

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

DIRETOR: Carlos Eduardo Schipanski
VICE-DIRETOR: Adnilson José da Silva

CHEFIA DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

CHEFE: Nilsa de Oliveira Pawlas
VICE-CHEFE: Ademir Nunes Gonçalves

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Klevi Mary Reali
COORDENADORA DE TUTORIA: Fabíola de Medeiros

COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali,
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO
ESCOLAR MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves,
Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange,
Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre
Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosangela Abreu do Prado Wolf



COMISSÃO CIENTÍFICA

Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves, Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Jeferson de França Uchak

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli
Espencer Ávila Gandra
Luiz Fernando Santos

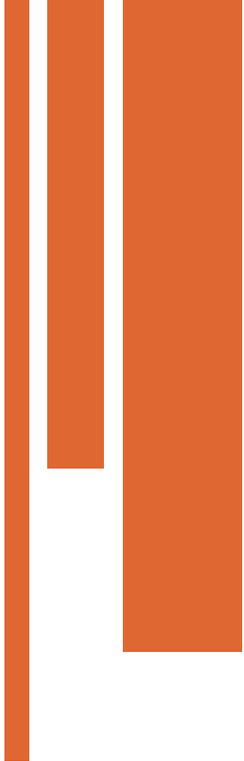
CAPA

Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO

400 exemplares

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



APRESENTAÇÃO

A presente unidade tem por objetivo aprofundar alguns aspectos relacionados ao funcionamento da gestão financeira, física e patrimonial de uma Instituição Escolar, elaborando um material de apoio aos gestores (atuais e novos), tendo em vista que os conceitos dessa área, regra geral, não são estudados com profundidade nos currículos atuais dos cursos de Pedagogia.

A administração, de forma geral, e conseqüentemente a administração escolar, está voltada de forma mais incisiva ao processo de democratização da função “gestor”, ou seja, a função do gestor escolar deve ser entendida como uma função facilitadora do processo democrático entre todos os elos da comunidade escolar, como por exemplo: a equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, membros do conselho escolar, da Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Governo (Municipal, Estadual ou Federal), entre outros, que podem estar imbuídos do processo de ensino-aprendizagem no ambiente escolar.

Entretanto, apesar desse processo de democratização citado brevemente, cabe ao gestor escolar a responsabilidade legal para aos atos administrativos praticados em seu período de gestão, possuindo o compromisso de gerenciar

diversos aspectos da instituição escolar, entre eles os que se referem aos aspectos financeiros e patrimoniais relacionados a Instituição Escolar e para isso, faz-se necessário um conhecimento amplo de todo o processo administrativo de uma Instituição Escolar.

Especificamente no que se refere ao funcionamento do setor financeiro e patrimonial de uma Instituição Escolar, é importante para o gestor, conhecer o processo de evolução da administração ao longo dos tempos, para compreender que o processo da “gestão escolar” envolve, além dos procedimentos relacionados diretamente ao processo educacional (docentes, discentes, etc.), outros aspectos que podem influenciar os primeiros e que tendem a ser relegados a um segundo plano ou plenamente esquecidos no processo de formação de um gestor escolar.

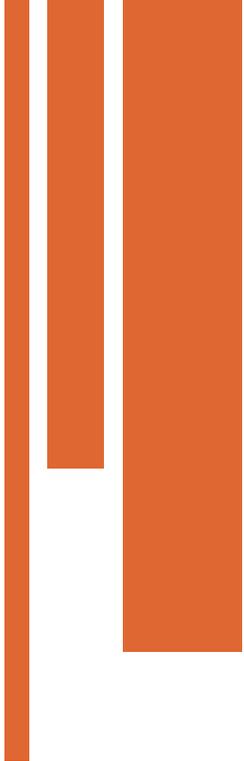
O processo de formação de um gestor escolar no Brasil (vamos nos atender apenas ao nosso País) é tratado, nas Instituições Públicas, salvo raríssimas exceções, como tantos outros processos eletivos (ou de indicação política, como ainda existem em alguns Estados brasileiros) sem o devido cuidado de se conhecer amplamente o que se irá administrar, bem como as legislações que a regem e norteiam, sendo que o candidato, nem sempre possui condições técnicas para o cargo que irá assumir.

Devemos também mencionar que não existem muitos cursos de preparação para a Gestão Escolar completa de uma Instituição, transformando o Gestor atual em um autodidata do processo, o que, em muitas vezes, acaba sendo prejudicial para Instituição e para o próprio gestor.

A presente Unidade pretende auxiliar nesse processo, tentando reduzir os problemas relacionados com o processo de gestão escolar, especificamente no que se refere ao controle financeiro e patrimonial.

A unidade será desenvolvida buscando aliar alguns conceitos de administração e contabilidade, com as atividades práticas exercidas na gestão escolar moderna.

Fazemos um alerta ao leitor, a gestão escolar pode ser realizada em uma Instituição Pública (municipal, estadual ou federal), Instituição sem fins Lucrativos (comunitária, confessional, etc) ou Instituição Particular (empresas com fins lucrativos = escolar particular), sendo que em cada uma dessas instituições, o processo legal (os processos de repasse financeiro, prestação de contas e patrimônio, entre outros) pode ser diferenciado, o que requer ao leitor um discernimento entre o que está exposto neste livro (regra geral) e o que deverá ser aplicado no seu contexto (regra específica para a instituição em que o leitor irá trabalhar).



GESTÃO ESCOLAR— ALGUNS PRINCÍPIOS

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.

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 o planejamento e o controle, visando principalmente a produtividade, o que difere, em partes, da administração no contexto escolar, pois nesse caso o objetivo 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.

A Evolução do Pensamento Administrativo – suas Escolas.

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.

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 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 ideias 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 ideias:

- 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; e
- 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.

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 ideias.

O homem, além de racional, é essencialmente social. Seu comportamento é dificilmente redutível a esquemas, sofrendo, portanto, 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.

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.

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.

Escola Estruturalista

A Escola Estrutural tem, entre seus pensadores, Max Weber, Robert K. Merton, Alvin Goulgner 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.

A Administração ou Gestão Dentro de uma Instituição Escolar

As análises dessas escolas retratam 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 as tendências atuais da gestão de educação. Convém entender esses conceitos para depois, utilizá-los nas escolas.

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.

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.

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, ideias 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 político-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.

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 9.346/96, Lei das 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. Devem ser reconhecidos 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.

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 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.

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 (1961) 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.

Controle de 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 instituição organize, planeje e estabeleça os resultados que quer atingir e trabalhe para atingi-los.

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.

Ferramentas de Planejamento e Controle

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. No caso de uma instituição escolar, tem o objetivo de verificar e acompanhar os recebimentos de verbas de projeto e programas e a sua execução, auferindo o desempenho do planejamento elaborado anteriormente.

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.

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.

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.

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.

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 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.

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, sejam elas a curto prazo ou 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. São exemplos: 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. São exemplos: 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.

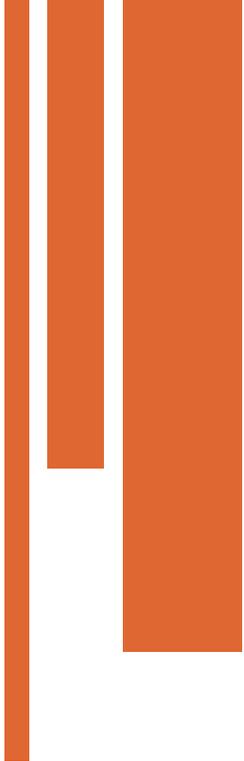
Período de apuração ou projeção de caixa

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.



A GESTÃO FINANCEIRA, FÍSICA E PATRIMONIAL

Os aspectos financeiros são os que normalmente causam mais transtornos para, principalmente, os novos gestores em virtude da não inclusão de disciplinas específicas desta natureza, nos currículos dos cursos de licenciatura.

A ideia central do presente tópico é auxiliar os gestores com algumas informações adicionais sobre o tratamento dos recursos disponibilizados à Instituição, sua prestação de contas e o controle do patrimônio disponibilizado para a realização e efetivação da atividade fim da escola.

Novamente gostaríamos de salientar que o presente tópico não tem a intenção de relacionar todas as possibilidades existentes de controles, em virtude da multiplicidade de órgãos financiadores da educação no Brasil, os quais podem exigir sistemáticas não desenvolvidas no presente tópico.

Vamos analisar, dentro das diversas possibilidades de fonte de fomento, as seguintes:

a)Fundo Rotativo, que são recursos provenientes do Governo do Estado (vamos analisar alguns aspectos existentes no Estado do Paraná);

b)PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola, que são recursos provenientes do Governo Federal;

c)Recursos próprios, nesse aspecto analisaremos brevemente os valores vinculados às APMF's; e

d)Instituições privadas – como funcionam?

Fundo Rotativo

O Fundo Rotativo do Estado do Paraná, 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, sendo reestruturado pela Lei nº 14.267, de 22 de dezembro de 2003 e regulamento pelo Decreto nº 3.392, de 21 de julho de 1994, sendo esta a legislação que atualmente regula o presente Fundo.

A finalidade de criação do presente Fundo foi para viabilizar, com maior agilidade, o repasse de recursos financeiros aos Estabelecimentos de Ensino da Rede Estadual, para a manutenção e 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:

a)Cota Extra - com destinação exclusiva para o atendimento das solicitações, cujas despesas não possam ser efetivadas por meio da Cota Normal.

b)Cota Extra – com destinação exclusiva para Contratação de Empresa para a Execução de Obras e Serviços de Engenharia, acima do limite de dispensa de licitação.

c)Cota Especial – com destinação exclusiva ao atendimento de Programas e Projetos desenvolvidos pela SEED.

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.

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 da caixa d'água, fechaduras, instalação elétrica e hidráulica, entre outros).

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.

Composição da Prestação de Contas

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 de Encaminhamento de Prestação de Contas

Ofício nº	Município e data
Excelentíssimo (a) Senhor (a)	
Encaminhamos a Vossa Excelência, a Prestação de Contas do Programa FUNDO ROTATIVO, referente às Cotas recebidas no (1º ou 2º) Semestre, para manutenção do Colégio/Escola Estadual, no valor de R\$ (valor por extenso).	
Atenciosamente,	
Assinatura: Nome: Cargo: Diretor (a) do Estabelecimento de Ensino e Gestor (a) do Fundo Rotativo	
Excelentíssimo (a) Senhor (a)	
Secretário (a) de Estado da Educação CURITIBA-PARANÁ	

Fonte: SEED, 2012, pg.29

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. Ele é gerado diretamente no Sistema GRF, ou seja, a sua elaboração deve ser *on-line*.

Nele deve-se especificar o tipo de conta que foi recebido, o objeto do gasto, a especificação e o valor estimado para cada item. Na impressão do plano de aplicação constará a data de impressão. Na Figura 2 observa-se o modelo de uma parte de um plano de aplicação elaborado.

Figura 2 – Modelo de Plano de Aplicação – visualização da impressão

ESTADO DO PARANÁ
Secretaria de Estado da Educação

PLANO DE APLICAÇÃO - Fundo Rotativo
COTA NORMAL CONSUMO - Setembro/2011

Identificação
MRE: APUÇARANA
Município: APUÇARANA
Estabelecimento: CARLOS MASSARETTO, C E PREF - EN FUN MED

Atividades Previstas

Distribuição em:	Valor:	Criado em:	Modificado em:	VALOR ESTIMADO
28/09/2011	RS 1.656,90	28/09/2011 08:09:40	29/09/2011 10:09:55	
OBJETO DE GASTO	ESPECIFICAÇÃO			
MATERIAL DE CONSUMO	CORTINAS E PERSIANAS - ACESSÓRIOS PARA CORTINA			RS 500,00
MATERIAL DE CONSUMO	LÂMPADAS E LUMINARIAS			RS 300,00
MATERIAL DE CONSUMO	MATERIAIS DE EXPEDIENTE			RS 300,00
MATERIAL DE CONSUMO	MATERIAIS E PRODUTOS DE HIGIENE			RS 150,00
MATERIAL DE CONSUMO	MATERIAIS E PRODUTOS DE LIMPEZA			RS 300,00
MATERIAL DE CONSUMO	MATERIAIS E PRODUTOS PARA COZINHA			RS 50,00
	TOTAL			RS 1.650,00
	TOTAL GERAL			RS 1.656,90

Diretor(a) da Entidade

AMAMAMAMAMA

07/02/2012 - 14:43:06 Página 1 de 2

Fonte: SEED, 2012, pg.25

O plano de aplicação deve ser realizado em 02 vias, sendo que a primeira via deve ser incorporada à prestação de contas, após a sua assinatura. A segunda via deve ser utilizada para o acompanhamento da execução do plano proposto.

Salienta-se que as despesas somente poderão ser realizadas após o recebimento dos recursos oriundos do Fundo Rotativo, na conta corrente

bancária destinada para esse fim e de que os recursos somente poderão ser utilizados obedecendo as rubricas orçamentárias para as quais eles foram liberados.

Na questão das rubricas orçamentárias, deve-se atentar para o fato de que os recursos recebidos, por exemplo, para aquisição de materiais de consumo, devem ser aplicados nestes itens e não em outras despesas da instituição, como por exemplo, reformas.

Essa amarra dos recursos é necessária para o cumprimento das normas orçamentárias do Governo do Estado e estão em consonância com as legislações vigentes no Estado e no País.

EXTRATO BANCÁRIO OU CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

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

a) quando envolver um único estabelecimento de ensino: SEED/nome do estabelecimento/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.

A Figura 3 demonstra um exemplo da conciliação bancária que deve ser realizada pela Instituição, apresentando o saldo inicial e saldo final, bem como os números dos cheques emitidos no período e seus valores correspondentes.

Figura 3 – Modelo de Conciliação Bancária

GOVERNO DO ESTADO PARANÁ
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

I. IDENTIFICAÇÃO
Núcleo Regional de Educação: 1 - APUCARANA
Município: 140 - APUCARANA
Entidade: 127 - CARLOS MASSARETTO, C E PREF - EN FUN MED

(A) SALDO CONFORME EXTRATO R\$ 120,00

(B) CHEQUES EM TRÂNSITO

Nº CHEQUE	VALOR (R\$)
85412	120,00

SALDO CONTÁBIL (A-B) 0,00

Fonte: SEED, 2012, pg.26

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 pesquisa de preços, objetivando a economicidade dos recursos públicos, porém não é necessária a inclusão dos orçamentos na Prestação de Contas.

Deve-se salientar que a realização das despesas deve ser precedida de procedimentos descritos na legislação geral de aquisição por órgão público, sendo que a principal legislação é a Lei Federal nº 8.666 de 1993.

Não vamos nos ater nos pormenores da legislação vigente sobre compras públicas, mas salientamos que é imprescindível a observância dos ditames legais para as aquisições, pois caso contrário, o gestor será responsabilizado e deverá ressarcir o erário público com os recursos dispensados em aquisições em desconformidade com a legislação vigente.

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 4 apresenta um modelo do demonstrativo das despesas realizadas, expondo a forma de apresentação, bem como a separação da

prestação de contas em elementos orçamentários diversos, ou seja, de forma separada a Cota Normal para Material de Consumo e a Cota Normal para Serviços.

Figura 4 – Modelo de Demonstrativo das Despesas Realizadas

ESTADO DO PARANÁ		Secretaria de Estado da Educação	
Fundo Rotativo			
DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS REALIZADAS			
PARCIAL 2/2011			
Município: JACAREZINHO			
Município: ABATIA			
Fundo: NIMROATY MAWA TROPE E F.L.E.F.F			
Despesa: COTA NORMAL CONSUMO			
DATA	FORNECEDOR	CHEQUES	Nº Nº DESCRIÇÃO VALOR R\$
27/07/2011	37.945004001-29 MRZ TAMBU	850055	6701MC - MATERIAS CONSTRUÇÃO ELETRICO 7.490
28/07/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850053	12623MC - MATERIAS E PRODUTOS DE HIGIENE 34.650
28/07/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850053	12623MC - MATERIAS E PRODUTOS DE LIMPEZA 24.550
28/07/2011	81.719.870001-08 EDNA DE LORDES CAZEMBAH/ITA - ME	850054	6283MC - MATERIAS E PRODUTOS PARA COPIA E 73.800
29/07/2011	87.244.060001-46 VANESSA A.F.F DE SOUZA	650056	675MC - GAS DE COZINHA 76.000
04/08/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850060	12629MC - MATERIAS E PRODUTOS DE LIMPEZA 32.000
04/08/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850060	12629MC - MATERIAS ESCOLARES 56.775
04/08/2011	81.720.405001-08 EDNA DE LORDES CAZEMBAH/ITA - ME	850061	6276MC - MATERIAS ESCOLARES 37.125
04/08/2011	81.720.405001-08 EDNA DE LORDES CAZEMBAH/ITA - ME	850061	6276MC - MATERIAS ESCOLARES 37.125
04/08/2011	37.945004001-29 MRZ TAMBU	850059	6739MC - MATERIAS CONSTRUÇÃO ELETRICO 12.250
06/09/2011	37.244.060001-46 VANESSA A.F.F DE SOUZA	850062	686MC - GAS DE COZINHA 11.000
13/09/2011	15.807.352001-05 JULIANA DA SILVA OLIVEIRA	850064	76MC - MATERIAS DE EXPEDIENTE 42.000
13/09/2011	15.807.352001-05 JULIANA DA SILVA OLIVEIRA	850064	76MC - MATERIAS E PRODUTOS PARA COPIA E 61.40
30/09/2011	37.945004001-29 MRZ TAMBU	850066	6983MC - MATERIAS CONSTRUÇÃO ELETRICO 103.40
05/10/2011	87.244.060001-46 VANESSA A.F.F DE SOUZA	850067	695MC - GAS DE COZINHA 11.000
22/11/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850071	12661MC - GAS DE COZINHA 11.000
22/11/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850071	12661MC - MATERIAS E PRODUTOS DE LIMPEZA 107.40
29/11/2011	82.192.428001-00 MARCO ANTONIO DE SOUZA/ABATIA	650073	36929MC - MATERIAS ESCOLARES 71.896
29/11/2011	87.244.060001-46 VANESSA A.F.F DE SOUZA	850074	705MC - GAS DE COZINHA 76.000
30/11/2011	77.213325001-02 ANTONIA DE SA HERPA	850075	12669MC - MATERIAS E PRODUTOS DE HIGIENE 70.555
			TOTAL GASTO R\$ 1.846,20
COTA NORMAL SERVICO			
DATA	FORNECEDOR	CHEQUES	Nº Nº DESCRIÇÃO VALOR R\$
01/08/2011	34.960.710001-01 T O NISHIMA & GALVAO	850057 850058	409PJ - SERVIÇOS DIVERSOS 231,60
09/02/2012 - 14:02:04			
			Página 1 de 2

Fonte: SEED, 2012, pg.26

APLICAÇÃO DOS RECURSOS

Como já afirmado anteriormente, a aplicação dos recursos recebidos do Fundo Rotativo devem ser aplicados de acordo com os elementos de despesas do plano de aplicação apresentado, além disto, para que seja possível efetuar os pagamentos destas despesas, o fornecedor deverá apresentar documento hábil (nota fiscal, cupom fiscal, nota fiscal de produtor, RPA entre outros), para que assim possa ser procedido o pagamento e a inclusão das despesas no processo de prestação de contas.

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 efetuado o pagamento e o valor correspondente ao pagamento.

AS AQUISIÇÕES (MATERIAIS E SERVIÇOS)

As aquisições serão comprovadas mediante a apresentação (tanto física como no sistema eletrônico de prestação de contas) de documento fiscal hábil emitido por fornecedor habilitado.

São considerados fornecedores e seus respectivos documentos hábeis, os seguintes:

a) Pessoa Jurídica (empresa que possui CNPJ): Nota fiscal de venda ao consumidor, nota fiscal de prestação de serviços;

b) Produtor Rural (pessoa física que vende produtos rurais e não possui empresa constituída) Nota Fiscal do Produtor; e

c) Pessoa Física (utilizada apenas para prestação de serviços): Recibo e comprovantes de recolhimentos dos tributos – Recibo de Pagamento de Autônomo (RPA).

As notas fiscais devem ser emitidas em nome da SEED e conter as informações para identificar o estabelecimento escolar que usufruiu dos bens e/ou serviços adquiridos.

Atenção especial deve-se ter para as regras impostas pela SEED para a correta identificação dos dados na nota fiscal, sob pena de ter alguma despesa glosada (não aceita para fins de prestação de contas). Recomenda-se sempre estar atento às alterações neste item específico.

Os documentos fiscais devem ser originais e sem rasuras, para que sejam aceitos como verdadeiros e devem identificar claramente qual o objeto da aquisição: se forem materiais de consumo - conter as quantidades e descrições de todos os itens adquiridos; se for serviços - a explicação clara do serviço prestado, com o máximo de clareza possível para que não existam dúvidas sobre o que foi realizado.

Outro detalhe importante refere-se ao recebimento dos produtos e/ou serviços pela Instituição Escolar. Algum servidor da Instituição Escolar deve ser o responsável pelo recebimento dos materiais e sua conferência e pelo recebimento e acompanhamento da prestação dos serviços, para verificar se o que foi contratado foi executado pela empresa.

Esse servidor ou servidores deverão atestar o recebimento dos materiais e/ou a prestação de serviços (execução completa ou da etapa contratada) no documento fiscal apresentado pelo fornecedor, apondo a sua assinatura, identificação (nome, CPF, RG e número funcional, se existir), e data do recebimento, para que esse atesto seja visualizado no prestação de contas dos recursos recebidos do Fundo Rotativo.

Para fins de transparência e de cumprimento da legislação, o atesto do recebimento dos bens e/ou serviços não pode ser realizado pelo Gestor do Fundo Rotativo, devendo ser realizado por outro servidor da Instituição de Ensino.

IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES (TRIBUTOS) SOBRE A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

A contratação de empresas devidamente constituída poderá gerar a obrigatoriedade da retenção e recolhimento de tributos por parte da Instituição Escolar. Também alguns pagamentos realizados a pessoas físicas (autônomos) também podem gerar a obrigatoriedade de retenção de tributos. Salienta-se que as empresas optantes pelo Simples Nacional possuem regras simplificadas e podem estar dispensadas da retenção na fonte dos tributos, desta forma o gestor deve, antes de realizar a retenção, verificar a situação tributária da contratada. Os principais tributos são os seguintes:

a) Imposto de Renda (IR): A contratação de empresa (pessoa jurídica) para fins de prestação de serviços caracterizados de natureza profissional (exemplo: projetos arquitetônicos, engenharia, etc.), quando do seu pagamento ou crédito deverá ser objeto de retenção do correspondente a 1,5% do valor do serviço prestado sob a epígrafe de Imposto de Renda Retido na Fonte, o qual deverá ser recolhido de acordo com as normas vigentes, em guia própria.

b) Imposto sobre Serviços (ISS): O ISS é um tributo municipal e cabe a cada Município estabelecer regras específicas o sobre o percentual, a forma de retenção e de recolhimento do referido tributo, desta forma, deverá o gestor ficar atento sobre as regras do Município no qual está a sede do Estabelecimento Escolar, para realizar o pagamento do ISS.

c) Contribuição da Previdência Social (INSS): Caso o pagamento seja realizado para uma empresa devidamente constituída, deverá ser retido o percentual de 11% sobre o valor de serviços, os quais deverão ser recolhidos para a Receita Federal do Brasil através de uma GPS (Guia de Previdência Social), em nome da empresa contratada. No caso de pagamento a pessoa física, os procedimentos de retenção devem atentar para a tabela de contribuição da previdência social, especificamente no que diz respeito ao salário máximo de contribuição.

d) COFINS/CSLL/PIS-PASEP: os tributos Contribuição para Financiamento da Seguridade Social, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público, também são tributos que devem ser retidos

na fonte quando da contratação de serviços. A alíquota total de retenção é de 4,65%, sendo 3% de COFINS, 1% de CSLL e 0,65% de PIS-PASEP.

Os tributos devem ser recolhidos nos prazos descritos pela legislação e as guias devem compor a prestação de contas da Instituição.

PRAZOS E SALDO REMANESCENTE

A prestação de contas dos recursos recebidos do Fundo Rotativo deve ser realizada semestralmente, nos prazos descritos no início do período letivo e de acordo com as regras anuais do Fundo Rotativo. O não cumprimento dos prazos faz com que a Instituição Escolar fique impedida de receber novas liberações de verbas e o Gestor ficará responsável, individualmente, pelo recolhimento de multa pelo atraso na prestação de contas.

Eventuais sobras de recursos devem ser devolvidas ao órgão de fomento, no encerramento do período, devidamente identificado com o nome do Estabelecimento de Ensino e do Programa Fundo Rotativo.

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 tem por objetivo 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 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.

Execução dos Recursos

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.

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.

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.

Categoria Econômica de Custeio

São os 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.

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.

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.

Tributos sobre as aquisições de serviços

Da mesma forma que abordado no Programa Fundo Rotativo (item 2.1.3.6.1), as aquisições de bens ou serviços com recursos oriundos do PDDE podem gerar a obrigatoriedade de retenção de tributos dos fornecedores, para recolhimento aos cofres públicos.

Como afirmado no item 2.1.3.6.1, o gestor deve estar atento a essas possibilidades, pois caso contrário, será responsabilizado pelo não atendimento da legislação vigente.

A prestação de contas

A prestação de contas dos recursos oriundos do PDDE deve ser realizada, de forma idêntica ao Fundo Rotativo, ou seja, todos os documentos comprobatórios de aquisições de bens e serviços devem ser apresentados, sendo que as notas fiscais/recibos devem ser originais e sem rasuras.

Não vamos nos ater aos procedimentos específicos, pois eles podem ser alterados de um ano para o outro, mas salientamos a recomendação sobre os procedimentos de aquisição e controle patrimonial que devem ser realizados de forma criteriosa, para que não ocorra a negativa de aceitação da prestação de contas e consequente aplicação das sanções legais à Escola e ao Gestor Escolar responsável.

Recursos próprios

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 tem 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.

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

Assembleia Geral pela maioria dos votos. A APMF também deverá manter atualizado o fluxo de caixa.

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 Assembleia Geral ouvido o Conselho Escolar do Estabelecimento de ensino.

As despesas mensais da APMF, compreendidas entre 2 e 3 salários mínimos, normalmente são autorizadas em primeira instância, pelo Conselho Deliberativo e 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.

Controle Patrimonial

Uma das atividades mais importantes de um gestor escolar, especificamente de uma instituição pública, refere-se ao controle patrimonial da instituição.

Por controle patrimonial devemos entender o controle sobre todos os bens disponibilizados à instituição por parte do Poder Público ou outras fontes de financiamento.

Nas instituições públicas, os bens destinados para uma Instituição Escolar fazem parte dos bens do Governo e lotados nas Secretarias de Educação ou Ministério da Educação, sendo que eles são repassados às Escolas, para o seu uso, entretanto continuam fazendo parte do controle contábil do órgão superior.

Esse controle é de responsabilidade do Gestor Escolar e deve ser realizado continuamente para que eventuais diferenças sejam sanadas de forma rápida e de acordo com as regras estabelecidas pelo órgão superior.

O recebimento de bens deve ser seguido de procedimentos de controle, pois o proprietário do material sempre é quem o forneceu, e o patrimônio escolar é um bem público sob a responsabilidade da direção escolar. Para cada movimentação existe um formulário próprio e adequado (cada órgão ou esfera de governo pode criar a sua própria rotina e formulários), por isso é necessário que a informação em cada documento seja precisa e clara em termos de numeração e códigos, que representam o patrimônio cedido à Instituição Escolar.

As principais movimentações são:

a) Incorporação: é o momento da entrada de um novo bem no patrimônio da escola, que pode ser oriundo de aquisição própria, doação, transferência do governo, entre outros. Neste momento deve-se incluir no sistema próprio de controle e numerá-lo de acordo com as regras estabelecidas para o estabelecimento. Salienta-se que, em escolas públicas, o número de patrimônio normalmente é cedido pelo governo.

b) Desincorporação: é o momento da saída de um bem patrimonial da instituição escolar. Esse momento pode ser uma transferência para outra escola ou retorno para o governo, até situações como roubo ou inservibilidade, que são situações em que o bem deixa de existir para o órgão público. Na situação de roubo deve-se atentar para o fato de que é obrigatória a existência de um boletim de ocorrência para que seja caracterizado o fato como desincorporação por roubo. A situação de inservibilidade é aquela em que o bem não é mais útil para o órgão público e neste caso duas são as possibilidades de desincorporação, a primeira é de transferência para o órgão superior, que pode encaminhar a outra instituição o bem que não é mais útil para uma escola e a outra possibilidade é o caso de um bem não ter mais utilidade para ninguém (obsolescência, desgaste completo, etc), nesta situação o bem somente poderá ser baixado se houver um laudo de avaliação

de uma comissão de servidores que atestem o fato da inservibilidade do bem (novamente lembramos que as regras e procedimentos podem variar de acordo com o órgão público que financia a escola).

Instituições Privadas

As informações até aqui apresentadas no Capítulo 2 se referem basicamente a Instituições Públicas, que recebem recursos oriundos do Poder Público e que estão regidas por legislações específicas, principalmente no que se refere às compras públicas e a sistemáticas específicas de prestação de contas.

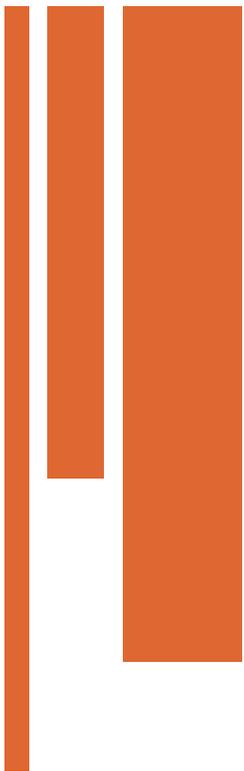
As instituições particulares também podem ser abrangidas por essas legislações caso recebam recursos públicos ou participem de projetos ou programas instituídos pelo Poder Público.

Entretanto, caso não recebam recursos públicos, as Instituições de Ensino particular, não necessitam, no caso financeiro e patrimonial, atenderem as legislações sobre compras, patrimônio, prestação de contas, entre outras obrigatoriedades previstas para uma instituição pública.

Isto não significa que o gestor de uma Instituição particular não precise conhecer os trâmites financeiros e patrimoniais da instituição, mas que em alguns casos, ele não é o responsável por estes procedimentos, sendo que os mesmos são desenvolvidos pelo proprietário ou administrador da empresa.

Os procedimentos administrativos e financeiros de uma instituição particular tendem a seguir a concepção de seu proprietário, no que se refere a forma de investimentos e de verificação do resultados financeiros, mas em praticamente todos os casos eles tendem a uma administração que visa a redução de custos e de controle extremo dos bens da instituição, com a finalidade de auferir lucro.

Uma instituição particular tem essa finalidade, gerar lucro ao proprietário, e caberá ao gestor escolar auxiliar nessa consecução e isto pode ser realizado utilizando-se dos conceitos da administração pública, quais sejam: economicidade nas aquisições e controle patrimonial eficiente e eficaz, não permitindo que existam desperdícios de recursos, mas tendo sempre em mente a função precípua da Instituição Escolar, que é a formação dos alunos (em termos gerais) e de que ela deve ser a norteadora das outras funções.

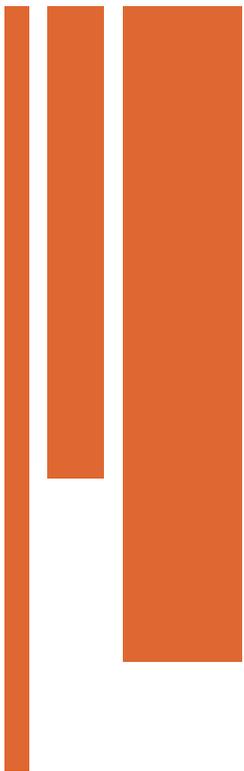


CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente material foi apresentar os principais aspectos sobre a gestão financeira e patrimonial de uma Instituição Escolar, desde a ideia central do que vem a ser gestão escolar nos dias atuais até o controle que deve ser exercido dentro de uma Escolar, nos seus aspectos financeiros e patrimoniais.

Não é intenção do presente material, abordar todas as possibilidades desta seara, pois são muitas as regras, legislações e controles, a que estão submetidas todas as Instituições Escolares, principalmente as públicas.

Foram apresentados alguns exemplos de procedimentos a serem adotados pelo Gestor Escolar e espera-se que o mesmo seja útil e auxilie no desenvolvimento profissional dos responsáveis pelo bom andamento do ambiente escolar em nosso País.



REFERÊNCIAS

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

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3ª 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**. 28ª ed. Rio de Janeiro: Paz, 2000.

FUNDEPAR. **Resolução nº 08, de 29 de maio de 1984**: Aprova normas reguladoras para suprimimento, aplicação e prestação de contas de recursos descentralizados à rede estadual do ensino de 1º e 2º 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**. 7ª 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 nº 2.043, de 12 de janeiro de 1993. Regulamenta o Fundo Rotativo. **Diário Oficial do Estado nº 3929**. Curitiba, 13 jan. 1993.

_____. Lei nº 10.050, de 16 de julho de 1992. Cria o Fundo Rotativo. **Diário Oficial do Estado nº 3807**. Curitiba, 17 jul. 1992.

_____. Lei nº 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 nº 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.

SEED. **Manual de Operacionalização – Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**. Secretaria do Estado da Educação do Paraná. Curitiba, 2010.

SEED. Fundo Rotativo – Recursos descentralizados para as escolas estaduais – Manual de Operacionalização. Secretaria do Estado da Educação do Paraná. Curitiba, 2012.

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

TEIXEIRA, Anísio. **Que é administração Escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, nº 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**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

