquisado.

De acordo com Lüdke, (1986, p. 05)

“Cada vez mais se entende o fenômeno educacional como situado dentro de um contexto social, por sua vez inserido em uma realidade histórica, que sofre toda uma série de determinações. Um dos desafios atualmente lançados à pesquisa educacional é o de tentar captar essa realidade dinâmica e complexa do seu objeto de estudo, em sua realização histórica.

Evidencia-se que cresce cada vez mais o interesse pela pesquisa em educação, especialmente quando se começa a ter cada vez mais claro que o desenvolvimento do país tem, na educação, um parâmetro a mais para avançar.

Para que os resultados sejam os esperados, a pesquisa educacional requer alguns critérios e procedimentos a serem empregados em seu desenvolvimento.

Critérios e procedimentos a serem empregados na pesquisa em educação

Para iniciarmos o processo da pesquisa de modo efetivo como subsídio para a prática pedagógica, e também despertar a investigação metódica e não apenas curiosa em nossos alunos, é importante conhecer e adotar critérios mais rigorosos que provêm das etapas que compõem o próprio método científico, quais sejam: a observação sistemática, a aplicação de novas estratégias e a avaliação e/ou a realimentação do processo.

A *observação* sistemática é a responsável pela aquisição de maior parte do nosso conhecimento, pois podemos estabelecer relações entre fatos, acontecimentos e opiniões de modo mais incisivo quando os presenciamos. Após tomarmos ciência do fato, analisá-lo mediante associações de idéias, e estabelecer um juízo de valor, podemos chegar a uma conclusão mais consistente.

Entendemos que esse primeiro passo é fundamental, pois exige do observador atenção, disciplina, coerência no raciocínio e na emissão final do resultado a que chegou sobre determinado acontecimento.

O universo da sala de aula, bem como o da escola, é constantemente instável. A todo momento há decisões a serem tomadas pelo gestor, pelo professor e pelos alunos. Tanto alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem quanto aqueles que não apresentam, necessitam de apoio e atendimento diário. Uns são diferentes dos outros. Uns mais lentos do que outros. Uns mais indisciplinados do que outros. Uns mais dinâmicos e exigentes que outros.

Além do cumprimento do horário, vencer conteúdos num determinado tempo, atender à burocracia da escola com livros de chamada, programas, planejamento, reuniões, etc., faz com que o professor busque alternativas didáticas criativas para que os alunos possam acompanhar o desenvolvimento das atividades e, assim, melhorar seu desempenho e aprender.

O setor administrativo não apresenta menos situações-problema do que a sala de aula.

As dificuldades reais do cotidiano escolar envolvem questões para além da sala de aula e que, muitas vezes, não estão ao alcance nem do gestor nem do professor.

Isso implica reconhecer que a realidade da escola pública traz situações que expressam a falta de dignidade e o sofrimento que acompanham a pobreza dentro e fora da escola.

O **trabalho da pesquisa**, realizado nesta circunstância, procura compreender que, em “cada frase de nossos textos teóricos esteja imersa a convicção de que a prática pedagógica, para ser aprimorada, necessita de decisão política e ação política.” (KRAMER, 1994, p. 117)

A falta de material dos alunos das escolas públicas de periferia é constante, especialmente nos grandes centros. São esses pequenos detalhes que interrompem o processo da aprendizagem, desestabilizam o planejamento e a postura do professor, desestimulam e atrasam os demais alunos que possuem o material escolar necessário.

É a partir de uma forma criteriosa de observar, que vai da simplicidade à complexidade da sala de aula e para além dela, que o professor poderá encontrar alternativas para que sua prática se torne mais adequada às reais necessidades dos alunos e da sociedade.

Quando tratamos da observação do espaço escolar, estamos dizendo que o objeto a ser observado aparece num contexto natural, isto é, ele não foi preparado pelo observador, mas apenas percebido e selecionado por ele como elemento que merece uma análise mais criteriosa. Esse posicionamento acaba por delimitar, num ambiente bastante diverso, o que realmente necessita ser investigado. Ressalta-se, porém, que essa escolha é, muitas vezes, determinada por uma teoria prévia, sem a qual a realidade não se revelaria.

A observação não se restringe apenas à percepção da existência de fatos, objetos ou situações, mas explicita a real intenção de conhecê-los e revela o grau de interesse do pesquisador em encontrar uma alternativa ou solução, levando em consideração o contexto em que se encontra o conhecimento teórico que irá subsidiar o estudo, e as possibilidades de realizar concretamente tal proposta.

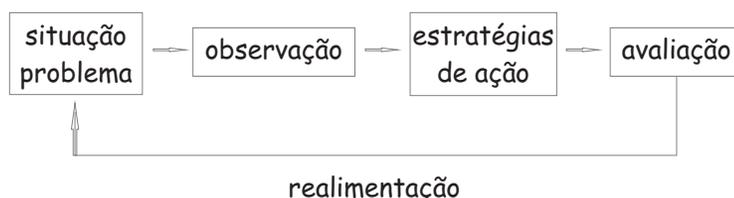
A aplicação de novas estratégias é outro elemento do processo investigativo a ser introduzido no ambiente escolar. A observação conduz à experiência.

É a partir de uma concepção teórica que se organizará a aplicação das estratégias mais viáveis a cada situação. O pesquisador poderá realizar os testes à medida que for colhendo seus resultados: se positivos poderá continuar e aperfeiçoá-los; se negativos, deverá retornar ao início do processo e propor novas estratégias de solução.

Por exemplo: o professor poderá aplicar uma metodologia de ensino diferenciada numa mesma série, utilizar diferentes materiais num único dia de aula, estabelecer regras de conversação menos conservadoras, variar a forma da ação pedagógica entre a intervenção e a observação. O gestor poderá propor estratégias de administração mais democráticas, socializar as decisões a serem tomadas na escola, etc. Haverá tantas estratégias quantas o pesquisador puder aplicar, conforme a situação levantada, para que os resultados venham a resolver os problemas existentes no cotidiano escolar.

A *avaliação* do processo será imprescindível para verificar até que ponto a situação ficou resolvida e proporcionou melhor desempenho na aprendizagem dos alunos. O resultado obtido poderá servir para realimentar o processo, tornando-o cada vez mais avançado e, assim, ser aplicado em outras situações semelhantes.

O esquema abaixo pode ilustrar como a pesquisa, nessa perspectiva, promove uma prática pedagógica mais comprometida com o desenvolvimento.



Nesse sentido, a pesquisa em educação não fica restrita apenas a um elemento da escola, seja ele o professor, o gestor, o aluno, pois todos poderão, ao mesmo tempo, ser sujeitos ou objeto da pesquisa.

Conforme Demo (1997, p. 13),

No oposto está a soberba do pesquisador exclusivo, que já considera ensino como atividade menor. Esta dicotomia evolui facilmente para a cisão teoria e prática: o pesquisador descobre, pensa, sistematiza e conhece. Cabe a outra figura, sobretudo a “decisores” assumir a intervenção na realidade. Saber desliga-se de mudar, o que pode acarretar para a atividade de pesquisa estigmas muito preocupantes.

O processo da pesquisa terá alcançado o resultado almejado desde que sejam conhecidas as abordagens teórico-metodológicas que irão subsidiar o pesquisador na condução das etapas de investigação. É sobre essas abordagens que passaremos a discutir na sequência.

Abordagens teórico-metodológicas da pesquisa em educação

Existe uma variedade de **abordagens** de pesquisa e, na área da educação, podemos elencar algumas que estão mais presentes e, frequentemente, são mais utilizadas, tais como a abordagem qualitativa, a dialética e a fenomenológica.

Iniciemos pela abordagem qualitativa, que pode ser entendida também como um modelo metodológico das

Ciências Humanas. É uma metodologia fundamentada na descrição, porém essa descrição, segundo Martins (1997, p. 58), significa que,

Na análise qualitativa a descrição não se fundamenta em idealizações, imaginações, desejos e nem é um trabalho que se realiza na subestrutura dos objetos descritos. Na pesquisa qualitativa descreve-se e determina-se com precisão conceitual rigorosa a essência genérica da percepção da causalidade, etc.

Este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados pelo contato direto entre o pesquisador e a situação estudada, e enfatiza mais o processo do que o produto. Há, neste caso, a preocupação em registrar a perspectiva dos participantes.

A pesquisa etnográfica e o estudo de caso são formas mais comuns que utilizam as abordagens qualitativas. Segundo Ludke e André (1986, p. 15-17), “etnografia é a descrição de um sistema de significados culturais de um determinado grupo.” Por isso, não pode ser denominada pesquisa etnográfica aquela que utiliza a técnica da observação participante, pois nem sempre esse termo será apropriado.

O estudo de caso se destaca por ser único, particular e bem delimitado. Nem sempre um estudo de caso é qualitativo, apenas quando “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18)

Dentre os métodos e procedimentos a serem empregados nesta abordagem, destacamos a observação sistemática, a entrevista e a análise documental, que é pouco utilizada, mas importante para complementar informações que não foram obtidas por meio de outras técnicas.

A abordagem **dialética** “situa-se no plano de realidade, no plano histórico, sob a forma de relações contraditórias, conflitantes, de leis de construção, desenvolvimento e transformação dos fatos.” (FRIGOTO, 1997, p. 75) É desse modo que a dialética estabelece suas representações sobre a realidade e demonstra certo grau de compreensão sobre ela.

Podemos dizer que é uma concepção que busca conhecer o mundo real e a essência dos fatos e está baseada “na consciência real na teoria e na ciência”. (KOSIK, 1976, p. 06).

É um método que está vinculado ao contexto a ser abordado no seu todo e em suas partes, mas é na análise que isso efetivamente ocorrerá. Conforme Kosik (1976, p. 42).

A compreensão dialética da totalidade significa não só que as partes se encontram em relação de interna interação e conexão entre si e com o todo, mas também que o todo não pode ser petrificado na abstração situada por cima das partes, visto que o todo se cria a si mesmo na interação das partes.

O método dialético apresenta 4 leis fundamentais:

- a) ação recíproca, unidade polar ou tudo se relaciona;
- b) mudança dialética, negação da negação ou tudo se transforma;
- c) passagem da quantidade à qualidade ou mudança qualitativa;
- d) interpenetração dos contrários, contradição ou luta dos contrários.

Brevemente, apresentamos definição de Lakatos e Marconi (1986) para cada uma dessas leis, procurando tornar mais clara sua aplicabilidade na área educacional.

a) *Ação recíproca*: o método dialético considera que nenhum fenômeno da natureza pode ser compreendido isoladamente, fora dos fenômenos circundantes, porque qualquer fenômeno, não importa em que domínio da natureza, pode ser convertido em contra-senso quando considerado fora das condições que o cercam, quando destacado dessas condições; ao contrário, qualquer fenômeno pode ser compreendido e explicado quando considerado do ponto de vista de sua ligação indissolúvel com os fenômenos que o rodeiam, quando considerado tal como ele é, condicionado pelos fenômenos que o circundam. (STALIN, ap. LAKATOS, 1986, p. 59).

b) *Mudança dialética*: todo movimento, transformação ou desenvolvimento opera-se por meio das contradições ou mediante a negação de uma coisa – essa negação se refere à transformação das coisas, ou seja, é o *autodinamismo que se realiza por meio de três fases*: a *tese* que é a proposição positiva; nega-se ou transforma-se em sua contrária; a *antítese* que nega a primeira proposição e constitui a segunda fase do processo. Quando negada, chega-se à terceira proposição e, por fim, à *síntese* que é a negação da tese e da antítese, por meio de uma proposição superior obtida por meio de dupla negação.

c) *Quantidade à qualidade*: denomina-se mudança quantitativa para qualitativa o simples aumento de quantidade. A mudança quantitativa seria a passagem de uma qualidade ou de um estado para outro. A mudança qualitativa não é obra do acaso, mas decorre, necessariamente, da mudança quantitativa. Há casos em que a passagem para a qualidade nova é realizada por meio de mudanças qualitativas graduais.

d) *Interpenetração dos contrários*: os objetos e os fenômenos da natureza supõem contradições internas, porque todos têm um lado positivo e outro negativo, um passado e um futuro, elementos que desaparecem e outros que evoluem; a luta desses contrários, a luta entre o velho e o novo, entre o que morre e o que nasce, é o conteúdo interno do processo de desenvolvimento, da conversão das mudanças quantitativas em mudanças qualitativas.

A fenomenologia trata da busca das coisas do cotidiano. É o retorno ao que ficou esquecido no tempo em decorrência dos usos e costumes do senso comum.

Remonta àquilo que está estabelecido como critério de certeza e pergunta sobre seus fundamentos. Por exemplo, como educadores, afirmamos que o aluno aprende porque é racional. Essa afirmativa funda-se no critério de certeza de que “o homem é um animal racional” – critério ao qual aderimos na convivência do estabelecido. Como educadores agimos com o nosso aluno a partir dessa concepção de ser racional, ensinando-o a desenvolver as regras do bem pensar. (MASINI, 1997, p. 61)

Não podemos dizer que existe um método fenomenológico, mas assim como na dialética, existe uma atitude do pesquisador frente ao objeto de estudo que se mostra como é. O pesquisador é aquele sujeito que observa e apreende o objeto sem pré-determinações ou pré-conceitos, sem críticas anteriormente inferidas. Ele é livre para perceber o fenômeno na sua essência, além da aparência.

Husserl, fundador da fenomenologia moderna, enfatiza o ser racional (na concepção de Descartes), enquanto Heidegger procura demonstrar que o conhecimento não é apenas uma forma de conhecer, mas

Para saber mais!

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO – ANPED. Disponível em <http://www.anped.org.br>

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA.

Disponível em <http://www.cenpec.org.br>

Educação e pesquisa. *Revista da Faculdade de Educação da USP*. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php/script_sci_serial/pid_1517-9702/Ing_pt/nrm_iso

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E

PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA -

INEP. MEC. Abordagens de pesquisa. Disponível em

<http://www.inep.gov.br/pesquisa/bbeonline/lista.asp?cod=122106&Assunto=ABORDAGENS+DA+PESQUISA&Doc=P&P=0&nl=20> Acesso em jul. 2008.

VÍDEO

E a vida continua é um filme que relata a investigação e descoberta do vírus da AIDS, descrevendo os passos do método científico, indutivo-experimental, no qual se baseiam as ciências exatas e naturais, principalmente aquelas relacionadas à área da saúde. Há uma exploração a partir das hipóteses, testes de ensaio-erro até a conclusão final, além da apresentação de todo o contexto sócio-político no qual a doença se manifesta. Vemos que o enredo do filme representa o próprio processo da pesquisa.

Para saber mais!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de la investigación social: para trabajadores sociales*. 7.ed. Barcelona: Humanitas, 1978.
- DEMO, P. *Pesquisa como princípio científico e educativo*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- FAZENDA, I. C. A. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- FRIGOTO, G. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, I. C. A. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- INÁCIO FILHO, G. *A monografia na universidade*. 2.ed. São Paulo: Papyrus, 1995.
- KOSIK, K. *Dialética do concreto*. Trad. Célia Neves e Alderico Toríbio. 2.ed. Rio de Janeiro: paz e Terra, 1976.
- KRAMER, S. *Por entre as pedras: arma e sonho na escola*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1994.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Ática, 1986.
- LUDKE, M; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação – abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- LUNA, S. V. O falso conflito entre tendências metodológicas. In: FAZENDA, Ivani. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- MARTINS, J. A pesquisa qualitativa. In: FAZENDA, Ivani. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- MASINI, E. S. Enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In: FAZENDA, Ivani. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.

Diretrizes para elaboração do Projeto de Pesquisa em Educação

Caros alunos, chegamos à etapa em que serão colocadas em prática as idéias sobre um tema ou assunto escolhido para realização de sua pesquisa.

Nesta unidade, apresentaremos as técnicas a serem empregadas para elaboração do projeto.

São procedimentos que irão guiar o seu pensamento, contribuindo para o seu crescimento intelectual.

Desse modo, o **projeto de pesquisa** deve ser entendido como a possibilidade de estabelecer relações entre os conhecimentos aprendidos e a realidade social, de modo crítico e contextualizado.

A elaboração do projeto envolve algumas etapas que orientam o desenvolvimento da pesquisa, a fim de aproveitar melhor o tempo e definir que tipo de material se tem disponível.

Inicialmente há necessidade de se efetuar uma pesquisa às fontes que podem ser documentais, audiovisuais, documentos cartográficos e textuais. Depois, organizar um levantamento de informações e identificar idéias que podem fornecer conteúdo semântico ao documento como, por exemplo, o fichamento do texto por palavra-chave ou por referência bibliográfica.

No primeiro exemplo a palavra chave é colocada no topo da ficha, registrando-se em seguida as obras, selecionadas pela ordem em que é encontrada.

Exemplo:

TECNOLOGIA

VARGAS, M. *Metodologia da pesquisa tecnológica*. Rio de Janeiro: Globo, 1985.

MORANDI, S.; GIL, I. C. *Tecnologia e ambiente*. São Paulo: COPIDART, 2000.

FARIA FILHO, L. M. (org.) *Arquivos, fontes e novas tecnologias - questões para história da educação*. Campinas: Autores Associados, 2000.

No segundo exemplo a ficha de referência bibliográfica inicia-se pela obra onde se encontra a palavra chave. Logo abaixo o pesquisador poderá desenvolver as informações sobre o tema sintetizando o que leu.

Exemplo:

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MONOGRAFIA

Na sequência, é importante realizar a leitura e a organização do material, observando o que ler e qual tipo de fonte a ser utilizada.

“O ato de leitura deve ser acompanhado de técnicas de armazenamento (fichamento).

O fichamento sofrerá, em outro estágio, o processo de seleção e organização do material, quando se constituírem os arquivos específicos para determinado assunto de projeto de pesquisa.” (GUERRA; CASTRO, 2000, p. 1)

Realizada a leitura das obras identificadas nas fichas de palavra-chave, você terá duas possibilidades de fichamento:

1. Ficha de citação/transcrição em que são extraídas partes da fonte, colocando-se a sua localização.

A citação, de até 3 linhas, é chamada citação breve. A transcrição tem mais de 3 linhas (também é chamada de citação longa).

Exemplo:

ECO, U. <i>Como se Faz uma Tese</i> . São Paulo: Editora Perspectiva, 1977. “Apenas uma coisa cumpre ter presente: um trabalho de compilação só tem utilidade científica se ainda não existir nada se parecido naquele campo.” (p. 22) “Portanto, o sistema mais cômodo é o de um pequeno <i>arquivo de fichas</i> . À medida que vou encontrando os livros, uma ficha é aberta para cada um.” (p.46)

2. Ficha-resumo em que se procura elaborar um resumo informativo sobre o conteúdo da obra ou de um capítulo dela. Traz, no cabeçalho, a referência bibliográfica e resultará em ficha de assunto ou de autor.

Exemplo:

ECO, H. <i>Como se Faz uma Tese</i> . São Paulo Editora Perspectiva, 1977. RESUMO
--

Após essas etapas, partimos para a elaboração do projeto. Existem inúmeras formas de organizar um projeto, porém há elementos que são essenciais a todo e qualquer tipo de estrutura.

Na sequência, apresentaremos um exemplo de projeto, explicando as especificidades de cada parte.

Formulação do problema

Todo projeto parte de uma situação-problema que se quer resolver. Geralmente, o problema a ser levantado é uma questão, uma pergunta que se faz ao tema, e que exige a busca de respostas dentro de um campo de estudo. É a partir da situação-problema que se desenvolve o restante dos itens do projeto. É necessário, que, ao se formular a questão, o pesquisador tenha um conhecimento prévio sobre o assunto, a fim de que a pergunta tenha significado e valor para o conhecimento que se deseja alcançar. Essa escolha poderá estar relacionada à sua área de especialização, a uma lacuna na formação profissional, ou a um assunto, em particular, que se queira aprofundar.

Para apresentar o problema, o texto deve ser acompanhado de um contexto, no qual se insere o tema. Aconselha-se descrever a trajetória percorrida pelo pesquisador em direção ao tema, demonstrando os conhecimentos adquiridos durante o percurso. Responde à pergunta – O quê?

Justificativa

Nesta parte do projeto, procura-se explicar qual o motivo da valorização da pesquisa sobre o tema escolhido. Pode-se, também, explicitar a contribuição que o trabalho irá trazer para a área do conhecimento, para a formação profissional, ou ainda, para a sociedade em geral. Responde à pergunta – Por quê?

Objetivos

Explicitam a finalidade da pesquisa, o que se pretende atingir, onde se quer chegar e de que modo ela será

realizada. Estabelecem-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Os objetivos indicam uma ação e, portanto, iniciam sempre com um verbo no infinitivo. Para o objetivo geral são utilizados verbos que dão idéia de continuidade, ou melhor, de algo que esteja sempre acontecendo. Exemplo: desenvolver, conhecer, analisar, etc.

Os objetivos específicos são mais limitados em tempo e espaço. Referem-se a ações que se cumprirão em local e data definidos. Exemplo: identificar, citar, enumerar, verificar, demonstrar, etc.

Pelos objetivos apresentados no projeto, o pesquisador poderá ter uma visão ampla do campo de estudo, ao mesmo tempo em que definirá o que irá fazer, e quais serão os meios utilizados. Responde à pergunta – Para quê?

Fundamentação teórica

O contexto teórico visa discutir a produção científica sobre o tema. Pode ser feita uma breve descrição das atividades de pesquisa, em que a leitura e a associação de idéias tenham permitido relacionar teoria e prática, interpretar situações reais com base em um conhecimento científico, e apontar outros pontos de vista.

É importante lembrar que a leitura e o fichamento de documentos (já apresentados anteriormente) correspondem a uma atividade essencial para o início da construção do quadro teórico de referência que, nesta etapa do projeto, irá contribuir sobremaneira para que o pesquisador demonstre certo domínio sobre os conteúdos (conhecendo autores, obras e linhas teóricas) a serem tratados na pesquisa. Responde à pergunta – Como?

Descrição do projeto

Esta parte do projeto exige que se faça uma apresentação minuciosa do que será realizado ao longo do trabalho. É preciso explicitar o universo da pesquisa, quem será o sujeito ou sujeitos a serem investigados, quais serão os instrumentos a serem aplicados, as técnicas de amostragem e os critérios de seleção, se houver.

É importante esclarecer, também, se haverá intervenção ética quando se tratar de pesquisa experimental ou que envolva riscos reais para os sujeitos da pesquisa.

Quanto à caracterização da população, deve-se informar o maior número de dados possíveis, pois isso facilita o tipo de escolha das técnicas.

O método a ser utilizado é outro dado a ser descrito. Ele vai direcionar todo o pensamento do pesquisador, abordando os itens de modo reflexivo e crítico. Responde à pergunta – Com o quê?

Cronograma

É o espaço no qual se registram as atividades a serem desenvolvidas e o prazo para que (as mesmas) possam ser realizadas. É uma forma de manter o controle do tempo para a realização da pesquisa. Visa disciplinar o pesquisador quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos. Responde à pergunta – Em quanto tempo?

Referências bibliográficas

Por fim, chegamos à etapa que completa a estrutura do projeto. Todo material usado, desde a introdução do projeto até a sua descrição, deve ser elencado na parte final.

Essas referências seguem as normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

Cabe lembrar que esta estrutura não é rigorosa, ao contrário, o projeto possui uma característica peculiar que é a de ser bastante flexível, pois mesmo durante a realização da pesquisa, itens da proposta inicial podem ser alterados, devido à necessidade de adequação e à própria dinâmica da realidade que se investiga.

A elaboração do projeto está ligada a dois eixos apresentados por Ackerman (1990) o eixo da abrangência e o eixo do aprofundamento. O primeiro garante a multiplicidade de contextos de uso de um conhecimento, e o segundo permite reconhecer e compreender as particularidades de um dado conhecimento. Fazenda (1994) chama a atenção para o cuidado ao se privilegiar um em detrimento do outro, reafirmando a importância e necessidade do movimento entre os dois eixos.

Coleta e análise de dados

Organizado o projeto, o passo seguinte é o da coleta e análise dos dados. Para o registro dos dados, o ideal é que eles estejam centrados na situação-problema levantada para, em seguida, realizar uma classificação preliminar de acordo com os objetivos propostos no projeto.

O que e como registrar?

Segundo Inácio Filho (1995), o registro dos dados deve indicar precisamente a idéia que se pretende expor com o trabalho, evitando a dispersão. Deve ser claro e completo, para facilitar a consulta no momento da redação, e devem ser indicadas as fontes corretas das quais os dados foram retirados.

Quando o registro for efetuado em diário, este deve ser atualizado todos os dias, e pode estar relacionado a vários tipos de manifestações, tais como, conversas e atividades realizadas nos diversos locais, que caracterizam o campo da pesquisa. Poderá, ainda, conter fatos, resultantes de impressões, da visão de mundo, das emoções, etc., do próprio pesquisador.

A análise dos dados é o momento em que se procede à classificação e a organização dos dados coletados, a partir dos quais serão estabelecidas relações e/ou associações entre os fundamentos teóricos e os dados levantados, com o objetivo de apresentar os pontos divergentes e convergentes, e as tendências sobre o assunto. É o momento também, se houver necessidade, de tratar os dados estatísticos de modo interpretativo.

Geralmente, estabelecemos categorias de análise para agrupar elementos e idéias em torno de conceitos que possam abranger todo e qualquer aspecto relacionado ao assunto.

As questões da entrevista estão relacionadas ao objetivo e, a categoria, às respostas obtidas. O estabelecimento de categorias de análise permite a classificação do material coletado de modo a proporcionar maior clareza e objetividade na interpretação dos dados.

Feita a coleta e a análise dos dados, partimos para a organização final do trabalho. É o momento de redigir o texto e, para isso, é preciso conhecer as orientações pré-estabelecidas para sua área de atuação, embora o ponto de partida para todo texto científico tenha por base as normas apresentadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

Organização e redação do trabalho científico

Nesta última unidade, em que trataremos da organização e redação do trabalho de pesquisa em educação, vamos retomar algumas questões apontadas na primeira unidade, e que se referem ao fato de o pesquisador elaborar um planejamento, escrever um resumo, publicar um texto. Estas atividades possuem um caráter formador para a iniciação científica, quando organizados dentro de uma estrutura padrão, ou seja, aquela aceita pela comunidade científica.

Se você pretende expor idéias sobre um determinado assunto, propondo sua análise e discussão com a finalidade de criticar e defender um ponto de vista, você estará apresentando uma dissertação.

Dissertar é defender algo, utilizando um ou vários argumentos com a intenção de comprovar as idéias a serem defendidas sobre aquele assunto. Para realizar uma dissertação, são exigidos certos cuidados com relação ao uso da língua padrão, tais como, a *linguagem*, a *correção gramatical* e a *exposição do conteúdo* de modo coerente.

Iniciemos pela linguagem a ser utilizada num trabalho de natureza científica.

A linguagem científica é utilizada para apresentar a comunicação de um trabalho ou de uma atividade realizada no âmbito da ciência, e tem como objetivo disseminar seus resultados de forma compreensível entre os seres humanos. Por esse motivo, quanto mais clara e precisa ela for empregada, melhor resultado obterá a comunicação.

Algumas características como ser objetiva, simples, dissertativa, clara e com frases curtas, podem ser observadas quanto ao uso desse tipo de linguagem.

A unidade estrutural se refere à organização técnica, à formatação do texto ou sobre como o conteúdo será disposto na folha impressa. Existem normas técnicas específicas para os vários tipos de trabalho, tais como resenhas, artigos e monografias, que abordaremos aqui, de maneira breve, para que você possa optar pela melhor forma de apresentar seu trabalho de conclusão de curso.

A resenha “é uma síntese ou comentário dos livros publicados, feito em revistas especializadas das várias áreas da ciência, das artes e da filosofia.” (SEVERINO, 2000, p. 131).

Esta atividade é realizada para manter o acervo do pesquisador atualizado, ao mesmo tempo em que servirá para compor a documentação necessária para a realização de um trabalho científico.

Segundo Severino (2000, p. 131), a resenha pode ser

Puramente informativa, quando apenas expõe o conteúdo do texto; é crítica quando se manifesta sobre o valor e o alcance do texto analisado; é crítico-informativa quando expõe o conteúdo e tece comentários sobre o texto analisado.

Uma resenha pode ser estruturada de várias formas, de acordo com o autor consultado, devendo conter os elementos necessários, como:

- uma breve introdução – na qual consta uma contextualização da obra e do autor;

- um resumo com ou sem crítica - no primeiro há um posicionamento do resenhista exercendo sua opinião ao mesmo tempo em que apresenta a obra e, no segundo, (sem crítica) simplesmente descreve as idéias principais do autor;

- um comentário crítico ou síntese da obra.

A resenha configura um trabalho científico a ser publicado em periódicos especializados. É um texto breve, que pode ser escrito em duas ou três laudas.

O artigo é um trabalho científico desenvolvido para comunicar os resultados de uma pesquisa concluída ou em fase de conclusão, podendo ser publicado em revistas especializadas ou em eventos da área na qual se encontra inserida.

Sua estrutura é bem simples. De acordo com Azevedo (1992), deve apresentar uma *introdução*, na qual são explicitadas a situação-problema e os objetivos propostos; *a revisão de literatura* corresponde ao estágio da investigação da situação-problema à luz da fundamentação teórica adotada; *a metodologia* diz respeito às técnicas e aos instrumentos de análise aplicados; *os resultados e a discussão do tema* explicitam os argumentos levantados. No final, deve constar a relação da bibliografia mencionada no texto.

O artigo pode estar sujeito a alterações na sua estrutura, pois deve seguir as normas da revista ou evento aos quais será submetido o trabalho, ou seja, a estrutura do trabalho é determinada pelo conselho Editorial ou pela Comissão Científica que avaliará o texto.

A monografia é um trabalho científico que “caracteriza-se mais pela unicidade e delimitação do tema e pela profundidade do tratamento do que por sua eventual extensão, generalidade ou valor didático.” (SEVERINO, 2000, p. 129).

É comum, nos cursos de graduação e pós-graduação, que sejam desenvolvidas monografias, como trabalho de conclusão de curso, embora teses e dissertações também configurem monografias. Em todos os casos, há variações na composição dos elementos que constituem as partes do trabalho.

Os elementos complementares podem ainda ser acrescentados nas partes pré-textuais tais como banca examinadora, dedicatória, agradecimentos, listas de gráficos, tabelas, etc. Nas partes pós-textuais, podem ser acrescentadas as notas, a bibliografia comentada, o glossário e, após as referências, os anexos ou apêndice.

Com relação às citações, deve-se observar, que há citações breves, com até 3 linhas, que vêm NO texto, entre aspas, sem itálico ou negrito; as citações longas possuem mais de 3 linhas e são colocadas fora DO texto, com tamanho de letra duas vezes menor do que aquela empregada, sem aspas e sem itálico ou negrito. Para tanto, deve-se usar margem especial e separada por dois espaços antes e depois do texto. As citações mistas não têm limite de linhas, por se tratar de uma interpretação das idéias do autor citado.

Para que as citações sejam usadas de forma adequada, deve ser observada norma NBR 10520 da ABNT, assim como a norma NBR 6023, que diz respeito

à apresentação das referências bibliográficas. Ambas foram publicadas em agosto de 2002, e estão em vigor até o momento.

Além das formas de trabalho científico apresentadas aqui, ainda poderão ser objetos de TCC deste curso:

1. Resumo expandido - possui até 3 páginas e contém a introdução, que seria uma breve apresentação do problema, objetivos e justificativa; na continuidade, vem o desenvolvimento com a descrição da metodologia, da fundamentação teórica utilizada e a análise dos dados; a conclusão apresenta os resultados obtidos e, por fim, devem ser elencadas as referências bibliográficas das obras mencionadas no resumo.

2. Relato de experiências – caracteriza-se por constituir uma descrição e análise de uma prática com a aplicação de métodos e técnicas diferenciados do uso comum, e que tenham possibilitado um resultado significativo. É um texto breve, que não tem limite de páginas e pode seguir a mesma estrutura de um resumo expandido.

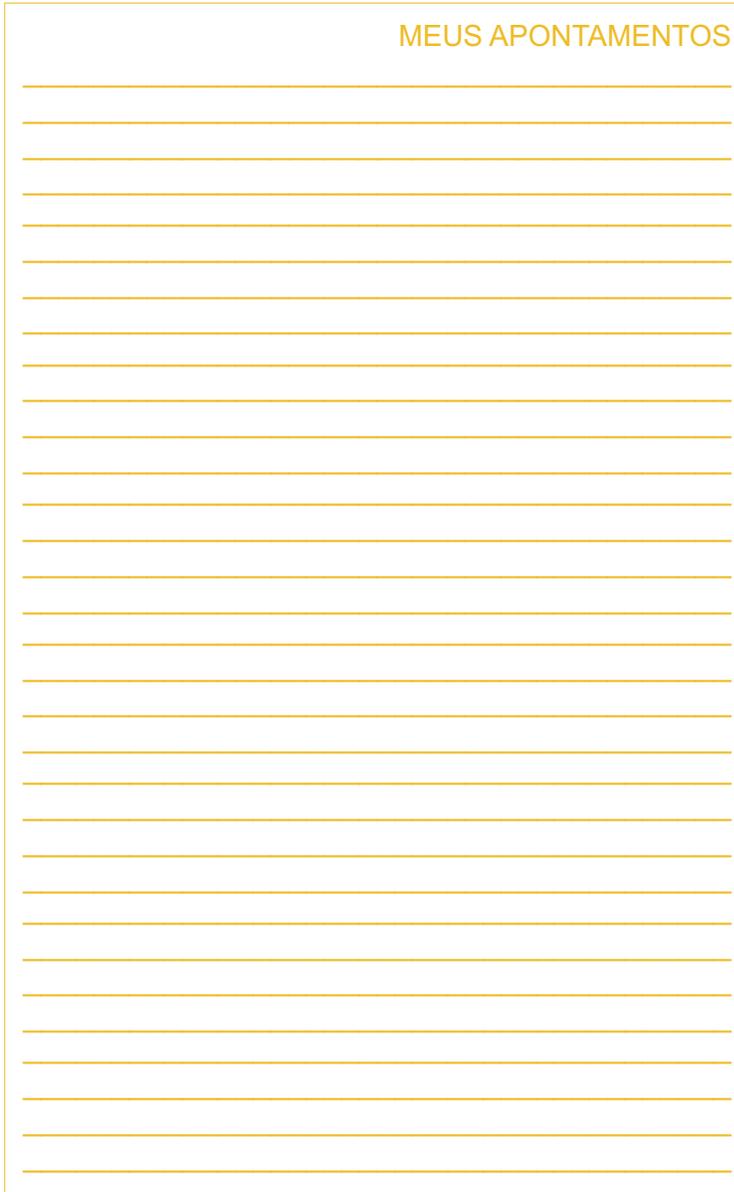
3. Material didático – mapas, objetos, manual, tabelas, esquemas, etc., são materiais didáticos relevantes para o processo educacional, e resultantes de um trabalho de pesquisa, de uma reflexão e de uma proposta de trabalho.

Podemos elencar várias formas de se apresentar um trabalho de conclusão de curso, mas o que vai torná-lo científico é o uso adequado do método científico e, portanto, passível de comprovação.

Após a exposição sobre a organização e a redação do trabalho científico, resta apenas você escolher a melhor forma de apresentar o seu tema. Assim, elaboramos um vídeo especialmente para esta unidade, a fim de fornecer maiores dados sobre como encaminhar sua pesquisa.

Boa sorte e bom trabalho!

MEUS APONTAMENTOS

A large rectangular box with a yellow border, containing 25 horizontal yellow lines for taking notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.

Para saber mais!

Sobre redação técnica e científica:

ECO, H. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1998.

MAGALHÃES, R. *Redação técnica*. Bauru: UNESP, 1990.

Sobre Publicações:

Periódicos. *Qualis*. Disponível em <http://www.capes.gov.br>. Acessado em jul 2008.

Publicações digitais em educação. Disponível em <http://www.bibli.fae.unicamp.br/pub/pub.html>. Acessado em jul 2008.

Sobre eventos:

Banco de dados de eventos educacionais nacionais e estrangeiros. Disponível em <http://bve.cibec.inep.gov.br/pesquisa/pesqfr.asp?pesq=147219&term=EVENTOS&letra=E> Acessado em jul 2008.

Eventos educacionais. Disponível em <http://www.educacional.com.br/eventos/eventos.asp> Acessado em jul 2008.

Portal de eventos educacionais. Disponível em <http://www.descobridor.com.br> Acessado em jul 2008.

Sobre projeto:

PÁDUA, E. M. M. de. *Metodologia da pesquisa – abordagem teórico-prática*. São Paulo: Papirus, 1996.

Projeto de pesquisa. Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm> Acesso em jul. 2008.

ACKERMANN, E. *Epistemologia e aprendizagem em grupo*. São Paulo: PUC, 2002. (Cambridge: MIT, 1990.)

AZEVEDO I. B. de. *O prazer da produção científica*. Piracicaba: UNIMEP, 1992.

CANDIDO, A. Para gostar de ler. São Paulo: Ática, 1984. Ap.:
BELLINE, A. H. C. *A dissertação*. São Paulo: Ática, 1988.

FAZENDA, I. C. A. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. Campinas: Papirus, 1994.

GUERRA, M. de O.; CASTRO, N. C. de. *Como fazer um projeto de pesquisa*. São Paulo: PUC, 2000. mimeo.

MINAYO, M. C. de S. (org.) *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. 22.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

Comentários

Vemos (p.09)

A pesquisa científica não é feita somente com os critérios e o rigor metodológicos, mas também com a criatividade, a paciência, a disciplina. Nossa percepção do mundo pode ser revelada de modo simples e útil, assim como nossa forma de entender a vida e de nos relacionar com ela, com os seres da natureza e com os produtos da cultura humana.

Explicar (p.16)

As diferentes formas de conhecer esse mundo nos levam a traçar também, caminhos diferentes. Por isso, a busca constante por explicações científicas para os acontecimentos aos quais estamos sujeitos diariamente, passa pelo emprego de um método de investigação.

Ciências Sociais (p.20)

As ciências e os métodos científicos, na sua trajetória histórica, contribuíram para que pudéssemos perceber melhor o que acontece ao nosso redor, contribuíram ainda, para aplicar devidamente o conhecimento em várias situações, entre elas, as do cotidiano escolar.

Pesquisa (p.23)

Pesquisar é procurar soluções para os problemas existentes, e se faz de modo sistematizado, por meio do método científico. A pesquisa permite assim, construir um novo conhecimento sobre a realidade. Como atividade, está contextualizada historicamente e, por este motivo, é constituída de valores, de ideologias e concepções provenientes de cada época.

Trabalho de pesquisa (p.26)

O professor-pesquisador entende que, ao observar situações rotineiras da sala de aula, acaba necessitando de um conhecimento mais amplo, como por exemplo, o contexto no qual a escola está inserida e as condições as quais está submetida.

Abordagens (p.29)

Há muitas dúvidas no momento da definição da linha metodológica a ser seguida, podendo confundir, muitas vezes, o que caracteriza uma pesquisa qualitativa, uma pesquisa participante ou estudo de campo, entre outras abordagens.

Dialética (p.31)

O método dialético é, antes de tudo, uma postura do pesquisador. Para se conhecer a realidade social, é necessário que o pesquisador tenha clara a sua própria concepção de realidade.

Projeto de Pesquisa (p.37)

O projeto não é algo fechado e pronto. Ele nasce de uma situação que precisa de soluções ou de alternativas. Não se inventa um problema para ser resolvido, pois ele já está presente na realidade e só precisa ser encontrado, definido, explicado.

Parte 2 - 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.

Ao se referir ao papel da direção escolar ou administração, ressalta-se 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 atuam, 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), segundo o qual,

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 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 e, 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 a 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 dessa 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 acreditando 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 neotecnicista 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 praticas 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 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 o articulador da escola como um todo, vem a preocupação dos educadores que assumem, essa função 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, devem-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 têm 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 aos 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, podem-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.

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 recebido, 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

Portal Educacional do Estado do Paraná **escola**

Dia-a-dia Educação

Menu Sair

Fundo Rotativo - Prestação de Contas

Plano de Aplicação - Agosto/2008

Cota:

Objeto de Gasto:

Especificação:

Detalhamento: (opcional)

Valor Estimado: R\$

Incluir Sair

Cota Normal					
Objeto de Gasto	Especificação	Detalhamento	Valor (R\$)	Alterar	Excluir
Materiais Diversos - construção/elétrico/outras			100,00		<input checked="" type="checkbox"/>
Material de Consumo	Material de Expediente		197,24		<input checked="" type="checkbox"/>

Escola Cidadã - Merenda					
Objeto de Gasto	Especificação	Detalhamento	Valor (R\$)	Alterar	Excluir
Material de Consumo	Programa Escola Cidadã - PEC		238,14		<input checked="" type="checkbox"/>

Imprimir

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

A Figura 3 apresenta o plano de aplicação impresso, após ter sido concluído o processo on-line. Ele deve ser assinado pelos membros do Conselho Escolar ou pelos membros da APMF, após ter sido aprovado em reunião com os mesmos.

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



ESTADO DO PARANÁ
Secretaria de Estado da Educação

PLANO DO APLICAÇÃO

Identificação: _____

NRE: _____
Município: _____
Estabelecimento: _____

Atividades Previstas

Cota Normal

ESPECIFICAÇÃO	VALOR ESTIMADO
OBJETO DE GASTO	100,00
Material de Consumo	131,54
Material de Consumo	80,00
Material de Consumo	R\$ 311,54
TOTAL	

Escola Cidadã - Merenda

ESPECIFICAÇÃO	VALOR ESTIMADO
OBJETO DE GASTO	236,14
Material de Consumo	R\$ 236,14
TOTAL	

TOTAL GERAL R\$ 549,68

Diretor(a) do Estabelecimento de Ensino

Aprovação da APMF: Sim Não

Aprovado: Sim Não

Vice-presidente

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.

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

DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS REALIZADAS
Primeiro Semestre/2008

Identificação: []

NRE: []

Município: []

Estabelecimento: []

Despesas Realizadas

Cota Normal

DATA	FORNECEDOR	CHEQUES	Nº. NF	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
24/03/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850041	3854MC	Produtos de Higiene	40,00
24/03/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850041	3854MC	Produtos e Materiais de Limpeza	139,30
25/03/2008	PONTO DEZ	850042	451MC	Material de Expediente	96,79
25/03/2008	PONTO DEZ	850042	451MC	Material Escolar	21,00
22/04/2008	BAZAR E PAPELARIA ARCO ÍRES	850043	346MC	Material de Expediente	183,00
22/04/2008	MERCADO MARILAR LTDA	850044	212278MC	Produtos e Materiais de Limpeza	128,54
16/05/2008	MERCEARIA ENGELS	850045	464MC	Produtos e Materiais de Limpeza	148,00
19/05/2008	AM XEROX E INFORMÁTICA	850047	954MC	Material de Expediente	127,24
19/05/2008	AM XEROX E INFORMÁTICA	850047	954MC	Material Didático	36,30
25/06/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850049	3869MC	Produtos de Higiene	2,40
25/06/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850049	3869MC	Produtos e Materiais de Limpeza	77,60
27/06/2008	CONSTRULAR - OLIVEIRA - COM. MAT.	850050	2489MC	Materiais Diversos-	105,00
27/06/2008	PONTO DEZ	850052	664MC	Material de Expediente	126,54
TOTAL GASTO					R\$ 1.231,71

Escola Cidadã - Merenda

DATA	FORNECEDOR	CHEQUES	Nº. NF	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
17/05/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850046	3862MC	Programa Escola Cidadã - PEC	226,80
03/06/2008	MERCEARIA ALIANÇA	850048	3863MC	Programa Escola Cidadã - PEC	238,14
TOTAL GASTO					R\$ 464,94
TOTAL GERAL GASTO					R\$ 1.696,65

Diretor(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

Fundo Rotativo - Prestação de Contas

Registro de Nota Fiscal - Parte 1/2

Ano 2008

Remessa/Parcial 2

Cota Normal

Tipo de Despesa: Material de Consumo

Valor Disponível: R\$ 906,02

Fornecedor: Seleção o Fornecedor

Nº Nota Fiscal:

Data da Compra:

Licitação: Compra Direta

Desconto Total da Nota: R\$

Valor Final da Nota: R\$

Valor R\$:

Valor R\$:

Valor R\$:

Valor R\$:

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

Figura 8 - Modelo de Nota Fiscal

Página 1 de 4

FE - Visualizar NF
NF AVULSA ELETRÔNICA
 COMERCIALIZAÇÃO SOCIAL
 ENDEREÇO
 MUNICÍPIO
 FONE (46)
 CEP

ENTRADA
 DESTINATÁRIO

Nº 212278
 1ª VIA

NATUREZA DA OPERAÇÃO: VENDA
 INSCRIÇÃO ESTADUAL DO SUBSTITUTO TRIBUTÁRIO: 3102
 GFGF: 3102
 INSCRIÇÃO ESTADUAL: CNPJ: 09.720.100

DESTINATÁRIO: COMERCIALIZAÇÃO SOCIAL
 ENDEREÇO: Rua General Osório, 264
 MUNICÍPIO: São João
 UF: PR
 FONE: 09.720.100

DATA DA EMISSÃO: 22/04/2008
 DATA DA SAÍDA: 22/04/2008
 HORA DA SAÍDA: 09:20:00

PRODUTO	DISCRIMINAÇÃO DO PRODUTO	CODIGO NCM	QTD	UN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR DO IPI
001	Sera Andressa 4, 5kg	0101	3,000	un	27,7500	83,25	0,00
002	Seresorte Turbol	0101	17,000	un	0,9000	15,30	0,00
003	Alimento para cães	0101	2,8000	un	1,0000	2,80	0,00
004	Sapalho Gramma	0101	3,0000	un	2,8000	8,40	0,00
005	Soda Boracacha	0101	1,0000	un	7,3000	7,30	0,00

VALOR DO IMPOSTO
 VALOR DO ICMS: 0,00
 VALOR DO IPI: 0,00
 VALOR DO FRETE: 0,00
 VALOR DO SEGURO: 0,00

BASE DE CÁLCULO ICMS SUBST: 0,00
VALOR DO ICMS SUBST: 0,00
VALOR TOTAL DA NOTA: 128,54

ANSPORTADOR/VOLIMES TRANSPORTADOS
 FRETE POR CONTA: 1
 DESTINATÁRIO: 2
 MUNICÍPIO: São João
 UF: PR
 INSCRIÇÃO ESTADUAL: 04.565.668/0001-37

FORMAÇÕES COMPLEMENTARES
 MARCA: NÚMERO: PESO LÍQUIDO: Kg

DADOS ADICIONAIS (RESERVADO AO FISCO)
 3IDF0.2D9C.AAAE.42EB.FB43.728F.92B7.0886
 Data da impressão: 22/04/2008 09:22:21.479
 Documento emitido por empresa inscrita no Regime Fiscal das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - Não gera direito a crédito de ICMS.

IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR
 Nº 212278

Verifica-se na Figura 8 um exemplo de nota fiscal corretamente preenchida. No item razão social deve constar SEED/ Nome da Escola/ Fundo Rotativo; a data de emissão da nota deve ser compatível com a data de emissão do cheque.

2.1.5.6 Relatório de origem e aplicação dos recursos

O gestor do Fundo Rotativo elabora um relatório por semestre das atividades desenvolvidas com os recursos recebidos, que deve

- a) demonstrar os valores recebidos e as despesas realizadas por grupo de atividades; b) ser compatível com os documentos comprobatórios das despesas anexos à prestação de contas.

A Figura 9 apresenta o relatório de origem e aplicação de recursos do Fundo Rotativo. Neste relatório são especificados os itens e valores que foram estimados e que foram realmente gastos.

Figura 9 – Demonstrativo das despesas impresso do Fundo Rotativo on-line

ESTADO DO PARANÁ		SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO		RELATÓRIO DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE RECURSOS		Primeiro Semestre/2008			
Identificação		Recitas		Valor Estimado		Valor Gasto			
NRE	Município	Estabelecimento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total
			RS 0,00	RS 297,09	RS 0,00	RS 311,54	RS 464,94	RS 311,54	RS 1.696,65
Cota Normal									1.231,71
Escola Cidadã - Merenda									464,94
Total Distribuído			RS 0,00	RS 297,09	RS 0,00	RS 311,54	RS 464,94	RS 311,54	RS 1.696,65
Despesas			Valor Estimado		Valor Gasto				
MC - Gás de Cozinha						141,54			148,00
MC - Materiais Diversos-construção/elétrico/outras						100,00			105,00
MC - Material de Expediente						494,54			533,57
MC - Material de Informática						170,00			0,00
MC - Material Didático						0,00			36,30
MC - Material Escolar						0,00			21,00
MC - Produtos de Higiene						80,00			42,40
MC - Produtos e Materiais de Limpeza						245,63			345,44
MC - Programa Escola Cidadã - PEC						464,94			464,94
Encargos - INSS, ISSON, COFINS, IRRF						0,00			0,00
Total das Despesas						RS 1.696,65			RS 1.696,65
Demonstrativo									
Valor Total das Recitas							RS 1.696,65		
Valor Total das Despesas							RS 1.696,65		
Saldo							RS 0,00		
Diretor(a) do Estabelecimento de Ensino									

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 Rotativo 2008													
Remessa/Parcial 1 encontra-se Aprovada pelo NRE na Totalidade													
Remessa/Parcial 2 encontra-se Em preenchimento													
Cota Normal													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Valor Distribuído		297,09		311,54	311,54	311,54	311,54	311,54	297,24	297,24			2.454,87
Valor Gasto		297,09	0,00	311,54	311,54	0,00	311,54	669,78	906,02	1.203,26	1.203,26	1.203,26	1.203,26
Saldo	0,00	297,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.681,00	5.681,00	5.681,00	5.681,00
Cota Extra													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Valor Distribuído									3.681,00				3.681,00
Valor Gasto													
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.681,00	5.681,00	5.681,00	5.681,00
Paraná Digital/PROINFO													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Valor Distribuído								300,00					300,00
Valor Gasto													
Saldo	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
Escola Cidadã - Merenda													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Valor Distribuído				464,94	226,80	238,14	238,14	238,14	231,84				1.172,06
Valor Gasto				226,80	238,14	0,00	238,14	476,78	708,12	708,12	708,12	708,12	464,94
Saldo	0,00	0,00	0,00	238,14	0,00	238,14	0,00	476,78	708,12	708,12	708,12	708,12	708,12
Cota Específica													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Valor Distribuído							311,54						311,54
Valor Gasto													
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	311,54	311,54	311,54	311,54	311,54	311,54	311,54
Resumo													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Geral
Total Distribuído		297,09		311,54	776,48	311,54	861,22	835,38	6.210,09	297,24			9.900,57
Total Gasto		297,09	0,00	311,54	538,34	546,68							1.696,65
Saldo Final	0,00	297,09	0,00	0,00	238,14	0,00	861,22	1.696,68	7.906,68	8.203,92	8.203,92	8.203,92	8.203,92

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.

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 podendo 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	----/--/----	
11	Bens de Material de Consumo e Permanente ou Serviços a Contratar				
Nº	Discriminação do Item	Unid	Qtd	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,

[]
Nome do Presidente da UEX

Exmo. Sr. Secretário
[]
MD - 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
Nos 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 (umto 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 sido lida 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 a;

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 do 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

MOBLES

NOTA FISCAL Nº 061

SAÍDA ENTRADA
MOD - 1 - SÉRIE 1

CNPJ: [REDACTED] INSCRIÇÃO ESTADUAL: [REDACTED]

NATUREZA DA OPERAÇÃO: A Nota CFOP: 5101 INSCR. ESTADUAL: [REDACTED]

DESTINATÁRIO / REMETENTE: [REDACTED] CNPJ / CPF: [REDACTED]

ENDEREÇO: [REDACTED] BAIRRO / DISTRITO: [REDACTED] CEP: 85510-000

MUNICÍPIO: [REDACTED] UF: PR INSCR. ESTADUAL: [REDACTED]

FATURA: [REDACTED]

DATA DA EMISSÃO: 13/02/2008
DATA DA DATA DE EMISSÃO: 13/02/2008
HORA DA SAÍDA: [REDACTED]

CÓDIGO PRODUTO	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	CL. FISC.	SIT. TRIB.	UNID.	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	ALIC. ICMS
	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: [REDACTED]</p> <p>Nome: [REDACTED]</p> <p>Cargo: Secretário</p>								

Paga em recursos do PDDE

BASE DE CALC. DO ICMS	VALOR DO ICMS	BASE DE CALC. DO ICMS SUBST.	VALOR DO ICMS SUBSTITUIÇÃO	VALOR TOTAL DOS PRODUTOS
				243,52
VALOR DO FRETE	VALOR DO SEGURO	OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS	VALOR TOTAL DO P	VALOR TOTAL DA NOTA - R\$
				243,52

TRANSPORTADOR / VOLUMES TRANSPORTADOS

NOME / RAZÃO SOCIAL: [REDACTED] FRETE POR CONTA: [REDACTED] UF: [REDACTED] CNPJ / CPF: [REDACTED]

ENDEREÇO: [REDACTED] MUNICÍPIO: [REDACTED] UF: [REDACTED] INSCR. ESTADUAL: [REDACTED]

QUANTIDADE	ESPÉCIE	MARCA	NÚMERO	PESO BRUTO	PESO LÍQUIDO

DADOS ADICIONAIS

Empresa Optante pelo Simples - PR

RESERVADO AO FISCO

Gráfica JB - João Carlos B. Vendrescolo - Fone: (46) 3533-2000 - São João - PR - CNPJ 81.202.723/000176 - CCE 314.11871-00 - 01 - 264 de 011 e 076 - AIDF nº 12.803.492-12 de 29/11/2006.

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 17 - Demonstrativo da Execução da Receita e da Despesa em relação aos Pagamentos Efetuados

FUNDO MUNICIPAL DE MANUTENÇÃO DA EDUCAÇÃO PROGRAMA ONIBUS DIRETO NA ESCOLA (PDDO)		DEMONSTRATIVO DA EXECUÇÃO DA RECEITA E DA DESPESA E DE PAGAMENTOS EFETUADOS		RELEVÂNCIA DE CONTAS	
BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO		02 - Nº do CNPJ		4 - Nº Esc. Alind	
01 - Nome do Estabelecimento:		03 - Período de Exercício		05 - Exercício	
06 - Endereço:		03/01/2008 a 31/03/2008		2008	
		07 - Município		08 - UF	
				PR	
BLOCO 2 - SÍNTESE DA RECEITA E DA DESPESA (R\$ 1,00)		11 - Receitas Aplic. Financeiras		14 - Despesas Realizadas	
09 - Saldo do Exerc. Anterior		12 - Denvolvido		15 - Saldo a ser Repag.	
10 - Valor Recebido no Exercício		13 - Valor Total			
Recursos Próprios		0,00		608,80	
0,00		0,00		0,00	
BLOCO 3 - PAGAMENTOS EFETUADOS					
17 - Nome do Favorecido e CNPJ ou CPF					
18 - Especificação de Bens ou Serviços					
Item	19 - Documento	20 - Encargos	21 - Nº/12 - Valor	22 - Data	23 - Valor (R\$ 1,00)
01 - BAZAR E LARANJAS - RINS - 08.709.616/0001-09	NF	62	650097	13/02/08	200,00
02 - MATERIAL DIDÁTICO PEDAG. EXPEDIENTE	NF	82	850086	13/02/08	248,52
03 - MATERIAL DIDÁTICO PEDAG. EXPEDIENTE	NF	3330	330089	15/02/08	160,28
03 - MATERIAL PERMANENTE	NF				
24 - TOTAL					
608,80					
BLOCO 4 - AUTENTICAÇÃO					
08 de novembro de 2007				Assinatura	
[Assinatura]				[Assinatura]	
Norma do Provedor da UERJ					

2.2.7.6 Relação de Materiais Permanentes

Relação de bens adquiridos ou produzidos em duas vias. Relacionar somente equipamentos e materiais permanentes adquiridos e/ou produzidos. Entende-se por bens adquiridos, aqueles obtidos com recurso de capital, e por bens produzidos, aqueles obtidos com a utilização de recursos de custeio. É o caso, por exemplo, de uma escola comprar materiais e confeccionar uma mesa. Neste caso, ao informar o valor do bem produzido, deve computar a totalidade das despesas com materiais e serviços necessários à produção do bem. Na Figura 18 há um demonstrativo dos bens que foram adquiridos, ou produzidos.

Figura 20 - Parecer Contábil

PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA

Nome da APMF: _____
Município: _____

PARECER CONTÁBIL

Trata o processo de Prestação de Contas da recursos recebidos pela APMF, proveniente do MEC/FNDE, através da Secretaria da Educação - SEED, referente ao PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA, que tem como objetivo a manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental.

Saldo do exercício Anterior	R\$	_____	-
Transferido pelo MEC no exercício	R\$	608,80	
Rendimentos Aplio. Financeiras	R\$	_____	-
Recursos Próprios	R\$	_____	-
1-Subtotal (receita)	R\$	608,80	
Despesas Realizadas	R\$	608,80	
Devoluções	R\$	_____	-
2-Subtotal (despesas)	R\$	608,80	
Saldo a ser reprogramado para o ano de 2006 (1-2) R\$ _____ -			

O extrato bancário retrata fielmente a movimentação em conta corrente específica e exclusiva para fins deste recurso, e cujas datas e valores correspondem aos créditos e comprovantes de despesas anexados.

Desta forma somos do Parecer favorável à aprovação desta Prestação de Contas, no que tange ao seu aspecto contábil, em virtude de sua conformidade com a legislação em vigor.

_____ 08 DE NOVEMBRO DE 2007
Local/Data

Nome do Contador N° do CRC

Assinatura

R
S
C

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 seguintes, 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 deve 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 acompanhada do relatório de implantação de agrupados, da escola que recebe o equipamento. 2. TDI : Termo de Inservibilidade 3. BO/CERTIDÃO NEGATIVA : Boletim de Ocorrência e 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. Inservibilidade	
3. Roubo	
4. Tcu	
5. Sinistro	
6. Transferência	
7. Inservibilidade	
8. Roubo	
9. Sinistro	
10. Cessação de compartilhamento	

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

LEGÍVEL

RESPONSÁVEL/NOME

Na Figura 23 segue um modelo de planilha de atualização de bens agrupados. São bens que possuem o mesmo número de patrimônio.

Figura 23 - Modelo de Relatório de Atualização

RELATÓRIO DE ATUALIZAÇÃO MUDANÇA DO ESTADO DE
 CONSERVAÇÃO DE EQUIPAMENTO – BENS AGRUPADOS
GERENCIAMENTO PATRIMONIAL FUNDEPAR

IDENTIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

NRE	MUNICÍPIO	NOME	ORGÃO
			470
			472

UNIDADE ADMINISTRATIVA
 PARA NRE CURITIBA INDICAR A AREA: _____

DATA ATUALIZAÇÃO/SET OR PATRIMÔNIO

BENS A ATUALIZAR:

Nº	CLASSE	ESTADO ANTERIOR	ESTADO ATUAL	QUANTIDADE	Nº PAT. ORIGINAL	Nº PAT. ATUAL
					DATA RECEBIMENTO	////////////////////
					/ /	
Nº	CLASSE	ESTADO ANTERIOR	ESTADO ATUAL	QUANTIDADE	Nº PAT. ORIGINAL	Nº PAT. ATUAL
					DATA RECEBIMENTO	////////////////////
					/ /	
Nº	CLASSE	ESTADO ANTERIOR	ESTADO ATUAL	QUANTIDADE	Nº PAT. ORIGINAL	Nº PAT. ATUAL
					DATA RECEBIMENTO	////////////////////
					/ /	
Nº	CLASSE	ESTADO ANTERIOR	ESTADO ATUAL	QUANTIDADE	Nº PAT. ORIGINAL	Nº PAT. ATUAL
					DATA RECEBIMENTO	////////////////////
					/ /	

Para declarar um bem como inservível é necessária uma comissão, que faz uma vistoria e em seguida um termo, informando quais os bens que foram considerados inservíveis. Na Figura 24 observa-se um modelo do termo a ser feito pela comissão.

Figura 24 - Modelo do Termo de Inservibilidade

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DO PARANÁ

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.

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.

