

URUBATAN DE ALMEIDA RAMOS

Empreendedorismo e supervisão educacional:
do plano de negócios ao projeto pedagógico, na escola privada de
Ensino Fundamental I

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, área de especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Silva

Lisboa
2013

*A minha amada e dedicada esposa, Nilce D'Avila
Pereira Ramos, que é minha fonte de inspiração e
vida.*

AGRADECIMENTOS

À Faculdade Mário Schenberg, que abriu o caminho para o curso de pós-graduação em Educação, em parceria com a Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

À Professora Doutora Ana Paula Silva, pela paciência e dedicação na orientação do presente trabalho.

Aos Empreendedores, Coordenadores e Colegas das Escolas que participaram do trabalho, disponibilizando seu tempo em responder aos questionários, às entrevistas e por tornarem os documentos acessíveis.

Aos meus colegas do Mestrado, que me incentivaram durante todo o curso e trabalhos.

Ao Sr. Luiz Carlos D'Avila Pereira (in memoriam), e Sra. Zenaide de O. D'Avila Pereira (meus sogros), sem o incentivo recebido, eu não teria chegado até aqui.

E, finalmente, a minha Esposa, aos meus Filhos, aos meus Netos, ao meu Pai, por compreenderem o momento em que estamos vivendo e, principalmente, pelo encorajamento para que eu não desistisse jamais.

OBRIGADO.

“Alguém perderá sua capacidade de andar se apenas imitar mecanicamente a forma de andar de outros.”

Provérbio chinês

RESUMO

Certamente empreender é um dos grandes sonhos do ser humano, os motivos são vários. Assim, segundo Bernardi (2003, p. 66), é possível elencar algumas razões pelas quais as pessoas iniciam um negócio, como lucro, necessidade de realização pessoal, implementação de ideias, independência, fuga da rotina profissional, maiores ganhos, entre outros. Porém, estatisticamente comprovado em 2010, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa divulgou estudo dando conta de que a cada 100 empresas abertas no Brasil, 58% não completam cinco anos e acabam ficando pelo caminho. Nesse mesmo estudo, o SEBRAE aponta como um dos principais fatores dessa mortalidade a falta de planejamento, a falta de controle de fluxo de caixa, a falta de avaliação de custos e de técnicas de *marketing*, entre outros. Certamente o conhecimento técnico e a vivência na área educacional somados à oportunidade, fazem com que o empreendedor decida abrir ou fundar uma escola. A preocupação em dar o melhor de si para que o empreendimento seja um sucesso é, na maioria das vezes, notória, e as escolas exigem uma técnica pedagógica que, se o empreendedor for do ramo, ou seja, tiver formação técnica, terá boas possibilidades de sucesso. Porém, como todo empreendimento, os investimentos envolvem administração de recursos (materiais, humanos, financeiros, econômicos), controles, apuração de resultados, metas planejadas, revisão de metas a todo tempo e, para tanto, faz-se necessário o conhecimento técnico da área administrativa, com o objetivo de dar andamento, continuidade e sustentabilidade ao empreendimento.

Nossos estudos permitiram constatar que as escolas, assim como a maioria dos empreendimentos realizados em outros setores, sofrem carência das técnicas de administração. Embora haja modelos de administração e controles, os empreendedores pesquisados ignoram a existência dessas técnicas e administram suas escolas de forma empírica, sem nenhuma técnica, observando apenas o projeto pedagógico e o plano escolar, cuja implantação é exigência legal para o funcionamento da escola.

Palavras-chave: Escola Privada; Empreendedorismo; Supervisão Educacional; Projeto Pedagógico; Plano Escolar.

ABSTRACT

Becoming an entrepreneur is certainly one of the great ambitions of human beings, and the reasons behind it are extremely varied. According to Bernardi (2003, p.66) it is possible to list a few of the reasons why people start a business: for profit; to achieve personal fulfillment; to put ideas into action; to gain independence; to escape a professional routine; to obtain greater earnings; among others. However, SEBRAE, the Brazilian Support Service for Small and Medium Sized Businesses, conducted a study in 2010 and verified that 58% of every 100 new businesses started in Brazil did not reach its fifth year, going under before that. In the same study, Sebrae indicates that a few of the main factors concerning this poor rate of survival were lack of planning, lack of cash flow control, lack of cost evaluation and of marketing techniques, among others. In the field of education, technical knowledge and experience in the field, combined with opportunity, certainly are determinant factors in an entrepreneur's decision to start a school. There is evident concern with making the best possible effort to make the enterprise a success. Schools often require pedagogical knowledge and if the entrepreneur is familiar with the field, that is, when he has a technical background in education, his chances of success are enhanced. However, as in any enterprise, an investment includes a need to manage resources (material, human, financial and economic), to implement controls, to verify results and planned goals, and to revise said goals. This is an ongoing process and technical knowledge of management is required to ensure that the enterprise is moving forward and in a sustainable manner.

The present study enabled us to realize that schools, as well as most enterprises, are lacking in managerial techniques. Even though models of management and control do exist, the entrepreneurs that took part in this study manage their schools from experience and do not seem to use them, following a pedagogical project or a vision statement, as well as a mission statement or a school plan simply because their existence and implementation is a legal requirement for the schools to keep in business.

Key-words: private school; entrepreneurship; educational supervision; pedagogical project/ vision statement; school plan/ mission statement.

APÊNDICES

- Apêndice I Carta ao Diretor ou Empreendedor das Escolas
- Apêndice II Guião da Entrevista
- Apêndice III Entrevista Inicial com a Coordenadora do período da manhã da Escola 1
- Apêndice IV Entrevista Inicial com o Empreendedor da Escola 2
- Apêndice V Questionário com resposta da Escola 1
- Apêndice VI Questionário com resposta da Escola 2
- Apêndice VII Questionário com resposta da Escola Alternativa
- Apêndice VIII Questionário com resposta Coordenadora do vespertino da Escola 1
- Apêndice IX Entrevista com a Empreendedora da Escola 1
- Apêndice X Demonstração de resultados Escola 1
- Apêndice XI Guião do Questionário

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
EBTIDA	Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Armotization [trad. livre Lucro antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização Demonstração]
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
PE	Plano Escolar
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PCN	Plano Curricular Nacional
p.	página
Q.	Questão
Resp.	Resposta

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
1 EVOLUÇÃO DO ENSINO NO BRASIL	17
1.1 Breve Histórico do Surgimento das Escolas no Brasil	17
1.2 A Estrutura do Ensino no Período Colonial	18
1.3 A Estruturação do Ensino no Brasil Imperial	19
<i>1.3.1 Surgimento das Primeiras Escolas Normais</i>	<i>21</i>
<i>1.3.2 Importância da Escola Normal</i>	<i>22</i>
<i>1.3.3 A Legislação Educacional no Império</i>	<i>23</i>
1.4 O Desenvolvimento das Escolas no Brasil	24
<i>1.4.1 O Surgimento das Escolas Operárias</i>	<i>25</i>
1.5 Resumo da Situação do Sistema Educacional dos Anos 20 aos Anos 60 do século XX	28
1.6 A Estruturação Legislativa sobre a Educação no Período Republicano até os dias de Hoje	30
1.7 A Iniciativa Privada na Área Educacional e sua Convivência com o Estado	33
<i>1.7.1 A Relação com o Estado</i>	<i>35</i>
2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A HISTÓRIA DO ENSINO PÚBLICO NO BRASIL	36
2.1 Gestão de Escolas Privadas	37
<i>2.1.1 Modelo Clássico de Administração</i>	<i>37</i>
<i>2.1.2 A Teoria da Burocracia</i>	<i>40</i>
<i>2.1.4 Teoria da Administração por Objetivos (Peter Drucker)</i>	<i>43</i>
<i>2.1.5 Administração Escolar</i>	<i>45</i>
<i>2.1.6 Planejamento</i>	<i>53</i>
<i>2.1.6.1 Plano de Negócios</i>	<i>56</i>

<i>2.1.7 A Técnica Contábil como Ferramenta de Gestão</i>	57
3 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	59
3.1 Projeto Educativo (PE)	60
<i>3.1.1 Planos Curriculares Nacionais (PCNs)</i>	61
<i>3.1.2 Projeto Pedagógico Institucional (PPI)</i>	61
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	63
4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	64
4.1 Caracterização do Trabalho	64
4.2 Instrumentos e Técnicas de Análise	65
4.3 Análise Documental	66
4.4 Contextualização do Problema	67
4.5 Questões de Investigação	68
<i>4.5.1 Os Desdobramentos das Questões de Partida</i>	70
4.6 Objetivo Principal	71
<i>4.6.1 Objetivo Específico</i>	71
5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	72
5.1 Análise da Estrutura da Organização Escolar	73
<i>5.1.1 Escola 1</i>	73
5.1.1.1 Aplicação do Questionário e Registro das Respostas da Escola 1	73
5.1.1.2 Analisando O Projeto Escolar Da Escola 1	76
5.1.1.4 Análise da Gestão Financeira e Econômica da Escola 1	84
5.1.1.5 Conclusão sobre o Modelo de Gestão da Escola 1	85
<i>5.1.2 Escola 2</i>	87
5.1.2.1 Aplicação do Questionário e Registro das respostas Escola 2	87
5.1.2.2 Análise do Projeto Pedagógico da Escola 2	91
5.1.2.3 Análise da Gestão Financeira e Econômica da Escola 2	96
CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE	108

INTRODUÇÃO

No momento em que vive a economia brasileira desde 2005, o chamado “Boom Econômico”, as oportunidades são muitas. As frentes de trabalho não param de aparecer sob todos os aspectos e, em todas as áreas, há um crescente movimento de desenvolvimento socioeconômico e cultural. O mundo vive, nos tempos atuais, uma intensa transformação, em todos os continentes, as sociedades tentam se adaptar às modificações impostas pelo movimento econômico.

No Brasil, segundo recentes estudos realizados pelo IBGE, a defasagem do ensino fundamental caiu 41,6%; segundo o mesmo estudo, isso ocorreu porque a economia nos últimos dez anos elevou os níveis sociais, retirando da miséria milhões de brasileiros, surgindo inclusive novas camadas na pirâmide social.

O País está conseguindo passar pela crise econômica, que atinge a maioria dos países, principalmente, os chamados desenvolvidos pertencentes ao “primeiro mundo”. Num paradoxo econômico impressionante, o País está na contramão da crise, num crescente desenvolvimento econômico sem precedentes.

Com essa expansão, o setor educacional não poderia ficar de fora, as mudanças de paradigmas desde o início de século XXI, o avanço das camadas econômicas e a demanda por mão de obra especializada fazem com que as famílias prefiram matricular seus filhos em escolas privadas, em detrimento das escolas públicas, o que, certamente, abre oportunidade de negócios para empreendedores na área educacional. Várias escolas começam a surgir, várias fusões e cisões começam a ocorrer exatamente pela oportunidade que se instala.

Até porque, é consenso de que a educação é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento do país. Mas, será que as escolas privadas se estruturam de acordo com a necessidade de demanda apresentada? Será que as possibilidades e oportunidades abertas pelo momento econômico que vivenciamos não podem chamar a atenção das famílias, do governo e da sociedade como um todo, para a revitalização da estrutura educacional pública? Será que o momento não atrairá apenas aventureiros/empreendedores, que num primeiro momento montam uma estrutura, e na primeira crise institucional abandonam o projeto deixando alunos e

professores frustrados? Principalmente, como está a Gestão Administrativa e Financeira dessas escolas?

Esse contexto nos leva a algumas reflexões sobre a atuação das escolas privadas no Brasil, uma vez que em nossa Constituição há a contemplação do dever, poder do Estado e das famílias em cuidar da Educação. No que diz respeito ao Poder Público, essa responsabilidade é dividida entre as diferentes esferas governamentais União, Estados, Municípios e Distrito Federal, e a gestão educacional segue as determinações sobrevindas da LDBE.

O Empreendedor da área da educação passa a se preocupar com o sucesso do seu empreendimento, que vai além da preocupação de ensinar e desenvolver o ser humano.

O trabalho se justifica a partir do momento que há uma inquietação quando nos deparamos com esse novo paradigma, onde a concorrência que sofrem as escolas pode colocar em risco o projeto pedagógico de cada uma delas.

Nosso questionamento fundamental passa a ser:

1. Até que ponto o empreendedorismo, na área educacional, guarda compromisso com o projeto pedagógico para emancipação e formação dos alunos?;
2. Até que ponto o interesse presente na lucratividade interfere ou compromete o PE – Plano Escolar e o PP – Projeto Pedagógico?;
3. Até que ponto o estado pode interferir na gestão da escola privada?;
4. A metodologia de ensino sofre limitações por meio de critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do estado?

Essas inquietações nos motivaram a elaborar esta dissertação que, longe da pretensão de esgotar o assunto, pretende chamar a atenção para esses questionamentos, buscando ainda trazer informações sobre o modelo de negócio existente e algumas interpretações sobre as legislações aplicadas da área educacional, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, legislação da educação básica, no ensino fundamental **I**, que abrange do 1.º ao 5.º Ano escolar.

No presente trabalho, nossa pretensão é promover a discussão para o conhecimento sobre educação e empreendedorismo de forma técnica e informativa, para que haja inicialmente uma reflexão maior sobre as questões de negócios na área educacional, envolvendo o poder público e a iniciativa privada.

Realizamos estudo em duas escolas privadas de Ensino Fundamental I, que compreende desde o 1º ao 5º ano escolar, destacando seus PP – Projetos Pedagógicos – e PE – Plano Escolar – e o compromisso com os aspectos pedagógicos e financeiros. Assim como trouxemos a forma com que os empreendedores dessas escolas administram econômica e financeiramente suas instituições.

Nosso projeto pretende ainda oferecer informações e conteúdos técnicos e práticos que contribuam para a gestão de escolas privadas, com o desafio de provocar reflexões teóricas e práticas para o desenvolvimento da gestão administrativa em escolas privadas.

Estruturamos nosso trabalho em duas partes: Parte I, Enquadramento Teórico e Parte II, Estudo Empírico.

No enquadramento teórico, iniciamos o trabalho com a leitura e estudo da Evolução do Ensino no Brasil, principalmente no que diz respeito à história da Escola Privada desde a colonização, passando pelo regime imperialista e, finalmente, o atual republicano.

No que diz respeito à administração de empreendimentos, fizemos uma revisão da literatura sobre administração e controles financeiros e contábeis para trazer os conceitos de alguns modelos de administração que nos permitissem ter uma referência sobre o assunto, de modo que pudessem nos orientar na interpretação dos estudos empíricos realizados.

No enquadramento teórico, apresentamos os princípios contábeis conceituais que são utilizados para controle financeiro, econômico e contábil, assim como os conceitos de planejamento e plano de negócios, fundamentais para administração técnica do empreendimento.

Fizemos também uma revisão doutrinária sobre a técnica de administração escolar, a legislação aplicada à educação, o PE – Projeto Educativo, PCNs – Planos Curriculares Nacionais e PP – Projeto Pedagógico.

Na segunda parte, correspondente ao estudo empírico, iniciamos com a apresentação da metodologia de investigação adotada com a caracterização do trabalho, instrumentos e técnicas de análise, seguida pela contextualização do problema, a apresentação das questões de investigação, os objetivos gerais e específicos deste estudo, os procedimentos da pesquisa, análise da estrutura da organização escolar e procedimentos e aplicação dos questionários.

Como última parte do trabalho, apresentamos os dados colhidos por meio dos questionários, entrevistas e análise dos documentos, o que nos permitiu fazer uma leitura interpretativa desses elementos, sempre com referência ao enquadramento teórico.

Este trabalho foi elaborado segundo as normas para a elaboração e apresentação de dissertações de mestrado da Universidade Lusófana de Humanidades e Tecnologias, ULHT, através do Despacho Reitoral nº 52/2008, de 12 de maio, alterado, através do Despacho 101/2009, proferido pelo Reitor, em Lisboa, no dia 26 de maio de 2009.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 EVOLUÇÃO DO ENSINO NO BRASIL

1.1 Breve Histórico do Surgimento das Escolas no Brasil

A sociedade vive constantes transformações, o homem por meio da ciência descobre formas, fórmulas e meios sempre na esteira da inovação e modernização de suas tarefas e atividades. Assim, sendo um animal social, convive com seus semelhantes por intermédio da política, impõe mudanças, estabelece poderes, define regras com base em suas culturas, religiões e tradições.

Na área educacional, assim como em tantas outras, essas transformações estão intrínsecas ao meio social e, por vezes, revelam-se uns dos principais meios de comando e de poder. A história nos mostra que a formação educacional do homem sempre foi uma preocupação de toda e qualquer sociedade, em todos os tempos, desde o Antigo Império Egípcio, passando pela educação na Grécia, em Roma, a educação na Alta Idade Média, na Baixa Idade Média e nos séculos que se sucederam. Desse modo, o ensino e o aprendizado sempre foram destinados às classes dominantes.

Sobre o Brasil, os livros de história relatam as descobertas, as explorações econômicas, as formas de Governos, as estruturas socioeconômicas nos períodos Colonial, Imperial e República Velha. De forma convencional e didaticamente retratam um desenvolvimento existente basicamente na exploração agroexportadora. No Brasil Colônia, a sociedade brasileira sofria intensas transformações sob a influência de todo e qualquer movimento que ocorria na Europa, mas, principalmente, como não poderia deixar de ser, sob a influência dos interesses de Portugal.

No que diz respeito à área educacional, em todos os períodos e formas de governo, nossas pesquisas depararam-se com estruturas sofisticadas, mas, contudo, direcionadas especificamente ao público da alta sociedade, ou seja, serviam à elite.

1.2 A Estrutura do Ensino no Período Colonial

Para entender a forma de ensino no Brasil colonial e suas transformações, precisamos contextualizar a sociedade da época. Em síntese, o Brasil sofria no século XVIII o período da consolidação colonial. A descoberta das minas de ouro e diamante na região central da colônia e, a conseqüente expansão da colonização portuguesa permitiam articular o “arquipélago de colônias”, ainda que de forma tênue, pelos caminhos de gado, campos de criatório e feiras. Isto, somado às grandes transformações em curso na Europa, refletiam no Brasil vertiginosas mudanças. Nessa época, os jesuítas mantinham um sistema de ensino nos moldes europeus, o plano de estudos dos jesuítas reinava absoluto e manteve-se por séculos, mesmo após a expulsão dos seus criadores (1759) e o desmantelamento do sistema educacional colonial. Segundo as historiadoras, Maria Elizabete Xavier, Maria Luisa Ribeiro e Olinda Maria Noronha:

Esse ensino era subsidiado pela Coroa, através do chamado padrão de redízima, que correspondia a 10% dos impostos cobrados na colônia. Seus cursos Humanidades, Filosofia e Teologia abrangiam desde a instrução elementar e secundária à superior, e apresentavam uma duração média de aproximadamente dez anos. Não concediam, todavia, diplomas, o que era um privilégio da Metrópole. Nossos letrados eram, assim, forçados a concluir os seus estudos na Europa, mais frequentemente em Coimbra, reforçando os laços de identificação cultural com a “pátria-mãe”. (Xavier et al., 1994, p. 48)

O ensino elementar, embora muitas vezes fosse oferecido ou reforçado nos Colégios, era de costume adquirido dentro da própria família, por meio de parentes ou, via de regra, de proceptores que também ensinavam o domínio de línguas e instrumentos musicais. Não devemos nos esquecer de que falamos aqui de filhos de proprietários e não de trabalhadores braçais ou mesmo urbanos ligados às atividades terciárias. Portugal enfrentava um período de crise no final do século XVIII, que suscitou mudanças expressas pela *Política Pombalina*, na qual a indústria, agricultura e comércio são objetos da ação governamental, em particular a agricultura, cujos resultados se fizeram sentir no espaço colonial. O Brasil transferia matérias-primas para a indústria portuguesa, produtos para a reexportação do Reino, alimentos para a Metrópole. Dentre outras medidas, o marquês de Pombal, ministro do Rei d.José I, expulsou os jesuítas de todo o Império lusitano, desmontando o sistema de ensino implantado em terras brasileiras.

Em Portugal, isso fazia parte de um projeto de reconstrução cultural e acabou desembocando na criação de um sistema público de ensino mais moderno e mais popular, enquanto no Brasil, foi simplesmente a supressão pura do sistema que havia. “Ou seja, no Brasil Colônia não havia, na época, nenhuma reforma cultural, nenhuma reforma educacional” (Xavier et al., 1994, p. 48).

A reforma pombalina, que podemos situar dentro do campo das ideias ilustradas, teve três eixos principais: o econômico, o político – administrativo e o cultural–pedagógico. No âmbito deste trabalho, privilegiaremos apenas o último eixo, ou seja, o cultural-pedagógico.

Nesse sentido, a reforma pombalina, que visava à recuperação econômica, sociopolítica de Portugal, resultou na derrubada de todo o sistema de educação construído, desde o início, pelos jesuítas no Brasil. Porém, como descrevem as historiadoras citadas, foi encontrada uma solução paliativa para dar continuidade ao sistema de ensino na Colônia, por meio das chamadas *Aulas Régias*. Eram aulas avulsas, sustentadas por um novo imposto colonial, o “subsídio literário”, paradoxalmente criado treze anos após o decreto que o instituiu (1772). É importante dizer que as aulas régias implantadas pelo Estado, cujos Professores nomeava diretamente, limitavam-se às primeiras letras (latim, grego, filosofia, geografia, gramática, retórica, matemática) e deveriam ser custeadas pelo imposto então criado, o subsídio literário. Mas o sistema não funcionou a contento, pois o subsídio não era cobrado e administrado adequadamente, os melhores professores não permaneciam no posto em razão dos baixos salários e, de qualquer forma, o número de aulas era ridicularmente pequeno frente às necessidades da Colônia. Segundo consta, logo que foi introduzido o sistema, o número de Aulas Régias foi calculado, como sendo: 17 de ler e escrever, 15 de gramática, 6 de retórica, 3 de grego e 3 de filosofia. Ao todo, 44 aulas, para uma população que girava em torno de 1,5 milhões. O restante de educação formal era dado em escolas religiosas, seminários, aulas particulares, que se tornariam o berço das Escolas Privadas no Brasil.

1.3 A Estruturação do Ensino no Brasil Imperial

No período Imperial, com a sua independência, o Brasil obviamente não tinha estabelecido qualquer forma de educação e ou instrução escolar. Das relações conflituosas

existentes na época, no que diz respeito ao sistema educacional, restaram poucas escolas e Aulas Régias, insuficientes e sem um currículo regular, e com algumas escolas de nível superior criadas na fase Joanina.

Na independência, em 1822, o Brasil tinha provavelmente uma população entre 4,5 e 4,8 milhões e cerca de um terço era escrava [inferências a partir de Oliveira (1866, pp. 159-199 e tabelas) e Mortara (1941), citados em IBGE, *EHB*, 1990, pp. 26 e 27]. Em 1850, a população brasileira era de cerca de 7,5 milhões, com os escravos respondendo ainda por cerca de 30% do total (Furtado (2003), p. 115, Merrick e Graham (1980), pp. 46-47 e Mortara em IBGE, *EHB*, 1990, pp. 25 a 27). O censo de 1872 revelaria 10,1 milhões de habitantes, com a população escrava excedendo 1,5 milhão. O recenseamento de 1890 situou a população brasileira em 14,3 milhões. Três anos antes, em 1886/87, às vésperas da abolição da escravidão, ainda existiam pouco mais de 700 mil escravos. (Paiva *et al.*, 2010, p. 2)

Em que pese o discurso da época apontar para a necessidade de instruir a “jovem nação”, e batizava o movimento como o “edifício educacional”, a grande verdade é que o discurso não correspondia às atitudes tomadas pelos políticos da época.

Após a Assembleia Constituinte de 1823, onde foi debatido o Projeto do tratado de Educação para a Mocidade Brasileira e o Projeto de Criação de Universidades que, em 1827, temos o Projeto Januário da Cunha Barbosa, que previa a criação de escolas primárias no país, e que se transformou no Decreto de 15 de outubro de 1827. Esse Decreto, que deveria resultar no sistema educacional da época, simplesmente implantou as Escolas de Primeiras Letras.

Em 1834, por meio do Ato Adicional Diogo de Feijó, que se tornou uma emenda constitucional à Constituição de 1824, que descentralizou a administração pública no país, durante o período das Regências, acabou resultando, no que diz respeito ao sistema de instrução, na transferência da competência relativa às Escolas de Primeiras Letras para os governos provinciais. Essa emenda vedava explicitamente as Assembleias Provinciais de deliberar sobre questões “de interesse geral da nação”. Com base nesse veto, entendia-se que o governo central deveria concentrar seus esforços no suprimento dos cursos superiores, enquanto as províncias se encarregavam da instalação e manutenção dos cursos secundários e elementares.

Embora tivessem assumido a responsabilidade de administrar as Escolas de Primeiras Letras, nas províncias não existia política e nem estrutura para implantação de um sistema de ensino. Vale lembrar que durante o período colonial essa era uma instrução preponderante

familiar, reforçada nos colégios jesuíticos. Torna-se importante dizer que, após a extinção dessas instituições escolares, temos um vago registro histórico sobre aulas de ler e escrever sustentadas pelo “subsídio literário” (Xavier *et al.*, 1994).

Destacamos que após Ato Constitucional de 1824, que concedia o direito de ensinar a particulares, a religiosos ou a leigos, *verificou-se uma expansão significativa da presença da iniciativa privada no ensino secundário.*

Os novos colégios que a legislação imperial incentivara, a exemplo dos colégios coloniais, também supriam de instrução elementar as elites que buscavam o secundário, rumo ao superior.

De modo geral, durante o período Imperial (1822-1889), a instrução elementar permaneceria, para as camadas mais privilegiadas da população brasileira, como uma tarefa própria da família, que procurava realizá-la, na melhor tradição senhorial, por meio de preceptores.

Com a falta de política pública para o sistema de ensino, e as autorizações governamentais para o ensino particular, esse período foi marcado, na área educacional, pela iniciativa privada.

1.3.1 Surgimento das Primeiras Escolas Normais

Conforme vimos, no Brasil, só o governo central – a Metrópole, no Brasil Colônia, e a cidade do Rio de Janeiro, no Brasil Império – podiam fundar escolas superiores. Até porque, os presidentes das Províncias não dispunham de recursos. Na área educacional, o máximo que uma Província podia almejar era a criação de uma Escola Normal. Assim, em 1835, funda-se a primeira de nossas Escolas Normais, em Niterói, e, em 1842, somente sete anos após, funda-se a Escola Normal na Bahia. De forma geral, essas escolas, porém, mantinham inferior o nível do ensino brasileiro que, além de não poder fundar escolas superiores, via-se, muitas vezes, coroadado de fracasso, até a própria fundação da Escola Normal. Em virtude dessa realidade educacional, melancolicamente, dizia, em 1867, o Presidente da Província do Paraná: “Reconheço a necessidade de uma Escola Normal; mas no Brasil elas têm sido plantas exóticas: nascem e morrem quase no mesmo dia” (Xavier *et al.*, 1994, p. 85).

A Província de São Paulo, considerada a primeira em instrução, instala, em 1846, sua primeira Escola Normal, fundada em 1847. Na Província de Minas Gerais, em 1835, luta-se pela consecução de uma Escola Normal. Em 1879, o Presidente da Província de Minas Gerais, Roberto Horta, formaliza e dá notícia à Assembleia Legislativa de que a Província contava com cinco Escolas Normais: a da capital e a de Campanha funcionam desde 1872; a de Diamantina instalada no presente ano, e as Paracatu e Montes Claros, que só poderão funcionar no próximo ano. Na Província do Espírito Santo, a reforma da instrução primária, em 1873, manda criar uma Escola Normal. Na Província do Rio Grande do Norte, a Escola Normal é instalada em 1874. (Xavier et al., 1994)

1.3.2 Importância da Escola Normal

A Escola Normal representou um importante papel para a Instrução Feminina no Brasil. A contribuição das Escolas Normais nesse quesito se deflagrou quando coube às mulheres a missão de se tornarem professoras. Uma vez que além de serem donas de casa e preparadas para contrair matrimônio, eram convocadas pelo sistema a sair de suas casas para se instruírem e se formarem nas primeiras Professoras do Brasil. Desse modo, constituíram as Escolas Normais, a ponte natural para entrada da mulher no ensino superior e, mais tarde, em todas as esferas de atividade. Por isso, apesar de deficiente e cambaleante, vital e inolvidável foi o papel das Escolas Normais, criadas no Brasil do século XIX. O princípio da democratização do ensino feminino começou com as Escolas Normais, uma vez que antes disso, somente as moças de famílias abastadas recebiam alguma instrução, por via de regra, eficiente e de aparato, já em casa de seus pais, com mestres particulares, que há mais de meio século têm existido no Brasil, como Indústria lucrativa. Novamente aqui se denota a atuação da iniciativa privada, ainda que modesta, na área educacional, como fonte econômica e de desenvolvimento.

1.3.3 A Legislação Educacional no Império

Poucas mudanças aconteceram no que diz respeito à estrutura educacional durante o Regime Imperial. Foi promulgada a Constituição de 1824, que tratava de princípios gerais sobre instrução primária gratuita a todos os cidadãos, com referências genéricas a respeito de colégios e universidades que ministravam Ciências, Belas Artes e Letras. Em 15 de novembro de 1827, foi publicada a primeira Lei Orgânica do Ensino no Brasil, entretanto, tornou-se praticamente inexecutável, por não haver professores para efetivarem seus dispositivos. Neste ano de 1827, foram instituídos, pelo Decreto Imperial de 11 de agosto, os primeiros cursos jurídicos, um, em São Paulo (Faculdade de Direito São Francisco), e outro, em Olinda. Nesse período, segundo contam as historiadoras Xavier, Ribeiro e Noronha:

[...] não faltaram, contudo, projetos ambiciosos e debates acalorados, entre políticos e entre literatos, onde o tema *educação primária suas mazelas e o caráter* [itálicos nossos] emergencial da sua reforma e expansão eram uma constante. Os inúmeros projetos apresentados no Parlamento Nacional versavam sobre questões que iam desde a formação precária do Magistério e a falta generalizada de recursos das províncias para a implantação dos seus sistemas de ensino, até a polêmica necessidade de imposição da obrigatoriedade do ensino. Dentre eles poucos foram transformados em lei. (Xavier et al., 1994, p. 84)

Em 1834, mesmo com o fortalecimento das assembleias provinciais para legislarem sobre a instrução pública, ou ainda as reformas Couto Ferraz (1854) e Leôncio Correia (1879), não houve nenhuma mudança que refletisse um avanço significativo na forma com que se lidava com a educação no Brasil Imperial. Ainda segunda as historiadoras citadas Rui Barbosa que, a pretexto de avaliar o projeto de reforma educacional que resultou na Lei de 1879, elaborou os seus célebres pareceres em dois documentos trazidos a público em 1882 e 1883, expunha suas teses e propostas educacionais. Tomava como ponto de referência e modelo as políticas educacionais dos países “adiantados” e justificava suas preocupações no alarmante diagnóstico que se tinha sobre a situação do ensino público no país. Sustentava as suas propostas em princípios doutrinários modernos, que associavam riqueza e instrução, e na chamada Pedagogia Realista, em voga nos países industrializados. A reforma educacional que pretendia subsidiar com as suas reflexões, e que considerava a reforma “do século”, resultou modesta e de poucas consequências práticas. As ideias que defendia nesses documentos, todavia, estariam presentes em todos os debates que a sociedade brasileira realizaria no século que estava por se iniciar. (Xavier et al., 1994, p. 98)

1.4 O Desenvolvimento das Escolas no Brasil

A despeito do que pesquisamos, lemos e produzimos até o presente momento, julgamos importante trazer um estudo histórico sobre a educação escolar e o desenvolvimento das escolas, no contexto da sociedade brasileira, que irá dos anos 10 aos anos 90 do século passado, com o recurso de sua subdivisão em dois subperíodos. Um deles com início nos anos 10, e término nos anos 50, e outro com início nos anos 60, e término nos anos 90.

Como é do nosso conhecimento, a sociedade que vai sendo construída em nosso país, desde seu início, tem seus alicerces determinados pelo capitalismo, enquanto um sistema socioeconômico-político-cultural, que vai se desenvolvendo a partir de centros a princípio europeus e, mais adiante, norte-americanos (Xavier et al., 1994).

Apesar de ser determinada pelo capitalismo, a sociedade que foi sendo construída demora a sofrer internamente a penetração das relações capitalistas de produção, tal como acontecia principalmente na Inglaterra e, depois, também nos Estados Unidos.

Quando tal penetração se dá, a atividade industrial, por exemplo, passa a ser dominante e determina a organização das outras formas de produção, inclusive na atividade agrícola.

À medida que isso ocorre, opera-se uma inversão na distribuição populacional predominantemente rural, para predominantemente urbana. Em consequência disso, os padrões comportamentais urbanos são os que passam a determinar os de comportamento rural.

Neste contexto de industrialização/urbanização, por razões determinadas pelas atividades econômicas, políticas e culturais, que vão se complexificando, a educação escolar se faz necessária a uma quantidade maior de pessoas. A produção do conhecimento passa a ser exigida numa velocidade cada vez mais intensa, e precisa ser registrada por escrito e difundida. Além disso, é preciso tomar conhecimento dela. Por essa e por outras razões, cada vez mais o saber ler e escrever se impõe como necessidade a um número cada vez maior de pessoas.

O saber ler e escrever, aos poucos, deixa de ser um luxo, uma coisa de quem dispõe do ócio, como em tempos passados.

A escola, em especial (ainda que não apenas ela), vai se transformando para atender às exigências criadas por um contexto social desse tipo, transformações estas que a afetam como um

todo, no âmbito do discente, do corpo docente, dos conteúdos, dos métodos, das suas instalações, estruturas, etc.

Com esses elementos em mente, constatamos que a sociedade brasileira dos anos de 1910 aos anos 1990, teve a seguinte evolução:

a. Nos anos 10, por razões internas e externas, são geradas as condições mínimas para o desenvolvimento mais regular do processo de industrialização que, tempos depois, se torna irreversível;

b. Nos anos 50, esse processo, por assim dizer, se conclui: a sociedade brasileira pode ser considerada como de base urbano-industrial;

c. Nos anos 60 em diante, esse processo se consolida: o grau de penetração das relações capitalistas se amplia e se aprofunda rapidamente.

1.4.1 O Surgimento das Escolas Operárias

Nesses períodos, até 1918, final da primeira guerra mundial, a atividade industrial apresentou pequeno, mas significativo desenvolvimento.

Com isso, a quantidade de trabalhadores urbanos aumentou e, mais particularmente, a de operários fabris. Esse aumento se fez, em grande parte, por meio da chegada de trabalhadores europeus, que deixavam seus países de origem, em razão das péssimas condições de vida que estavam submetidos. Alguns deles já eram operários e participavam do movimento da classe operária, que se desenvolveu na Europa do século XIX em diante.

A escola atendia apenas a quem não trabalhava, portanto, para atender a uns poucos; a escola que difundia conhecimento e, pouco ou quase nada de conhecimento sistematizado, chegava a produzir; a escola que pelo conteúdo e método do que difundia e produzia a consolidação dos valores aceitos e defendidos pela minoria dominante; a escola onde atuavam professores que, quando exerciam o magistério, mais seriamente, encaravam-no como sacerdócio, etc; pois bem, uma escola com tais características básicas foi duramente criticada inicialmente por lideranças educadas, de um lado, pela teoria socialista produzida pela luta dos

trabalhadores europeus ocorrida durante o século XIX e, de outro, pela prática exercida nas lutas sociais do tempo do Império, no Brasil, lutas pela abolição da escravidão e pela implantação do regime republicano.

Tais lideranças, em sua maioria nascidas no Brasil, exerceram forte influência no meio dos trabalhadores urbanos, nos primeiros anos da República (1889-1909). Seria quase que desnecessário lembrar que esse e outros grupos que atuavam nesse sentido foram muito fortemente perseguidos.

Defensores dos ideais de “justiça, igualdade e distribuição de riqueza”, no Brasil, os socialistas desde cedo compreenderam o quanto o analfabetismo que imperava entre os trabalhadores era um enorme obstáculo à tarefa de divulgação dessas mesmas ideias.

Logo, juntaram-se a outras forças sociais e políticas no combate ao analfabetismo. Em termos de educação escolar, foram defensores do ensino obrigatório, gratuito, leigo e técnico-profissional. Mas não ficaram envolvidos apenas em campanhas em prol da difusão de tais princípios. Empenharam-se numa árdua luta, junto às autoridades republicanas, pela criação e manutenção das escolas públicas. Entraram também em confronto com a Igreja Católica, na defesa da laicidade da educação escolar e, conseqüentemente, no combate ao ensino religioso. E, mais que isso, levaram a efeito a criação de Escolas Operárias e de Bibliotecas Populares.

Para o sustento de tais atividades, os socialistas defendiam a ideia de que, em parte, os recursos deveriam ser obtidos entre os próprios trabalhadores, mas, apenas em parte, pois, diferentemente dos grupos de tendências *anarquistas*, que também atuavam no meio dos trabalhadores urbanos, os socialistas reivindicavam e disputavam ferrenhamente com a Igreja Católica os recursos públicos destinados às atividades educacionais e assistenciais.

Nessa luta pela difusão de educação dos trabalhadores, apelaram constantemente à boa vontade de toda e qualquer pessoa instruída, a fim de que, em qualquer lugar, dentro ou fora de qualquer instituição, auxiliasse na instrução das pessoas de qualquer idade que, pela sua origem social, tivessem sido dela privadas.

Esse apelo parece que foi atendido, pois há registro da criação de “escolas operárias” em quase todos os estados brasileiros, no final do século XIX e início do século XX.

Eram escolas que funcionavam bastante precárias e irregularmente, em razão das dificuldades que tinham que enfrentar, como atendiam uma clientela heterogênea (de crianças e

adolescentes, filhos de trabalhadores, a adultos trabalhadores). Para essas escolas iniciarem, bastava que existissem interessados em ensinar, interessados em aprender e uma sala para reuni-los.

É relevante registrar que esta era a primeira vez na história brasileira que a educação esboçava-se como tarefa na formação política do trabalhador urbano, na luta social pela direção de uma sociedade de novo tipo, onde os princípios de “justiça, igualdade e distribuição de riqueza” se tornassem realidade.

Neste contexto de luta social, levada a efeito pela parcela da classe operária que vai se esclarecendo politicamente, e no interior da qual se insere a luta pela educação em geral e pela educação escolar em particular, outros grupos disputam e conquistam a maior influência no meio dos trabalhadores urbanos.

Dessa forma, durante os anos 10, são as lideranças com formação anarquista que superam, em influência, os denominados socialistas.

Tais lideranças, em sua maioria, eram constituídas por pessoas que, por esse período, chegaram ao Brasil como imigrantes e traziam a experiência teórica e prática adquirida pela participação na luta dos trabalhadores europeus por seus direitos.

Tinham eles também o analfabetismo como um grande obstáculo e entendiam que a luta pelo tipo de sociedade que almejavam, qual seja, uma sociedade de homens e mulheres livres e solidários, impunham a tomada de iniciativas culturais e educacionais propriamente ditas.

Em consequência da maneira como interpretavam esse ideal de liberdade, os anarquistas não defendiam a obrigatoriedade da educação e, tanto a Igreja como o Estado, era vistos como instrumentos na defesa e consolidação dos interesses capitalistas.

Coerentes com isso, combatiam tanto a influência da formação religiosa dada nas igrejas como nas escolas públicas.

Os Anarquistas lutaram pela criação de escolas independentes, tanto das igrejas quanto do Estado e, que, portanto, tinham que ser financiadas com recursos dos próprios interessados.

Semelhante aos socialistas, não ficaram apenas no âmbito da luta ideológica. Também partiram para a prática com incentivo à criação de escolas e centros de estudos.

As escolas primárias, que aparecem sob sua influência, antes, durante e depois dos anos 10, recebem a denominação de Escolas Modernas ou Escolas Racionalistas. Eram escolas só para

crianças, filhos de operários ou de outra origem social. Estes últimos eram filhos de profissionais liberais, intelectuais, mesmo pequenos proprietários interessados numa educação nova, com vistas a uma sociedade de novo tipo.

Os princípios pedagógicos defendidos e aplicados, nessas escolas, eram os da educação:

– INTEGRAL, que propiciasse o desenvolvimento progressivo e bem-equilibrado do ser humano por inteiro;

– RACIONAL, fundado na razão e não na fé, conforme os princípios da ciência atual.

–MISTA, conjunto para ambos os sexos.

– SOLIDÁRIA, para formar homens livres e que respeitassem a liberdade alheia.

Escolas desse tipo existiam em várias das grandes cidades brasileiras, em diversos estados, principalmente no Rio de Janeiro, Porto Alegre e São Paulo.

Essa intensificação, tanto na difusão das ideias pedagógicas como na criação de escolas, deu-se logo após o fuzilamento, em 1909, por motivos políticos, do educador espanhol, Francisco Juan Ramon Ferrer. Ele foi o fundador da “Escola Moderna” de Barcelona, serviu de modelo para os militantes de vários países, inclusive o Brasil.

Já nos anos 20, bastante atuantes também foram os Comunistas que traçaram um plano de política educacional integrado ao plano político mais geral.

1.5 Resumo da Situação do Sistema Educacional dos Anos 20 aos Anos 60 do século XX

Os estudos realizados sobre o sistema educacional, dos anos 20 aos anos 60 do século XX, demonstram uma evolução muito lenta no sentido de se eliminar a analfabetização do povo. Os motivos são variados por período e ao mesmo tempo a grande maioria desses motivos em detrimento de questões políticas partidárias. Os números revelam os atrasos ocorridos em consequência dos acontecimentos.

É importante mencionar que, mesmo com a atuação dos partidos Socialistas, Anarquistas e Comunista, a situação da Educação no Brasil continuava muito precária durante todo o período dos anos 20 aos anos 60 do século XX. A comprovação dessa constatação está nos números

oferecidos pelo IBGE, responsáveis pelo censo demográfico e fornecem os dados estatísticos para nossos estudos.

Os dados do IBGE dão conta de que, em 1920, no Brasil, existiam praticamente 11 milhões de analfabetos maiores de 15 anos. Em 1960, esse número já ultrapassava 16 milhões de pessoas na mesma faixa etária.

Para completar os dados e a nossa análise, é importante destacar que em 1920, o total de pessoas com mais de 15 anos era de mais de 17,5 milhões, e passou há um pouco mais de 40 milhões, em 1960. Vale lembrar que os números trabalhados são absolutos. Ao passarmos a nossa análise para percentuais, temos que:

- Em 1890, 85% da população brasileira era composta de analfabetos;
- Em 1900, 75% da população brasileira era composta de analfabetos;

Ao tomarmos por base somente a população acima de 15 anos, temos que:

– Em 1900, 65% da população brasileira era analfabeta. Esse número se manteve até 1920.

- Em 1960, 39% da população acima de 15 anos era analfabeta.

Essa constatação revela que boa parte da população chegava aos 15 anos de idade sem nunca ter passado por uma escola, nem mesmo para aprender ler e escrever um bilhete. Pois, na época, era considerado analfabeto quem não conseguisse ler e ou escrever um simples bilhete.

Logicamente esses dados denotam a carência de escolas e professores na época.

Não é surpresa constatar que é certo ter ocorrido, dos anos 1910 aos 1960, um crescimento constante da organização escolar, em seus três graus. É também certo que houve um aprofundamento dos graves problemas, tais como os da repetência e os da evasão, exatamente na mesma proporção em que essa organização se ampliava. Vejamos como isso se comprova.

A melhoria em termos percentuais indica que o esforço de expansão foi significativo em termos de ensino elementar. Se em 1935 mais da metade das crianças em idade escolar (54%) estava fora da escola, em 1955 esse percentual havia baixado para 26%. Assim mesmo, em números absolutos, aumentou a quantidade de crianças fora da escola. Elas eram mais de 5 milhões em 1935, e passam a pouco de 6 milhões em 1955.

Os dados de 1945 parecem indicar o aumento da capacidade de retenção da maioria das crianças que conseguem ingressar na escola em apenas dois anos. Ele melhora um pouco quando

da passagem da primeira para a segunda série, e piora quando da passagem da segunda para a terceira.

É preciso atentar também para o fato de que antigos e novos momentos, no interior da vida escolar, são expressão do alto grau de seletividade que existe como marca dessa organização. E mais, é preciso atentar para o fato de que essa expulsão é muito mais violenta nos momentos iniciais, e que as maiores vítimas são as crianças com origem nas famílias dos trabalhadores rurais e urbanos.

Assim é que para cem crianças que conseguem entrar na primeira série do ensino elementar, existem apenas 13, em 1935, ou 21, em 1955, que conseguem concluir a quarta série desse mesmo ensino.

Um crescimento como esse, conseguido dentro de limites ainda bastante estreitos, chegou a possibilitar certo grau de aperfeiçoamento administrativo-pedagógico. Foi assim possível criar um maior número de classes onde o professor dava aula para alunos de uma única série, bem como foi possível a criação de novos grupos escolares.

Esse crescimento resultou, obviamente, na ampliação da categoria dos professores. Com isso, eles passam a ser recrutados num quadro social de classe mais complexo, onde se ampliava também a chamada classe média. A categoria profissional do magistério tende, daí por diante, a ser composta de pessoas de uma origem e situação de classe mais diferenciada, com uma concentração, é certo, nessa classe média nova, que vai se desenvolvendo. (Xavier et al., 1994)

1.6 A Estruturação Legislativa sobre a Educação no Período Republicano até os dias de Hoje

A Proclamação da República se deu em 1889 e representou uma rearticulação do poder que saiu da oligarquia açucareira praticamente falida, para os cafeicultores, que passaram a monopolizar o poder definitivamente. No que se referem ao ensino elementar, as primeiras décadas do regime republicano não alteraram significativamente a situação herdada do Império.

A Constituição de 1891 facultou, em seus artigos, atribuições aos Estados brasileiros para que organizassem seus sistemas educacionais, dentro das normas constitucionais previstas, cabendo à União poderes específicos para legislar sobre a organização municipal do Distrito Federal, bem como sobre o ensino superior. Ao Congresso foi atribuída, mas não privativamente, a criação de instituições de ensino secundário nos Estados, e a competência de prover sobre a instrução secundária no Distrito Federal.

Em decorrência dessa atribuição concedida aos Estados, a partir de 1920, tiveram início, em várias unidades da federação, movimentos de renovação educacional, inspirados na escola nova europeia, sendo os mais significativos, a reforma Lourenço Filho no Ceará, em 1923; reforma Anísio Teixeira, na Bahia, em 1925; reforma Fernando de Azevedo, no Distrito Federal, em 1927; e a reforma Francisco Campos, em Minas Gerais, em 1928.

A revolução de 1930 provoca um grande anseio de renovação, que se refletiu no âmbito educacional, com a criação, ainda naquele ano, do Ministério da Educação e Saúde. Sob inspiração do então ministro Francisco Campos, aconteceram duas reformas: a do ensino secundário e a do ensino superior, por meio de dois estatutos, ambos de 11 de abril de 1931: o decreto-lei n.º 18.951 – Estatuto das Universidades Brasileiras – e o Decreto 18.952, que reorganizou a Universidade do Rio de Janeiro.

A Constituição de 1934 acolheu no capítulo V “Da família, da educação e da cultura” o inciso II, destinado a regular especificamente a educação, considerada direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos poderes públicos. A Constituição de 34 estabeleceu a competência da União para, entre outras atribuições, fixar o plano nacional de educação, abrangendo todos os graus e ramos, comuns e especializados, com poderes de coordenar, fiscalizar, exercer ação supletiva onde fosse necessário e estimular a atividade educacional em todo o país.

Assim, competia aos Estados e ao Distrito Federal organizar e manter os sistemas educativos em seus territórios, respeitando as diretrizes estabelecidas pela União. Ao Conselho Nacional de Educação – a ser organizado na forma da lei ordinária, cabia elaborar o plano nacional de educação, dependente do poder legislativo. Durante os três anos de vigência da Constituição, cuidou-se da elaboração do Plano Nacional da Educação, apresentado ao Congresso Nacional, sem, no entanto, ter sido por ele votado.

A Constituição de 1937, inspirada em princípios centralizadores, restringiu a autonomia dos Estados, dando ênfase ao ensino pré-vocacional e ao profissional, considerando, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado, sobretudo, às classes menos favorecidas. O Ministério da Educação e Saúde expandiu-se, criando o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), por meio do qual firmava convênios para auxiliar os estados, no campo do ensino primário, integrando-se, em 1942, ao Fundo Nacional do Ensino Primário.

Em 9 de abril de 1942, na gestão do Ministro Gustavo Capanema, foi promulgada a Lei Orgânica do Ensino Secundário – conhecida como Reforma Capanema, que instituiu o primeiro ciclo secundário de quatro anos, ou curso ginásial, e um segundo ciclo, de três anos, apresentando duas opções: curso clássico ou científico. Nos novos currículos previstos nessa Lei, predominavam o enciclopedismo e a valorização da cultura geral e humanística. Por influência da Segunda Guerra, essa Lei instituiu também a educação militar somente para alunos do sexo masculino.

A Constituição de 1946 deu competência à União para legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional, mantendo o capítulo da educação e da cultura referido na Constituição de 1934. Os Estados voltam a ter maior autonomia para organizar seus sistemas educacionais e mantêm os dispositivos sobre o ensino primário obrigatório, oficial e gratuito.

A Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, criada com base em dispositivo constitucional, que regula a competência da União, entendeu que a função de legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional deveria constar de um texto legal único. Assim, o poder executivo, em 1948, encaminhou ao Congresso Projeto de Lei que originou muitos debates entre diferentes correntes educacionais, resultando na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de n.º 4.024/61, a primeira a tratar especificamente da educação nacional, após 15 anos da promulgação da Constituição de 1946.

A Constituição de 1967, com as alterações da Emenda Constitucional n.º 1, de 17 de outubro de 1969, manteve a atribuição da União de legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional. Assim, em 1971, o Congresso Nacional propõe alterações no ensino de 1.º e 2.º graus e à LDB vigente, n.º 4.024/61.

Lei 5.692/71, de 11 de agosto de 1971. As alterações propostas têm início em maio de 1971, na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, onde numeroso grupo

representante, de diferentes estâncias educacionais de todo o Brasil, é convidado pelo então Ministro Jarbas Passarinho, do Ministério da Educação e Cultura, a participar do "Curso de Especialização sobre o ensino de 1.º e 2.º graus", com a finalidade de se elaborar o anteprojeto da lei de reforma do ensino, a qual redundou na Lei 5.692/71, também conhecida como “Reforma Passarinho”.

A Constituição de 1988, por sua natureza “cidadã”, exigiu uma nova lei para a educação, já dimensionada no substitutivo de autoria do Senador Darcy Ribeiro, com a colaboração do Senador Marco Maciel, dando origem ao projeto da atual Lei de Diretrizes Básicas nº 9.394/96. (Boyard *et. al.*, 1972; Niskier, 1996)

A Lei 9.394/96, considerada “uma prova de maturidade”, no dizer do Presidente Fernando Henrique Cardoso, e uma revolução na educação brasileira, após 25 anos de vigência da 5.692/71, busca o pleno desenvolvimento da pessoa humana, e suas inovações caracterizam um projeto para a educação, que visa mobilizar toda a sociedade brasileira acompanhada de uma clara vontade política de mudança. Na discussão do projeto de lei no Senado, até chegar aos 91 artigos aprovados, defendeu-se arduamente o fortalecimento da descentralização e a democratização do espaço escolar.

1.7 A Iniciativa Privada na Área Educacional e sua Convivência com o Estado

O ensino privado contribuiu significativamente para o desenvolvimento da Educação no Brasil desde as escolas jesuítas, que guardavam compromisso com a religião católica. Esse ensino privado teve início com as aulas particulares e de reforço aos filhos dos mais afortunados. Essas aulas, inicialmente ministradas na casa do Professor ou do Aluno, propiciaram o desenvolvimento de uma cultura de aulas particulares, que se deflagrou nas escolas particulares, uma vez que se agrupavam alunos em torno de um ou mais professores, nas palavras da Manoel Alves:

[...] desde os tempos da colonização, propôs, uma educação humanista, centrada no cidadão, enraizada nas convicções religiosas de nosso povo, preme de valores que projetem a dignidade da pessoa humana. Testemunha e recorda assim, a todos os educadores deste Brasil, a transcendência da missão de educar crianças e jovens; missão esta que nos impulsiona a ultrapassar toda e qualquer condicionante econômico, social e política, no compromisso perene com a educação do nosso povo. (Alves, 2009, p. 78)

No final do Século passado, surgiram as redes de ensino, como o Positivo, com sede em Curitiba; o Objetivo, de São Paulo; o Pitágoras, de Belo Horizonte; os paulistas COC; e o Anglo e o paranaense Exponente vendem seus serviços para 4.000 escolas, com 80.000 professores e 1,5 milhão de alunos. Juntos, eles movimentam seis bilhões de reais por ano.

O sistema de rede tem produzido uma revolução silenciosa na educação privada brasileira. Pela primeira vez é oferecido aos estudantes de rincões afastados o padrão de ensino dos centros prósperos do Sudeste. Com seus produtos feitos em série, as redes conseguiram uniformizar para melhor a qualidade da escola particular de norte a sul do Brasil. Uma aluna do Colégio Objetivo, em Boa Vista, capital de Roraima, recebe a mesma educação de um estudante que frequenta a sede do grupo em São Paulo. Já é impossível encontrar um Estado que não disponha de escolas atreladas ao Positivo e ao Objetivo, as duas maiores redes, com 900.000 alunos. O mineiro Pitágoras, com 150.000, está presente em 25 dos 27 Estados brasileiros. O COC, de Ribeirão Preto, no interior paulista, concentra uma fatia considerável de seus 170.000 alunos no Nordeste¹.

Com o sistema de franquias, essas redes levam a todo o País uma metodologia de ensino com projeto pedagógico e plano escolar, padronizando a Gestão Pedagógica. Já o modelo de gestão de negócios, normalmente fica por conta do franqueado, que tem a liberdade de gerir financeira e economicamente o seu negócio.

1. Fonte: http://veja.abril.com.br/270202/p_092.html.

1.7.1 A Relação com o Estado

Na Relação com o Estado, diante de todo o contexto transcrito, fica claro que sempre houve a repressão explícita ou velada. Essa repressão, ainda nos dias de hoje, tem sido um dos principais obstáculos a ser transposto pelo Educador Privado. O Estado interveio e intervém a todo o momento na atividade dos empreendedores em escolas no Brasil, pois o ensino ainda é tratado como uma concessão do poder público para o privado. A própria Constituição de 1988, em seu Art. 209 afirma: “O Ensino é Livre iniciativa privada, *atendidas as seguintes condições* [itálicos nossos]: cumprimento das normas gerais da educação nacional; autorização, validação de qualidade pelo poder público”.

Podemos dizer que a educação, ainda que vindo da iniciativa privada, continua sob a égide do poder público, que também a fiscaliza. Já as suas diretrizes são dadas pelas leis e normas criadas pela sociedade, a exemplo da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Há que se ressaltar que a iniciativa privada, ao empreender na educação, segue o modelo de política pedagógica dada pelo Estado, definido em lei, instituído no âmbito da sociedade.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A HISTÓRIA DO ENSINO PÚBLICO NO BRASIL

Com o Histórico existente do ensino público no Brasil, pesquisado e transcrito neste trabalho, é perceptível que o ensino público ligado à política, à religião, aos interesses econômicos e à luta pelo poder propriamente dito, está sempre colocado, ora como bandeira de luta, ora como alicerces de trajetória política, ora como forma de se atingir um interesse econômico ou coisa que o valha. Na verdade, o aprendizado de uma forma ou de outra tende a progredir em conjunto com a sociedade, e a forma de se lidar com a educação é que vai determinar quem tem acesso e como terá acesso a esse conhecimento.

O conhecimento é uma moeda cara e, mais que provado está, que sem ele não há progresso, não há evolução, não há sequer um caminho a tomar.

Obviamente que a revolução industrial nos trouxe a necessidade de se difundir o ensino, pois os trabalhadores precisavam de instrução para produzir nas indústrias e, por consequência, alguns deixavam de ser alienados e passavam a ter as próprias ideias. Assim, os conflitos de interesses sempre ocorriam e, dessa forma, os movimentos de classes surgiram gerando o conflito necessário a toda transformação social e política.

O sistema educacional acompanhou essas transformações, e paralelo ao sistema público de ensino, o desenvolvimento das escolas particulares ocorreu pela própria necessidade, inicialmente das elites em se instruírem e, posteriormente, pelo evento da revolução industrial, principalmente, a classe operária e grupos liberais se organizaram para a obtenção de instrução, surgindo os currículos e métodos de ensino desde o básico até o terceiro grau.

No final do século passado, surgiram as redes de ensino, que se espalharam pelo país levando Projeto Pedagógico desenvolvido pela própria rede. Esses modelos trouxeram métodos de ensino padronizados para boa parte do sistema de ensino privado. Essas redes apresentam uma participação importante para a difusão do ensino privado no Brasil e, principalmente, a padronização do projeto pedagógico e plano escolar com base na legislação aplicada.

2.1 Gestão de Escolas Privadas

Ao tratar da iniciativa privada com investimento no ensino, deparamo-nos com a necessidade da condução do empreendimento pelo empreendedor, seja ele franqueado ou não, com a finalidade principal de obter lucro, ao mesmo tempo em que o produto objetivo passa a ser a transformação de pessoas agregando-lhes conhecimento. O fim em si e o objetivo trazem a necessidade de planejar, organizar, coordenar, comandar o negócio, ou seja, a palavra de ordem é Administração.

Mas, empreender em escola pode parecer um negócio como outro qualquer, entretanto, certamente não o é. A Gestão de escola requer uma doação e dedicação muito maior que empreender em outras atividades, pois se trata de material humano.

A instituição de ensino, cuja função maior é transmitir conhecimentos, cuida de transformar pessoas, influir na formação do caráter, mostrar-lhes as possibilidades e, entre outras coisas, aguçar-lhes a criatividade e desenvolvimento, a autonomia de pensamentos, relacionamentos sociais, integração com o meio, etc.

2.1.1 Modelo Clássico de Administração

A Teoria Clássica da Administração representa, hoje, a conquista de uma longa história, no campo do conhecimento humano, que despontou no início do século XX, no quadro da 2ª Revolução Industrial.

Com a 2ª Revolução Industrial, principalmente com o surgimento da energia elétrica e o uso dos combustíveis de petróleo, há um novo surto de progresso, acompanhado da expansão do capitalismo financeiro, que viria permitir a criação e o funcionamento de grandes organizações empresariais.

No campo específico da administração das empresas, coube a um engenheiro, Henri Fayol, o lançamento do fundamento de uma Teoria Geral da Administração, dando origem à chamada Escola Clássica da Administração.

Assim, a abordagem clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional.

Na Teoria Clássica de Fayol e seus seguidores, a ênfase é posta na estrutura da organização. O objetivo é buscar maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador e da empresa.

A Teoria Clássica da Administração partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, com uma visão anatômica e estrutural, enquanto na Administração Científica, a abordagem era fundamentalmente operacional (homem/máquina).

Na Administração Científica proposta por Taylor, o princípio do planejamento é o primeiro de uma gerência com novas atribuições e responsabilidades, consistindo em substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. (Chiavenato, 1979, p. 51)

Dá-se aí a divisão do trabalho e o nível cada vez maior de especialização claramente definido.

Fayol sempre afirmou que seu êxito se devia não só às suas qualidades pessoais, mas aos métodos que empregara.

Exatamente como Taylor, Fayol procurou demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, os resultados desejados podem ser alcançados.

Sua teoria da Administração basicamente está contida na proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, a saber:

- Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa;
- Funções comerciais, relacionadas com a compra e venda;
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;

- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
- Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas;
- Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas (Fayol, 1916).

Nenhuma das cinco funções essenciais tem o encargo de formular o programa geral da empresa. Essa atribuição compete à 6.^a função, a função administrativa, que constitui, propriamente, a Administração.

Para deixar claro essa função coordenadora, Fayol (data) assim define o ato de administrar:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo da empresa, material e social;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Segundo Fayol, a Administração não se refere apenas ao topo da organização: existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, distribui-se por todos os níveis hierárquicos. Segundo ele, tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos.

São princípios fundamentais de Fayol:

- divisão de trabalho;
- autoridade e responsabilidade;
- disciplina;
- unidade de comando;
- unidade de direção;
- subordinação dos interesses individuais ao interesse geral;
- remuneração justa ao pessoal;

- centralização;
- linha de autoridade;
- ordem;
- equidade;
- estabilidade do pessoal;
- iniciativa e;
- espírito de equipe.

A Teoria Clássica de Fayol concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem. Assim, a estrutura e a forma de organização marca a essência da Teoria Clássica, como concebida por Fayol. (Chiavenato, 2002, p. 91 a 112)

2.1.2 A Teoria da Burocracia

Ao redor dos anos 40, com o crescimento do tamanho e complexidade das empresas, passou-se a exigir modelos mais bem-definidos, assim com base na Filosofia da Burocracia desenvolvida por Max Weber, surgiu a Teoria da Burocracia na administração. Verifica-se então que a indústria em grande escala depende da organização, da administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. Há necessidade, a partir daí, de definições mais claras no que diz respeito às divisões de cargos, tarefas, níveis hierárquicos e desenvolvimento de responsabilidades específicas, sendo certo que a especialização de cada função, e ou cargo se tornariam a base da teoria da burocracia, onde cada um assumiria o seu papel com a criação inclusive de procedimentos correlatos à função e tarefas. Os chefes, engenheiros e técnicos ficariam no topo da pirâmide e os operários obedeceriam a suas ordens sem questionamentos.

Na teoria administrativa, a abordagem estruturalista surgiu com o crescimento das burocracias, em uma perspectiva de análise que vai além dos fenômenos internos da organização, visão pela qual as escolas de até então se restringiam. Max Weber foi o primeiro teórico dessa abordagem, que em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência. (Chiavenato, 2003, pp. 254-255)

A preocupação de Weber está na racionalidade, entendida como a adequação dos meios aos fins. E uma organização é racional quando é eficiente. Assim, para Weber a burocracia era a forma mais eficiente de uma organização. Max Weber descreveu um tipo de estrutura burocrática acreditando que era comum à maioria das organizações formais. (Motta, 1975, p. 46)

No entanto, Weber não definiu um modelo padrão para ser aplicado, apenas esquematizou as principais características da burocracia existente. Ao sistematizar seu estudo da burocracia, começa com a análise dos processos de dominação ou autoridade. (Maximiano, 2000, p. 88)

Segundo Weber, a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades.

Este modelo, também chamado *burocrático*, caracteriza-se pelos seguintes elementos: A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas; A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas; A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção; As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas; O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço; O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha; A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular; O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho. Weber concebeu a Teoria da Burocracia para tornar a organização eficiente e eficaz, garantindo rapidez; racionalidade; homogeneidade de interpretação das normas; redução dos atritos e discriminações; padronização da liderança (decisões iguais em situações iguais) e o alcance dos objetivos. A burocracia busca

amenizar as consequências das influências externas à organização, harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades de modo a se atingir os objetivos organizacionais, através da competência e eficiência, sem considerações pessoais. (1946, citado em Chiavenato, 2003, pp. 254-255)

Logo se verifica que a formalização das funções com criação de procedimentos, descrição de tarefas e funções acaba por traçar um comprometimento maior do funcionário com a empresa, fazendo com que o profissional praticamente se eternize na organização.

As organizações assimilaram muito bem esses modelos de administração durante longa data, e muitas dessas organizações resistiram durante longo tempo a qualquer tipo de mudança, mesmo com o surgimento das teorias mais modernas.

2.1.3 Teoria Comportamental

As teorias mais modernas de administração trazem modelos mais dinâmicos e humanistas, como por exemplo, a Teoria Comportamental, que deixou uma nova compreensão das organizações, cujo foco principal é a preocupação com as pessoas, suas necessidades, seus desejos, suas limitações, suas ambições e habilidades, entre outras considerações. Dessa forma, trouxe um liame de troca de interesses para medir a motivação, buscando soluções democráticas e flexíveis para os problemas de gestão. Maslow e Herzberg foram os principais estudiosos dessa teoria, e os modelos de ambos batizados com seus respectivos nomes.

Temos ainda o comparativo de Likert, de suma importância para a Teoria Comportamental. Rensis Likert estudou e desenvolveu sistemas de gestão, que pudessem questionar o comportamento do homem, propôs ainda um esquema no qual ele pudesse relacionar modelos de organizações, como sendo: Autoritário Coercitivo, Autoritário Benevolente, Consultivo e Participativo.

O sistema de administração de Likert pode ser relacionado com as teorias X e Y de McGregor, assim o sistema Autoritário Coercitivo corresponderia à Teoria X, que analisa as pessoas como preguiçosas e indolentes, que evitam o trabalho e as responsabilidades. O sistema

Participativo corresponderia à Teoria Y, que parte de uma visão mais positiva do homem (Chiavenato, 2003).

2.1.4 Teoria da Administração por Objetivos (Peter Drucker)

O Mestre Peter Drucker despontou no século XXI em pleno vigor intelectual, cheio de energia. Sua obra é extremamente abrangente, escreveu sobre tudo o que os executivos fazem, pensam e enfrentam.

Na sua visão, a Gestão é uma disciplina prática e humanista. É uma “arte” que se alimenta de ciências como a Economia, Psicologia, História, Matemática, Teoria Política e Filosofia. E é também uma prática – como a Medicina – no sentido em que não interessa se o tratamento é, ou não, científico, mas sim, se cura o doente.

No seu entender, a gestão é fundamentalmente uma ciência social, que lida com pessoas e cujo âmbito não se confina ao mundo empresarial (por isso, o autor dedicou vários livros ao mundo das organizações sem fins lucrativos). Apesar de todas essas contribuições, Peter Drucker, com sua proverbial modéstia, recusava o título de “pai” do *Management*.

Suas ideias sempre são discutidas, analisadas, estudadas, tanto nas empresas quanto nas universidades, pois abrangem temas como privatização (chamada por ele de “reprivatização”, na década de 80), a Administração (ou Gestão) do Conhecimento também é uma de suas ideias lançada no seu livro *The age of discontinuity*, de 1969. Ou seja, há mais de 30 anos Drucker analisava as implicações do conhecimento como sinônimo de poder e propriedade, o que hoje é discutido amplamente em termos de Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Inovação estratégica, *Empowerment*, etc.

Seu primeiro livro, escrito em 1946, *Concept of the corporation*, constituía uma investigação pioneira do intrincado funcionamento interno da General Motors, e demonstrou que o gigante do setor automobilístico era muito mais um sistema social repleto de labirintos que uma máquina econômica.

Deixou um legado de mais de 29 livros. Ao longo de sua vida, criou frases e defendeu conceitos como Administração por Objetivos (APO). Muitas de suas inovações tornaram-se realidades na prática administrativa. Por exemplo, elogiou as grandes organizações, mas também previu o seu desaparecimento. Seu livro *Managing for results*, de 1964, foi o primeiro livro sobre o que hoje se denomina estratégia. A obra *The effective executive*, de 1966, foi o primeiro e, até hoje, o único livro sobre o fato de o comportamento ser um ponto de apoio ou uma exigência que se faz do profissional.

O ápice de sua obra pode ser considerado como formado por dois livros extensos e brilhantes: *The practice of management* (1954) e *Management: tasks, responsibilities, practices* (1973), que possuem um alcance enciclopédico e são completos em sua perspectiva histórica. Mais que qualquer outra obra, abrangem a essência do pensamento e da prática da Administração. Ambas estão editadas em português.

Para que se tenha uma ideia da atualidade de seus escritos, basta lembrar que em sua obra *Management: tasks, responsibilities, practices*, de 1973, ele estabeleceu cinco princípios básicos para o *papel do dirigente*: (1) *definir objetivos*; (2) *organizar*; (3) *motivar e comunicar*; (4) *avaliar*; e, (5) *desenvolver pessoas*. Para ele, esse é um dos papéis fundamentais do administrador, ou seja, assumir uma função educacional, proporcionando aos demais uma visão e habilidade para desempenhá-la.

Para Drucker, organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Uma organização é sempre especializada, e tem como função tornar produtivos os conhecimentos. São os trabalhadores do conhecimento que dão valor às organizações, pois são as pessoas altamente qualificadas e dedicadas que estão numa procura constante de novas habilidades e conhecimentos.

As organizações apresentam uma gestão de mudança com o objetivo de produzirem constantemente produtos ou serviços diferentes e inovadores. Essa tendência pressupõe que desapareça o trabalho como fator de produção, e seja redefinido um novo papel e função para as organizações baseadas no conhecimento e informação.

A Administração por Objetivos, formatada e idealizada por Drucker no berço da teoria neoclássica, tem sua base na gestão do conhecimento identificado com o espírito pragmático e democrático.

As principais características da APO - Administração por Objetivos são:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior;
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição;
- Interligação dos objetivos departamentais;
- Elaboração dos planos táticos e dos planos operacionais;
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- Participação atuante da chefia;
- Apoio intensivo do staff durante os primeiros períodos.

A partir da década de 1950, a Teoria Neoclássica deslocou a atenção, antes fixada nas chamadas “atividades meios”, para os objetivos ou finalidades da ordem organizacional.

A APO apresenta os seguintes aspectos na fixação de objetivos:

- Os objetivos representam os propósitos da pessoa que exerce o poder de liderança;
- São necessidades a satisfazer: acionistas – equipe administrativa – funcionários – clientes – público em geral;
- Subordinados – metas pessoais;
- Empresas – metas globais x metas individuais – conflito – gerência (compatibilizar).

Druker sustentava que uma vez traçados os objetivos, a administração ganha foco no resultado, e assim, os objetivos passam a proporcionar à organização uma diretriz no sentido de uma finalidade comum. Desse modo, servindo de base segura para verificar o valor das metas e planos – evitando erros devido à omissão, facilitam a previsão do futuro, e a organização determina o destino, sem risco de fatalidade (diminuem as surpresas). Assim, a administração dos recursos passa a ser mais previsível.

2.1.5 Administração Escolar

Nos últimos anos, têm sido frequentes as críticas à chamada transposição mecânica dos princípios da administração de empresas para a administração escolar. As limitações do modelo

clássico ganham, então, um significado especial, porquanto a escola, pela sua própria natureza, difere da empresa. Como afirma Machado (2000).

Entre um projeto empresarial e um projeto educativo, as diferenças incluem principalmente a amplitude das variáveis e dos valores envolvidos. De modo geral, a mais complexa das empresas é a mais simples, do ponto de vista dos projetos que mobilizam, que a mais simples das escolas. Ainda que a redução dos valores empresariais à dimensão econômica possa ser uma caricatura, ela não é mentirosa, e seguramente a questão dos valores no universo educacional é muito mais fecunda e abrangente.

Como pudemos observar, a Teoria da Administração não é estática. Ela vem absorvendo novas tendências, como é o caso da ênfase “na organização voltada à aprendizagem”, que se contrapõe à imagem da organização como máquina (Morgan, 1996).

A ideia de uma organização voltada para a aprendizagem tem tudo a ver com a escola, que não está “pronta”. Cada escola é uma escola; cada conjunto de alunos tem sua especificidade, assim como cada conjunto de professores, profissionais de direção e pessoal de apoio constituem um grupo particular, que atua e contribui de forma própria para a dinâmica da escola.

Dessa perspectiva, um novo modelo de administração escolar exige que se fortaleçam dois vetores, a aprendizagem e a inovação, e que se substituam as ideias falsas como a da “escola-máquina”, da “escola-empresa”, por algo mais promissor, como a ideia da escola que aprende.

Em toda escola, desenvolve-se, direta ou indiretamente, um complexo conjunto de atividades voltadas para sua finalidade, o ensino-aprendizagem. Essas atividades precisam ser organizadas, planejadas, dirigidas e coordenadas. É o que chamamos de Administração Escolar.

Distinguem-se na Escola as seguintes áreas de atividades:

- *Atividades de direção*: Coordenação e organização geral da escola, assistência da direção, coordenação pedagógica, coordenação de área, secretaria geral e outras;

- *Atividade-fim*: Envolvida diretamente com a tarefa educacional, exercida pelos professores; compreende também atividades de apoio ao trabalho de sala de aula, como monitoria;

- *Atividades de suporte à atividade-fim*: É o caso dos serviços de biblioteca, elaboração técnica de material didático e outras;

– *Atividades de apoio geral*: Estão voltadas para a administração de recursos e meios necessários ao funcionamento da escola; abordagem aos serviços de recursos humanos, finanças, material, merenda, zeladoria e outras.

As atividades de direção, as atividades de suporte à atividade-fim e as atividades de apoio geral derivam da natureza e das necessidades da atividade-fim. Retire-se a função educacional da escola e toda a organização perde automaticamente sua razão de ser.

Contudo muitas escolas apresentam-se fragmentadas, numa perversa separação entre o pedagógico e o administrativo. Como veremos, essa é a principal reclamação dos diretores de escola em relação ao seu próprio trabalho (Teixeira, 2003).

A Escola, assim como qualquer empresa, precisa reunir recursos humanos, materiais financeiros entre outras providências peculiares para se estabelecer. A metodologia adotada no Brasil para a gestão de escola tem sido a administração capitalista. Porém, como vimos, a Administração Escolar requer cuidados específicos, uma vez que o seu produto é a própria transformação do ser humano, as exigências legais traçam um perfil de atuação obrigatória que, ao mesmo tempo em que limitam iniciativas, moldam o desempenho das escolas de acordo com a realidade de cada uma.

A administração especificamente capitalista que, a mercê dos condicionantes sociais e econômicos, de um particular modo de produção, apresenta-se, tanto no nível estrutural quanto no superestrutural, como mediadora da exploração e domínio de uma dada classe social sobre as demais, é tida, no âmbito da teoria da administração, quer “geral”, quer escolar, como tendo validade eterna e universal. Na verdade, essa absolutização da administração capitalista – considerada a administração por excelência, produto do progresso humano, que se aplica aos mais diversos tipos de situações – nada mais é do que um caso particular da absolutização da própria sociedade capitalista, considerada pela ideologia dominante como organização social perene e insuperável, que paira acima da própria história como o mais perfeito modelo de sociedade possível (Paro 2012, p.164).

Paro chama a atenção:

[...] embora propugnando pela administração de empresas na escola, a maioria dos teóricos da Administração Escolar não veem uma identidade absoluta entre empresa e escola, identificando, nesta, características específicas que precisam ser levadas na devida conta. Primeiramente,

consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar. A diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido ao seu caráter, de certa forma, abstrato, que em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação. (Paro, 2012, p.165)

Ainda segundo Paro (2012), outra especificidade da escola diz respeito ao seu caráter de instituição prestadora de serviços, que lida diretamente com o elemento humano. Aí, o aluno é não apenas beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração. Finalmente, intimamente relacionada com os dois aspectos anteriores, há a consideração da intensidade do “fator” mão de obra na “empresa” escolar. Enquanto, na empresa produtora de bens e serviços em geral é bastante grande a participação relativa das máquinas e demais meios de produção geral, com tendência constante a sua intensificação cada vez maior, na escola, é a mão de obra que possui participação relativa mais elevada.

Em sua grande maioria, entretanto, estas observações a respeito da peculiaridade da organização escolar aparecem não como justificativas para se negar a aplicação da administração empresarial na escola, mas, ao contrário, como um dos passos no processo dessa aplicação. Em outras palavras, tais observações constituem uma identificação dos cuidados que devem ser tomados para que esse processo se realize com êxito, já que a transposição dos mecanismos administrativos da empresa capitalista para a escola é vista como algo natural e plenamente legítimo.

Isso se deve ao fato de que no seio da teoria da Administração Escolar, a administração é encarada como um problema puramente técnico, desvinculado de seus determinantes econômicos e sociais. Com base nessa perspectiva, não há por que não se crer que os princípios, técnicas e métodos administrativos, que promovem a eficiência da empresa, não possam ser adotados com êxito também na escola. Assim, mecanismos da administração capitalista, como a gerência e a divisão pormenorizada do trabalho gerada no seio da empresa capitalista, e aí adotada, como vimos, para resolver problemas que são, antes de qualquer coisa, de natureza econômica e social, são tomados como transplantáveis para a situação escolar, sob justificativas meramente técnicas, sendo tratados de maneira autônoma, desvinculados dos condicionantes sociais e econômicos que os determinam (Paro, 2012).

O fato é que as escolas estão inseridas na ordem econômica e não podem estar alheias ao que acontece ao seu redor. Necessariamente, as escolas, assim como qualquer empresa, têm que ser administradas até que se crie ou desenvolva uma metodologia específica, *mutatis mutantes*, a metodologia das técnicas de administração geral, que deve ser utilizada e adotada pelas escolas.

A organização escolar, obviamente deve passar pelo crivo da legislação a ela aplicada e, após reunir os recursos necessários, faz-se necessário organizar, planejar, programar e gerir o empreendimento de acordo com os seus objetivos traçados.

Ao empreender, o empreendedor, ainda que seja um pedagogo, deve contar com a ajuda do especialista da área operacional da Escola, que é o Diretor(a) Pedagógico(a), que irá traçar as diretrizes por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Ensino, etc. Por outro lado, deve contar com um profissional na área de gestão administrativa financeira, contábil e fiscal, que a rigor, deverá seguir a metodologia técnica contábil para se obter o controle financeiro e econômico da escola.

Tendo esse enfoque, assim como na indústria, o industrial conta com o profissional/especialista para gerir sua fábrica; na escola, o empreendedor/mantenedor deve, obrigatoriamente, contratar o especialista em sua área operacional e o especialista para gerir seu negócio, qual seja o Pedagogo com formação apropriada para gerir a área operacional da escola, e o Gestor para gerir a área administrativa, econômica e financeira.

Independentemente do modelo de Gestão Administrativa a ser adotado pela Escola, uma das principais fontes de informação para se gerir a Escola na área financeira, econômica e fiscal é a contabilidade, cuja técnica permite o registro diário de toda a movimentação financeira da Escola, assim como o registro das decisões societárias, comerciais e fiscais que envolvam valores e critérios decididos pelos sócios ou gestores.

A técnica contábil desde Luca Bartolomeu Pacioli, no século XV, continua a mesma na concepção, mas a partir da Lei 6.404/76 e da resolução nº. 750/93, do Conselho Federal de Contabilidade, foram instituídos os Princípios Contábeis, que se tornaram obrigatórios e que norteiam a técnica contábil.

Os Princípios da Contabilidade podem ser observados no exercício da profissão e constituem condição de legitimidade das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC). Além

disso, na aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade às situações concretas, a essência das transações deve prevalecer sobre seus aspectos formais.

A Resolução do CFC nº 750/93, como já dito, define os Princípios que estão revestidos de universalidade e generalidade, elementos que caracterizam o conhecimento científico, justamente com a certeza, o método e a busca das causas primeiras.

Os princípios da Contabilidade são:

1. Entidade;
2. Continuidade;
3. Oportunidade;
4. Registro pelo valor original;
5. da ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA; (Revogado pela Resolução CFC nº. 1.282/10);
6. Competência;
7. Prudência.

1. Princípio da Entidade:

A Contabilidade deve ter plena distinção e separação entre pessoa física e pessoa jurídica. Enfim, o patrimônio da empresa *jamais* se confunde com o dos seus sócios. A contabilidade da empresa registra somente os atos e os fatos ocorridos que se refiram ao patrimônio da empresa e não os relacionados com o patrimônio particular de seus sócios.

2. Princípio Continuidade:

O Princípio Contábil da Continuidade está contido no art. 5º da Resolução CFC nº 750/1993.

A continuidade significa que a Contabilidade efetua a avaliação do patrimônio e o registro das suas mutações considerando que a entidade, até evidências em contrário, terá sua vida continuada ao longo do tempo, ou seja, é a hipótese básica de que a entidade, cujo patrimônio está sendo contabilizado, não está destinada à liquidação ou a qualquer forma de extinção, mas sim, a continuar sua operação por tempo indeterminado.

3. Princípio Oportunidade:

Refere-se ao momento em que devem ser registradas as variações patrimoniais. Devem ser feitas imediatamente e de forma integral, independentemente das causas que as originaram com contemplação dos aspectos físicos e monetários. A integridade dos registros é de fundamental importância para a análise dos elementos patrimoniais, pois todos os fatos contábeis devem ser registrados, incluindo os das filiais, sucursais e demais dependências de uma mesma entidade. Caso seja tratado um fato futuro, o registro deve ser feito, se for possível provar o seu valor. São os casos de provisões, como as de férias, 13º salário, contingências, etc.

4. Princípio Registro pelo Valor Original:

Os elementos patrimoniais devem ser registrados pela contabilidade por seus valores originais, expressos em moeda corrente do país. Assim, os registros da contabilidade são efetuados com embasamento no valor de aquisição do bem ou pelo custo de fabricação (vide contabilidade de custos), incluindo-se, ainda, todos os gastos que foram necessários para colocar o bem em condições de gerar benefícios presentes ou futuros para a empresa.

5. Princípio da Atualização Monetária (Revogado pela Resolução CFC nº. 1.282/10)

6. Princípio Competência:

O Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento. Esse princípio está ligado ao registro de todas as receitas e despesas, de acordo com o fato gerador, no período de competência, independente de terem sido recebidas as receitas ou pagas as despesas. Assim, é fácil observar que o *princípio da competência* não está relacionado com recebimentos ou pagamentos, mas com o reconhecimento das receitas auferidas e das despesas incorridas em determinado período.

A receita é considerada realizada:

- No momento em que há a transferência do bem ou serviço para terceiros, efetuando estes o pagamento ou assumindo o compromisso firme de fazê-lo no futuro (exemplo: venda a prazo);
- Quando ocorrer a extinção de uma exigibilidade sem o desaparecimento concomitante de um bem ou direito (exemplo: perdão de dívidas ou de juros devidos);
- Pelo aumento natural dos bens ou direitos (exemplo: juros de aplicações financeiras);
- No recebimento efetivo de doações e subvenções.

A despesa é considerada incorrida quando:

- Ocorrer o consumo de um bem ou direito (exemplo: desgaste de máquinas);
- Ocorrer o surgimento de uma obrigação (exigibilidade) sem o correspondente aumento dos bens ou direitos (exemplo: contingências trabalhistas);
- Deixar de existir o correspondente valor do bem ou direito pela sua transferência de propriedade para um terceiro (exemplo: a baixa de mercadorias do estoque quando da efetivação da venda).

7. Princípio da Prudência:

O *princípio da prudência* especifica que ante duas alternativas, igualmente válidas, para a quantificação da variação patrimonial, será adotado o menor valor para os bens ou direitos e o maior valor para as obrigações ou exigibilidades. Assim, quando se apresentarem opções igualmente aceitáveis, diante dos outros princípios fundamentais de contabilidade, será escolhida a opção que diminui ou acrescenta menos valor ao Patrimônio Líquido.

Baseia-se na premissa de “nunca antecipar Lucros e sempre prever possíveis Prejuízos”.

Logo, além da técnica contábil, os princípios contábeis sendo observados dão a credibilidade necessária aos relatórios contábeis e gerenciais gerados pela contabilidade.

A Contabilidade Gerencial, amplamente utilizada nas empresas de outros segmentos, pode e deve contribuir para a Gestão da Escola enquanto negócio.

Santos et al. (2006, p. 9) define a Contabilidade Gerencial como sendo “o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de

informações tempestivas (passadas, presentes e/ou futuras) relevantes e úteis, para auxiliar os gestores das organizações no processo decisório das operações diárias e do planejamento de operações futuras”.

2.1.6 Planejamento

Quando falamos em administração, logo nos lembramos de modelo, formas, procedimentos ajustes, caminhos, objetivos, metas, entre outras concepções de estruturas. Mas seguramente, nos dias de hoje, ao se falar de administração ou gestão, automaticamente nos remetemos a um plano de ação, ou seja, ao planejamento. Há várias definições para o termo “planejamento” dado por alguns autores, que Paulo Roberto Padilha descreve em sua obra (Padilha, 2008).

- Planejamento é um processo de busca de equilíbrio da melhoria entre meio e fins, entre recursos e objetivos, na busca da melhoria do funcionamento do sistema educacional. Como processo, o planejamento não corre em um momento do ano, mas a cada dia. A realidade educacional é dinâmica. Os problemas, as reivindicações não têm hora nem lugar para se manifestarem. Assim, decide-se a cada dia, a cada hora. (Sobrinho, 1994, pp. 3-4).
- Planejamento é o processo de reflexão, de tomada de decisão [...] enquanto processo ele é permanente. (Vasconcellos, 1995, p. 43)
- Planejamento é um “processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original”. (Martinez & Lahore, 1977, p. 11)
- Planejamento “é um processo que se preocupa com ‘para onde ir’ e ‘quais as maneiras adequadas de chegar lá’, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo”. (Coroy, 1972, p. 79)

– O Planejamento “é uma atividade essencial e exclusivamente humana. Somente o homem, como animal racional e temporal que é, realiza a complexa atividade de planejamento [...] Pensar antes de agir. Organizar a ação. Adequar meios a fins e valores. Estas expressões sintetizam o conceito de planejamento, considerando-o uma técnica, uma ferramenta para a ação. Coloca-se esta questão dentro do que se convencionou chamar de visão instrumental do planejamento, destacando-se seu aspecto utilitário. [...] Global, integrado, contínuo, realista, flexível, interdisciplinar e multiprofissional, participativo: estas são algumas condições, entre outras, para um bom planejamento, inclusive o educacional” (Fonseca, Nascimento & Silva, 1995, pp. 81-86).

É importante ressaltar que a grande maioria dos problemas que ocorrem nas empresas pode ser evitada se as decisões forem baseadas em um *BOM PLANEJAMENTO*. (Urubatan, 2005, p. 8)

No que diz respeito à escola, o item planejamento, obviamente que é fundamental para o sucesso da operação, pois não se imagina que alguém saia por aí tomando decisões e fazendo coisas sem minimamente ter um plano de ação. Paulo Roberto (2008) em sua obra reúne algumas definições e colocações muito relevantes sobre o assunto. Ele trata o Planejamento Coletivo; o Planejamento Educacional; o Planejamento Curricular; o Plano de Ensino; o Planejamento Participativo; o Planejamento de aulas; e Planejamento Escolar, onde dá algumas definições de autores, a saber:

O Planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino. É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. (Libâneo, 1992, pp. 221-222)

Planejamento global da escola é o nível do planejamento que corresponde às decisões sobre a organização, funcionamento e proposta pedagógica da escola. É o que mais quer a participação do conjunto da comunidade. (MST, 1995, p. 11)

O Planejamento escolar, enquanto outro nível do planejamento na educação escolar é o que “chamamos de Projeto Educativo, sendo o plano global da instituição.

Compõe-se de Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. Envolve tanto a dimensão pedagógica, quanto a comunitária e administrativa da escola”. (Vasconcellos, 1995, p. 53)

Quando falamos em planejamento da educação escolar, entendemos que é o processo de análise crítica que o educador faz suas ações e intenções, onde ele procura ampliar a sua consciência em relação aos problemas de seu cotidiano pedagógico, à origem deles, à conjuntura na qual aparecem e quais as formas para a superação dos mesmos. (Fusari, s.d. (a), p. 1)

O Planejamento da educação escolar pode ser concebido como processo que envolve a prática docente no cotidiano escolar, durante todo o ano letivo, onde o trabalho de formação do aluno, através do currículo escolar, será priorizado. Assim, o planejamento envolve a fase anterior ao início das aulas, o durante e o depois, significando o exercício contínuo da ação-reflexão-ação, o que caracteriza o ser educador. (Fusari, 1988, p. 9)

Na Teoria Neoclássica da Administração, planejamento tem as seguintes características: é um processo permanente e contínuo (não se esgota na montagem de um plano de ação), é sempre voltado para o futuro (é sempre previsão), visa à racionalidade da tomada de decisões (orienta o processo decisório e elimina a possibilidade do erro), visa selecionar entre várias alternativas um curso de ação (de curto, médio ou longo prazo), é sistêmico (considera todo o sistema ou toda a unidade que está sendo planejada), é iterativo (flexível a ajustamentos e correções), é uma técnica de alocação de recursos (deve otimizar a alocação e dimensionamento de recursos), é uma técnica cíclica (deve ser sempre avaliado e replanejado), é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais (influencia e é influenciado pela organização, direção e controle), é uma técnica de coordenação (integração e sincronização dos diferentes órgãos), e é, ainda, uma técnica de mudança e inovação (favorece a introdução deliberada de inovações). (Ibid., pp. 233-234)

Insta dizer que a APO (Administração Por Objetivos ou Administração por Resultados), na opinião de Padilha (2001), tem sido muito utilizada na educação, é um método centrado nos objetivos, no planejamento ou na estratégia de corporação.

O Planejamento aqui tratado, nas várias definições citadas, dá-nos a real importância de se planejar quando se pretende empreender. Mapear os recursos disponíveis, os recursos necessários, as formas de obtenção e utilização desses recursos, as informações disponíveis, os caminhos a se percorrer, os objetivos almejados, as limitações existentes, trarão ao empreendedor maior segurança às suas decisões. Planejar passa a ser condição *sine qua non* para se empreender.

Ao se tratar de uma instituição escolar, entendemos que esse cuidado deve ser redobrado, principalmente pelo fato de que uma escola, enquanto instituição, acaba por ter um compromisso a ser considerado um verdadeiro pacto com a sociedade local que a receberá e vice-versa. O seu planejamento inevitavelmente será de longo prazo. Ao pensar no ensino fundamental, que legalmente são de nove anos, esse empreendedor receberá seu aluno em tenra idade mínima de seis anos, conforme previsto na LDB, e, após lhe entregará para o ensino secundário, aos quatorze anos de idade. Evidentemente que essa escola fará parte integrante da vida desse aluno, formará essa pessoa com ensinamentos basilares e entregará para a sociedade uma criança praticamente adulta com boa parte de seu caráter definido.

Nesse sentido, o planejamento passa a ser a ordem do dia para esse empreendedor/mantenedor.

É importante dizer que sem limitação alguma, o empreendedor deverá a todo o momento rever o planejamento realizado e, se necessário, modificá-lo, e replanejar as etapas futuras.

2.1.6.1 Plano de Negócios

Dentro do planejamento a ser realizado pelo empreendedor na área educacional, um dos principais, se não o principal para empreender, está o Plano de Negócios. É evidente que para aumentar as chances de sucesso de se empreender na área educacional, o empreendedor deverá ter sua formação na área pedagógica e tê-la vivenciado há alguns anos, pois a regra básica de mercado diz que para gerir um negócio há necessidade de se conhecer o negócio.

Ao elaborar o seu plano de negócios na área educacional, o empreendedor terá a oportunidade de avaliar detalhadamente o passo a passo do seu empreendimento, realizar estudo de mercado, estudo da legislação vigente para licenciamento dos cursos, levantar valores de mensalidades escolares cobradas na região, salários de profissionais (coordenadores, professores, auxiliares de classes, nutricionistas, psicólogos, serventes), conhecer numericamente os custos fixos e variáveis e despesas que envolvem o negócio. Desse modo, poderá completar suas informações sobre a viabilidade ou não do negócio antes mesmo de empreender.

O plano de negócio, para Dolabela (1999), pode ser visto como um mapa que indica os caminhos a serem percorridos pelo empreendedor. Para Degen (2009), o plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de *marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, a taxa de retorno, além da avaliação dos riscos e plano para superá-los.

Filion e Dolabela (2000) concordam com a afirmativa de que o plano de negócio é, antes de tudo, o processo de avaliação de uma ideia que o empreendedor realiza pelo planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou.

Logo, o plano de negócios torna-se uma ferramenta poderosíssima para a decisão de se empreender uma escola privada. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um plano de negócio.

2.1.7 A Técnica Contábil como Ferramenta de Gestão

Dentro do planejamento, que todo empreendedor deve se preocupar independentemente do negócio em que vai atuar, não pode se esquecer de Luca Bartolomeu Paccioli, considerado o Pai da contabilidade, divulgador das partidas dobradas, técnica contábil publicada em sua

primeira obra “Summa de aritmética”, no ano de 1494, utilizada até os dias de hoje no mundo inteiro, recepcionada pela legislação comercial, fiscal, e agora pelo novo código civil brasileiro. Técnica recepcionada também nos sistemas de gestão contábil acoplados à ERP (Enterprise Resource Planning) traduzindo (Planejamento dos Recursos Empresariais).

A Contabilidade do empreendimento na área educacional é de extrema importância, pois traz o controle que a Instituição possui sobre sua vida econômica, financeira e patrimonial. Sendo assim, fica claro que seus registros trazem informações indispensáveis para a gestão dos negócios. Além disso, a contabilidade organizada, além de ser exigência legal para atender ao fisco e à sociedade, é imprescindível para a empresa realizar negócios, por exemplo, com os Governos, com fornecedores, bancos, investidores e prestar contas a qualquer momento com quem tenha relação comercial ou jurídica.

Os Registros contábeis produzem informações que viabilizam a obtenção de relatórios contábeis e gerenciais confiáveis, que permitem a tomada de decisão de gestão do negócio com menor possibilidade de erros e em tempo real. Como por exemplo, o Balanço Gerencial à Demonstração de Resultado do Período, mais recentemente o EBITDA – em inglês Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization. Em português seria Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização, que informam a todo tempo se a Escola está no Lucro ou Prejuízo e, principalmente, qual o potencial da Escola fazer caixa. Além de outros relatórios de custos, que vão propiciar a análise financeira, para que o empreendedor tome decisão sobre a cobrança das mensalidades que possam manter os cursos oferecidos para os alunos. Esta análise de sustentabilidade da escola é premissa básica para que o empreendedor da área educacional mantenha seu compromisso com a sociedade e possa oferecer o serviço educacional com o nível de qualidade exigido pela lei e pela sociedade local.

Logo, fica claro que a maior fonte de informação para elaborar os relatórios gerenciais de gestão é a contabilidade, sendo assim, conclui-se que em seu planejamento, o empreendedor não deve prescindir da estrutura de gestão contábil.

3 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

A Organização empresarial necessariamente passa pela análise da administração, sendo certo que é um dos principais instrumentos de gestão empresarial. Max Weber trouxe o Modelo Burocrático que desde o seu surgimento tem sido adotado pelas várias organizações de negócios. Muitos autores colocam suas vantagens e desvantagens sobre o modelo, mas pragmaticamente o modelo burocrático tem sido adotado pelos empreendedores nos diversos ramos de atividades empresariais, e nas escolas não é diferente. O modelo burocrático de Max Weber se tornou o mais adequado na Gestão Escolar, uma vez que a própria instituição é tomada por regras formais consignadas em leis, normas, decretos, portarias, etc.

Nesse sentido, fica claro que as divisões de tarefas e trabalhos repetitivos, numa verdadeira práxis burocrática, não requerem criatividade do trabalho humano, uma vez que as regras e procedimentos já são dadas para cada situação que se vivencia no dia a dia das escolas, desde a matrícula do aluno à entrega do diploma de conclusão do curso.

Porém, vemos no modelo de Administração por Objetivos (APO) de Drucker um sistema facilmente adaptável para a Gestão de uma Escola Privada, que com seus objetivos traçados, metas a alcançar bem-definidas, contratação de profissionais habilitados, para atuarem em suas respectivas áreas, divisões explícitas das funções, tarefas e cargos, certamente eliminará o amadorismo e assim, o empreendedor/mantenedor obter muito mais segurança em suas decisões.

A organização escolar se constitui em uma das primeiras decisões a respeito da organização de ensino. Constituir e montar uma escola, ou melhor, um estabelecimento de ensino, obrigatoriamente, o empreendedor passará por questões muito peculiares ao meio educacional.

A Organização Escolar parte do princípio de que se trata de uma instituição criada pela sociedade para uso da sociedade, ainda que, sendo uma instituição privada baseada nesse conceito, presumido por esse pesquisador, ao se instituir uma escola, o empreendedor, necessariamente precisará de local apropriado e, de acordo com as licenças, instalações adequadas, pessoas – profissionais habilitados das diversas áreas, formalizar documentos de constituição, cumprir exigências legislativas do meio educacional, cumprir exigências

curriculares, exigências trabalhistas, fiscais e locais da comunidade para iniciar (start-up) a Escola.

É importante mencionar que a LDB – Lei de diretrizes e Bases nº. 9.394/96, recepciona a escola privada que passa a ter sua organização regulamentada como se pública fosse. O inciso V do artigo 3º. coloca como princípio a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; no inciso II do art. 17 destaca que fazem parte do sistema de ensino do Estado e Distrito Federal as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada. Assim seguem os artigos 19; 20 da mesma Lei que regulamentam e reconhecem o ensino privado com os seus direitos e obrigações.

O Capítulo II da LDB é dedicado à Educação Básica, o Ensino Fundamental em seu Artigo 22 afirma: “A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (Brasil, 1996).

Determina a organização para os níveis do ensino Fundamental e Médio, em seu Artigo 24 e incisos, a carga horário, as séries e etapas, forma de promoção, transferências entre escolas, etc.

3.1 Projeto Educativo (PE)

Dentre as diversas ações que o empreendedor escolar terá que tomar está a questão a ser levantada sobre o PE – *Projeto Educativo* ou *Regimento Escolar*, que é um instrumento de gestão sob a forma de planejamento flexível pautado em objetivos e metas para um período determinado. Sua elaboração deve ser de caráter coletivo e os referenciais são os resultados da avaliação institucional.

Articula-se ao PE como sua orientação e deve apresentar os seguintes eixos temáticos: perfil institucional; gestão institucional (organização administrativa, organização e gestão de pessoal, política de atendimento ao discente e sua família); organização acadêmica (organização didático-pedagógica, oferta de cursos); infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários e

avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; definição do PCNs – *Planos Curriculares Nacionais*.

Assim entendido como perfil Institucional, o PE apresenta a definição de: Justificativa; Missão; Visão; Filosofia; Objetivos; Mantenedora; Proposta Pedagógica; Metodologia entre outras programações planejadas muito bem-definidas, que irão alicerçar a instituição como um todo.

3.1.1 Planos Curriculares Nacionais (PCNs)

Os PCNs são referências para os Ensinos Fundamental e Médio de todo o país. O objetivo do PCNs é garantir ao educando, mesmo em locais com condições socioeconômicas desfavoráveis, o direito de usufruir do conjunto de conhecimentos necessários para o exercício da cidadania.

Não possuem caráter de obrigatoriedade e, portanto, pressupõe-se que serão adaptados às peculiaridades das comunidades locais. Os PCNs devem servir de referência para a transformação de objetivos, conteúdos e didática do ensino.

A base legal está definida na LDBE, em seus Artigos 26 e 27, que estabelecem a forma que deverá ser implementado o currículo do ensino fundamental e médio, estipulando as normas necessárias para implantação dos cursos e formatação da estrutura escolar e desenvolvimento do educando.

3.1.2 Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

Importante instrumento teórico-metodológico, que define as políticas para a organização administrativa e pedagógica das instituições de ensino, norteando as ações voltadas para a consecução de sua missão e de seus objetivos. Mais que um documento burocrático que atende às

exigências legais, constitui elementos de caráter político e filosófico, que definem as condições de homem e de sociedade e estabelecem o conjunto de valores que a instituição assume.

O PPI define o que se tem intenção de realizar no futuro, possui uma dimensão utópica e deve transformar em real os princípios e práticas subjacentes a uma instituição. Essa documentação necessária é exigida pela LDBE², logo se deduz que o Planejamento Escolar obrigatoriamente deverá ser formalizado de acordo com o que está preestabelecido.

Para tanto, a proposta educacional, além de, obrigatoriamente, ser formalizada, precisa priorizar a qualidade da formação a ser oferecida aos alunos, tendo em vista o que a sociedade moderna demanda. Isso significa propor uma educação adequada às necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da realidade brasileira, e assim, propiciar o desenvolvimento pleno das competências dos alunos. Dessa forma, poderá formar cidadãos autônomos, críticos e participativos, preparados para agir com responsabilidade na sociedade em que vivem.

Na elaboração do PPI, o empreendedor educacional tem a oportunidade, por meio de pesquisa, desvelar os anseios da sociedade local relativamente direcionados à educação dos seus pequenos, abrir um canal de comunicação permanente para obter *feedback*, praticamente em tempo real e ajustar seu projeto de acordo com as necessidades do meio.

Em síntese, a escola se constitui numa instância que garante a igualdade de oportunidade e de participação, e, desse modo, promove a construção de uma sociedade democrática com oportunidades iguais para todos.

2. Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Caracterização do Trabalho

A investigação terá abordagem qualitativa nas análises; a leitura, observação em loco e o registro serão fundamentais na coleta de dados.

A pesquisa qualitativa, Segundo Minayo, “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 1994, p. 21).

A pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2005):

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. *O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente* [itálicos nossos]. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (Silva e Menezes, 2005, p. 20)

Uma vez que, em parte da nossa pesquisa utilizaremos da observação e do registro, descrição de fatos e acontecimentos, leitura de normas, leis e de condutas, numa atividade interpretativa do conteúdo, nossa investigação assumirá o que Chauí (1999) nos apresenta como métodos de pesquisa fundamentados na filosofia, como:

1. É descritivo – descreve as estruturas internas ou essenciais de cada campo de objetos do conhecimento e das formas de ação humana;
2. É interpretativo – busca as formas da linguagem e as significações ou os sentidos dos objetos, dos fatos, das práticas e das instituições, suas origens e transformações (Chauí, 1999, pp. 202-203).

No que diz respeito à coleta de dados, procuramos trabalhar com os relatórios que apresentem os resultados financeiros da instituição, como forma de avaliar o planejamento financeiro, orçamento, seus resultados e suas perspectivas.

Para o desenvolvimento dos trabalhos de campo, escolhemos duas escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, para serem analisadas como laboratório com observações da sua base documental (formal), seus controles operacionais, sua técnica de gestão de pessoas, seus controles contábeis e financeiros.

Durante a investigação, será realizada a análise documental e estrutural das escolas escolhidas e, será elaborado um questionário para facilitar a direção da pesquisa relativamente à “escola laboratório.”

Vale salientar que a investigação pretendida deverá trazer uma leitura realizada e interpretada pelo investigador, com o objetivo principal de desvelar a realidade vivenciada por este, nas escolas em que fará o estudo investigativo.

4.2 Instrumentos e Técnicas de Análise

Para embasar nossas conclusões de forma mais confiável nas investigações realizadas, utilizamos técnicas consagradas de análise.

Temos normalmente quatro instrumentos de levantamento que possibilitam o cumprimento de uma boa análise organizacional. São eles: a entrevista, o questionário, a observação pessoal (ou direta) e pesquisa de documentação existente (ou revisão de literatura). Todos podem ser utilizados em um mesmo estudo, ou, então, podem ser aplicados à entrevista e ao questionário, ou aos dois separadamente, mais a observação pessoal (Valentim, 2005, p. 17).

O levantamento nos forneceu a realidade do que acontece ao processo em estudo. É importante citar que um levantamento feito sem técnica metodologicamente válida pode comprometer todo o trabalho.

Vale destacar alguns comportamentos que o pesquisador deve observar, seja qual for a técnica a ser utilizada:

- a) Preocupar-se unicamente em conhecer a realidade dos fatos;
- b) Não fazer juízo ou sugestões sobre os fatos que se apresentarem, classificando-os como certos ou errados; esse não é o momento adequado e;
- c) Estar atento e apurar as habilidades de escutar e observar, para tudo que acontece quando do levantamento.

4.3 Análise Documental

A análise documental traz a oportunidade de pesquisar os instrumentos escritos – internos ou externos a serem preenchidos pela instituição de ensino privado, exigidos pelos órgãos regulamentadores e fiscalizadores do setor. Assim como, devemos analisar e avaliar o Plano Escolar, o Projeto Político Pedagógico e sua realização em duas escolas de Ensino Fundamental I, Pesquisar Currículos de Professores que ministram aulas de alfabetização no Ensino Fundamental I, nessas duas Escolas privadas, pesquisar a forma de controle e fichas de alunos matriculados na instituição, relatórios de controles financeiros, contábeis e fiscais das instituições, pesquisar seus relatórios contábeis e gerenciais.

A pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica. Todavia, tem como fontes de dados materiais primários que não receberam ainda um tratamento analítico ou que possam ser reelaborados com vistas aos objetivos da pesquisa. Incluem-se aqui documentos de arquivos de órgãos públicos, organizações privadas, congregações religiosas e arquivos pessoais, como: leis, regulamentos, documentos cartoriais, registros de batismo e casamentos, patentes, normas técnicas, ofícios, memorandos, gravações, fotos, correspondência comercial, cartas pessoais, diários, além de documentos de segunda mão que podem ser novamente analisados, como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas. (Gil, 1996, p. 57)

No caso em estudo, são de fundamental importância os documentos existentes nas escolas analisadas. Até porque não se pretende interferir no modelo encontrado, ainda que toda sua implantação e existência tenham sido realizadas de forma empírica.

4.4 Contextualização do Problema

No Brasil as Instituições Privadas de Ensino atualmente são reconhecidas, normatizadas e regulamentadas pelo poder público e, a sociedade brasileira, desde a colonização do Brasil, movimentou-se no sentido de institucionalizar a iniciativa privada na área do ensino, desde sua alfabetização até o ensino superior.

Logo, denota-se que os empreendimentos nesse sentido são muito bem- aceitos no seio da nossa sociedade, em que pese haver controversas, é uma realidade incontestável a contribuição do ensino privado no desenvolvimento educacional da nação brasileira.

As escolas privadas, tanto de ensino fundamental, quanto médio e mesmo superior, reproduzem-se constantemente. Passam-se os anos e percebemos a grande movimentação e divulgação de escolas novas que são abertas, que se fundem e ainda aquelas que são adquiridas por novos investidores e empreendedores da área educacional, assim como os grandes movimentos das escolas tradicionais que se mantêm aparentemente cada vez mais firmes ano a ano em seus propósitos.

A grande questão que se levanta no presente trabalho é se há um modelo de gestão próprio para as escolas privadas. Essa inquietação parte do pressuposto de que na grande maioria dos empreendimentos de outros seguimentos existe um modelo de negócio apropriado cujo modelo de gestão do negócio é muito debatido e as formatações são definidas desde a criação do plano de negócio.

O modelo de gestão escolar imposto pelo Estado ao ensino público segue o rito dos empreendimentos públicos, com suas formatações extremamente burocráticas e estruturas que se formam por meio de políticas, muitas vezes, equivocadas, de gestão pública totalmente questionável.

Em que pese o reconhecimento, por parte do Estado, das escolas privadas, ter ocorrido recentemente, o que se percebe, é que o modelo de gestão deve seguir, ainda que parcialmente, o modelo de gestão das escolas públicas, pois sua regulamentação e normas encontram-se na mesma cartilha, principalmente no que diz respeito ao Plano Escolar e ao Projeto Escolar.

No contexto atual em que a economia mundial sofre uma reviravolta e os países ricos mergulham em uma crise econômica sem precedentes e, por outro lado, os países cujas economias encontram-se em ascensão, chamados “países emergentes”, veem suas economias aquecerem formando grupos econômicos respeitáveis, como por exemplo, o grupo dos BRICS – formado por Brasil, Rússia, Índia, China e agora África do Sul, o desenvolvimento educacional e de formação profissional nesses países tornou-se uma das principais preocupações. No que diz respeito ao Brasil, as escolas públicas não conseguem absorver toda demanda existente para suprir a área educacional.

Nesse contexto, a escola privada desponta como um recurso estratégico para suprir essa “lacuna”. Vê-se aí a oportunidade de empreendedores empreenderem. Assim sendo, a preocupação do pesquisador é verificar se os modelos de gestão atualmente utilizados nas escolas privadas são apropriados para o seguimento ou podem sofrer algum tipo de modificação que facilite a implantação do modelo de negócio.

Ao aprofundarmos ainda mais nossa problematização, desejamos verificar se no modelo encontrado nas escolas em que fizemos o estudo existe a preocupação com a base de informação para tomada de decisão, utilizada pela técnica de gestão administrativa estabelecida.

4.5 Questões de Investigação

Para que possamos concentrar a investigação do trabalho no modelo de gestão propriamente dito, as questões foram elaboradas de forma a permitir a desconsideração dos envoltórios periféricos do ambiente escolar, uma vez que as pesquisas serão realizadas a partir de estudo em loco, do caso concreto em duas escolas de Ensino Fundamental I.

Assim, partindo da Pesquisa sobre o Modelo de Gestão de Escola Privada de Ensino Fundamental I, a pergunta que se pretende responder é:

1. A Escola Privada Tem um Modelo de Gestão Próprio?

À medida que começamos a planejar o *modus operandis* dos trabalhos de pesquisa, fomos construindo o guião do questionário (conforme apêndice I). No guião, definimos sequencialmente

os temas da questão do questionário, a fundamentação das questões ou embasamento teórico, os objetivos de cada questão, assim como a sua correlação com as nossas questões de investigação.

– Na Primeira parte (I), trouxemos questões que identificam e qualificam o respondente, definindo o gênero (Q1); idade (Q2); habilitação acadêmica (Q3); tempo de Serviço (Q4) e nível de ensino (Q5).

– Na segunda parte, com o tema modelo de gestão, apresentamos o embasamento teórico de modelos de gestão, como Teoria Clássica (Fayol); Teoria Burocrática (Weber); Teoria Comportamental (Maslow), APO- Administração por Objetivo (Druker). Elaboramos três questões com o objetivo de averiguar qual o conhecimento do empreendedor relativamente ao modelo de gestão implantado na instituição de ensino. Assim foram elaboradas as seguintes questões: Se há entendimento e interpretação do conceito de gestão administrativa, econômica e financeira por parte dos dirigentes (Q6); a gestão da escola tem um modelo padrão (Q7); e existe um profissional dedicado exclusivamente à gestão do empreendimento (Q8).

– Na terceira parte, o tema gestão de pessoas, fundamentada na LDBE, elaboramos as seguintes questões: Qual a formação mínima exigida pela escola para o professor ministrar aulas do 1º. ao 5º. Ano do Ensino Fundamental I (Q9); existe um plano de carreira para o professor (Q10); e se há avaliação do desempenho profissional (Q11).

– Na quarta parte, o tema Metodologia de Ensino, fundamentada na LDBE, pretendemos averiguar se a escola privada tem liberdade para adotar o método de ensino. Assim elaboramos os questionários: A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado (Q12); qual a metodologia adotada pela escola (Q13).

– Na quinta parte do guião, com base nas técnicas de gestão e planeamento financeiro, de fluxo de caixa, demonstrações de resultados, balanço patrimonial, EBITDA (em inglês Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Armotization. Em português seria Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização, que informam a todo tempo se a Escola está no Lucro ou Prejuízo e, principalmente qual o potencial da Escola fazer caixa. Essa é uma nova ferramenta de avaliação contábil/financeira e é mundialmente utilizada pelas empresas de todos os portes), e balanço orçamentário, produzimos algumas questões com a finalidade de averiguar se o empreendedor detém as técnicas de planeamento financeiro, econômico e contábil, e se contempla as metas estabelecidas no Projeto Pedagógico. Assim, as questões são:

Há plano orçamentário (Q14); Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) (Q15); e Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no plano de ensino ou planejamento pedagógico (Q16).

– Na sexta e última parte do guião, com a finalidade de minimamente se ter uma ideia do tamanho/porte da instituição, elaboramos algumas questões como: A sede é própria (Q17); qual a quantidade de funcionários (Q18); qual a quantidade de alunos (Q19); e qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno (Q20).

Com esse roteiro, entendemos que o questionário dirigiu os trabalhos de pesquisa, viabilizando as respostas dos inquiridos e a interpretação do pesquisador, com o propósito de se obter informações confiáveis.

4.5.1 Os Desdobramentos das Questões de Partida

Os trabalhos foram realizados sempre com a prioridade de se obter o máximo de informação permitida pelo mantenedor, que ora se sentia muito à vontade para passar informações, ora se fechava, o que demonstrava um receio em abrir determinadas informações técnicas e financeiras que o deixassem vulnerável.

Nesse diapasão, as questões de partida se desdobraram em algumas questões menores que nos ajudassem a construir o quadro de informações perseguidas em nossa pesquisa, assim elaboramos as seguintes questões parciais:

- ✓ Como se processa o fluxo de informação para tomada de decisão?
- ✓ A Escola possui organograma definido?
- ✓ Qual a forma de divisão de trabalho e tarefas?
- ✓ Há programa de progressão de carreira?
- ✓ Há critério de motivação profissional?
- ✓ Há controle de fluxo de caixa?
- ✓ Há fechamento mensal de DRE e Balanço contábil?
- ✓ Há Balanço Orçamentário?

- ✓ Qual a quantidade de alunos por série?
- ✓ Qual a quantidade de professores por série?

Essas questões foram respondidas de forma a propiciar algumas conclusões, mas o acesso a alguns documentos e relatórios não foram permitidos.

4.6 Objetivo Principal

O objetivo principal está relacionado a uma visão global e abrangente do problema da pesquisa. Partindo do pressuposto que as instituições privadas de ensino, assim definidas no art. 20 da LDBE, encontram-se reguladas pela mesma lei que regula as instituições de ensino público no Brasil, o principal objetivo do presente trabalho será estudar o modelo de gestão utilizado por duas escolas privadas do Ensino Fundamental I e descrevê-lo a partir da observação e levantamento de dados em duas escolas de Ensino Fundamental I.

4.6.1 Objetivo Específico

Os objetivos específicos apresentam o caráter mais concreto da pesquisa. Demonstram as etapas necessárias ou os aspectos que se deve estudar para alcançar o objetivo geral.

Como objetivos específicos pretendemos avaliar o empreendedorismo na área educacional, nomeadamente se há um modelo específico de Gestão para a Escola Privada que obedeça à técnica e às normas contábeis e fiscais, e se guarda compromisso com a alfabetização e formação dos alunos. Assim pretendemos pesquisar o Modelo de Gestão utilizado em duas escolas privadas de Ensino Fundamental I, por meio de entrevistas com dirigentes, visitas ao ambiente escolar e avaliação de documentos e relatórios.

5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Como forma de iniciar nosso trabalho de pesquisa nas instituições de ensino, elaboramos uma carta de apresentação dirigida a(o) mantenedor(a) da escola (Cf. Apêndice II), onde solicitamos a autorização para a apresentação dos nossos questionários, que poderiam ser respondidos por ele(a) mesmo ou um profissional da instituição indicado por ele(a). Assim como, no mesmo instrumento, solicitamos a autorização de visitas à escola e algumas entrevistas com alguns professores e coordenadores e demais profissionais de áreas específicas, além de nos oportunizar a coleta de dados e os documentos para análise.

No primeiro colégio, o questionário foi entregue à Coordenação da Escola, que teve algumas dificuldades para responder sozinha, até porque, embora tivesse acesso a todas as informações necessárias, preferiu dividir algumas questões com profissionais da sua organização. Dessa forma, solicitou a ajuda da empreendedora/mantenedora, propriamente dita da escola, que nos foi muito solícita e passou a responder às questões.

No segundo colégio, fomos recepcionados pela Diretora Pedagógica à qual entregamos o questionário. O objeto da dissertação despertou o interesse da Diretora, porém nos alertou que a respeito das questões financeiras, ela não tinha acesso, e que, portanto, não poderia nos ajudar, mas nos apresentou ao mantenedor.

A princípio o Empreendedor/Mantenedor se inibiu e não nos passou todas as informações, o que prejudicou inicialmente o trabalho de pesquisa. Na verdade, ele não quis passar os números que envolviam o empreendimento, assim procuramos explorar por meio de questionário complementar algumas respostas que nos permitissem enquadrar em nossa matriz e, desse modo, analisar o modelo de gestão utilizado pelo colégio em questão, sem nos preocupar com a questão dos resultados financeiros.

5.1 Análise da Estrutura da Organização Escolar

A partir do nosso projeto, procuramos registrar as respostas aos nossos questionários investigativos, assim como o registro dos documentos que nos foram fornecidos, para captar e transcrever a estrutura formada pelos empreendedores em seus respectivos colégios.

5.1.1 Escola 1

A Escola 1 foi escolhida por se tratar de uma escola situada no interior de São Paulo, em uma cidade com pouco mais de 13.000 habitantes, cuja economia, embora situada próxima à Mata Atlântica, gira em torno da prestação de serviços, da indústria e do comércio local. Sofre concorrência apenas das escolas municipais e estaduais, que totalizam 12, no município, e escolas privadas de outros municípios a 20 km de distância. Atende à classe “C” e “C” ascendente. Possui sete anos de existência e se encaixa perfeitamente em nosso projeto, pois ministra aula desde o berçário ao 5º. ano do Ensino Fundamental I.

5.1.1.1 Aplicação do Questionário e Registro das Respostas da Escola 1

Registro dos questionários devidamente respondido pela mantenedora em conjunto com suas Coordenadoras da Escola 1.

Seguimos nosso guião e observamos as respostas de Q1 a Q5. Assim, pudemos constatar que se tratava de uma profissional com formação em Educação, muito experiente e dedicada à área educacional, praticamente durante toda sua vida profissional, tendo sido, por longos anos, Diretora de Escola Estadual e, posteriormente, Secretária da Educação no Município de São Lourenço da Serra, quando se aposentou.

Quanto às demais questões, buscamos aplicá-las de forma que a mantenedora pudesse compreendê-las e, principalmente, respondê-las dentro da realidade de sua organização.

Sobre o Modelo de Gestão:

Sobre a questão Q6, procuramos apurar a noção de gestão por parte da mantenedora. Desse modo, perguntamos: Por parte da Senhora, há entendimento e interpretação do conceito de Gestão administrativa, econômica e financeira? Resp.: *“Tenho noção em parte, pois não possuo a técnica necessária, sendo assim conduzo essas questões administrativas e financeiras dentro dos meus conhecimentos com a ajuda das minhas professoras.”*

Na Q7: A Gestão da Escola tem um modelo Padrão? Resp.: *“Não. Seguimos a metodologia de acordo com a apostila adotada e de acordo com o interesse da clientela.”*

Na Q8: Existe Um Profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar? Resp.: *“Não, nós dividimos as funções e tarefas.”*

Sobre Gestão de Pessoas:

Na Q9: Qual a formação mínima exigida pela escola para atuar do 1º. ao 5º. Ano, do Ensino fundamental? Resp.: *“Ter formação para o magistério.”*

Na Q10: Existe um plano de carreira para o professor? Resp.: *“Não.”*

Na Q11: Há avaliação do desempenho profissional? Respondida pela Coordenadora: *“Sim. Questionário de autoavaliação e acompanhamento da coordenadora.”*

Sobre a Metodologia de Ensino

Na Q12: A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? Resp.: *“Se obriga às determinações do Estado.”*

Na Q13: Nossa pergunta foi: “ qual a Metodologia adotada pela Escola?” Em continuidade à questão anterior, nossa entrevistada nos respondeu que adota uma cartilha para a Educação Infantil e uma apostila para o Ensino Fundamental I, editadas pela Editora LEYA, de

Portugal. Ao demonstrar as cartilhas, nossa entrevistada foi comentando o quanto é útil e prático o material didático que vem pronto e coaduna com o estipulado no regimento da instituição.

No item V – Sobre a Gestão Financeira:

Na Q14: Há Plano Orçamentário? *Resp.: “Não. Faço um orçamento mensal do que temos a pagar e faço uma comparação com o que temos a receber, mas muito empiricamente, às vezes tenho que por dinheiro do meu bolso para suprir as contas do mês.”*

Na Q15: Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? *Resp.: “Não, não temos um sistema de gestão integrado, os controles são realizados em fichas, livro caixa e ou em Excel. O Nosso contador, que é externo, registra a parte fiscal e nos envia o imposto para pagamento. Concordo que são arcaicos, mas o porte do colégio ainda não nos permite este tipo de investimento.”*

Na Q16: Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no plano de ensino ou planejamento pedagógico? *Resp.: “Em nosso colégio todo esforço é realizado para que se possa atingir o objetivo final, que para nós, é a formação dessas crianças, cuidar dessas crianças e vê-las crescer sobre todos os aspectos nos traz uma satisfação incomensurável, como já disse ao Senhor, algumas vezes eu coloco dinheiro aqui para concluir o que está em nosso projeto pedagógico. Logo, dizer que eu não tenho interesse em lucro eu estaria mentindo, mas essa não é minha maior preocupação.”*

No Item VI – Estrutura da Escola

Na Q17: A Sede é Própria? *Resp.: “Não é sede própria da escola, mas é de minha propriedade.”*

Na Q18: Qual a quantidade de Funcionários? *Resp.: “O Colégio conta hoje com nove professoras, duas auxiliares de classe, um servente e um zelador, além de um prestador de serviços de manutenção.”*

Na Q19: Qual a Quantidade de Alunos? *Resp.: “Hoje temos 52 alunos no período integral e 12 que ficam ½ (meio) período.”*

Na Q20: Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno? *Resp.: a mensalidade escolar para a região não permite ser elevada, podendo cobrar no máximo R\$ 350,00 para o período integral e R\$ 250,00 para meio período.*

Para finalizar, fizemos as seguintes questões específicas:

✓ Há controle de fluxo de caixa?

Resp.: Não.

✓ Há fechamento mensal de DRE e Balanço contábil?

Resp.: Não.

✓ Há Balanço Orçamentário?

Resp.: Não.

5.1.1.2 Analisando O Projeto Escolar Da Escola 1

O Regimento Escolar é o instrumento legal, previsto na LDBE, que formaliza e reconhece as relações dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Contém um conjunto de normas e definições de papéis, deve ser um documento claro, de fácil entendimento para a comunidade, e que traduza as construções e os avanços nela produzidos.

A Escola 1, situada no município de São Lourenço da Serra, encontra-se jurisdicionada à Diretoria de Ensino da Cidade de Itapecerica da Serra, onde está devidamente cadastrada e licenciada desde janeiro de 2007, por meio da portaria publicada no diário oficial do Estado de São Paulo, do dia 18 de janeiro de 2007, com sua constituição datada de 22/08/2006. Na mesma publicação e decreto, o Regime Escolar e o Plano escolar foram aprovados e licenciados com fundamento na Lei Federal 9.394/96. Logo, completou sete anos de atividade em janeiro de 2013.

Está instalada em um imóvel, cujo terreno mede 400 m2 com área construída de 300 m2, que pertence à mantenedora.

O Regimento Escolar ou Projeto Escolar elaborado prevê a constituição de uma escola de Educação Infantil contemplando as perspectivas da empreendedora. Sua finalidade é o pleno desenvolvimento do educando, instrumentalizando-o com requisitos indispensáveis à sociedade moderna, para que possa usufruir e participar efetivamente na produção e gozo de seus direitos sociais e políticos, e, assim, gerar as condições necessárias para seu progresso material, intelectual e cultural. A faixa etária considerada é de de 0 a 5 anos, para a Educação Infantil, e a partir de 06 anos, para o Ensino Fundamental com duração de 9 anos, de acordo com a legislação vigente.

O Colégio funciona em dois turnos diurnos, de quatro horas diárias para o Ensino Infantil e cinco horas para Ensino Fundamental I, em regime de externato, oferecendo a carga horária de oitocentas horas/aula, ministradas em duzentos dias letivos de efetivo trabalho escolar.

A estrutura organizacional do Colégio prevê as exigências funcionais, permitindo que se desenvolvam os mecanismos de planejamento, coordenação, controle e avaliação do processo ensino/aprendizagem, que abrange:

- I- Núcleo de direção;
- II- Núcleo técnico – pedagógico;
- III- Núcleo administrativo;
- IV- Núcleo operacional;
- V- Corpo docente;
- VI- Conselho de classe/ano;
- VII- Corpo discente.

O núcleo de direção é o centro executivo do planejamento, organização, coordenação, avaliação e integração das atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar. Em seu projeto escolar, devidamente analisado, prevê as funções de direção como o diretor e o vice-diretor de escola, cargos hoje acumulados pela Mantenedora, devidamente habilitada para o cargo. Até porque o porte do colégio não comportaria os dois cargos.

O núcleo técnico-pedagógico tem a função de proporcionar apoio técnico aos docentes e discentes, relativo à: I - Elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta pedagógica; e II- Coordenação pedagógica. Integram o núcleo técnico – pedagógico o professor coordenador,

coordenador e auxiliares. Essa função é desempenhada por duas Professoras, uma no período matutino, e a outra no período vespertino.

O núcleo administrativo é o centro da tramitação burocrática da escrituração escolar e de assistência a todos os envolvidos no processo educacional da escola. No Projeto escolar está previsto para integrarem o núcleo administrativo o assessor técnico - administrativo e o auxiliar administrativo, pessoas qualificadas com escolaridade mínima de Ensino Médio. Porém, essa função é acumulada pelas coordenadoras, que zelam pela escrituração escolar, montando os fichários e prontuários dos alunos, assim como toda a documentação dos professores e funcionários do colégio. Sendo certo que para o controle de registros fiscais, de pessoal e folha de pagamento, contam com um contador externo.

O núcleo operacional tem a função de proporcionar apoio ao conjunto de ações complementares de natureza administrativa e curricular. No regimento do colégio, o inspetor de aluno e o servente de escola integram o núcleo operacional, mas na prática, a servente acumula os cargos, juntamente com a auxiliar de classe, que cuidam da zeladoria, limpeza, alimentação, atendimento aos alunos, higiene, manutenção e conservação da área interna e externa do prédio escolar, entre outras tarefas que se fazem necessárias.

O Regimento Interno prevê que o corpo docente será habilitado para a função e a ele incumbe cumprir as atribuições inerentes à sua profissão e à responsabilidade específica curricular, normalmente as fixadas no Artigo 13, da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Após análises dos currículos dos professores do colégio, verificamos que essa função é ocupada por professores formados em Magistério e alguns pedagogos graduados, assim como professores com habilitação em suas respectivas matérias.

O Regimento Interno prevê o conselho de classe/ano, que é um órgão com o objetivo principal de acompanhar o rendimento escolar de uma determinada série ou classe, em caráter individual, procedendo a sua constante avaliação, incentivo, aconselhamento e julgamento no final do ano letivo. O conselho de classe/série é constituído por todos os professores da classe, pelo núcleo técnico – pedagógico e pelo núcleo de direção, é presidido pela diretora ou por qualquer um dos membros desse colegiado nomeado por ela. Na Escola 1, o conselho de classe é composto da direção e seu corpo docente. O grupo se reúne sempre que necessário e obrigatoriamente ao final de semestre. Toda decisão é relatada em livro de ata.

O Corpo discente da escola é constituído pelos alunos regularmente matriculados. O Regimento Interno prevê todos os direitos e obrigações dos alunos.

O colégio está organizado para atender aos seguintes níveis de Educação Básica: *Berçário* (atende a crianças a partir de três meses de idade), *Educação infantil* (atende a crianças de dois a cinco anos de idade) e *Ensino Fundamental* (atende aos alunos a partir de seis anos completos).

a. Educação Infantil

A Educação Infantil está organizada da seguinte forma: Maternal I – Para as crianças de três meses até dois anos de idade; Maternal II – Para crianças de dois anos até três anos de idade; Jardim I – para crianças de três anos até quatro anos e onze meses de idade; Jardim II – para crianças de cinco anos até cinco anos e onze meses de idade.

Incluem-se como conteúdos específicos no currículo da Educação Infantil as áreas de estimulação: Comunicação e Expressão; Pensamento Operacional Concreto; Meio Físico e Social; Saúde. Esse currículo é aplicado em todos os níveis. Os conteúdos específicos da área são tratados exclusivamente como atividades e atendem aos aspectos biopsico sociocultural de cada nível. Também são trabalhadas as atividades sensório-motoras, que são relevantes como meio para atingir os objetivos da Educação Infantil.

Quanto à avaliação na Educação Infantil, faz-se a partir da observação, acompanhamento direto e registro do desenvolvimento infantil. São utilizados instrumentos elaborados pelos professores, como diário e agenda individual, tendo em vista os objetos propostos. Segundo informado pela coordenadora da Educação Infantil da escola “tratando-se da primeira etapa da Educação Básica, tem como finalidade, o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físicos, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”.

A avaliação na Educação Infantil faz-se mediante acompanhamento e registro de seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, como para o acesso ao Ensino Fundamental.

b. Ensino Fundamental

O Ensino Fundamental está licenciado para 9 (nove) anos e obedece ao que está estabelecimento no artigo 32, da lei Federal nº 9.394/96, com carga horária mínima anual de 800

(oitocentas) horas/aulas, distribuídas por um mínimo de 200 (duzentos) dias de efetivo trabalho escolar. O Ensino Fundamental é organizado de acordo com a Lei 11.274 publicada em 06/02/2006. (Ensino Fundamental de 09 anos). Porém, está organizado até o 5º ano, por falta de estrutura física da Escola 1.

A composição curricular do Ensino Fundamental, amparada nos critérios de sequência e integração, tem uma Base Nacional Comum, complementada por uma parte diversificada, segundo dispõe, nesse sentido, o artigo 26 da Lei Federal nº 9.394/96, *caput* e seus parágrafos e legislação normativa complementar do Conselho Estadual de Educação. A estrutura curricular está detalhada no quadro curricular, que acompanha, e está inserida na proposta Pedagógica e no Plano Escolar.

Da Avaliação e Promoção do Aluno:

O processo diagnóstico do rendimento escolar compreende a avaliação do aproveitamento e a apuração da assiduidade. A avaliação do aproveitamento é contínua e compreende o acompanhamento do processo de aprendizagem, e deve incidir sobre o desempenho do aluno nas diferentes situações de aprendizagem, e levar em conta os objetivos visados.

A avaliação do aproveitamento é realizada por meio de atividades individuais e em grupo e, ademais, é levado em conta o desempenho global do aluno com a verificação do seu envolvimento no processo de aprendizagem, considerando não apenas os avanços já conseguidos, em termos de construção de conhecimentos relativos aos diferentes componentes curriculares, mas, principalmente, as habilidades e atitudes desenvolvidas durante o período. A análise deve privilegiar os aspectos qualitativos sobre os quantitativos, e indicar a possibilidade de prosseguimento de estudos.

A síntese das avaliações é processada bimestralmente e expressa graficamente para fins de verificação e controle de desempenho do aluno, de acordo com o disposto no plano de curso.

No Ensino Fundamental, no processo de avaliação, o critério utilizado tem, além das características já descritas, os seguintes objetivos:

- Diagnosticar e registrar o processo de aprendizagem do aluno e suas dificuldades;
- Possibilitar a autoavaliação do aluno;

- Orientar o aluno quanto aos esforços necessários para superar as dificuldades encontradas;
- Interagir nas atividades de planejamento e replanejamento dos conteúdos curriculares;
- Fundamentar as decisões do Conselho de Classe/Série quanto à necessidade de novos recursos de aprendizagem, classificação e reclassificação de alunos.

A verificação do Aproveitamento no Ensino Fundamental tem como critério as seguintes condições básicas:

- Dois ou mais instrumentos avaliatórios como testes (provas), trabalhos, pesquisa, exercícios, participação, autoavaliação, etc., por bimestre letivo, elaborado pelo professor do respectivo componente curricular, sob a supervisão do núcleo técnico-pedagógico;
- Os instrumentos de avaliação estão fundamentados nos objetivos específicos de cada componente curricular, nos objetivos peculiares de cada curso e nos objetivos gerais de formação educacional que norteiam o colégio;
- Os resultados das avaliações do aproveitamento são expressos em escala de 0 (zero) a 10 (dez) graduados de cinco em cinco décimos;
- O registro de avaliação do rendimento escolar faz-se nos Diários de Classes pelo professor do componente curricular, cujo resultado final entregará na secretaria da escola para a escrituração burocrática;
- Além das notas, o professor emite a cada semestre, sobre os alunos, um parecer ao Conselho de Classe e Série, para complementação do processo avaliatório;
- A cada bimestre letivo é atribuída uma Média Bimestral resultante da média de todos os instrumentos de avaliação aplicados durante o referido período;
- Quando o aluno obtém Média Bimestral inferior a 5,0 (cinco) é encaminhado para o programa de recuperação paralela;
- Ao final do ano letivo, o professor emite uma nota final, que é o resultado da média aritmética simples das notas obtidas nos quatro bimestres, que compõem a divisão do período letivo;

– Os Conselhos de Classes e Anos reúnem-se bimestralmente e ao final do ano letivo, para analisar resultados, avaliações e decidir o encaminhamento dos alunos para estudo de recuperação, assim como para a classificação e reclassificação dos alunos.

Dos Estudos de Recuperação:

Incluso na mensalidade escolar, o estudo de recuperação é destinado ao aluno com baixo rendimento escolar. Ao final de cada bimestre letivo, são oferecidos estudos de recuperação paralela, sem limite de componentes curriculares. O baixo rendimento escolar, para todos os fins e efeitos, é caracterizado por média inferior a 5,0 (cinco). Os estudos de recuperação são desenvolvidos por orientação contínua de estudos, com criação de novas e diversificadas situações de aprendizagem, programadas em função do diagnóstico de deficiências específicas.

Os estudos de recuperação se desenvolvem paralelamente, mediante:

- Professor atuando em sala de aula;
- Para estudos de recuperação, formam-se turmas com alunos que apresentem dificuldades comuns;
- O planejamento do processo de estudos de recuperação, por baixo rendimento escolar, compreende:
 - a. A identificação dos conteúdos programáticos em que estejam ocorrendo problemas de aproveitamento;
 - b. A caracterização das dificuldades apresentadas pelos alunos e suas possíveis causas;
 - c. A seleção de estratégia e recursos didáticos para o desenvolvimento desses estudos;
 - d. O estabelecimento da sistemática da avaliação, coerente com os princípios fixados nos itens anteriores.
 - e. Após os estudos de recuperação, o aluno é submetido a uma nova avaliação, e a nota obtida resulta na nota bimestral.

Da Promoção do Aluno:

– É considerado aprovado, quanto ao aproveitamento, em cada componente curricular, o aluno que obtiver a Média Final igual ou superior a 6,0 (seis);

- É considerado aprovado, quanto à assiduidade, o aluno com frequência global mínima de 75% no conjunto das horas/aulas do ano letivo;
- O aluno pode ainda cumprir atividades escolares para compensar ausência, no decorrer do período letivo.

Da Retenção do Aluno:

- É considerado retido no ano o aluno que não atingir a nota mínima para a aprovação ou sua assiduidade não alcançar o mínimo de 75% de frequência às aulas.

5.1.1.3 Análise do Plano Escolar da Escola 1

Ao o Plano Escolar, verificamos que este versa sobre a organização didática e o cronograma das atividades globais do colégio.

Para o desenvolvimento do plano escolar, os professores elaboram os planos de ensino, que contêm:

- a. Dados de identificação;
- b. Objetivos gerais e específicos;
- c. Conteúdos programáticos;
- d. Atividades e materiais de ensino;
- e. Sistema de avaliação.

A Proposta Pedagógica apresenta as diretrizes da proposta em termos de valores fundamentais a serem trabalhados de acordo com o exigido na LDBE. A Proposta Pedagógica e o Plano Escolar são elaborados pelo corpo docente em conjunto com a direção do colégio.

O Plano Escolar contempla o calendário escolar, que é o instrumento que indica com precisão as atividades a serem desenvolvidas e a época de sua realização, cujo cronograma é pauta de reuniões de planejamento pedagógico. No cronograma escolar, são considerados dias

letivos os destinados às atividades que contam com a participação dos corpos docente e discente, e as comemorações cívicas, recreativas, culturais e desportivas previstas no calendário escolar.

Dos Critérios de Agrupamento dos Alunos:

As classes são organizadas de acordo com o ano cursado pelos alunos. Assim, em concordância com o Plano Escolar, o aluno é agrupado baseado em níveis de escolaridade e aptidões gerais, quando os objetivos dos planos de estudo assim o exigirem em suas etapas de execução.

De acordo com o disposto no plano escolar, podem ser organizadas classes que reúnam alunos de diferentes anos, mas de equivalentes níveis de adiantamento, para ensino de línguas estrangeiras e outras atividades, como música, danças, educação física e outras áreas de estudo ou disciplinas. Em que pese a previsão de língua estrangeira estar contida no plano escolar, percebemos que não é dada a essa disciplina a relevância necessária para o aprendizado, cedendo lugar para outras atividades realizadas em grupo.

Ainda no plano escolar, prevê-se que, nas aulas práticas, as classes são divididas em turmas que atendam às peculiaridades de cada disciplina, à área de estudo ou à atividade e aos recursos físicos do Colégio. Há espaço apropriado para as aulas de dança, de música, educação física, logo, a escola possui essa condição física, porém falta investimento no corpo docente.

Em síntese, o Plano Escolar atende às exigências mínimas estabelecidas na legislação vigente.

5.1.1.4 Análise da Gestão Financeira e Econômica da Escola 1

A gestão financeira e econômica da Escola 1 é realizada em sua grande maioria informalmente, e não produz lançamentos de contabilidade integral, tampouco registro de lançamentos em um livro caixa, logo sem relatórios contábeis que permitissem um trabalho de análise mais técnico científico sobre o desempenho financeiro econômico da instituição. Ainda assim, resolvemos colher informações financeiras existentes e produzir alguns relatórios, onde

podéssemos obter a mínima noção do desempenho financeiro do último ano, qual seja 2012. Foi um desafio interessante, pois nos propiciou conhecer a fundo a organização financeira da Escola 1.

Obtivemos as informações necessárias por meio de documentos e relatórios disponibilizados pela escola, como (extrato bancário, movimentação financeira, contratos com alunos/pais, fichas de matrículas, recibos de mensalidade, relatórios de recebimento, entre outros documentos). Com base nessas informações, montamos uma Demonstração de Resultado de caixa mensal baseada em regime de caixa que nos permitisse ao menos verificar o resultado de caixa da escola, ou seja, positivo ou negativo.

Elaboramos uma planilha financeira denominada Demonstração de Resultado de Caixa (Cf. Apêndice III).

Partindo da concepção técnica de análise de empreendimento e comportamento de fluxo de caixa de negócios, mais especificamente, a técnica de análise de viabilidade do empreendimento utilizada na avaliação de negócios, onde o saber do resultado líquido de caixa nos permitisse preliminarmente verificar a capacidade de geração de caixa, ao verificarmos o relatório de Demonstração de Resultado de Caixa da Escola 1, cujo resultado mensal oscila entre positivo e negativo, podemos concluir que a gestão de caixa é deficiente e que não há uma programação de entrada e saída de dinheiro na Escola 1. No final do exercício, a Escola 1 fecha com um saldo negativo 4% (quatro por cento) em relação ao total de receita do ano. Logicamente, que a falta de registros contábeis não nos permite confiar totalmente no resultado obtido. Mas os sinais financeiros e econômicos expostos, como por exemplo, a falta de recolhimento regular de impostos e encargos sociais, denotam-se que a Escola 1 tem dificuldades de caixa notória.

Torna-se importante dizer que verificar o desempenho financeiro da escola não é o objeto deste trabalho, e sim, se há um modelo de gestão que a escola segue e qual seria.

5.1.1.5 Conclusão sobre o Modelo de Gestão da Escola 1

Diante de todo o exposto, podemos concluir nossa análise sobre a gestão utilizada na Escola 1.

Após análise do conteúdo das respostas aos nossos questionários, constatamos acúmulos de funções, ingerências formalizadas, falta de procedimentos padronizados para o trato dos assuntos administrativos, falta de gestão financeira, fiscal e contábil, falta de gestão de pessoas. Logo, é notória a falta de um modelo de gestão na Escola 1, sendo certo que existe um comando, porém de forma empírica e que conta sempre com a boa vontade dos colaboradores.

No que diz respeito à Gestão Pedagógica, embora muito bem-descrita no Regimento Escolar e no Plano Escolar aprovado pela Diretoria de Educação, em nossa observação de campo, notamos que o Plano não é seguido a rigor, como exemplo podemos citar que as professoras da Educação Infantil, cuja formação na grande maioria é de Magistério obtido com o curso de segundo grau, participam das reuniões pedagógicas, porém sem nenhuma manifestação sobre a programação de aulas e atividades para as crianças. Faltam-lhes preparo e critério pedagógico para exercer a função de Professora de Educação Infantil. No Ensino Fundamental I, não é diferente das sete professoras que lecionam no ensino fundamental, apenas duas com formação em Pedagogia participam das reuniões, efetivamente, com opiniões, relatórios, sugestões, mas ainda assim, na grande maioria das vezes não são atendidas, por falta de recursos financeiros.

Logo, nossa conclusão é que, apesar da paixão demonstrada pela mantenedora da Escola 1, sua formação de graduação ser de Licenciatura Plena e profissionalmente ter atuado mais de 20 anos como Diretora de Escola Pública, a rigor, a Escola 1 não tem cumprido seu papel como deveria e, o que é pior, as falhas apresentadas na formação dos alunos em seu início de vida escolar podem causar danos irreversíveis ou de difícil reparação.

Dessa forma, nosso objetivo de verificar se há reconhecidamente um modelo de gestão na Escola 1, a resposta é não.

Sobre a outra questão a ser respondida, se o interesse de se obter lucro interfere na Gestão Pedagógica da Escola 1, ficou prejudicada dada a falta de habilidade de Gestão da empreendedora. Por outro lado, constatamos que a escola, em sete anos de existência, apresentou apenas um caso de retenção no segundo ano do ensino fundamental, mas de um aluno que apresentou problemas de comportamento e foi encaminhado para a escola pública, pois na escola não havia estrutura para atendimento. Ademais, os alunos quando completam o 5º. ano do ensino fundamental são encaminhados para outras escolas.

5.1.2 Escola 2

Escolhemos a Escola 2 pelo critério da popularidade que, por se tratar de franquia, tem um forte trabalho de *marketing*, estrutura de escola muito bem-definida, um grande número de alunos matriculados e, finalmente, por estar situada em um grande centro urbano, onde concorre com várias outras escolas de maior e menor porte na região.

A Escola situa-se no centro da cidade de Cotia, que possui uma população de aproximadamente 220 mil habitantes, e atende à classe média e à classe média em ascensão, em um centro urbano em pleno desenvolvimento econômico.

5.1.2.1 Aplicação do Questionário e Registro das respostas Escola 2

Na Escola 2, fomos recepcionadas pela Diretora Pedagógica, que nos deu toda atenção e foi muito prestativa em nos passar o *site* onde podemos acessar a Proposta Pedagógica e o Plano Escolar da escola. Explicou-nos, primeiramente, o funcionamento da instituição que, por ser franquia do Colégio Objetivo, tem como base estrutural de Gestão Pedagógica o modelo oferecido pelo franqueador. Relatou-nos sobre sua vivência na área educacional, que, segundo ela, é desde sempre.

É Mestre em Educação, com mais de 20 anos dedicados à área, sua desenvoltura ao falar sobre o assunto salta aos olhos, pois sua experiência e paixão pela área educacional são notórias. Além de dirigir a Escola de Ensino Infantil, Fundamental I e II e Ensino Médio, ainda ministra aula de Pedagogia na Graduação e Pós-graduação.

Apresentou-nos ao Mantenedor, que é o responsável pela gestão administrativa Financeira da Escola.

Quanto ao questionário, enviou-nos posteriormente, assim, passamos a registrar as respostas:

Sobre o Modelo de Gestão:

Sobre a questão Q6, procuramos apurar a noção de gestão por parte do mantenedor/empreendedor. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão administrativa, econômica e financeira, por parte dos dirigentes? *Resp.: “A resposta é não, nosso mantenedor/gestor não possui formação em administração e percebemos que suas decisões não são técnicas. O que ocorre é que a instituição tem Plano de Gestão Escolar, com papéis de atuações definidas. Com isto posto, há metas a serem atingidas e as atividades programadas têm que ser cumpridas. Ademais, as tomadas de decisões são conjuntas.”*

Na Q7: A Gestão da Escola tem um modelo Padrão? *Resp.: “Não, em minha opinião, a Escola não possui modelo padrão, até porque a direção administrativa é realizada pelo próprio Empreendedor, que dirige a escola empiricamente.”*

Na Q8: Existe Um Profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar? *Resp.: “Não, a Gestão Administrativa Financeira é realizada pelo Mantenedor, que não tem formação técnica na área.”*

Sobre Gestão de Pessoas:

Na Q9: Qual a formação mínima exigida pela escola para atuar do 1º ao 5º Ano do Ensino Fundamental? *Resp.: “Ensino Superior em Pedagogia.”*

Na Q10: Existe um plano de carreira para o professor? *Resp.: “O modelo de gestão não organiza as promoções como plano de carreira, porém oportuniza promoções de funções, treinamentos continuados, mas não há uma regra muito clara sobre o assunto.”*

Na Q11: Há avaliação do desempenho profissional? *Resp.: “Sim, avaliação semestral realizada pela Direção e Coordenação Pedagógica.”*

Sobre a Metodologia de Ensino:

Na Q12: A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? *A Diretora nos respondeu: “A metodologia aplicada é parte integrante do Projeto Pedagógico do Colégio e segue os PCN’s - Planos Curriculares Nacionais. Até porque somos uma franquia e a franqueadora condiciona a metodologia e material didático.”*

Na Q13: Qual a Metodologia adotada pela Escola? A resposta foi: “Ação e experimentação.”

No item V – Sobre a Gestão Financeira:

(Essa parte foi respondida pelo Gestor/ Mantenedor da Escola.)

Na Q14: Há Plano Orçamentário? Obtivemos a seguinte resposta: *“Sim. Temos um orçamento que estou sempre verificando em planilha de Excel.”*

Na Q15: Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? Obtivemos a seguinte resposta: *“Nosso sistema é integrado no que diz respeito ao controle de implantação de contratos e matrículas e controle de pagamento de mensalidades, assim como na promoção dos alunos, pois nosso fornecedor de material didático (Franqueador) nos oferece toda estrutura de controle.”* Insistimos na questão para saber do controle financeiro, a resposta foi: *“Não, não possuímos sistema integrado financeiro, fiscal e contábil”* – toda a parte fiscal é calculada e paga pelo nosso contador, que é externo. *“Mas eu tenho um relatório de contas a pagar em planilha em excel, assim como contas a receber.”*

Na Q16: Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico? Obtivemos a seguinte resposta: *“Entendemos que não, pois na nossa filosofia, o lucro é o resultado de um bom trabalho e, a cada ano que passa, principalmente nos últimos três anos, a escola cresceu mais de 100%, logo tudo o que ganhamos reaplicamos na escola”*. Fizemos a mesma pergunta para a Diretora Pedagógica, que nos respondeu: *“Há certa relação a partir da ideia de que para a realização de algumas ações pedagógicas são necessários orçamentos direcionados aos gastos ou lucratividade.”*

No Item VI – Estrutura da Escola:

Na Q17: A Sede é Própria? Obtivemos a seguinte resposta: *“Parcialmente, ou seja, parte da escola é sede própria, o imóvel pertence à escola e parte, como a escola foi crescendo, foi locando e transformando os imóveis residenciais em escolas.”*

Na Q18: Qual a quantidade de Funcionários? Obtivemos a seguinte resposta: *“Hoje temos 42 colaboradores, entre professores, coordenadores, psicólogos, pessoal de secretaria, inspetores de alunos”*. A parte de portaria e segurança é terceirizada.

Na Q19: Qual a Quantidade de Alunos? Obtivemos a seguinte resposta: “*Hoje temos 400 alunos entre Maternal I e II Educação Infantil, Jardim, Pré I e Ensino Fundamental I e II.*”

Na Q20: Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno? Obtivemos a seguinte resposta:

MATERNAL, JARDIM e PRÉ:

(MANHÃ–TARDE)	R\$ 830,00
(INTEGRAL)	R\$ 1.250,00

1º ANO-ENS.FUND.

(MANHÃ – TARDE)	R\$ 510,00
(INTEGRAL)	R\$ 850,00

2º ANO AO 5ºANO (ENSINO FUNDAMENTAL I)

(MANHÃ – TARDE)	R\$ 510,00
(INTEGRAL)	R\$ 850,00

Para finalizar, fizemos as seguintes questões específicas:

✓ Há controle de fluxo de caixa?

Resp: Não.

✓ Há fechamento mensal de DRE e Balanço contábil?

Resp: Não.

✓ Há Balanço Orçamentário?

Resp.: Não.

5.1.2.2 Análise do Projeto Pedagógico da Escola 2

A Escola 2 tem suas licenças aprovadas com base no Projeto Pedagógico do Franqueador, que segue metodologia própria fundamentada na LDBE.

Educação Infantil:

O projeto é muito bem-estruturado, parte da Educação Infantil de 0 a 6 anos, com metas bem-definidas, e busca desenvolver a autoconfiança e autonomia da criança.

As atividades individuais e coletivas se processam por meio de estudos dirigidos da educação artística, da música, das artes visuais, da dança, do teatro e da exploração do ambiente extraescolar, das visitas a vários locais, como museus, parques, sítios, entre outros locais que permitam a ação e experimentação por parte da criança.

Possui em seu Projeto Pedagógico recursos, como Semana de Adaptação, Eventos Sociais, Biblioteca, Informática, Introdução à Lógica Natural, Atividades pré-numéricas, Natureza e Cultura, Artes Visuais, Música, Códigos, Comunicação, Expressão e Representação, Inglês, Passeios, Acampamento, Teatro.

Avaliação:

A avaliação consiste em uma análise do desempenho diário da criança e de aspectos característicos de seu processo de aprendizagem em cada uma das áreas da programação adotada na Educação Infantil, com respeito ao desenvolvimento dentro de cada faixa etária.

Bimestralmente, é elaborado um relatório de cada aluno, que retrata sua evolução nos aspectos físico-motor, emocional, intelectual, social. Esse procedimento permite identificar as conquistas alcançadas pelo aluno, bem como deficiências no aproveitamento provocadas por agentes afetivos, orgânicos, sociais. Esse relatório também é utilizado para recomendar providências que conduzam à resolução de problemas.

Ensino Fundamental:

Em seu projeto, o Colégio estabelece como meta da educação do ensino fundamental a formação integral do educando, por meio do desenvolvimento harmônico de todas as suas potencialidades, proporcionando-lhe o ajustamento ao meio físico e social. Para tanto, a metodologia indicada, segundo o Projeto Pedagógico da Escola 2, é a da aprendizagem pela atividade. – aprender fazendo. O apoio e a orientação ficam a cargo do professor; os recursos tecnológicos e educacionais oferecem a base desse projeto.

O Franqueador elaborou processos próprios de ensino, que têm sido utilizados há anos, e que, segundo o mantenedor, revelaram-se da maior eficiência, cuja principal característica é a de estimular a criatividade do aluno por meio de programação orientada. Para isso, há um trabalho permanente de psicólogos, pedagogos, professores e funcionários especializados.

É oferecida uma programação que envolve atividades variadas, com o fim de promover o desenvolvimento físico, intelectual e emocional dos educandos, inclui, entre outras, a educação física e os jogos, a consciência ecológica, a educação sensorial, a socialização, o pensamento criativo e crítico, a sondagem de aptidões, o incentivo ao raciocínio lógico e o estímulo do senso estético, num esforço integrado de desenvolvimento da personalidade.

As atividades individuais e coletivas se processam por meio de estudos dirigidos nas mais variadas áreas do estudo.

Orientação Educacional:

Conforme consta em seu projeto, a Orientação Educacional visa proporcionar ao aluno completa integração com a Escola, tanto no âmbito educacional quanto no social.

Seu objetivo maior é enfatizar o crescimento individual, ajudando o aluno a construir e assumir sua personalidade, e a encontrar uma forma de expressá-la socialmente, assim, possibilitar-lhe um clima propício ao seu desenvolvimento. Criar também condições para que o aluno assimile profundamente todas as informações. A proposta oferecida pretende dar condições para uma formação plena. Além da informação, da construção e da troca de conhecimento, o aluno tem oportunidade de participar de atividades culturais e esportivas, e descobrir sua criatividade, suas tendências, seus gostos e, desse modo, desenvolver-se plenamente.

No projeto, a Escola 2 promete, e pudemos constatar que efetivamente são aplicados: Laboratório de Ciências; Artes visuais; Música: Teclado, Flauta e Coral; Matemática; Informática: Laboratório do futuro; Aulas em 3 D; Viajante Virtual; Aulas Virtuais.

As Atividades são bem-programadas assim como as metas cobradas, como Passeios Pedagógicos; Viagens ao Exterior; Acampamentos; Eventos Culturais; Festa Junina; FAC – Festival de Arte e Comunicação.

Em seu projeto também há Atividades Extracurriculares, que denotam alto grau de pedagógico, que são:

CLICO – Concurso Literário Interno do Colégio – Que tem como objetivo incentivar o interesse pela escrita e revelar talentos literários existentes entre os alunos do Ensino Fundamental. A participação é espontânea e os alunos são convidados a produzir um tema livre, em prosa ou verso, de acordo com um tema escolhido anualmente. Os temas são selecionados e classificados por uma comissão julgadora. A premiação é feita em uma solenidade festiva, que é abrilhantada por apresentação de alunos em números musicais e danças.

FICO – Festival Interno do Colégio – O FICO é realizado desde 1971, sendo dentre os vários festivais estudantis instituídos no Brasil, o único que se firmou e se tornou acontecimento musical e cultural.

Festas de Formatura ARCCO – Arte e Cultura no Colégio, organizado em parceria com o curso de Moda da UNIP – Universidade Paulista, é um espetáculo de música dança e teatro.

Projetos de Solidariedade – O Colégio promove trabalhos filantrópicos com o intuito de contribuir para entidades assistenciais. Alunos, pais, professores e funcionários se unem para desenvolver projetos solidários, como campanhas de agasalhos, alimentos, trabalhos voluntários em creches e cursos para a comunidade, numa técnica de transformar o aluno em cidadão consciente da realidade do País e capaz de agir no contexto da sociedade em que vive.

Atividades Esportivas:

Educação Física; Escola de Esportes, como futebol, voleibol, handebol, basquete, futsal, natação, artes marciais e tênis.

JICO – Jogos Internos do Colégio – Os professores do departamento de Educação Física preparam equipes, em várias modalidades esportivas, para que participem do certame anual.

JACO – Jogos Abertos do Colégio – São jogos onde participam todos os franqueados, fazendo uma integração entre os colégios franqueados.

OLIMPÍADAS – São realizados jogos na unidade do colégio, com a finalidade de promover a sociabilidade e a educação física por meio da participação e interação entre os alunos.

GINCO – Gincana do Colégio – Com a realização de tarefas e brincadeiras, a Gincana do Colégio busca tornar mais forte os laços de amizade entre os alunos, desenvolver o interesse cultural de cada um e incentivar os sentimentos de solidariedade. Durante a GINCO, faz-se arrecadação de alimentos e agasalhos com fins filantrópicos.

Material Didático:

Do 2º ao 5º. ano do Ensino Fundamental, os alunos recebem, para acompanhar as aulas, Cadernos de Atividades com teoria e exercícios específicos. Há tarefas que devem ser executadas com a finalidade de fixação dos assuntos e verificação da aprendizagem.

Os Cadernos de Atividades são divididos da seguinte forma:

- Matemática e Ciências; História, Geografia e Português; Inglês; Artes Visuais e Música.

O aluno recebe, ainda, os seguintes materiais de apoio didático-pedagógico: Pasta de Jogos (matemática); Pasta de produção de texto (português); Let's Have Fun (atividades complementares de Inglês); Pasta com mapas; Caderno Conhecendo o Brasil; Agenda Escolar Semestral e Cadernos Pautados.

Serviços oferecidos de Apoio ao Aluno, como Portal Educacional e Auditórios com Recursos Audiovisuais. Fizemos testes sobre o portal, mas não conseguimos acessá-lo.

Há ainda Projetos de Incentivo à Leitura; Programa Alimentação Saudável; POIT Programa Colégio Incentivo ao Talento.

Corpo Docente:

A Escola 2, em seu projeto, revela ter preocupação com o Corpo Docente. Assim, tem a política de contratar e manter professores especialistas na área em que vai ministrar aula, procura valorizá-lo e motivá-lo com políticas internas interessantes, como treinamento intensivo, atualização profissional e um processo contínuo de avaliação de desempenho.

Na prática pudemos observar que nas aulas do Ensino Fundamental I, o mesmo professor leciona aula de Matemática, Português, Ciências, Geografia e História. Para aula de Inglês, é um professor e para a aula de Espanhol outro específico. Assim, como para as aulas de Educação Física, Música, Informática e Artes, são professores especialistas nas áreas.

Sistema de Avaliação:

A Escola 2 adota o seguinte sistema: Em cada um dos quatro bimestre do ano letivo são aplicadas as seguintes modalidades de provas:

– *Prova Específica (PE)*: Escrita, avalia o conteúdo específico ministrado em cada disciplina durante o bimestre corrente, bem como a critério da Escola, o conteúdo de bimestres anteriores.

– *Conselho de Classe*: Se em alguma (PE), o aluno não atingir a média exigida para aprovação, é levado ao Conselho de Classe, formado por professores e coordenadores, que avaliam a assiduidade do aluno, seu comportamento, comprometimento e participação nas atividades curriculares e extracurriculares.

– *Recuperação Obrigatória (RO)*: Se, em alguma PE, o aluno obtiver nota inferior à média de aprovação exigida, e mesmo passando pelo Conselho de Classe, ainda não atingir a média exigida, terá a oportunidade de melhorar seu aproveitamento com a Recuperação Obrigatória (RO). A RO consiste em atividades e/ou aulas programadas da matéria da prova do bimestre, em que a nota obtida tenha sido inferior à média de aprovação exigida. Após a RO, calcula-se a Média Definitiva do bimestre (MDF).

Se o aluno tiver MPF maior que a média de aprovação exigida, mas pretende aumentar sua média, poderá fazer a RO voluntariamente.

A RO está inclusa na mensalidade, apenas se cobra uma taxa de secretaria para o material extra.

Aprovação:

O sistema de aprovação recorre, primeiramente, à Média Provisória Anual (MPvA), que poderá ser modificada pelo conselho de Classe e pela Recuperação de Verão (RV), a fim de se obter a Média Definitiva Anual (MDfA). Para a aprovação, o aluno deverá ter MDfA superior ou

igual à média de aprovação exigida e frequência mínima de 75% das aulas em todos os componentes curriculares.

As recuperações, avaliações em geral e demais atividades poderão, a critério da escola, ser realizadas em período extraordinário, ou seja, em horários diferentes dos destinados às atividades regulares.

5.1.2 Análise da Gestão Financeira e Econômica da Escola 2

Em que pese nossa insistência para se obter os relatórios contábeis, fiscais e financeiros da Escola 2, não logramos êxito, até porque não existiam, segundo o próprio mantenedor, que disse: “estamos nos organizando para isso, estamos vendo a possibilidade de colocar um programa integrado na Escola. Quanto aos nossos impostos, o contador calcula e recolhe para nós, apenas dispomos da verba para que ele recolha”.

Diante das informações coletadas por meio das respostas do questionário investigativo, e considerando que a empresa adota o regime tributário do simples, percebemos a informalidade em que a administração financeira é realizada, pois não há relatório de fluxo de caixa, apenas existe uma listagem de contas a pagar e contar a receber.

O Regime Tributário do Simples é a forma de recolhimento de imposto “Único”, adotado pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Lei esta que nasceu com base no inciso IX, do Art. 170, da Constituição Federal de 1988, que prevê o tratamento especial na ordem econômica, que deve ser dispensado às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Logo, sem balanço, demonstração de resultado e EBTIDA, o trabalho que pretendíamos realizar de análise de desempenho econômico financeiro da Escola 2 ficou prejudicado.

CONCLUSÃO

O objetivo fundamental deste trabalho empírico teórico foi o de identificar um modelo de gestão existente nas escolas privadas de Ensino Fundamental I, principalmente no que diz respeito à gestão financeira e econômica. Como consequência, pesquisar até que ponto o interesse do empreendedor, na realização de lucros, prejudica a execução do projeto pedagógico ou plano escolar.

Fizemos inicialmente uma pesquisa e relatamos o histórico da escola privada no Brasil, que teve início com as ordens religiosas apoiadas pelos governos da época.

Essa orientação encaminhou os jesuítas naturalmente para educar, de preferência, os membros das famílias mais aquinhoadas financeiramente, ao ministrar-lhes um ensino do tipo clássico, humanístico, literário, acadêmico e abstrato, conforme o ideal da época (cf. Beaulieu, 1996). A hegemonia política de uma minoria de funcionários públicos, de proprietários de terras e de donos de engenhos de cana, sobre a maioria de colonos brancos, nativos, mestiços e escravos negros, definiu a direção da educação. Tais Colégios, mantidos no começo pela Corte, recebem subsídios provenientes dos impostos da Colônia, que apenas começara a se organizar ao final do século XX.

Como vimos, às expensas do erário público, apenas uma minoria teve acesso à educação. Essa elite decidia também sobre a organização e a orientação do sistema de ensino. A Companhia de Jesus ocupou-se, em grande parte, da educação das elites. Poder-se-ia assim concordar com Fernando Azevedo, quando afirma que “a vocação dos Jesuítas não era, certamente, a de se ocupar da educação primária ou profissional, mas da educação das classes dirigentes, aristocráticas, baseada no ensino das humanidades clássicas” (Azevedo, 1958).

Em 1759, por ordem do Marquês de Pombal, houve a expulsão da Companhia de Jesus de Portugal e do Brasil. Não se sabe ao certo o número de estabelecimentos de ensino que os Jesuítas possuíam naquela época, mas se estima que eram em torno de vinte. Pode-se dizer que, com a expulsão dos jesuítas, encerra-se a primeira fase da educação brasileira.

Nesse sentido, a reforma pombalina, que visava à recuperação econômica, sociopolítica de Portugal, resultou na derrubada de todo o sistema de educação construído desde o início, pelos jesuítas no Brasil.

A presença de outros estabelecimentos particulares assegura a continuidade do ensino privado, e há uma migração natural de alunos das escolas dos jesuítas para essas instituições.

Importante foi destacar que, somente após a expulsão da Companhia de Jesus, é que a Escola Pública Estatal nasce pela alocação de recursos financeiros e de pessoal, com a finalidade de dominar a área educacional. A intenção de Marquês de Pombal era, por meio dos agentes educativos pagos e controlados pelo Estado, formar os quadros administrativos e políticos ao seu restrito serviço. Ele procura fortalecer o centralismo, próprio do despotismo, que visa instalar ranço, que parece perdurar até os nossos dias. Cria-se um paliativo para se desenvolver um sistema de ensino denominado aulas régias.

As aulas régias, implantadas pelo Estado, cujos Professores nomeava diretamente, limitavam-se às primeiras letras (latim, grego, filosofia, geografia, gramática, retórica, matemática), e deveriam ser custeadas pelo imposto então criado, o subsídio literário.

No período Imperial, com a independência, o Brasil, obviamente não tinha estabelecido qualquer forma de educação e ou instrução escolar.

Destacamos que, após o Ato Constitucional de 1824, que concedia o direito de ensinar a particulares, religiosos ou leigos, verificou-se uma expansão significativa da presença da iniciativa privada no ensino secundário.

Após o Ato Constitucional de 1824, em 1827, temos o Projeto Januário da Cunha Barbosa, que previa a criação de escolas primárias no país, que se transformou no Decreto de 15 de outubro de 1827. Esse Decreto, que deveria resultar no sistema educacional da época, simplesmente implantou as Escolas de Primeiras Letras.

Os novos colégios que a legislação imperial incentivara, a exemplo dos colégios coloniais, também supriam de instrução elementar as elites que buscavam o secundário, rumo ao superior.

De modo geral, durante o período Imperial (1822-1889), a instrução elementar permaneceria, para as camadas mais privilegiadas da população brasileira, como uma tarefa própria da família, que procurava realizá-la, na melhor tradição senhorial, por meio de preceptores.

Com a falta de política pública para o sistema de ensino, e as autorizações governamentais para o ensino particular, esse período foi marcado na área educacional pela iniciativa privada.

Surge a Escola Normal, que representou um importante papel para a Instrução Feminina no Brasil. A contribuição das Escolas Normais nesse quesito se deflagrou quando coube às mulheres a missão de se tornarem professoras.

Novamente aqui se denota a atuação da iniciativa privada, ainda que modesta na área educacional, como fonte econômica e de desenvolvimento.

Apesar de ser determinada pelo capitalismo, a sociedade que foi sendo construída demora a sofrer internamente a penetração das relações capitalistas de produção, tal como vinha acontecendo principalmente na Inglaterra e, depois, também nos Estados Unidos.

Neste contexto de industrialização/urbanização, por razões determinadas pelas atividades econômicas, políticas e culturais que se complexificam, a educação escolar faz-se necessária a uma quantidade maior de pessoas. A produção do conhecimento é exigida numa velocidade cada vez mais intensa.

A escola, em especial (ainda que não apenas ela), é obrigada a se transformar para atender às exigências criadas por um contexto social desse tipo, transformações estas que a afetam como um todo: no âmbito do discente, do corpo docente, dos conteúdos, dos métodos, das suas instalações, estruturas, etc.

A Constituição de 1988, por sua natureza “cidadã”, exigiu uma nova lei para a educação, já dimensionada no substitutivo de autoria do Senador Darcy Ribeiro, com a colaboração do Senador Marco Maciel, dando origem ao projeto da atual Lei de Diretrizes Básicas nº 9.394/96.

Podemos dizer que a educação, ainda que venha da iniciativa privada, continua sob a égide do poder público, que a fiscaliza, e suas diretrizes são dadas pelas leis e normas criadas pela sociedade, a exemplo da LDBE – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Mas de qualquer forma, a escola privada seguiu o seu curso, e com a demanda elevada, alguns empreendedores da área padronizam métodos de acordo com a legislação, criam franquias com projetos pedagógicos e planos escolares desenvolvidos por eles.

As franquias se espalham por todo o país e levam metodologias e materiais didáticos a regiões improváveis de desenvolver métodos próprios, ou seja, o mesmo conteúdo que um aluno de São Paulo tem acesso, um aluno de Roraima também tem.

Com base em literatura de referência, concluímos que existem técnicas de administração bem-apropriadas para escolas. A análise partiu do modelo de administração desenvolvido por Henry Fayol, em 1910, passou por Max Weber, Rensis Likert, McGregor, entre outros, até o mais atual, Peter Drucker, que desenvolveu a expressão *administração por objetivos* (APO), onde enfatiza a necessidade de definir objetivos e avaliar resultados em áreas de desempenho, que são monitoradas por meio do uso do APO, como por exemplo, a área de produtividade, rentabilidade e recursos financeiros e físicos da empresa.

Para melhor explicação, a APO é uma aplicação, na prática, dos conceitos de planejar, organizar, executar e controlar, desenvolvidos por Fayol, na teoria clássica, porém agora com ênfase no resultado.

Nossa pesquisa teórica na literatura de administração colocou uma luz em ferramentas e técnicas de gestão bem-eficazes e eficientes, que julgamos da maior relevância e, portanto, registramos para apurar por meio do estudo empírico, como são utilizadas essas ferramentas pelas Escolas pesquisadas.

Uma das ferramentas ao dispor do empreendedor, que seria a ferramenta inicial, pois se aplica antes mesmo do negócio existir, é o Plano de Negócios, inserido no planejamento. O plano de negócios, para Dolabela (1999), pode ser visto como um mapa que indica os caminhos a serem percorridos pelo empreendedor.

Outra ferramenta que de antigo conhecimento, é a própria contabilidade, que traz sete princípios, como por exemplo, o princípio da entidade que diz: “A Contabilidade deve ter plena distinção e separação entre pessoa física e pessoa jurídica”. Como um princípio a ser seguido e dificilmente rompido, a contabilidade obriga o gestor a tomar decisões e registro que passam a apurar o resultado da operação da pessoa jurídica independentemente do formato da Gestão aplicada, assim, a gestão ganha uma personalidade, ou melhor, uma identidade.

Entre as técnicas apuradas em nossas pesquisas, encontramos ferramentas poderosíssimas para a gestão financeira como o fluxo de caixa, EBTIDA - Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Armotization, em Português seria Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização, DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial, entre outras.

Em que pese, existirem controversas, como o respeitável Professor Paro coloca, ao comparar a gestão de empresas comuns a uma escola:

A diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificável e facilmente avaliável, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido ao seu caráter, de certa forma, abstrato, que em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação. (Paro, 2012 conf. p. 41)

Entendemos que assiste razão o citado autor, se compararmos as empresa comuns com as escolas na área operacional, realmente são mundos completamente diferentes. Mas, salvo melhor interpretação, quando falamos de gestão administrativa, financeira e econômica, as dificuldades passam a ser idênticas, pois ambas terão que enfrentar temas, como custo fixo, custo variável, impostos, apuração de resultados, distribuição de lucros e ou prejuízos, gestão de pessoas, entre outros temas comuns.

Assim, com base no estudo teórico realizado, elaboramos nosso Guião de Questionário, selecionamos duas escolas de portes bem- diferentes, para realizarmos o nosso estudo, e entender melhor o desenho de gestão de cada escola.

Na investigação, trabalhamos com duas escolas. A primeira Escola fica no interior de São Paulo, no município de São Lourenço da Serra, e a segunda Escola fica no município de Cotia, na Grande São Paulo.

Iniciamos o trabalho na Escola 1, uma escola no interior de São Paulo, com aproximadamente 70 alunos, 400 m² de área útil, cuja mantenedora está na área de Educação há mais de 30 anos, e tem a escola há 7 anos. Encontramos uma escola bem- organizada na parte pedagógica, com suas diretrizes muito bem-definidas no que diz respeito ao Projeto Escolar e Plano Escolar.

Porém, quando chegamos à parte de gestão financeira, econômica, gestão de pessoas, gestão fiscal, contábil, administração de fluxo de caixa, fluxo orçamentário, constatamos a inexistência total de critérios que envolvessem essas áreas.

É importante dizer que a nossa percepção não acusou descaso, a situação é muito mais grave. Com as nossas indagações e análises dos documentos e relatórios, alguns inclusive que nos dispusemos a montar para propiciar uma análise mínima do resultado financeiro da escola, constatamos que essas áreas encontravam-se totalmente abandonadas, pois o máximo que

encontramos de controle foi uma listagem dos alunos (planilha feita a mão) para verificar os pagamentos das mensalidades; um caderninho onde se anotava a lista de compras para merenda, compra realizada diariamente. Em síntese, não há nenhuma técnica estabelecida de gestão financeira na Escola 1, o que mostra uma gestão totalmente amadora.

Na Escola 2, o formato de concepção é diferente, trata-se de um método de ensino desenvolvido, que, por meio de sistema informatizado de gestão pedagógica, possui várias unidades próprias e de franquias espalhadas por todo o País. Logo, a Escola 2 é uma unidade de franquia situada na grande São Paulo, que possui um pouco mais de 800 alunos, 60 funcionários (entre diretores, coordenadores, professores, assistentes, auxiliares, serventes, porteiros, segurança e serviços terceirizados). A estrutura da Escola 2 impressiona. Em entrevista com a Diretora Pedagógica e respostas obtidas no nosso Guião, percebemos a organização e constatamos que a metodologia de ensino, o Projeto Escolar e o Plano Escolar são seguidos com uma identidade bem-própria, inclusive no que diz respeito aos currículos dos professores, que têm como certa a graduação de todos, com a grande maioria pós-graduados, sendo a Diretora Pedagógica Mestre em Educação. Logo, foi notório o desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos diários, muito bem-programados e cumpridos. Pudemos observar vídeos disponibilizados pela escola, inclusive em seu *site*. Vale destacar que a Escola 2 possui uma estrutura educacional bem-harmônica.

Porém, ao partir para a área da Diretoria Administrativa, por quem é realizada a Gestão financeira, econômica, contábil, fiscal, recursos humanos, gestão de pessoas, novamente nos deparamos com um quadro pouco técnico. A Gestão dessas áreas é exercida pelo mantenedor, que não tem formação técnica administrativa, e que, portanto, dirige a área empiricamente e com uma informalidade que salta aos olhos, principalmente por ser uma franquia.

É comum a compra de uma franquia, que implica num pacote que contém: o nome da escola, a rede a qual ela se vincula, a metodologia de trabalho, grade curricular e o material pedagógico apostilado. Ainda pudemos levantar que o franqueador pode sugerir, mas não pode intervir na gestão dessas áreas.

O que nos levou a concluir que as nossas inquietações não são infundadas, pois a falta de técnica para gerir os negócios leva os empreendedores à prática de uma gestão temerária e sem

precedentes. A pergunta que se faz no momento é: O que leva o empreendedor assumir tantos riscos? Certamente é assunto para outra dissertação.

Mas, dentro dos nossos estudos e pesquisas, pudemos comparar a Diretoria Pedagógica e a Diretoria Administrativa e verificar que as duas escolas, no que diz respeito à área pedagógica, encontram-se bem-estruturadas e formalizadas, certamente porque há uma exigência legal, que é fiscalizada pelas Diretorias de Ensino, sob pena da licença ser caçada.

Já a Diretoria Administrativa, temos algumas pistas no que diz respeito à legislação, que pode nos dar algumas respostas, como por exemplo, a legislação dirigida às microempresas e à empresa de pequeno porte, que a própria Constituição Federal prevê tratamento diferenciado, dispensando essas empresas da escrituração contábil.

Essas Escolas, por serem consideradas microempresas e ou empresas de pequeno porte, enquadram-se inclusive no regime tributário do SIMPLES (Imposto Único).

Porém, segundo o Regulamento do Imposto de Renda e demais legislações esparsas, as empresas enquadradas no regime tributário do SIMPLES são dispensadas de escrituração contábil, com exigência apenas de um livro caixa.

Essa acomodação desmotiva as pequenas empresas em escriturar a contabilidade na íntegra, o que, por sua vez, acaba por justificar o comportamento dos empreendedores na área e, por consequência, há perda das informações que poderiam resultar em relatórios contábeis, fiscais e principalmente gerenciais.

A situação fática é que, no Brasil, a área educacional está superaquecida, e essas escolas crescem desordenadamente cada vez mais, todos os anos, mas esse embate entre oferta e demanda, em algum momento, terá uma acomodação, o que poderá provocar uma queda no crescimento das escolas. Dessa forma, é nesse momento que, quem não tiver o controle da situação, poderá vir à bancarrota. Assim, concordamos com Paro (2000), quando afirma que a escola tem uma função social diferentemente das demais empresas, pois além de funcionários perderem seus empregos, os alunos, em um dado momento, sentir-se-ão perdidos provocando insegurança na comunidade.

O Resultado obtido nas análises nos mostra claramente que as Escolas investigadas adotam um padrão de Gestão Pedagógica que atende à legislação e, que por sua vez, possuem uma técnica formalizada. No que diz respeito à gestão administrativa, não adotam uma técnica

aceitável, muito pelo contrário, a gestão é realizada de forma totalmente empírica levando as Escolas a correrem riscos de resultados financeiros negativos, o que podem levá-las a um colapso irreversível.

REFERÊNCIAS

Abreu, M. (2011). *Boa escola para todos – Gestão da educação e debate sobre valorização dos professores no Rio Grande do Sul: 2001 a 2010*. Porto Alegre: AGE.

Alarcão, I. (2001). *Escola reflexiva – Métodos de investigação educativa*. Porto Alegre: Editora Artmed.

Alarcão, I., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem* (2a ed.). Lisboa: Almedina.

Boyard, A. P. et al. (1972). *A reforma do ensino: LDB 5.692/71*. São Paulo: Ed. LISA.

Chauí, M. (1999). *Convite à filosofia*. São Paulo: Editora Atlas.

Conselho Federal de Contabilidade – Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade. (2003). CFC.

Cury, A. (2000). *Organização e métodos: Uma visão holística* (7a ed.). São Paulo: Atlas. 592p.
D'Ascenção, L. C. M. (2001). *Organização, sistemas e métodos: Análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Editora Atlas. 222p.

Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker – O homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Editora Nobel.

Enciclopédia Mirador (1972). Rio de Janeiro: Enc. Britânica do Brasil Publicações Ltda, v. 7, p. 1195.

Filho Campos, A. (1992). *Fluxo de caixa em moeda forte – Análise, decisão e controle*. São Paulo: Editora Atlas.

Gadotti, M. (2010). *Escola cidadã – Educação*. (13a ed.). São Paulo: Cortez Editora.

García, C. M. (1999). *Formação de professores – Para uma mudança educativa*. Barcelona: Porto Editora.

Kimbrough, R. B. (1978). *Princípios e métodos de administração escolar* (2a ed). São Paulo: Saraiva.

Libâneo, J. C. (2006). *Adeus professor adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente*.

Luck, H. (2011). *Liderança em gestão escolar* (7a ed.). Petrópolis/RJ: Editora Vozes.

_____. (2011). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional* (7a ed.). Petrópolis/RJ: Editora Vozes.

Manacorda, M. A. (1992). *História da educação – Da antiguidade aos nossos dias* (3a ed.). São Paulo: Cortez Editora.

Maximiniano, A. C. A. (2008). *Introdução à administração – Edição compacta*. São Paulo: Editora Atlas.

Niskier, A. (1996). *LDB a nova lei da educação – Tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional: Uma visão crítica*. Rio de Janeiro: Edições Consultor.

Nóvoa, A. (2002). Concepções e práticas de formação contínua de professores. In *Formação de professores e trabalho pedagógico*. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Pacheco, J. A., & Flores, M. A. (2000). *Formação e avaliação de professores*. Porto: Porto Editora.

Padilha, P. R. (2008). *Guia da escola cidadã, instituto paulo freire – Planejamento dialógico* (8a ed). São Paulo: Cortez Editora.

Paro, V. H. (2012). *Administração escolar – Introdução crítica* (17a ed.). São Paulo: Cortez Editora.

Pimenta, S. G. (Org.). (2011). *Didática e formação de professores – Percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal* (6a ed). São Paulo: Cortez Editora.

Pinto, U. de A. (2011). *Pedagogia escolar, coordenação pedagógica e gestão educacional*. São Paulo: Cortez Editora.

Ramos, C. (1997). *Sala de aula de qualidade total*.

Ramos, U. de A. (2005). *Como conquistar e administrar seu próprio negócio* (3a ed.) Editora Ideia & Ação.

Saviani, D. (2008). *A pedagogia no Brasil – História e teoria*. Campinas/SP: Editora Autores Associados.

Soares, S. G. (2006). *Educação e comunicação – O ideal de inclusão pelas tecnologias de informação – Otimismo exacerbado e lucidez pedagógica*. São Paulo: Cortez Editora.

Teixeira, H. J. (2003). *Da administração geral à administração escolar – Uma revalorização do papel do diretor da escola pública*. São Paulo: Editora Edgard Blucher LTDA.

Wood Jr., T. (Coord.) (2005). *Gestão empresarial – Comportamento organizacional*. FGV executivos. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Xávier, M. E., Ribeiro, M. L., & Noronha, O. M. (1994). *História da educação – A escola no Brasil*. São Paulo: FTD, Coleção Aprender Ensinar.

APÊNDICE I – CARTA DIRIGIDA À DIREÇÃO DA ESCOLA

À Ilma. Sr.(a) Diretora do Colégio

Endereço: Estrada

Prezado(a) Senhor (a):

Urubatan de Almeida Ramos, professor inscrito no curso de especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, com o propósito de realizar pesquisa sobre o assunto EMPREENDEDORISMO E SUPERVISÃO EDUCACIONAL: DO PLANO DE NEGÓCIOS AO PROJETO PEDAGÓGICO, NA ESCOLA PRIVADA DE ENSINO FUNDAMENTAL I, vem respeitosamente a V.Sa requerer a autorização para enviar questionários preparados para o fim de pesquisa, ao mesmo tempo sua permissão para realizar visitas programadas a esta prestigiosa instituição educacional, oportunidade em que serão realizadas entrevistas e coleta de informações e documentos.

Aproveita para levar os votos de estima e consideração, permanecendo à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Termos em que,

Pede Deferimento.

Cotia, 15 de janeiro de 2013.

URUBATAN DE ALMEIDA RAMOS

APÊNDICE II – GUIÃO DA ENTREVISTA

(Nota: Para que o instrumento recolha os dados empíricos úteis, deve existir um alinhamento horizontal claro entre os elementos da grelha abaixo.)

Questões ao entrevistado	Objetivo da questão do questionário	Questão parcelar	Objetivo de investigação
1. Género. 2. Idade. 3. Habilitações académicas. 4. Tempo de Serviço. 5. Nível de ensino.	Caracterizar o respondente		
6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Económica e Financeira, por parte dos dirigentes? 7. A Gestão da Escola tem um modelo Padrão? 8. Existe um Profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar?	Averiguar se há preocupação do empreendedor sobre o enquadramento do modelo de gestão.	1. Como se processa o fluxo de informações para tomada de decisão?	Definir o modelo de gestão utilizado pela escola.
9. Qual a formação mínima exigida pela escola para atuar do 1.º ao 5.º. Ano do Ensino Fundamental? 10. Existe um plano de carreira para o professor? 11. Há avaliação do desempenho profissional?	Averiguar a formação dos professores e coordenadores envolvidos com a escola.	2. A escola possui organograma definido? 3. Qual a forma de divisão de trabalho e tarefas? 4. Há programa de progressão de carreira? 5. Há critério de motivação profissional?	Investigar os critérios utilizados para gestão dos profissionais envolvidos no Ensino Fundamental I da escola.
12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? 13. Qual a metodologia adotada pela escola?	Averiguar se a escola privada tem liberdade para adotar o método de ensino.		Averiguar se a metodologia adotada guarda relação com o PE.

<p>14. Há Plano Orçamentário? 15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? 16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico?</p>	<p>Averiguar se o empreendedor detém as técnicas de planejamento financeiro e se este contempla metas estabelecidas no Projeto Pedagógico.</p>	<p>6. Há Controle de fluxo de caixa? 7. Há fechamento mensal de DRE e BALANÇO CONTÁBIL? 8. Há balanço orçamentário?</p>	<p>Se há administração financeira responsável e comprometida com o Empreendedor e o PROJETO PEDAGÓGICO.</p>
<p>17. A sede é própria? 18. Qual a quantidade de funcionários? 19. Qual a quantidade de alunos? 20. Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno?</p>	<p>Formar ideia da estrutura e tamanho do empreendimento.</p>	<p>9. Quantidade de alunos por série? 10. Quantidade de professores por série?</p>	

APÊNDICE III – ENTREVISTA INICIAL ESCOLA 1

ENTREVISTA INICIAL COM A COORDENADORA DA ESCOLA 1

(Visita Inicial em 16/01/2013.)

Em Visita à Escola 1, fomos recebidos pela Coordenadora da escola, uma Jovem de aproximadamente 38 anos, cujo formação é em Pedagogia.

Primeiramente, agradecemos a oportunidade e o fato dela nos receber com tão boa vontade. Esclareci o propósito do trabalho.

A exemplo da Escola anterior, antes mesmo de explorar a visita com o nosso questionário, tivemos uma conversa, como forma de conhecer um pouco mais sobre a escola.

Ela se mostrou interessada no trabalho, mas disse que a proprietária era uma pessoa muito fechada e, embora tenha concordado em nos receber, tem muito receio desse tipo de trabalho, mas a coordenadora nos disse que iria nos ajudar no que fosse possível.

Assim, solicitamos que ela descrevesse um pouco sobre o funcionamento da Escola. Ela descreveu que a Escola funcionava em dois períodos, iniciando às 7horas e terminando às 18horas. Havia sido fundada pela proprietária, juntamente com outro sócio, em 2007, mas a sociedade não deu certo, eles se separaram fazia um ano, e ela, coordenadora, estava ajudando a proprietária a se reerguer.

Disse também que gostava muito da escola, mas que não é muito fácil conduzi-la, pois a proprietária não planeja as coisas como tinha que ser. Mesmo assim, a escola está crescendo, por exemplo, o ano passado a escola tinha 40 alunos, agora já está com mais ou menos 60 alunos.

Entretanto, pediu para que marcássemos outra visita, pois ela iria nos apresentar à proprietária, e assim, poderíamos fazer as perguntas sobre a Gestão da escola.

APÊNDICE IV – ENTREVISTA INICIAL ESCOLA 2

ENTREVISTA INICIAL COM O EMPREENDEDOR DA ESCOLA 2

(Visita Inicial em 04/12/2012.)

Em Visita à Escola 2, fomos recebidos pelo mantenedor da Escola, um Jovem de aproximadamente 35 anos, cuja formação escolar é em marketing.

Primeiramente, agradecemos a oportunidade e o fato dele abrir a escola para o nosso trabalho de pesquisa.

Antes mesmo de explorar a visita com o nosso questionário, tivemos um bate-papo, como forma de conhecer um pouco a sua maneira de administração da escola.

Ele descreveu que é uma tarefa muito árdua, “pois lidar com o ser humano é uma tarefa muito difícil, mas estou contente em estar nessa área, iniciamos nossas atividades em 2002, começamos como uma pequena escola aqui no bairro, como maternal e ensino fundamental até o 5º. ano, depois a escola foi crescendo, crescendo e aqui estamos, já soltando os alunos para as faculdades.”

Pesquisador: Qual o método que o Senhor utilizava inicialmente? Resp. “ Inicialmente começamos com o Positivo – Sistema de Ensino que vem lá do Paraná. No início foi tudo bem, mas depois sentimos falta de apoio e continuidade, assim resolvemos trocar e partimos em 2004 para o Objetivo e estamos até hoje como o Sr. Pode ver.”

Pesquisador: O Prédio é próprio? Resp.: “Parcialmente sim, a maioria, mas como a escola foi crescendo, fomos alugando os imóveis vizinhos e adquirindo outros, afinal hoje estamos com aproximadamente 850 alunos, não tem como segurar o crescimento.”

Pesquisador: O Senhor tem alguma ajuda para administrar o colégio? Resp.: “ Bom, na verdade eu mesmo montei meu quadro de funcionários, a grande maioria já está a mais de cinco anos comigo, a secretaria funciona muito bem, mas, por exemplo, a parte operacional de fluxo de entrada e saída de alunos, eu não abro mão, recebo todos os alunos e entrego também pessoalmente, julgo isso muito importante”.

Pesquisador: O Sr. Mesmo controla seu fluxo de caixa, como o Sr. Faz? Resp.: “Bom, na verdade eu controlo pessoalmente, verifico meu banco, vejo todo dia o que tenho a pagar e vou liberando os pagamentos.”

Pesquisador: E Os pagamentos de folha de funcionários, impostos entre outras obrigações sociais, como o Senhor organiza isso? Resp.: “ O meu contador é muito bom, ele prepara a folha de pagamento me manda e eu libero os pagamentos. Quanto aos impostos, ele mesmo calcula e paga para mim.”

Pesquisador: O Seu Contador paga seus impostos, isso não é muito arriscado? Resp.: “Sim, eu confio nele.”

Pesquisador: Logo entendemos que o Sr. não tem um sistema de gestão financeira? “ Não, na verdade eu tenho um sistema fornecido pelo nosso franqueador para gerir as questões dos alunos desde a matrícula até o diploma final.”

Pesquisador: O Senhor não tem formação em Pedagogia, como o Senhor se sente em relação ao ensino, aos alunos e ao Plano Pedagógico? Como o Senhor o coloca em prática? “Na verdade, embora eu não tenha essa formação, eu gosto muito de tudo isso aqui e vejo os alunos se transformarem, afinal, alguém já falou: “ Uma coisa que ninguém tira de ninguém é o conhecimento”. Quanto ao Plano Pedagógico, eu recebo do franqueador e contrato uma senhorinha que me ajuda desde o início para assinar pela escola. Mas quanto à área pedagógica, eu tenho uma Diretora Pedagógica, que o Senhor conheceu.”

Pesquisador: Sim, conheci e fiquei bem-impressionado, tem muita bagagem e é Mestre em Educação. O Senhor possui organograma da Escola? Resp.: “ Mandeï preparar, deve até estar pronto, mas não tenho disponível agora.”

Pesquisador: O Senhor possui balanço, demonstração de resultado ou outro tipo de relatório contábil? Resp.: “ Como disse, a nossa contabilidade é feita por um escritório fora, na verdade eu nunca pedi balanço, mas acho que ele faz.”

APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA 1

QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA 1

Estimado(a) Colega:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre “GESTÃO EDUCACIONAL E EMPREENDEDORISMO: DO PROJETO PEDAGÓGICO AO PLANO ESCOLAR”, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, e tem por finalidade a investigação de gestão de escolas privadas.

Nesse sentido, pedimos sua colaboração para o preenchimento do presente questionário, que é anônimo e suas respostas confidenciais.

Agradecemos antecipadamente pela sua disponibilidade e colaboração.

I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1. Gênero:

(x) Feminino () Masculino

2. Idade:

() entre 18 e 25 anos;

() entre 26 e 30 anos;

() entre 30 e 40 anos;

(x) entre 41 e 50 anos;

() mais de 50 anos.

3. Habilitação Acadêmica:
- Bacharelado
 - Licenciatura
 - Pós-Graduação
 - Mestrado
 - Doutorado ou acima.
4. Tempo de serviço:
- Menos de 5 anos;
 - De 5 a 10 anos;
 - De 10 a 20 anos;
 - De 20 a 30 anos;
 - Mais de 30 anos.
5. Nível de Ensino que Leciona:
- Educação Infantil
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Ensino Superior

II - MODELO DE GESTÃO

6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Econômica e Financeira? Resp.: “Tenho noção em parte, pois não possuo a técnica necessária, sendo assim, conduzo essas questões administrativas e financeiras dentro dos meus conhecimentos com a ajuda das minhas professoras.”

7. A Gestão da escola tem um modelo padrão? Resp.: Não. Seguimos a metodologia de acordo com a apostila adotada e de acordo com o interesse da clientela.”

8. Existe um profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar?

Resp.: “Não, nós dividimos as funções e tarefas.”

Sobre Gestão de Pessoas:

9. Qual a formação mínima exigida pela escola para atuar do 1º. ao 5º. ano do Ensino Fundamental? Resp.: “Ter formação para o magistério.”

10. Existe um plano de carreira para o professor? Resp.: “Não.”

11. Há avaliação do desempenho profissional? Respondida pela Coordenadora: “Sim. Questionário de autoavaliação e acompanhamento da coordenadora.”

Sobre a Metodologia de Ensino:

12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? Resp.: “Se obriga às determinações do Estado.”

13. Perguntamos: Qual a Metodologia adotada pela Escola? Em continuidade à questão anterior, nossa entrevistada nos respondeu que adota uma cartilha para a Educação Infantil e apostila para o Ensino Fundamental I, editadas pela Editora LEYA, de Portugal. Demonstrando as cartilhas, foi comentando o quanto é útil e prático o material didático que vem pronto e coaduna com o estipulado no regimento da instituição.

No item V – Sobre a Gestão Financeira:

14. Há Plano Orçamentário? Resp.: “Não. Faço um orçamento mensal do que temos a pagar e faço uma comparação com o que temos a receber, mas muito empiricamente, às vezes tenho que por dinheiro do meu bolso para suprir as contas do mês.”

15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? Resp.: “Não, não temos um sistema de gestão integrado, os controles são realizados em fichas, livro caixa e ou em Excel. O Nosso contador, que é externo, registra a parte fiscal e nos envia o imposto para pagamento. Concordo que são arcaicos, mas o porte do colégio ainda não nos permite esse tipo de investimento.”

16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico? Resp.: “Em nosso colégio todo esforço é realizado para que se possa atingir o objetivo final, que para nós é a formação dessas crianças, cuidar dessas crianças e vê-las crescer, sobre todos os aspectos nos traz uma satisfação incomensurável, como já disse ao Senhor algumas vezes, eu coloco dinheiro aqui para concluir o que está em nosso Projeto Pedagógico. Logo, dizer que eu não tenho interesse em lucro eu estaria mentindo, mas essa não é minha maior preocupação.”

No Item VI – Estrutura da Escola:

17. A sede é própria? Resp.: “Não é sede própria da escola, mas é de minha propriedade.”

18. Qual a quantidade de funcionários? Resp.: “O Colégio conta hoje com nove professoras, duas auxiliares de classe, um servente e um zelador, além de um prestador de serviços de manutenção.”

19. Qual a quantidade de alunos? Resp.: “Hoje temos 52 alunos no período integral e 12 que ficam $\frac{1}{2}$ (meio) período.”

20. Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno? Resp.: A mensalidade escolar para a região não permite ser elevada, podendo cobrar no máximo R\$ 350,00 para o período integral e R\$ 250,00 para meio período.

Para finalizar, fizemos as seguintes questões específicas:

21. Há controle de fluxo de caixa?

Resp.: Não.

22. Há fechamento mensal de DRE e balanço contábil?

Resp.: Não.

23. Há balanço orçamentário?

Resp.: Não.

APÊNDICE VI – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA 2

QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA 2

Estimado(a) Colega:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre “GESTÃO EDUCACIONAL E EMPREENDEDORISMO: DO PROJETO PEDAGÓGICO AO PLANO ESCOLAR”, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, e tem por finalidade a investigação de gestão de escolas privadas.

Nesse sentido, pedimos sua colaboração para o preenchimento do presente questionário, que é anônimo e suas respostas confidenciais.

Agradecemos antecipadamente pela sua disponibilidade e colaboração.

I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

8. Gênero

Feminino Masculino

9. Idade:

entre 18 e 25 anos;

entre 26 e 30 anos;

entre 30 e 40 anos;

entre 41 e 50 anos;

mais de 50 anos.

10. Habilitação Acadêmica

- Bacharelado
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado ou acima.

11. Tempo de serviço

- Menos de 5 anos;
- De 5 a 10 anos;
- De 10 a 20 anos;
- De 20 a 30 anos;
- Mais de 30 anos.

12. Nível de Ensino que Leciona

- Educação Infantil Ensino Fundamental
- Ensino Médio Ensino Superior

II - MODELO DE GESTÃO

6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Econômica e Financeira, por parte dos dirigentes? Resp.: “A resposta é não, nosso mantenedor/gestor não possui formação em Administração e percebemos que suas decisões não são técnicas. O que ocorre é que a instituição tem Plano de Gestão Escolar, com papéis de atuações definidas. Com isto posto, há metas a serem atingidas e as atividades programadas têm que ser cumpridas. Ademais, as tomadas de decisões são conjuntas.”

7. A Gestão da Escola tem um modelo padrão? Resp.: “Não, em minha opinião, a Escola não possui modelo padrão, até porque a Direção Administrativa é realizada pelo próprio Empreendedor, que dirige a escola empiricamente.”

8. Existe Um profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar? Resp.: “Não, a Gestão Administrativa Financeira é realizada pelo Mantenedor, que não tem formação técnica na área.”

Sobre Gestão de Pessoas

9. Qual a formação mínima exigida pela escola para atuar do 1º. ao 5º. ano do Ensino Fundamental? Resp.: "Ensino Superior em Pedagogia.”

10. Existe um plano de carreira para o professor? Resp.: “O modelo de gestão não organiza as promoções como plano de carreira, porém oportuniza promoções de funções, treinamentos continuados, mas não há uma regra muito clara sobre o assunto.”

11. Há avaliação do desempenho profissional? Resp.: “Sim, avaliação semestral realizada pela Direção e Coordenação Pedagógica.”

Sobre a Metodologia de Ensino

12., A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? A diretora nos respondeu: “A metodologia aplicada é parte integrante do Projeto Pedagógico do Colégio e segue os PCN’s - Planos Curriculares Nacionais. Até porque somos uma franquia e a franqueadora condiciona a metodologia e material didático.”

13. Qual a metodologia adotada pela escola? A resposta foi: “Ação e experimentação.”

No item V – Sobre a Gestão Financeira

Esta parte foi respondida pelo Gestor/ Mantenedor da Escola

14. Há Plano Orçamentário? Obtivemos a seguinte resposta: “Sim. Temos um orçamento que estou sempre verificando em planilha de Excel.”

15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? Obtivemos a seguinte resposta: “Nosso sistema é integrado, no que diz respeito ao controle de implantação de contratos e matrículas e controle de pagamento de mensalidades, assim como na promoção dos alunos, pois nosso fornecedor de material didático (Franqueador) nos oferece toda estrutura de controle.” Insistimos na questão para saber do controle financeiro, a resposta foi: “Não, não possuímos sistema integrado financeiro, fiscal e contábil” – toda a parte fiscal é calculada e paga pelo nosso contador, que é externo. “Mas eu tenho um relatório de contas a pagar em planilha em excel, assim como contas a receber.”

16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico? Obtivemos a seguinte resposta: “Entendemos que não, pois na nossa filosofia, o lucro é o resultado de um bom trabalho, e a cada ano que passa, principalmente nos últimos três anos, a escola cresceu mais de 100%, logo, tudo o que ganhamos reaplicamos na escola”. Fizemos a mesma pergunta para a Diretora Pedagógica, que nos respondeu: “Há certa relação a partir da ideia de que para a realização de algumas ações pedagógicas são necessários orçamentos direcionados aos gastos ou à lucratividade.”

No Item VI – Estrutura da Escola

17. A sede é própria? Obtivemos a seguinte resposta: “Parcialmente, ou seja, parte da escola é sede própria, o imóvel pertence à escola, e parte, como a escola foi crescendo, foi locando e transformando os imóveis residenciais em escolas.”

18. Qual a quantidade de funcionários? Obtivemos a seguinte resposta: “Hoje temos 42 colaboradores, entre professores, coordenadores, psicólogos, pessoal de secretaria, inspetores de alunos”. A parte de portaria e segurança é terceirizada.

19. Qual a quantidade de alunos? Obtivemos a seguinte resposta: “Hoje temos 400 alunos entre Maternal I e II Educação Infantil, Jardim, Pré I e Ensino Fundamental I e II.”

20. Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno? Obtivemos a seguinte resposta:

MATERNAL, JARDIM e PRÉ	
(MANHÃ – TARDE)	R\$ 830,00
(INTEGRAL)	R\$ 1.250,00
1º ANO - ENS. FUND.	
(MANHÃ – TARDE)	R\$ 510,00
(INTEGRAL)	R\$ 850,00
2º ANO AO 5ºANO (ENSINO FUNDAMENTAL I)	
(MANHÃ – TARDE)	R\$ 510,00
(INTEGRAL)	R\$ 850,00

Para finalizar, fizemos as seguintes questões específicas:

21. Há controle de fluxo de caixa?

Resp.: Não.

22. Há fechamento mensal de DRE e balanço contábil?

Resp.: Não.

23. Há balanço orçamentário?

Resp.: Não.

APÊNDICE VII – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA ALTERNATIVA

QUESTIONÁRIO APLICADO A UMA DIRETORA DE ESCOLA DA REGIÃO DE COTIA

QUESTIONÁRIO

Estimado(a) Colega:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre “GESTÃO EDUCACIONAL E EMPREENDEDORISMO: DO PROJETO PEDAGÓGICO AO PLANO ESCOLAR”, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, e tem por finalidade a investigação de gestão de escolas privadas.

Nesse sentido, pedimos sua colaboração para o preenchimento do presente questionário, que é anônimo e suas respostas confidenciais.

Agradecemos antecipadamente pela sua disponibilidade e colaboração.

I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1. Gênero

() Feminino () Masculino

2. Idade:

() entre 18 e 25 anos;

() entre 26 e 30 anos;

() entre 30 e 40 anos;

() entre 41 e 50 anos;

mais de 50 anos.

3. Habilitação Acadêmica

Bacharelado

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado ou acima.

4. Tempo de serviço

Menos de 5 anos;

De 5 a 10 anos;

De 10 a 20 anos;

De 20 a 30 anos;

Mais de 30 anos.

5. Nível de Ensino que Leciona

Educação Infantil Ensino Fundamental

Ensino Médio Ensino Superior

II - MODELO DE GESTÃO

6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Econômica e Financeira, por parte dos dirigentes da instituição? **Não**

7. A Gestão da Escola tem um modelo padrão? **Não**

8. Existe um profissional dedicado exclusivamente à Gestão (Administrativa, Financeira e Econômica) do empreendimento escolar? **Sim**

III- GESTÃO DE PESSOAS (ÊNFASE - CAPACIDADE PROFISSIONAL DOS PROFESSORES)

9. Qual a formação mínima exigida pela escola para o professor atuar do 1º. ao 5º. ano do Ensino Fundamental I? **Ensino Superior em Pedagogia.**

10. Existe um plano de carreira para o professor? **Não.**

11. Há avaliação do desempenho profissional? Qual o método? **Sim, avaliação semestral realizada pela Direção e Coordenação Pedagógica.**

IV - METODOLOGIA DE ENSINO

12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? **A metodologia aplicada é parte integrante do Projeto Pedagógico do colégio e segue os PCN's - Planos Curriculares Nacionais.**

13. Qual a metodologia adotada pela escola? Resp.: Interacionista.

V - GESTÃO FINANCEIRA

14. Há Plano Orçamentário? **Sim.**

15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? **Não.**

16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico?

Há uma certa relação a partir da ideia de que para a realização de algumas ações pedagógicas são necessários orçamentos direcionados aos gastos ou à lucratividade.

**APÊNDICE VIII – Questionário com resposta da Coordenadora do vespertino da
Escola 1**

QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA COM A COORDENADORA DO PERÍODO
VESPERTINO NA ESCOLA 1

QUESTIONÁRIO

Estimado(a) Colega:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre “GESTÃO EDUCACIONAL E EMPREENDEDORISMO: DO PROJETO PEDAGÓGICO AO PLANO ESCOLAR”, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Professores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, e tem por finalidade a investigação de gestão de escolas privadas.

Nesse sentido, pedimos sua colaboração para o preenchimento do presente questionário, que é anônimo e suas respostas confidenciais.

Agradecemos antecipadamente pela sua disponibilidade e colaboração.

I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1. Gênero

(X) Feminino () Masculino

2. Idade:

() entre 18 e 25 anos;

() entre 26 e 30 anos;

(X) entre 30 e 40 anos;

entre 41 e 50 anos;

mais de 50 anos.

3. Habilitação Acadêmica

Magistério

Bacharelado

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado ou acima.

4. Tempo de serviço

Menos de 5 anos;

De 5 a 10 anos;

De 10 a 20 anos;

De 20 a 30 anos;

Mais de 30 anos.

5. Nível de Ensino que Leciona

Educação Infantil

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

II - MODELO DE GESTÃO

6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Econômica e financeira, por parte dos dirigentes da instituição? Sim.

7. A Gestão da Escola tem um modelo padrão? Não.

8. Existe um profissional dedicado exclusivamente à Gestão (Administrativa, Financeira e Econômica) do empreendimento escolar? Não.

III - GESTÃO DE PESSOAS (ÊNFASE - CAPACIDADE PROFISSIONAL DOS PROFESSORES)

9. Qual a formação mínima exigida pela escola para o professor atuar do 1º. ao 5º. ano do Ensino Fundamental I? Licenciatura/ Pedagogia.

10. Existe um plano de carreira para o professor?.Não.

11. Há avaliação do desempenho profissional? Qual método? Não.

IV - METODOLOGIA DE ENSINO

12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado?

Segue a decisão da empreendedora, mas sempre observando a legislação.

13. Qual a metodologia adotada pela escola? Tradicional/Construtivista.

V - GESTÃO FINANCEIRA

14. Há Plano Orçamentário? Não.

15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)?.Não.

16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico? Nunca.

17. Há controle de recebimento de mensalidades? Sim, mas é manual. Eu preparo a listagem do alunos no excel e, conforme os pais vão pagando, eu dou baixa na lista.

18. Quais os valores cobrados por matrícula? Quando a empreendedora cobra é uma mensalidade. As mensalidades também não são uniformes. Dependendo da situação da família, ela fica com dó e dá muito desconto.

19. Quantos alunos têm matriculados na escola? Em torno de 60 alunos ao todo.

APÊNDICE IX – Entrevista com a Empreendedora da Escola 1

ENTREVISTA COM A EMPREENDEDORA DA ESCOLA 1

Visita realizada em 15/13/2013.

Em Visita à Escola 1, fomos recebidos pela Coordenadora do período da manhã, que nos apresentou a mantenedor da Escola, um Senhora de aproximadamente 60 anos, cuja formação escolar é Licenciatura em Letras e Pedagogia, foi Diretora da Escola Municipal Local e se Aposentou como Secretária da Educação da Cidade.

Primeiramente, agradecemos a oportunidade e o fato dela nos receber para o nosso trabalho de pesquisa.

Antes mesmo de explorar a visita com o nosso questionário, conversamos um pouco sobre a sua maneira de administração da escola.

Ela nos descreveu sua rotina diária e disse: “iniciamos nossas atividades em 2007, começamos como uma pequena escola aqui na Cidade, eu tinha um sócio, mas ele estava apenas interessado no lucro que a Escola poderia oferecer e me atrapalhava na gestão escolar. Sendo assim, resolvi separar e hoje administro a Escola sozinha com a ajuda dessa pessoa maravilhosa que é a nossa coordenadora. Temos licença para educar e ministrar aulas desde o maternal até o nono ano do ensino fundamental, mas contudo, nossa estrutura não permite. Logo preparamos e acompanhamos nossos alunos até o 5º. Ano do Ensino fundamental.

Pesquisador: Podemos fazer algumas perguntas para a nossa pesquisa? Sim, claro.

Pesquisador: Qual o método que a Senhora utiliza para educar as crianças e ministrar as aulas? Resp. “Desde o início utilizamos uma cartilha para a Educação Infantil e uma apostila para o Ensino Fundamental I, editadas pela Editora LEYA, de Portugal, são apostilas muito boas e bem completas e nos dão segurança para seguir com as aulas”.

Pesquisador: O Prédio é próprio? Resp.: “Não, na verdade este imóvel, foi comprado pelo meu marido antes dele morrer. Inclusive ele, como engenheiro que era, foi quem adaptou, pois aqui era uma residência.”

Pesquisador: A Senhora tem alguma ajuda para administrar o colégio? Resp.: “ Quem me ajuda como eu já disse é essa moça, ela leciona na escola pública e fica aqui meio período, além de cuidar das professoras ela faz a parte de secretaria.

Pesquisador: Mas e a parte de fluxo de caixa e a Sra. Quem cuida? Resp.: “Bom, a nossa escola é pequena e para dizer a verdade eu mesmo controla as coisas como se fosse na minha casa, mando comprar quase que diariamente as coisas para fazer o lanche e almoço das crianças e dos funcionários. Sei que estou errada, mas é tudo uma coisa só, pois a minha vida é a escola. Como o Senhor pode ver (ela retirou um caderno da gaveta) neste caderno eu anota as coisas que eu mando comprar.”

Pesquisador: Mas a Senhora manda esse caderno para a contabilidade junto com o extrato do banco? Resp.: “Não! isso é pro meu controle e eu também não envio extrato de banco para a contabilidade”.

Pesquisador: E Os pagamentos de folha de funcionários, impostos entre outras obrigações sociais, como a Senhora organiza? Resp.: Mostrando o mesmo caderno ela disse: “Eu anoto tudo aqui e faço o pagamento, além do mais alguns professores são contratos informalmente, logo o meu contador não pode contabilizar.”

Pesquisador: O Seu Contador calcula seus impostos? Resp.: “Quando eu mando algumas informações pra ele, sim.”

Pesquisador: Logo entendemos que a Senhora não tem um sistema de gestão financeira? “Não, realmente não tenho e mesmo o controle de matrícula até o diploma final nós fazemos manualmente, mas está tudo documentado na Secretaria da Educação.”

Pesquisador: Então podemos concluir que a Escola não possui balanço, demonstração de resultado ou outro tipo de relatório contábil? Resp.: “Realmente não temos.”

APÊNDICE X – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO FINANCEIRO ESCOLA 1

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2012	
CONTAS	TOTAIS
MATRÍCULAS ESCOLARES	19.350,00
MENSALIDADE BERÇARIO 3	9.450,00
MENSALIDADE MATERNAL 8	30.800,00
MENSALIDADE JAD. I E II 26	76.160,00
MENSALIDADE ENSINO FUNDAMENTAL 35	122.560,00
(-) IMPOSTO SIMPLES - 3,5%	(4.725,00)
(-) ISS - 2%	
RECEITA LÍQUIDAS	253.595,00
COMPRAS DE LIVROS	3.404,00
COMPRAS DE MATERIAL ESCOLAR	3.149,00
COMPRAS DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO	2.695,74
TOTAL DE CUSTO DA OPERAÇÃO ESCOLAR	9.248,74
RENDIMENTO APLICAÇÃO FINANCEIRA	
JUROS ATIVOS	292,56
DESCONTOS CONCETIDOS	235,00
TOTAL (RECEITAS FINANC. - DESP.FINANC.)	527,56
TOTAL DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS	233.623,76
LUCRO/PREJUÍZO BRUTO	10.194,94

APÊNDICE XI – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

(Nota: para que o instrumento recolha os dados empíricos úteis, deve existir um alinhamento horizontal claro entre os elementos da grelha abaixo.)

Tema da questão do questionário	Fundamentação/embasamento teórica(o)	Questão do questionário	Objetivo da questão do questionário	Questão parcelar	Objetivo de investigação
I - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS		1. Género. 2. Idade. 3. Habilitações académicas. 4. Tempo de Serviço. 5. Nível de ensino.	Caracterizar o respondente		
II - MODELO DE GESTÃO	* TEORIA CLÁSSICA (FAYOL) * TEORIA DA BUROCRÁTICA (WEBER) * TEORIA COMPORTAMENTAL (MASLOW) * APO Administração por Objetivo (DRUKER)	6. Há entendimento e interpretação do conceito de Gestão Administrativa, Económica e Financeira , por parte dos dirigentes? 7. A Gestão da Escola tem um modelo Padrão? 8. Existe um profissional dedicado exclusivamente à Gestão do Empreendimento Escolar?	Averiguar se há preocupação do empreendedor sobre o enquadramento do modelo de gestão.	1. Como se processa o fluxo de informações para tomada de decisão?	Definir o modelo de gestão utilizado pela escola.

IV - METODOLOGIA DE ENSINO	LDBE	12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? 13. Qual a metodologia adotada pela Escola?	Averiguar se a escola privada tem liberdade para adotar o método de ensino.		Averiguar se a metodologia adotada guarda relação com o PE.
V - GESTÃO FINANCEIRA	Planejamento Financeiro; Fluxo de Caixa; Demonstração de Resultados; Balanço Patrimonial, EBITDA e Balanço Orçamentário.	14. Há Plano Orçamentário? 15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? 16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico?	Averiguar se o empreendedor detém as técnicas de planejamento financeiro e se este contempla metas estabelecidas no Projeto Pedagógico.	6. Há controle de fluxo de caixa? 7. Há fechamento mensal de DRE e BALANÇO CONTÁBIL? 8. Há balanço orçamentário?	Se há administração financeira responsável e comprometida com o empreendedor e o PROJETO PEDAGÓGICO.
VI – ESTRUTURA DA ESCOLA		17. A sede é própria? 18. Qual a quantidade de Funcionários? 19. Qual a quantidade de alunos? 20. Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno?	Formar ideia da estrutura e tamanho do empreendimento.	9. Quantidade de alunos por série? 10. Quantidade de professores por série?	
IV - METODOLOGIA DE ENSINO	LDBE	12. A metodologia de ensino segue critérios desenvolvidos pelo empreendedor ou se obriga às determinações do Estado? 13. Qual a metodologia adotada pela Escola?	Averiguar se a escola privada tem liberdade para adotar o método de ensino.		Averiguar se a metodologia adotada guarda relação com o PE.
V - GESTÃO FINANCEIRA	Planejamento Financeiro; Fluxo de Caixa; Demonstração de Resultados; Balanço Patrimonial, EBITDA e Balanço Orçamentário.	14. Há Plano Orçamentário? 15. Há SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)? 16. Até que ponto o interesse na lucratividade da atividade interfere no Plano de Ensino ou Planejamento Pedagógico?	Averiguar se o empreendedor detém as técnicas de planejamento financeiro e se este contempla metas estabelecidas no Projeto Pedagógico.	6. Há controle de fluxo de caixa? 7. Há fechamento mensal de DRE e BALANÇO CONTÁBIL? 8. Há balanço orçamentário?	Se há administração financeira responsável e comprometida com o empreendedor e o PROJETO PEDAGÓGICO.

VI – ESTRUTURA DA ESCOLA		17. A sede é própria? 18. Qual a quantidade de Funcionários? 19. Qual a quantidade de alunos? 20. Qual o valor médio da mensalidade atribuída por aluno?	Formar ideia da estrutura e tamanho do empreendimento.	9. Quantidade de alunos por série? 10. Quantidade de professores por série?	
--------------------------	--	---	--	--	--

