

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE SANTOS RIBEIRO

GESTÃO DEMOCRÁTICA – A APP - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E PROFESSORES
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE SANTOS RIBEIRO

GESTÃO DEMOCRÁTICA – A APP - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E PROFESSORES
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial
à obtenção de título de Especialista em
Gestão Pública no curso de Gestão Pública,
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTIANE SANTOS RIBEIRO

GESTÃO DEMOCRÁTICA – A APP - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E PROFESSORES
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Pública no curso de Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Tomás Sparano Martins
Orientador - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 09 de Abril de 2016.

A Deus, que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.
A minha mãe. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir em frente, sua presença significou segurança e a certeza de que não estou sozinha.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho tornou-se possível graças ao apoio de várias pessoas que, direta ou indiretamente, auxiliaram em sua realização.

Primeiramente agradeço a diretora Vera Lúcia Lauriano, por ter aberto as portas do Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa, possibilitando a realização desta pesquisa.

Agradeço aos meus familiares, em especial a meus pais Eli e Ildete, que sempre souberam compreender os momentos de minha ausência, me incentivando quando eu pensava em desistir, cuja paciência, apoio e carinho nas horas difíceis contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Zuleide Pinto Rosa, na cidade de Paranaguá – Paraná.

O Objetivo principal da pesquisa consiste em demonstrar a importância da participação da comunidade escolar, demonstrando o papel da Associação de Pais e Professores (APP) no processo de gestão de recursos federais recebidos pelo CMEI.

Buscamos investigar de que forma o processo de gestão participativa vem sido desenvolvido no CMEI e evidenciamos o papel da APP como ferramenta de gestão. Para entendermos como os envolvidos no processo percebem a prática da gestão participativa realizamos uma pesquisa através de questionários destinados aos pais, membros da APP e a diretora do CMEI, além de entrevistas e análise de documentos.

Verificamos que a gestão democrática está longe de se concretizar no CMEI e para que isto aconteça faz-se necessário um longo trabalho de conscientização dos pais e da direção da escola, mas certamente este trabalho já está iniciado, através da APP que é fundamental para a relação família/escola.

Palavras-chave: Gestão Democrática, APP, Ferramenta de Gestão.

ABSTRACT

This work is a case study in the Municipal Center for Early Childhood Education (CMEI) Zuleide Pinto Rosa, in the city of Paranaguá - Paraná.

The main research objective is to demonstrate the importance of the school community participation, demonstrating the role of the Parent Teacher Association (FPA) in federal funds management process received by Center for Early Childhood Education.

We seek to investigate how the participatory management process has been developed in Center for Early Childhood Education and evidenced the role of APP as a management tool. To understand how those involved in the process realize the practice of participative management conducted a survey through questionnaires for parents, members of the JPA and the director of CMEI, interviews and document analysis.

We found that the democratic management is far from realization in CMEI and for this to happen it is necessary a long educational work of parents and the school management, but certainly this work is already started, through the APP which is fundamental to the relation family / school.

Keyword: Democratic Management, APP, Management Tool.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVAS	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 AS CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR.....	13
2.2 A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA	15
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO	16
2.4 ATRIBUIÇÕES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E PROFESSORES	17
3 METODOLOGIA	19
3.1 TIPOS DE PESQUISA	19
3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTOS	20
3.3 COLETA DE DADOS.....	20
3.4 DESCRIÇÃO DO CASO	20
3.5 O CMEI ZULEIDE PINTO ROSA	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 ORIGENS DOS RECURSOS.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
ANEXOS	32

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática é um dos princípios a serem observados no sistema público de ensino, devendo esta ainda ser considerada um dos fatores fundamentais para uma educação de qualidade.

Para que a Gestão Democrática seja capaz de atingir seus objetivos devemos ter definições claras em relação aos conceitos de autonomia, participação e democratização. Estes conceitos devem fazer parte do dia a dia da escola, através de debates coletivos.

Neste sentido, o papel do gestor escolar é promover espaços de debates, para que a comunidade escolar possa colaborar para a construção de uma escola democrática.

A Gestão Democrática é um desafio para o sistema de ensino, visto que a participação da comunidade escolar no processo ensino – aprendizagem ainda não acontece como de fato deveria acontecer. Apesar de a legislação determinar a formação de órgãos colegiados como a APP para auxiliar no processo de tomada de decisões, estes só alcançarão êxito nesta tarefa se participarem ativamente das decisões e desafios que surgem no processo de ensino-aprendizagem.

Conforme apontado por Hora (2002, p.3) o gestor educacional deve deixar de lado a rotina alienada do mando impessoal e compreender a dimensão política de sua ação administrativa, respaldado na ação participativa. Ao adotar práticas orientadas por essa concepção, a gestão da escola passa a ser a soma de componentes da comunidade escolar.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da gestão participativa na escola pública, evidenciando o papel da Associação de Pais e Professores (APP) como ferramenta de gestão.

Pretendemos propor ações que possibilitem um maior envolvimento da comunidade na gestão escolar, oferecendo meios para que ações integradas entre escola e APP aconteçam, fomentando a participação de pais, professores e funcionários no processo de tomada de decisões, permitindo assim maior participação da comunidade na organização escolar e na gestão de recursos financeiros. Assim, o objetivo geral do presente trabalho é evidenciar o papel da Associação de Pais e Professores (APP) no processo de gestão de recursos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, o presente estudo tem como objetivos específicos:

- Identificar as atribuições e competências da APP;
- Compreender o papel da APP como ferramenta de gestão;
- Determinar a importância na efetiva participação da APP nas atividades escolares e nas decisões do CMEI, nas questões financeiras, pedagógicas e administrativas;
- Propor uma maior participação dos pais no processo de gestão do CMEI.
- Propor a utilização da APP como ferramenta de gestão estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Quando pesquisamos o tema gestão escolar, muitos estudos utilizam com frequência o termo “Gestão Democrática”, ou “Gestão Participativa”.

Em se tratando de educação é inquestionável a importância da participação da família na vida escolar do aluno.

A Gestão Democrática é um tipo de gestão proposta, sobretudo às Instituições Educacionais públicas, para que facilite a participação, a transparência e a democracia. A gestão democrática é um dos princípios a serem observados no sistema de ensino, conforme disposto na Constituição Federal, em seu artigo. 206, Inciso VI e na Lei nº9394 de 20/12/1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, determinando em seu artigo 3º alguns princípios da educação nacional, entre eles destacamos a gestão democrática do ensino público.

Uma gestão democrática pressupõe a participação dos pais, dos professores, dos alunos e da comunidade no processo de ensino.

Para que a gestão democrática não fique apenas na legislação, a escola necessita de um gestor que seja capaz de articular e desenvolver espaços de diálogo com os pais e a comunidade em geral.

A gestão democrática da educação é um desafio para o sistema de ensino, principalmente nas instituições de educação infantil, por atender crianças com idade entre 2 e 4 anos, idade em que o cuidar e o educar se confundem.

Considerando que atualmente a participação da Associação de Pais Mestres e Funcionários (APP) na gestão do CMEI Prof^a. Zuleide Pinto Rosa ainda está em processo de formação, pretendemos com este trabalho fazer com que a APP desempenhe seu papel de forma efetiva na gestão do CMEI. Buscaremos estudar como a APP está exercendo suas funções, no que diz respeito à origem e aplicação de recursos, e de que forma está sendo realizada a prestação de contas aos pais que não têm participação direta na diretoria da APP, propondo ainda uma maior participação da família, com a intenção de auxiliar no projeto escolar e garantir práticas pedagógicas capazes de garantir um bom processo de ensino aprendizagem.

Neste sentido acreditamos ser relevante o estudo do tema, pois acreditamos numa participação efetiva da comunidade escolar no processo de gestão democrática da escola, acreditamos ainda na APP como uma ferramenta autônoma para a gestão de recursos financeiros, não apenas mera formalidade para atender a fiscalização dos programas governamentais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 AS CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Os estudos da escola como organização do trabalho é apontado por Libâneo (2001) como um objeto de pesquisa decorrente dos anos 30, período em que há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova. Esses estudos foram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista que aproximava a organização escolar da organização empresarial. (LIBÂNEO, 2001, p.1).

Na década de 80, constituiu-se uma disciplina denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, com o intuito de discutir os estudos do campo da Administração Escolar.

Libâneo aponta ainda para a necessidade da diferenciação no estudo desta questão, um enfoque científico – racional e um enfoque crítico de cunho sociopolítico.

A concepção científico - racional toma a organização escolar como uma realidade objetiva, dotada de neutralidade e tecnicismo, que deve funcionar racionalmente, devendo ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que seguem esta concepção tendem a trabalhar de forma centralizada nas tomadas de decisões e o nível de participação dos funcionários e comunidade é baixo.

A concepção sociocrítica vê na instituição escolar um sistema que agrega pessoas, de caráter intencional e que prioriza as interações sociais, neste sentido a organização escolar seria uma construção social, realizada pelos professores, alunos, pais e comunidade. Este enfoque resulta em diferentes formas de entendimento e viabilização da gestão democrática.

Estudos no Brasil apresentam uma divisão mais abrangente da organização escolar: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa.

A concepção técnico- científica hierarquiza cargos e funções, tem por base práticas de gestão da administração empresarial e é caracterizada pela prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar;

o poder centralizado no diretor e relações de subordinação ; formas de comunicação verticalizadas; maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais. (LIBÂNEO, 2001, p. 2).

A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência da direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício da autoridade e formas mais estruturadas de organização e gestão. (LIBÂNEO, 2001, p. 2). Características da concepção autogestionária: promoção do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político; decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões; alternância no exercício de funções e a ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.

A concepção democrático – participativa, tem por princípio a atuação coletiva de tomada de decisões, defendendo a importância da busca dos objetivos comuns assumidos por todos, aponta ainda para uma forma coletiva de gestão, onde as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente, sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro deve assumir sua parte no trabalho. Defende formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade da coordenação. (LIBÂNEO, 2001, p.3).

Além disso, busca uma clara definição de objetos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar, bem como a articulação entre atividades de direção e iniciativa participação das pessoas da escola pela equipe escolar. Busca ainda uma gestão participativa, mas onde deve haver a gestão da participação e objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais. Também se utiliza de acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões, onde todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. (LIBÂNEO, 2001, p. 3).

Neste sentido, Saviani (1983) corrobora com a ideia de Libâneo, afirmando que a relação entre educação e cidadania tem uma característica de dependência e influências recíprocas. A democracia se fortalece e se consolida com a educação de forma dependente, pois a educação para este autor é a relação entre pessoas livres em graus diferentes de manutenção humana.

2.2 A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA

A conceituação de planejamento e sua função nas empresas não é de fácil entendimento.

OLIVEIRA (2011, p. 20) conceitua planejamento como sendo um processo que deve considerar cinco aspectos: assunto abordado, elementos do planejamento, tempo de planejamento, unidade organizacional e características do planejamento.

O planejamento deve ser desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

O planejamento estratégico pressupõe ainda a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração.

Luck (2000) apresenta algumas ideias básicas relacionadas à natureza do planejamento estratégico no âmbito escolar, como forma de subsidiar o gestor escolar para que, mediante a adoção de sua metodologia possa realizar um trabalho mais competente no direcionamento da escola e de efetivação de seus objetivos.

A prática da gestão sem planejamento é apontada por Luck como administração por crises, de caráter imediatista, o que limita o alcance da gestão. Ao agir desta forma o gestor terá seu campo de ação limitado, pois agirá sob os sintomas do problema, não atingindo as bases do problema ou as condições para superá-los. Esta prática reforça o que Luck denomina síndrome de “apagar incêndios”.

O meio para fugir destas situações é através do planejamento, aplicando metodologias de planejamento, que orienta na análise da realidade, levantamento de dados que sustentam a tomada de decisões.

A conceituação de planejamento estratégico, planejamento, planejamento participativo, projeto político pedagógico e plano de desenvolvimento da escola não é consenso, visto a amplitude de possibilidades de variação na área social na atribuição de significados e fenômenos.

Para Luck (2000, p 3) “o planejamento estratégico é considerado um esforço disciplinado e consciente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro”.

Certamente há uma diferenciação entre planejamento estratégico e planejamento participativo, Luck (2000) aponta ainda para uma diferenciação de aspectos em relação a estes dois termos, mas que não devem ser tomadas como estabelecida de uma oposição entre ambos.

A ênfase do planejamento estratégico é o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano estruturante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo de envolvimento na elaboração do plano, considerando como legitimador do mesmo.

Desta forma, podemos dizer que se trata de duas modalidades de planejamento, duas dimensões de uma mesma condição e que quando se pretende agir de modo mais consciente possível podem ser empregadas conjuntamente.

Felix (1984) faz uma crítica à Administração Escolar, principalmente ao fato da Administração Escolar não possuir uma teoria própria, apropriando-se das diferentes teorias da administração de empresa. De acordo com a autora, não se têm levado em conta as particularidades de cada organização, principalmente da escola, com características próprias e diferentes de uma empresa.

2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO

A gestão democrática é um dos princípios a serem observados no sistema de ensino, conforme disposto na Constituição Federal, em seu artigo. 206, Inciso VI que estabelece “o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” e na Lei nº 9394 de 20/12/1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determinando em seu artigo 3º alguns princípios da educação nacional, entre eles destacamos a gestão democrática do ensino público.

Outro preceito contido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é a autonomia no que diz respeito à administração e gestão financeira às escolas (Art.22).

Uma das finalidades da APP é a de angariar recursos. Neste sentido, o Ministério da Educação confere autonomia às escolas no que diz respeito à captação de recursos próprios, podendo ainda cobrar taxas da comunidade escolar para a colaboração nas despesas da escola. Deste modo o Governo Federal

repassa para o município e para a comunidade escolar parte da carga de despesas da escola.

O conceito de autonomia vem sendo amplamente discutido entre os gestores escolares, a autonomia escolar pode ser entendida como um meio de participação social e política no âmbito educacional. Nesta perspectiva uma gestão autônoma deverá contar com estratégias que corroborem para uma prática pedagógica condizente com as necessidades e aspirações da comunidade escolar.

Neste sentido, Santos (2008) afirma:

“a autonomia deverá ser um processo que procura democratizar a prática pedagógica, permitindo a participação de toda comunidade escolar; participação essa nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro, de caráter consultivo, deliberativo e normativo. Essa prática que, ao dinamizar os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, num projeto totalizador e solidário, possa contribuir com o seu papel de força auxiliar na transformação histórica da escola e da sociedade.”

Percebemos aí a necessidade da existência da integração entre escola e sociedade, caracterizando uma dinâmica participativa na comunidade escolar.

No âmbito educacional a gestão democrática tem como característica o envolvimento da comunidade, cuja participação se consegue através das instâncias colegiadas como as Associações de Pais e Professores. Para Paro(2002), a verdadeira democracia tem como característica principal a participação ativa dos cidadãos na vida pública da sociedade que está inserido, para isso, este deve se considerar não apenas possuidor de direitos, mas criador de novos direitos.

Para Libanêo (2001) a participação dos pais na escola se dá através da inserção necessária dos mesmos, nos movimentos orgânicos e de legitimidade legais da comunidade escolar, como os conselhos escolares ou associações de pais. (LIBÂNEO, 2004 pag. 144)

2.4 ATRIBUIÇÕES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E PROFESSORES

Diante da discussão sobre a importância da integração entre escola e comunidade, a proposta da gestão consiste na descentralização da educação dando às escolas autonomia para se organizarem, considerando sempre a realidade em que a escola está inserida.

Neste sentido, as instâncias colegiadas devem apresentar-se como espaços públicos e institucionais capazes de permitir a tomada de decisões e a busca por soluções locais para os problemas do cotidiano escolar.

Oliveira, evidência o papel das APMFs na participação da gestão escolar, para a autora é através da representatividade deste órgão colegiado que a comunidade escolar participa e administra os recursos financeiros. Cabe ainda a este órgão a realização de reuniões nas quais são discutidas a aplicação de verbas e suas prioridades, os orçamentos, a aquisição de bens, a prestação de contas, o estudo de decretos que normatizam a função e as responsabilidades de cada membro que. Os representantes assumem assim, toda a responsabilidade pelas decisões tomadas (Oliveira, 2009, p. 8).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) traz algumas determinações em relação à gestão da educação e à democratização do ensino público. De acordo com este artigo o ensino deverá ser ministrado com bases nos princípios da gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Caberá ainda ao sistema de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e seguindo alguns princípios como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Corroborando com as determinações da LDB a Associação de Pais e Professores (APP) faz-se necessário que os representantes da comunidade escolar que atuam na APP, de acordo com a lei vigente tenham domínio de suas atribuições, tendo em vista a gestão participativa e democrática. As atribuições contidas no Estatuto da Associação de Pais e Professores (APP) são de extrema importância para que possamos compreender como deve ser a atuação desta.

No Estado do Paraná, a secretaria de Educação disponibiliza um modelo de estatuto para a criação das APP's determinando a estas algumas atribuições, como o acompanhamento do desenvolvimento da Proposta Pedagógica, a realização de eventos, o estímulo à criação e desenvolvimento de atividades, palestras, conferências e grupos de estudos tendo como público alvo pais, alunos, professores e funcionários e a comunidade. Deve ainda a APP mobilizar a comunidade escolar para que esta possa expressar suas expectativas e necessidades, além de manter atualizado seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), junto à Receita

Federal e Tribunal de Contas do Estado do Paraná a fim de atender a legislação vigente.

Percebemos que no papel as determinações da APP estão bem delineadas. A legislação estimula e orienta de forma clara e objetiva as atribuições e competências deste órgão colegiado, apesar de que dos 23 parágrafos “*das competências*”, somente três ou quatro parágrafos estão relacionados ao envolvimento da APP no processo pedagógico da escola, os demais dizem respeito a questões de gestão financeira e burocráticas.

Uma questão que fica é se os representantes da APP estão aptos a cumprir com todas as imposições da lei?

3 METODOLOGIA

De acordo com Pedron (2001, p.27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico.”.

Segundo Lakatos (2003, p. 221) “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Zanella (2012, p. 61) “ a pesquisa visa essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas e problemas e indagações teóricas e práticas”.

Assim, a pesquisa busca a solução para problemas teóricos ou práticos através de processos científicos.

Este trabalho é uma pesquisa aplicada, que conforme Zanella (2012, p.70): “tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e

operacionais, podendo contribuir para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTOS

O método de procedimento desta pesquisa foi o estudo de caso do Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Zuleide Pinto Rosa. Como apontado por Zanella (2012) “estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa”. Segundo Zanella, o estudo de caso tem grande profundidade e pequena amplitude, pois procura conhecer profundamente a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma organização, etc.

3.3 COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos desta pesquisa utilizamos para a coleta de informações da entidade a realização de entrevistas semiestruturadas, perguntas abertas, com a diretora do CMEI, pais pertencentes à diretoria da Associação de Pais e Professores e através análise documental e observação pessoal.

3.4 DESCRIÇÃO DO CASO

A Associação de Pais e Professores do Centro Municipal de Educação Infantil Prof. Zuleide Pinto Rosa (APP) foi constituída em 04 de Agosto de 2009.

Para que fosse possível compreender o nível de participação da Associação de Pais e Professores na gestão dos recursos e tomada de decisões no Centro Municipal de Educação Infantil Prof. Zuleide Pinto Rosa, realizei um questionário (anexo I) com os membros da diretoria e com a Diretora do Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa, entre os dias 20 e 22 de Novembro de 2015. Tive ainda acesso a documentação de constituição da APP, conforme contido no Estatuto da APP. A intenção da pesquisa era entender o grau de atuação dos membros da diretoria e a autonomia da gestão dos recursos recebidos e compreender se os membros estão aptos a cumprir com todas as imposições da lei.

3.5 O CMEI ZULEIDE PINTO ROSA

O Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) “Professora Zuleide Pinto Rosa” está localizada à Avenida Dona Julieta, 465, Vila Garcia Paranaguá – PR. Foi inaugurado em 15 de Abril de 2004, conta com espaço educativo para atender a demanda de crianças de zero a 5 anos de idade na comunidade de Vila Garcia e adjacências. As atividades do CMEI foram iniciadas em 30 de Agosto de 2004.

O nome da Instituição homenageia a Professora Pedagoga Zuleide Pinto Rosa, que em suas atividades muito contribuiu para a educação em nosso município, atuando em diversas escolas.

“Nascida em 27 de julho de 1934 em Paranaguá, filha de Waldemar de Almeida Pinto e Alba da Silva Pinto. Casou-se em 1956 com José Bonifácio Rosa e teve 4 filhos: Wanderlei, José Carlos, Paulo Celso e Gabriel Adir. cursou o Ensino Primário e o Ensino Ginásial na Escola de Aplicação, hoje Instituto Estadual de Educação “Dr. Caetano Munhoz da Rocha Neto”, onde concluiu o Curso Ginásial. Em 1975, concluiu o curso de Pedagogia em habilitação em Administração Escolar na FAFIPAR- Paranaguá. De 1959 a 1969, trabalhou na Secretaria de Estado de Educação e em nenhum momento quando convidada para alguma função, deixou seu município de origem, pois foi aqui que aprendeu a amar e respeitar a arte de ensinar como o maior presente da sua vida profissional. Entre os anos de 1969 a 1985, exerceu a função de Inspetora Estadual de Educação, cargo este que hoje corresponde ao Chefe de Núcleo, aposentando-se no mesmo cargo, falecendo em 27 de março de 2001, deixando como exemplo o amor pela vida e consequentemente pela educação”.

Atualmente o CMEI possui 89 alunos regularmente matriculados. O CMEI conta com 5 turmas, sendo uma em tempo integral (Maternal I), há também o Maternal II e o Pré I B, no período da tarde e o Pré I A e o Pré II , no período da Manhã. A constituição da APP do CMEI só aconteceu 5 anos após a sua inauguração.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Associação de Pais e Professores do Centro Municipal de Educação Infantil é constituída pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro, tesoureiro suplente, secretário e secretário suplente. Associação de Pais e Professores representa a garantia de práticas pedagógicas capazes de realizar um bom processo de ensino e de aprendizagem.

Os cargos de presidente, vice-presidente, tesoureiro e suplente de tesoureiro são ocupados obrigatoriamente por pais de alunos regularmente matriculados no CMEI.

O Conselho Fiscal da Associação de Pais e Professores tem a atribuição de examinar as peças contábeis, tais como balancetes, livros fiscais da diretoria, prestação de contas e emitir pareceres dos relatórios apresentados pela diretoria.

A Associação de Pais e Professores se reúne bimestralmente, nestas reuniões os membros do conselho fiscal discutem as contas, analisam os documentos apresentados e aprovam ou não a prestação de contas.

O Conselho Fiscal da APP tem a atribuição de examinar as peças contábeis, tais como balancetes, livros fiscais da diretoria, analisar a prestação de contas e emitir pareceres dos relatórios apresentados pela diretoria.

Conselho Fiscal da APP se reúne bimestralmente, após a reunião geral da Associação de Pais e Professores, a fim de discutir as contas da APP, analisam os documentos apresentados pela diretoria e aprovam ou não a prestação de contas.

Todos os cargos têm uma atribuição, farei uma breve descrição de cada um, descreverei ainda a origem dos recursos que o CMEI recebe e as leis que regulam o sistema educacional brasileiro.

Conforme instituído no Estatuto da APP do Centro Municipal de Educação Infantil Prof. Zuleide Pinto Rosa (APP) o presidente deve administrar a Associação de Pais, Professores e Funcionários, representando-a em juízo ou fora dele, estimular a participação de toda comunidade escolar nas atividades da Associação de Pais e Professores, além de assinar, juntamente com o Tesoureiro, as obrigações mercantis, cheques, balanços e outros documentos com a ratificação do Conselho Fiscal que importem em responsabilidades financeiras ou patrimoniais para a Associação de Pais, Professores e Funcionários, bem como vistar os livros de escrituração;

Cabe ao Vice- Presidente auxiliar o presidente em as suas atribuições e substituí-lo em caso de renúncia e/ou destituição do cargo.

Cabe ao Primeiro Secretário elaborar as atas de reuniões da Diretoria e das Assembleias Gerais, organizando relatórios periódicos das atividades da Associação de Pais e Professores.

Ao Segundo Secretário cabe auxiliar o Primeiro Secretário em todas as suas atribuições e substituí-lo em seus impedimentos por até 30 (trinta) dias consecutivos.

Ao tesoureiro compete assinar, juntamente com o Presidente da Associação de Pais e Professores as obrigações mercantis, cheques, balanços e outros documentos que importem responsabilidade financeira ou patrimonial. Cabe ainda ao Tesoureiro promover a arrecadação e fazer a escrituração contábil das contribuições dos integrantes e demais receitas da Associação de Pais e Professores, em livros próprios, assegurando a respectiva exatidão dos registros. É ainda atribuição do Tesoureiro o controle de recursos, realização de pagamentos mediante Notas Fiscais ou recibos. A este compete ainda a realização da prestação

de contas ao término de cada exercício, submetendo-os à análise e à apreciação do Presidente, do Conselho Fiscal e Assembleia Geral, respectivamente.

Ao Segundo Tesoureiro compete auxiliar o Primeiro Tesoureiro em todas as suas atribuições, substituindo-o em seus impedimentos por até 30 (trinta) dias consecutivos.

4.1 ORIGENS DOS RECURSOS

A principal fonte de recursos do CMEI é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) que tem por finalidade a suplementação financeira das escolas públicas da educação básica.¹

No Ano de 2015 o valor repassado ao CMEI pelo Programa foi de R\$ 1.890,00 sendo R\$ 1.600,00 destinados à compra de materiais de uso e R\$ 290,00 destinados à compra de materiais permanentes.

De acordo com a Diretora do CMEI Vera Lucia Lauriano o valor não é suficiente para a manutenção das despesas do CMEI e além deste valor do PDDE as outras fontes de recursos são as ações realizadas junto à comunidade escolar, como bingos, festa junina e rifas. Mesmo que a função da APP não seja a de angariar recursos, acaba sendo utilizada para este fim, pois o CMEI necessita de recursos próprios para pagar o contador que presta serviços à escola e a legislação não permite que este seja pago com o recurso do PDDE.

Ainda segundo a diretora a participação dos pais na contribuição da APP é inexpressiva, visto que a taxa cobrada pela Associação de Pais é de R\$ 2,00 e tem caráter facultativo.

4.2 ATUAÇÃO DOS MEMBROS DA APP E COMUNIDADE

A participação dos Membros da Associação de Pais e Professores acontece nas reuniões bimestrais.

Nas conversas realizadas com a diretora da escola percebemos que quase todo o trabalho recai sobre a diretora, pois esta permanece na escola diariamente e

¹ Mais informações sobre o PDDE encontram-se no anexo II.

como a escola não possui secretária quem se encarrega de cotar materiais e organizar os documentos é a diretora.

Conforme apontado pela diretora, a participação dos pais que não são membros da Associação de Pais e Professores nas reuniões têm sido significantes, de acordo com as listas de presença das reuniões quase 80% dos pais participam.

De acordo com a Presidente da Associação de Pais e Professores os integrantes da Associação têm basicamente a função de legitimar as ações da diretora, sendo acionados apenas nos dias de reuniões da diretoria ou ainda caso necessitem de assinaturas dos mesmos.

Ainda de acordo com a Presidente da Associação de Pais e Professores, esta acredita que sabe da importância de seu papel e está disposta a desempenhá-lo da melhor maneira possível, porém não tinha noção das inúmeras burocracias impostas pela legislação.

Os membros do Conselho Fiscal tem a obrigação de examinar os documentos fiscais, porém como apontado por um dos membros, não possui conhecimentos específicos para analisar estes documentos.

Ainda em entrevista com a Diretora, a mesma relata que uma das dificuldades maiores para a gestão está na prestação de contas da utilização dos recursos do PDDE, a mesma ainda aponta que a falta de um contador para auxiliar na Prestação de Contas da APP é um dos maiores entraves da prestação de contas, conforme relata a diretora do CMEI:

“Um dos maiores problemas enfrentados na prestação de contas do uso do dinheiro do PDDE está no preenchimento dos relatórios exigidos pela legislação, não temos um contador para nos auxiliar neste processo, pois não temos recursos para pagar, pois os contadores que procuramos cobram cerca de R\$ 300,00 para preencher estes formulários. O dinheiro do PDDE não pode ser usado para este fim. No ano passado eu paguei do meu bolso para o contador preencher os formulários da prestação de contas do PDDE”. (Vera Lucia Lauriano, Diretora do CMEI).

Percebemos aí que a participação da comunidade escolar na gestão do Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa restringe-se ao cumprimento das formalidades e das burocracias impostas pela legislação.

Podemos evidenciar na fala da diretora que a Associação de Pais e Professores não está conseguindo envolver a comunidade como deveria, quando esta relata sua dificuldade na prestação de contas, pois esta deveria ser realizada em conjunto pelo presidente e tesoureiro, visto que uma das competências

atribuídas ao Presidente consiste em: “Assinar, juntamente com o Tesoureiro, as obrigações mercantis, cheques, balanços e outros documentos com a ratificação do Conselho Fiscal que importem em responsabilidades financeiras ou patrimoniais para a Associação de Pais, Professores e Funcionários, bem como vistar os livros de escrituração”.

Em análise dos questionários aplicados aos pais percebemos que os pais que não participam da diretoria da APP tem menor ciência do papel da APP no CMEI, entendendo que sua participação consiste em prestigiar os eventos realizados pela escola.

Conforme apontado pela Diretora o CMEI não possui nenhum tipo de planejamento a longo prazo, todas as decisões são tomadas de acordo com as necessidades do dia a dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar as atribuições da APP, compreendendo este órgão colegiado como ferramenta de gestão, apontando ainda a importância de sua participação nas atividades realizadas no Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa.

O problema que originou esta pesquisa consistia em determinar o nível de participação da Associação de Pais e Professores nas tomadas de decisões do Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa.

Os resultados das entrevistas e questionários apontam que não há consenso para a definição dos termos “gestão participativa” e “gestão democrática”, pois no entendimento de muitos pais o fato de participarem das reuniões bimestrais já caracteriza participação nas atividades da escola.

A pesquisa possibilitou ainda ponderações sobre as relações de convivência do diretor de organização educacional com os professores e pais, apontando para as possibilidades da construção de um processo de gestão democrática, participativa e comunicativa.

Conforme constatamos na pesquisa a diretora chama para si a maior parte das responsabilidades da gestão, visto que mesmo sendo atribuição do presidente da Associação de Pais e Professores a cotação de preços de materiais e a prestação de contas do uso dos recursos do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) realizada ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) esta é feita pela diretora.

Desta forma, acreditamos que o Centro Municipal de Educação Zuleide Pinto Rosa necessita de instrumentos capazes de possibilitar uma participação efetiva da Associação de Pais e Professores nos processos decisórios, isto significa que deve haver mais diálogo entre membros da Associação de Pais e Professores e a Direção do Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa, para que cada um entenda e seja capaz de cumprir o seu papel no processo decisório e não apenas legitime as decisões tomadas pela diretora.

A gestão adotada atualmente no Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa é entendida pela Direção como sendo uma gestão democrática, porém, percebemos que é uma gestão democrática de direito, mas não o é de fato, pois verificamos que no papel os estímulos e orientações para a prática da gestão

são claros e definem de maneira objetiva as competências da Associação de Pais e Professores.

O maior desafio da gestão é fazer com que as definições estabelecidas pelo estatuto da Associação de Pais e Professores se concretizem na prática, fazer com que este órgão cumpra seu papel de fato e estimular a participação dos pais, professores e comunidade escolar em todas as atividades desenvolvidas no Centro Municipal de Educação Infantil Zuleide Pinto Rosa, pois muitos preferem transferir para a escola todas as responsabilidades tanto no processo de gestão, quanto no processo de formação e transformação dos alunos.

Consideramos de grande importância a figura da diretora no que diz respeito à gestão participativa, pois cabe a ela como gestora promover os momentos de debates, compartilhando os problemas enfrentados pelo Centro Municipal de Educação Infantil, pois muitos pais não sabem de que forma poderiam estar participando das decisões da escola.

REFERÊNCIAS

LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional [recurso eletrônico]: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 9. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acessado em: 20/10/2015.

LIBÂNEO, José Carlos: **O Sistema de Organização e Gestão**: 2010. Disponível em: http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%c3%a3o.pdf

Modelo Estatuto APP Disponível em http://celepar7.pr.gov.br/apm/modelo_apm.asp
Acesso em: 14/11/2015.

SANTOS, Wilson da Silva: Autonomia escolar: alguns apontamentos. 2008. In Revista Espaço Acadêmico – Nº 81, Mensal – Fevereiro/2008. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/081/81santos.htm> acesso em: 15/11/2015.

LUCK, Heloisa - A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. 2000. In: Revista Gestão em Rede, 19 de Abril de 2008, p.8-13.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas/Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira – 29. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

Apresentando o PDDE Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-apresentacao> - Acesso em 15/12/2015.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** / – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. São Paulo. Cortez/Autores Associados, 1983.

HORA da, Dinair Leal **GESTÃO NOS SISTEMAS EDUCACIONAIS: MODELOS DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL E PRÁTICAS EXERCIDAS**, 2007.

FELIX, Maria de Fátima. **Administração Escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

OLIVEIRA, de Sandra Regina **O papel das APMFs no processo de gestão e funcionamento das escolas municipais de Cascavel**, 2009.

ANEXOS

ANEXO I

Roteiro de pesquisa para Diretores, membros da diretoria da APP e para professores, servidores e pais que não fazem parte da diretoria.

Pós-graduação em Gestão Pública – UFPR– Especialização em Gestão de Organizações Públicas, na modalidade à distância, polo de Paranaguá/PR.

Aluna: Cristiane Santos Ribeiro

Projeto de Pesquisa: Gestão Democrática – APP - Associação de Pais e Professores como Ferramenta de Gestão

Organização (local): Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professora Zuleide Pinto Rosa. Localizada à Avenida Dona Julieta, 465, Vila Garcia Paranaguá – PR.

Diretor do Estabelecimento:

Questionário à Diretora:

1. A escola possui APP? Como ela foi instituída?
2. Existe um trabalho com os pais? Com que frequência são realizadas reuniões, assembleias?
3. O nível de linguagem utilizado nas reuniões permite a compreensão do que está sendo discutido?
4. Os pais comparecem?
5. Caso os pais participem pouco nas reuniões e assembleias, quais as razões para a abstenção dos pais no CMEI.
6. Como é a participação dos pais na tomada de decisões?
7. Qual é o tipo de gestão adotada pela CMEI?
8. Quais Programas dão origem aos recursos da CMEI?
9. Os valores recebidos por estes Programas são suficientes para administrar as despesas da CMEI?
10. Além destes Programas, o CMEI tem outras fontes de recursos? Quais?

11. Estes Programas dão autonomia para o gestor utilizar conforme necessidade do CMEI?
12. Em relação às prestações de contas da utilização dos recursos destes programas, aponte os pontos positivos e negativos?
13. Quais os meios utilizados pelo gestor para divulgar a prestação de contas?
14. O CMEI realiza algum tipo de planejamento a curto ou longo prazo?
15. Do ponto de vista estratégico como está o CMEI em relação às amplas necessidades educacionais da sociedade atual? O que você, como gestora, faria para ampliar seus horizontes?

Pós-graduação em Gestão Pública – UFPR– Especialização em Gestão de Organizações Públicas, na modalidade à distância, desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo de Paranaguá/PR.

Aluna: Cristiane Santos Ribeiro

Projeto de Pesquisa: Gestão Democrática – A APP - Associação de Pais e Professores como Ferramenta de Gestão

Organização (local): Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professora Zuleide Pinto Rosa. Localizada à Avenida Dona Julieta, 465, Vila Garcia Paranaguá – PR.

Questionários aos professores:

Professor: _____

1. Qual a visão a respeito da sua participação nas decisões do CMEI ?
2. Participa de reuniões e Assembleias?
3. E a respeito da participação dos pais?
4. Como você acompanha a aplicação das verbas recebidas? Opina na previsão de gastos, no que gastar?
5. Concorda em realizar festas no CMEI para arrecadar fundos e complementar as verbas recebidas? Por quê?
6. Como você acompanha a prestação de contas? Tem acesso? Como?

Pós-graduação em Gestão Pública – UFPR– Especialização em Gestão de Organizações Públicas, na modalidade à distância, desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo de Paranaguá/PR.

Aluna: Cristiane Santos Ribeiro

Projeto de Pesquisa: Gestão Democrática – A APP - Associação de Pais e Professores como Ferramenta de Gestão

Organização (local): Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professora Zuleide Pinto Rosa. Localizada à Avenida Dona Julieta, 465, Vila Garcia Paranaguá – PR.

1. Qual a sua função?
2. Quais as atribuições de sua função?
3. Participa das reuniões e assembleias?
4. O que o levou a fazer parte da APP?
5. Quais assuntos são tratados com maior frequência nas reuniões?
6. Quem preside as reuniões com a diretoria?
7. Como é sua participação na tomada de decisões?
8. Como você acompanha a prestação de contas? Tem acesso? Como?
9. Como e onde são aplicados os recursos recebidos?

Pós-graduação em Gestão Pública – UFPR– Especialização em Gestão de Organizações Públicas, na modalidade à distância, desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo de Paranaguá/PR.

Aluna: Cristiane Santos Ribeiro

Projeto de Pesquisa: Gestão Democrática – A APP - Associação de Pais e Professores como Ferramenta de Gestão

Organização (local): Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professora Zuleide Pinto Rosa. Localizada à Avenida Dona Julieta, 465, Vila Garcia Paranaguá – PR.

Professora **PAI/MÃE (que não participa da diretoria da APP)**

NOME: _____

1. Como se dá a sua participação no CMEI ?
2. Com que frequência participa de reuniões e assembleias?
3. Como é a participação dos pais nas reuniões e assembleias?
4. Quais assuntos são tratados nos encontros?
5. Qual é o maior empecilho para a falta de participação dos pais?
6. O que os pais poderiam fazer para estarem mais presentes na vida escolar do filho?
7. Concorda em pagar a taxa da APP? Por quê?
8. Como você acompanha a prestação de contas? Tem acesso? Como?
9. Como são aplicados os recursos recebidos?

ANEXO II

Apresentação do PDDE

Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público.

O programa engloba várias ações e objetiva a melhora da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, contribuindo para elevar os índices de desempenho da educação básica.

Os recursos são transferidos independentemente da celebração de convênio ou instrumento congênere, de acordo com o número de alunos extraído do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse.

Até 2008, o programa contemplava apenas as escolas públicas de ensino fundamental. Em 2009, com a edição da [Medida Provisória nº 455, de 28 de janeiro de 2009](#) (transformada posteriormente na [Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009](#)), foi ampliado para toda a educação básica, passando a abranger as escolas de ensino médio e da educação infantil.

Em 2012, o PDDE repassou R\$ 2 bilhões para mais de 134 mil escolas públicas e privadas de educação especial, em benefício de 43 milhões de alunos. O orçamento previsto para 2013 é de R\$ 2,38 bilhões.

A partir de 2013, os valores repassados às escolas foram incrementados devido às mudanças implementadas na fórmula de cálculo desses valores. Na nova fórmula há o acréscimo de um valor fixo, para escolas que possuem Unidades Executoras Próprias, e um valor variável, calculado de acordo com número de alunos, localidade da escola e modalidade de ensino. O orçamento de 2014 foi de 2,5 bilhões e o previsto para 2015 2,9 bilhões.

Anexo III

Ofício para solicitando autorização para realização da pesquisa no Centro Municipal de Educação Infantil Professora Zuleide Pinto Rosa

Of. 31/2015 – EAD – pós-graduação/UFPR

À.

Sra. Vera Lúcia Lauriano

MD Diretora do Centro Municipal de Educação Infantil Professora Zuleide Pinto Rosa

Paranaguá - PR

Prezada Senhora,

Vimos por meio deste, solicitar autorização para o desenvolvimento do Projeto Técnico de **CRISTIANE SANTOS RIBEIRO**, inscrita no CPF/MF nº 04780166977, estudante do **curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas**, na modalidade a distância, desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo de Paranaguá/PR.

O Projeto Técnico é um requisito parcial para a conclusão do curso e tem como objetivos propiciar a aplicação dos conceitos e teorias aprendidos no decorrer do curso e propor a implantação de medidas e/ou melhorias no campo da Gestão

Pública, a fim de trazer soluções a demandas identificadas na organização objeto do projeto.

De acordo com as normas estabelecidas para elaboração dos Projetos Técnicos, o aluno deverá utilizar dados reais de uma empresa pública ou que seja prestadora de serviços públicos.

Salientamos que todas as informações que a aluna tiver acesso e empregar na elaboração do seu projeto serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos e serão mantidas em sigilo.

Agradecemos pela colaboração e ficamos ao dispor para informações complementares.

Atenciosamente.

Cristiane Santos Ribeiro