



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**GESTÃO ESCOLAR:
CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE
SANT'ANA DO LIVRAMENTO**

Nádia Santana Xavier Pinto¹
Isabela Braga da Matta²

Resumo:

O presente estudo buscou investigar o processo de captação de recursos nas escolas públicas de Sant'Ana do Livramento. Para o desenvolvimento da pesquisa foi conduzida, inicialmente, uma revisão da literatura no tocante à investigação e compreensão referente ao Financiamento da Educação, a situação da Educação no Rio Grande do Sul e para compreender o processo de Gestão de Projetos na captação de recursos por projetos e abordar alguns de seus conceitos. A análise cobriu aspectos relativos à cultura e à estrutura organizacionais para suportar uma abordagem organizacional para o gerenciamento de projetos. Trata-se de um estudo de Triangulação contemplando duas perspectivas, uma pesquisa documental e uma análise de conteúdo, realizadas em escolas estaduais da rede pública de Sant'Ana do Livramento, sendo duas da região central as duas da periferia da cidade. Foi possível reconhecer as formas de captações dos recursos, desde os enviados pelos governos estaduais e os federais, também identificou-se ações de empreendedorismo realizada pelos gestores das escolas, engajados em trabalhar com o setor financeiro das escolas de forma positiva e auto sustentável. Proporcionando aos alunos maior qualidade de ensino, gerando motivação e reconhecimentos na comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Projetos; Financiamento da Educação; Captação de Recursos.

Abstract:

The present work seeks to identify the problems and solutions in the capture of the resources of state schools; to determine what are the necessary requirements and those adopted by public bodies for the release of funds; recognize the ways in which fundraising is carried out, and what are the priorities of their allocation established by schools. It has as general objective to investigate the fundraising process in public schools of Sant'Ana do Livramento.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: nadiasxp@bol.com.br.

² Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: isabelamatta@unipampa.edu.br

For the development of the project, a review of the literature on research and understanding regarding Education Financing, the situation of Education in Rio Grande do Sul and to understand the Project Management process in fundraising by projects and address some of their concepts. The analysis covered aspects related to organizational culture and structure to support an organizational approach to project management. It is a Triangulation study that contemplates two perspectives, a documentary research and a content analysis, carried out in state schools of the public network of Sant'Ana do Livramento, being two of the central region the two of the periphery of the city. Through an interview with the respective directors and secretaries responsible for the preparation and / or fulfillment of requests or projects that aim at the collection of school resources. Also presented was the schedule of the research application and semistructure interview applied in the respective schools.

Keywords: *Project Management; Funding of Education; Captation the resources.*

Resumen:

El presente trabajo busca identificar los problemas y soluciones en la captación de los recursos de escuelas estatales; averiguar cuáles son los requisitos necesarios y los adoptados por los organismos públicos para la liberación de los fondos; reconocer de qué formas se realizan las captaciones de los recursos y cuáles son las prioridades de su destino establecidas por las escuelas. El objetivo es investigar el proceso de captación de recursos en las escuelas públicas de Sant'Ana do Livramento. Para el desarrollo del proyecto fue conducida, inicialmente, una revisión de la literatura en lo que se refiere a la investigación y comprensión referentes al Financiamiento de la Educación, la situación de la Educación en Rio Grande do Sul y para comprender el proceso de Gestión de Proyectos en la captación de recursos por proyectos y abordar algunos de sus conceptos. El análisis cubrió aspectos relativos a la cultura ya la estructura organizacional para soportar un enfoque organizacional para la gestión de proyectos. Se trata de un estudio de Triangulación contemplando dos perspectivas, una investigación documental y un análisis de contenido, realizadas en escuelas estatales de la red pública de Sant'Ana do Livramento, siendo dos de la región central las dos de la periferia de la ciudad. A través de entrevista con las respectivas directivas y secretarias responsables por la elaboración y / o rellenos de solicitudes o proyectos que apunte a la captación de recursos escolares. También se presentó el cronograma de la aplicación de la investigación y entrevista semiestructura a la aplicada en las respectivas escuelas.

Palabras-clave: *Gestión Proyectos; Financiamiento de la Educación; Captación de Recursos.*

1. Introdução

É possível afirmar, que o sucesso escolar não depende exclusivamente do desempenho dos professores, no processo ensino aprendizagem. Skinner (1972, p.4) expõe que “Três são as variáveis que compõem as chamadas contingências de reforço, sob as quais há aprendizagem: (a) a ocasião em que o comportamento ocorre, (b) o próprio comportamento e (c) as consequências do comportamento”. O autor, também destaca, que um dos grandes problemas do ensino atualmente, está em criar condições favoráveis para as consequências do comportamento e pode-se dizer que aprendizagem é uma mudança na probabilidade da resposta, devendo especificar as condições sob as quais ela acontece (Skinner 2005). Seguindo por este raciocínio, é possível afirmar que as escolas necessitam da utilização de diversos recursos, visando enriquecer o cotidiano didático, incentivando a permanência dos alunos nas instituições de ensino da rede pública que vão desde a alimentação, higiene,

recursos materiais didáticos e tecnológicos, para tanto, sabe-se que, é disponibilizado pelos órgãos públicos projetos para que as instituições possam usufruir destes recursos.

Segundo Menezes (2001), o financiamento da educação básica pública no País se dá com base em recursos provenientes das três esferas de governo. Na educação infantil, tanto a oferta quanto o financiamento são responsabilidades dos municípios. Já a oferta e o financiamento do ensino médio cabem aos estados e ao Distrito Federal. No ensino fundamental, oferta e financiamento são responsabilidades das duas esferas: a municipal e a estadual, incluindo o Distrito Federal. À União compete apenas no que se refere ao financiamento, com papel redistributivo e supletivo. A Lei nº 9.424/96 instituiu, no âmbito de cada estado e do Distrito Federal, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério, composto por 15% das receitas provenientes do ICMS, FPE, FPM, IPI e das exportações do estado e de seus municípios. Tais recursos são redistribuídos entre essas duas esferas de governo, proporcionalmente ao número de alunos nelas matriculados no ensino fundamental regular. Quanto ao ensino médio, não há definição legal dos percentuais de recursos a serem aplicados, mas o seu financiamento deve estar contemplado nos demais 10% das receitas de impostos recolhidos e transferidos da esfera estadual destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Sant'Ana do Livramento, cidade onde se dará o desenvolvimento do presente estudo, é um município do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Estando a uma distância de 498 km da capital Porto Alegre, a 510 km de Montevidéu (capital do Uruguai), fazendo fronteira com a cidade de Rivera-UY. Conforme o censo realizado em 2010, Sant'Ana do Livramento apresentou um dos maiores índices de evasão populacional em todo o estado (-9,18%). Em números absolutos, se destaca na estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, tendo perdido mais de 8 000 habitantes desde o censo de 2000, caindo de 90 849 pessoas para 82 312 habitantes em população estimada, em 2017. Possui uma área de 6 950,37 km², sendo o segundo maior município gaúcho e também da Região Sul. Faz parte da Região da Campanha do Rio Grande do Sul, destacando-se na pecuária (bovinos e ovinos) e na produção de arroz e soja. Mais recentemente, vem ampliando a produção frutífera, com destaque para a vitivinicultura. Possui uma média salarial entre os trabalhadores de 2,0 salários mínimos, apresenta um PIB (Produto Interno Bruto) per capita em 2015 de R\$ 22.915,10 e um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) em 2010 de 0,727.

Neste cenário, optou-se por realizar o estudo em quatro escolas estaduais da rede pública de Sant'Ana do Livramento, sendo duas da região central e as demais da periferia da cidade. Para tal, elege-se assim, como o objetivo geral do trabalho investigar o processo de captação de recursos nas escolas públicas de Sant'Ana do Livramento. E para enriquecer estudo, definem-se como objetivos específicos, identificar os possíveis problemas na captação dos recursos; averiguar quais são os requisitos necessários e os adotados pelos órgãos públicos para a liberação das verbas; reconhecer de que formas são realizadas as captações dos recursos e quais são as prioridades da sua destinação estabelecidas pelas escolas.

Para o fim que se tem em vista, realizou-se entrevista com as respectivas diretoras e secretárias responsáveis pela elaboração e ou preenchimentos de solicitação/projetos que visem a captação de recursos escolares. Buscou-se junto aos órgãos públicos informações complementares a respeito da distribuição dos recursos existente destinados as escolas públicas.

Após essa seção, segue o referencial teórico onde são abordados os tópicos referente ao Financiamento da Educação no Brasil, um breve cenário da Educação no Rio Grande do Sul e Gestão de Projetos (captação de recursos por projetos) para que seja possível, uma melhor compreensão do estudo.

2. Referencial

Para fundamentar o trabalho elege-se três tópicos com os seguintes títulos: Financiamento da Educação, Educação no Rio Grande do Sul e Captação de Recursos por Projetos.

2.1 Financiamento da Educação

Em consequência das circunstâncias históricas e sociais do Brasil, o financiamento público para com o ensino se dava por acordos políticos entre os partidos políticos do Congresso Nacional. A educação pública do país passou a adquirir uma adequada estruturação a partir da década de 1980, em especial no ano de 1988. Tem-se como reformulação do sistema de financiamento, as medidas tomadas pela LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - Lei nº 9.394 / 20 de dezembro de 1996, que propiciou a sustentabilidade administrativa da Educação com o surgimento do FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. Esta Lei, vinculou explicitamente à educação ao “mundo do trabalho” e à prática social, e também se preocupou em estabelecer fontes de financiamento para os gastos educacionais. No que tange à ação pública pela educação, as normas legais atribuíram à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios a responsabilidade pela manutenção e expansão do ensino e consagraram uma estrutura de financiamento (DE CASTRO, 2008).

O Financiamento Público da Educação no Brasil é um instrumento fundamental para a redução da desigualdade social. Para o Departamento Intersindical de Estudos Econômico e Sociais (DIEESE, 2014), existe uma vinculação muito importante entre o financiamento público da educação e a situação sócio econômica do país, na medida em que as principais fontes de recursos para a educação provêm da arrecadação de impostos, que é afetada pelo desempenho da economia.

A Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura), em suas publicações recomenda um gasto mínimo de 10% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, para desenvolvimento com a educação (RIBEIRO E BRASIL, 2012). Jorge Werthein, Representante da UNESCO no Brasil, sinaliza que “o dinheiro que se gasta na educação infantil retorna sob a forma de melhores condições na escolaridade, ao mesmo tempo em que proporciona resultados econômicos e sociais, sob a forma de melhor nutrição, saúde e outros benefícios” (COELHO E BARRETO, 2004).

De acordo com Castro (2008), a estrutura e financiamento da educação exposto pela Constituição Federal de 1988 estabeleceu explicitamente que a educação é um direito social, para tal, definiu os responsáveis a família e o Estado, pelo seu provimento. Destaca também, que visando assegurar o cumprimento deste mandamento e garantir o pleno gozo do direito ao cidadão, estabeleceu as fontes de financiamento que gerariam os recursos que o Estado disporia para bancar os seus gastos. A discussão a respeito do financiamento para a área de educação tem a ver com as condições materiais e com os recursos financeiros que viabilizam a formulação, implementação e avaliação das políticas (CASTRO, 2008).

Na linha de pensamento de Figueiredo (2009), os projetos financiados para o ensino fundamental brasileiro contribuíram para a implementação da política de avaliação, bem como incentivaram a concorrência entre os estados, as instituições escolares e os integrantes nelas envolvidos. Nesse processo, torna-se importante falar da avaliação, pois ela é considerada um mecanismo capaz de promover a qualidade, uma vez que possibilitaria o controle público dos resultados.

No Brasil, de acordo com o Banco Mundial, as ineficiências setoriais vêm resultando das políticas e práticas que falham ao enfrentar o problema da baixa produtividade escolar. Considera-se que o principal problema do ensino brasileiro não é o acesso e sim o rendimento escolar. Assim, os fatores que mais contribuíram para a baixa qualidade e a baixa eficiência do ensino público brasileiro teriam sido: as estratégias de ensino inapropriadas; a “cultura da repetência”; a gestão ineficiente, os gastos inadequados e a alocação ineficiente de recursos. (BM, 1994).

As modificações na legislação são citadas por Pinto (2002) como forma de ressaltar o impacto no financiamento da educação, basta citar que, neste período, foram aprovadas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a Emenda Constitucional nº 14 que, entre outras medidas, criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e sua regulamentação (Lei nº 9.424/1996), e o Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/ 2001).

Este artigo não tem como objetivo um estudo pormenorizado dessa legislação, uma vez que já foi feito por vários autores (Saviani, 1997; Monlevade e Ferreira, 1997; Melchior, 1997; Davies, 1998; Dourado, 1999; Pinto, 2000; Oliveira e Adrião, 2001 *apud* Pinto, 2002), sendo assim, procura-se salientar a importância dessas leis no processo de financiamento da educação, os aspectos mais marcantes e seus impactos concretos nas políticas de financiamento da educação, em particular no que se vem a beneficiar o país com recursos que assegurem um ensino público de qualidade nas suas diferentes regiões (PINTO, 2002).

Finalizando o tópico financiamento da educação segue uma breve fundamentação da educação no Rio Grande do Sul.

2.2 Educação no Rio Grande do Sul

Para dar continuidade ao trabalho, se faz necessário compreender a situação atual da educação no Rio Grande do Sul, estado o qual está delimitado o presente estudo. Um dos aspectos mais importantes, em termos de educação, é a taxa de alfabetização (CUNHA, 2014).

No último censo demográfico, a taxa de alfabetização da população de 10 anos ou mais de idade, registrada para o estado Rio Grande do Sul, foi de 95,7%”, sendo superior à brasileira. Isso a coloca entre as cinco melhores do país.

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC-RS), apresenta um diagnóstico da Educação Básica no Rio Grande do Sul, sinalizando que o ensino fundamental, na faixa etária de 6 a 14 anos, registra-se uma cobertura plena do atendimento no Estado, mas na análise das informações por Municípios ou organizadas por Conselho Regional de Desenvolvimento da Região - COREDEs (PEITER, 2012).

De acordo com a publicação realizada pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, do Rio Grande de Sul, referente aos dados coletados, no período de 2010 a 2013, através da Agenda de Desenvolvimento Territorial do RS 2030, pode-se evidenciar maiores detalhes referente a situação da educação no RS, pois possui uma abordagem detalhada de todos as fases da educação desde a Educação Infantil ao Ensino Médio e também aborda outras modalidades que vai da Educação de Jovens, Adultos e da Educação Especial, nesta ótica, da se seguimento da educação como um panorama do planejamento do setor de

Educação devem ser consideradas algumas tendências apontadas para os próximos anos, tais como a demografia, a migração para o leste do território gaúcho e a distribuição regional das atividades econômicas.

Destaca também que, uma das primeiras questões que se colocam diz respeito à decisão governamental de elaborar políticas públicas para reforçar as tendências apontadas ou para tentar minimizar seus efeitos negativos. Finaliza realizando uma reflexão referente à posição positiva da taxa de alfabetização, dos anos de estudo, da cobertura plena do atendimento do Ensino Fundamental e da melhoria do IDEB do Ensino Médio em 2013, em relação a 2011, ainda se verifica heterogeneidade entre as regiões. Até aquele momento existiam alunos fora da escola na Educação Infantil e no Ensino Médio. Além disso, para que os alunos tenham condições equilibradas, os serviços oferecidos devem melhorar sua qualidade, refletindo-se nos indicadores, o que pode ser mais bem focalizado a partir de uma demanda estabilizada (CUNHA,2014).

Por outro lado, visualizamos a posição de órgãos que atuam como agente fomentador no fortalecimento e crescimento das categorias econômicas representadas e seus Sindicatos Filiados, como por exemplo, a FEDERACON (Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas), que além de viabilizar os anseios reivindicados pelos mesmos, faz referência em sua página, a várias reportagens, mostrando a situação atual da educação no estado, como por exemplo o título “Estudo destaca deficiência na educação do Rio Grande do Sul”, visando atentar a sociedade para o presente contexto que se encontra.

A educação do Rio Grande do Sul, com o passar dos anos vem se mostrando necessitada de atenção. Números apontam recursos muitas vezes mal aplicados e resultados insatisfatórios. Os dados chamam a atenção e revelam circunstâncias vividas diariamente nas escolas públicas. Um estudo do projeto Gestão Pública Eficaz, do Sescon/RS (Sindicato das Empresas De Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações E Pesquisas Do Estado Do Rio Grande), em parceria com a PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul), mostrou que, de 2004 a 2015, o Rio Grande do Sul foi um dos estados que menos incrementou seus investimentos em Educação. Desta forma o Estado teve um desempenho pouco satisfatório (MASSARO, 2017).

Conforme relatório divulgado pelo Tesouro Nacional (2017), por meio do FINBRA (Finanças do Brasil) e analisou os dados com as bases do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Legislação e Documentos (INEP) dos alunos da rede pública, que faz o cálculo conforme o aprendizado dos alunos, em português e matemática na Prova Brasil e a taxa de aprovação escolar, mostrou que, em 2004, o Rio Grande do Sul era o sexto Estado que mais investia em Educação, com aproximadamente R\$ 4,5 bilhões. No entanto, em 2015, o valor era de R\$ 4,8 bilhões, ou seja, apenas 8,2% de crescimento real” (MASSARO,2017):

Dividindo os investimentos pelo número de matrículas na rede estadual, mostrou que o Estado foi o que menos gastou por estudante. Em 2014, os custos por aluno no Rio Grande do Sul foram de R\$ 4.888,00, sendo que a média nacional foi de R\$ 7.623,00. Na comparação entre as notas, seguimos perdendo. Em 2005, o Estado era o quinto colocado no ranking de notas ao final do 5º ano do Ensino Fundamental, correspondente à 4ª série antes da reformulação. A média gaúcha era de 4,2 e, em 2015, foi para 5,5, ou seja, se aproximando da meta 6,0 para 2022. Mas, apesar do aumento, caiu de patamar, passando para nono colocado. Já no 9º ano (antiga 8ª série), houve uma forte queda nas notas de todos os estados maior valor

obtido foi de 4,7 e o Rio Grande do Sul seguiu sendo ultrapassado. Em 2005, ocupava a quarta colocação, com média de 3,5. Já em 2015, com média 4,0, foi para a 12ª colocação. Mas é no Ensino Médio responsabilidade do governo estadual que a situação realmente se agrava. Em 2004, o Estado, com média 3,4, perdia apenas para Santa Catarina. Em 2015, ficou com 3,3, despencando para a 14ª posição. No que se refere às redes municipais, o estudo apontou que Porto Alegre, entre as 25 cidades com mais de 80 mil habitantes, é de longe a que mais aplicou em Educação de 2007 a 2015, ano em que gastou R\$ 950,8 milhões na área. A segunda colocada, Caxias do Sul, investiu R\$ 310,1 milhões. A Capital permanece como a que mais gasta quando o cálculo é feito por aluno da rede municipal. Em 2015, o gasto médio foi de R\$ 19.718,00, um crescimento real de 48% desde 2007, quando a média era de R\$ 13.322,00. Quando a comparação é feita por desempenho, no entanto, mesmo gastando mais, Porto Alegre fica em último lugar ao final do 5º ano. Em 2015, a média foi de 4,6, atrás de *Santana do Livramento* (4,7), município que teve o menor gasto por aluno, com R\$ 4.505,8. Já Ijuí, que gastou R\$ 7.498,2 por aluno, ficou em primeiro lugar em desempenho, com média 6,8. Os únicos outros a passarem da média 6,0 foram Bento Gonçalves (6,3), Lajeado (6,2) e Caxias (6,0). Ao final do 9º ano, porém, nenhum município atingiu a média adequada.

Com todos esses dados pode-se sugerir variadas formas de interpretações. Existem os que criticam a gestão do ensino público e inúmeras ideias sobre onde os recursos devem ser aplicados prioritariamente; os que entendem que não se pode comparar desempenho entre ensino público de diferentes municípios devido as suas culturas e desenvolvimento econômico local; E comparar o ensino público, com o privado porque, abrangem realidades econômicas, políticas e sociais muito diferentes.

Para o presidente do Sescon/RS, Diogo Chamun, a Educação estadual é a que mais chama a atenção, pois, na avaliação dos três anos, decresceu na comparação com outros estados. Ao analisar os dados, diz que o montante de recursos aplicados não quer dizer nada se os resultados forem fracos. Este é o 35º relatório produzido pela entidade, sempre com foco no orçamento, na arrecadação e na aplicação da verba pública.

Em 14 de agosto de 2017 o Secretário da Educação do Rio Grande do Sul, Ronald Krummenauer, em entrevista ao RBS Notícias, admite dificuldades para cumprir meta de vagas em turno integral no RS, afirma que o estado dificilmente conseguirá cumprir a meta de 50% de escolas estaduais com turno integral até 2023, conforme prevê lei federal. Para atingir o objetivo, o estado precisaria de apoio da União. "Sem uma participação mais efetiva do governo federal nos custos da educação, que hoje não acontece e é dividido basicamente entre os municípios e os estados, nós dificilmente encontraremos possibilidade de atender esses recursos", admitiu o Secretário. Destaca, que no Rio Grande do Sul, até 2014 eram 46 escolas estaduais que ofereciam turnos integrais, atualmente são 107. Afirma que ainda para 2018, seriam disponibilizadas 16 escolas passarão a ter a alternativa, mas alega que a falta de recursos inviabiliza o cumprimento da lei. Comentou também, a respeito da falta de investimento em educação reflete, também, sobre os índices de criminalidade. De acordo com ele, além da falta de recursos, há uma má aplicação das verbas (KRUMMENAUER, 2017), aponta que:

Não são só recursos que faltam, falta também uma reestruturação da pedagogia, daquilo que nós estamos ensinando para os nossos alunos, e também falta uma melhor alocação desses recursos. Hoje nós estamos praticamente com todos os nossos recursos dirigidos ao pagamento da folha.

O chefe da pasta da Educação no estado, para finalizar, fala sobre referente a um levantamento do Conselho Estadual de Educação, que mostrou que foram fechadas 793 escolas no Rio Grande do Sul nos últimos 20 anos, creditando que essa diminuição se dá devido à queda no número de alunos nas escolas do estado. Ainda assim, o secretário garante que o estado investe em políticas públicas que possam melhorar a educação e, principalmente, prevenir questões ligadas a violência. Relata que cada vez mais o governo está se dedicando as causas sociais e não somente educacionais.

Seguindo este estudo de forma cronológica, pode-se acompanhar as ações realizadas pelo governador estadual para investimento que qualifica Educação, infraestrutura e segurança. Em 02 de abril de 2018, o então Governador do Estado do Rio grande do Sul, José Ivo Sartori em seu pronunciamento no Palácio Piratini, anunciou o início de obras nas áreas de Saneamento, Educação e Segurança Pública. Sendo um investimento de mais de R\$ 165 milhões em obras. Essas obras recuperam a infraestrutura viária e de escolas da rede pública e quartéis da Brigada Militar, e garantem água e esgoto às comunidades. Nesta ocasião o secretário do Planejamento, Governança e Gestão, Carlos Búrigo, reforçou a importância do processo de gestão, implantado nesta gestão, para fazer o que é preciso com poucos recursos. "Gestão é um ganho para o Estado e para a população, pois o dinheiro público é de todos", finaliza o secretário (Payastro,2018).

Para a Educação e Segurança são mais 34 escolas da rede pública estadual tiveram obras autorizadas pelo governo do Estado. O investimento é de R\$ 3.582.177,27. "Fazer obra em escola, por menor que seja, atende o aluno. É qualidade na Educação", afirmou a secretária adjunta da Educação, Iara Wortmann. De acordo com a Secretaria de Obras, cerca de 700 obras em escolas já foram concluídas e 78 estão em execução (PAYASTRO, 2018). Desta forma pôde se deslumbrar as ações realizadas pelo atual governo do RS em investimento na área de educação, intendendo que as prioridades iniciais são em investimentos em infraestrutura.

Tendo verificado as fundamentações anteriores, inicia-se o ultimo tópico que refere-se a Captação de Recursos por projetos.

2.3 Captação de recursos por projetos

Ao se discutir gestão de projetos, se faz necessário entender o que é projeto, para isso Boutinet (1992), define que projetos sempre são estratégias de mudanças, seja para resolver problemas ou aproveitar oportunidades na situação presente, ou por antecipação de situações no futuro.

Na visão de Maximiano (2010, p.5), "Os projetos criam inovação destinadas ao mercado (novos produtos, novas tecnologias), à sociedade (novas instituições) ou a processos de renovação interna das organizações (novos sistemas) ”.

De forma mais clara, podemos conceituar que, "projeto é um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de um pessoa ou organização" (MAXIMIANO, 1997, p.20).

Para PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. São empreendidos em todos os níveis organizacionais.

Um projeto pode envolver um único indivíduo ou um grupo. Pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Na linha de pensamento de Baker & Baker (p5, 1998), projeto “é uma sequência de tarefas que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto”.

Finalizando nossa conceituação de projetos, temos a definição de que “um projeto é um empreendimento com características de: complexidade, unidade, finitude, recursos limitados, envolvimento interfuncional, escalonamento de tarefas, orientados por objetivos e com um produto (ou serviço) final” (WEISS & WYSOKI, 1992, p.3).

Todos os conceitos citados são, em certa medida, equivalentes e se aplicam ao contexto de projetos educacionais, sendo que as diferentes definições destacam uma outra característica dos projetos. Encontramos diferentes significados e diferentes aplicações, desta forma é necessário definir a que projetos estaremos nos referindo, situando o seu contexto, qual tipo e qual a finalidade (MOURA, 2017).

A preparação de um projeto deve seguir os seguintes passos: identificar o problema; justificar o projeto; identificar a população-alvo; definir a metodologia aplicada; selecionar os recursos necessários; verificar a legislação que afeta o projeto; descrever o ciclo de vida do projeto; criar um cronograma e, por último, elaborar um orçamento. A identificação dos dados necessários em cada fase do projeto é facilitada usando-se um roteiro prático de auxílio na administração do projeto, segundo Maximiano (2002).

A Emenda Constitucional (EC) nº 14/96 e a Lei 9.424/96 e a Lei 9.394/96 estabeleceram importantes parâmetros para se implementar, com efeito, o gerenciamento da educação coerente com a proposta de descentralização fundamentada no projeto de modernização da gestão pública brasileira (FRANÇA, 2005).

A gestão do projeto, conforme Nogueira (1998), consiste em dar unidade e coerência ao ciclo de ação. Um projeto tem como consequência um conjunto de produtos, (gerados via processos de conversão), resultados (previstos nos objetivos e metas) e impactos (mudanças na realidade efetivamente alcançadas). A gestão deve assegurar que tais produtos, resultados e impactos sejam coerentes com a concepção e os fins do projeto, garantindo sua eficácia e efetividade, por meio de uma adequada combinação de recursos.

Cabe considerar que os processos de conversão são implementados em uma estrutura social e material; a interação dos membros da estrutura social gera cultura e clima organizacional específicos; junto com os processos, os atores da estrutura cumprem uma série de papéis funcionais que permitem articular as ações para maximizar o atingimento dos objetivos propostos; o programa está inserido em um contexto com o qual interage em maior ou menor grau; a interação de todos os elementos descritos geram um modelo específico de organização e gestão em cada programa social (CEPAL, 1998).

Na visão de Roque (2002), poucas empresas brasileiras têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser fundamental. E para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência no gerenciamento de projetos. Identificando os fatores críticos de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos numa organização. Se faz necessário analisar aspectos relacionados às competências em projetos, tanto na busca de eficiência e de eficácia, como nos aspectos de maturidade organizacional.

Conforme Bouer (2005), O ambiente no qual as empresas atuam, inclusive escolas, hoje está rapidamente tornando-se mais complexo e competitivo. As grandes mudanças tecnológicas e no cenário econômico e de negócios apresentam muitas oportunidades, mas

também muitos desafios para as organizações que buscam prosperar de forma sustentável. Projetos têm se constituído em importantes instrumentos para mudanças e desenvolvimento. Desta forma, ele aborda o modelo de maturidade em projeto, que vem sendo estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos.

A literatura em gestão de projetos destaca que o fato de uma organização possuir uma metodologia singular para a gestão de projetos é um sinal vital do seu grau de maturidade. A qual refere-se ao estado em que a organização se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos. Fala também, que maturidade em projetos, significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos (GRAY, 2001). Desta forma, o autor conclui, que há um conjunto de fatores e variáveis que influenciam positivamente o sucesso dos projetos e que, em certa extensão, estão relacionados ao estágio de maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Aponta fatores como influenciadores de um clima organizacional positivo para o sucesso no gerenciamento dos projetos: identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e da organização como um todo, promoção da satisfação intrínseca e motivação dos integrantes da equipe de projetos, fomento e estímulo ao desenvolvimento de uma cultura particular da equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos.

O Ministério da Educação, ressalta que em relação às transferências financeiras obrigatórias do MEC aos entes federados, como a da merenda escolar, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb) e do Programa Dinheiro Direto na Escola, o repasse é direto, feito com base no censo escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. E para isso, destaca a importância da atenção dos estados e municípios em apresentar as prestações de contas no prazo pré-determinado para não deixar de receber nenhuma parcela dos recursos (MEC, 2018).

O repasse de recursos para a educação, depende de projetos que possuem pré-requisitos, prazos e normas a serem respeitadas, em um cenário de competitividade em que a organização deve estar preparada para agir, de acordo com, Simerly e Li (2000), uma organização precisa encontrar uma correspondência ou adequação entre as demandas de seu ambiente competitivo e seus sistemas de gestão interna, a fim de sobreviver e alcançar sucesso.

3. Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizado, inicialmente, uma revisão da literatura no tocante à investigação e compreensão referente ao Financiamento da Educação, a situação da Educação no Rio Grande do Sul e para compreender o processo de Gestão de Projetos na captação de recursos por projetos e abordar alguns de seus conceitos. O ponto de partida dessa análise foi cobrir aspectos relativos à cultura e à estrutura organizacional para suportar uma abordagem organizacional para o gerenciamento de projetos. O estudo possui um caráter descritivo, com abordagem qualitativa, uma vez que pretendem captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência, busca as causas da existência dele procurando explicar sua origem, suas relações e suas mudanças (TRIVIÑOS, 2008).

O estudo foi fundado na abordagem metodológica Triangulação, que está apoiado e fundamentado na proposta de Triviños (2008), que no âmbito das ciências sociais, define este método como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno. Visando, dessa forma, determinar a exata posição dos objetos a partir de diversos pontos de referencia, sugerindo um tratamento interpretativo dos dados coletados.

Como métodos de coleta utilizou-se inicialmente uma pesquisa com fontes secundárias através de documentos que regulamentam a captação de recursos como por exemplo, os documentos listados no Anexo 1, disponibilizado no portal do Ministério da Educação, que exhibe várias formas de financiamentos da educação no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul.

Posteriormente, utilizou-se uma coleta de fontes primárias, através da entrevista com diretoras, secretárias e/ou funcionárias encarregadas, das respectivas escolas estudadas, responsáveis pela elaboração e ou preenchimentos de solicitações e projetos que visem a captação de recursos escolares. O roteiro desta entrevista está disponível no Apêndice 1.

As escolas investigadas foram definidas tendo como parâmetro a nota da prova IDEB do ano de 2017. Este Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino (MEC, 2018). Tendo em vista estes dados, trabalhou-se com escolas reconhecidas pelo destaque positivo e negativo na cidade, a fim de buscar uma percepção do todo; Desta forma, o estudo foi realizado em quatro escolas, sendo duas com as maiores e duas com as menores notas obtidas no exame. Consta no anexo 2 a lista completa do relatório com os resultados e metas do IDEB com todas as escolas de Sant'Ana do Livramento.

Dando sequência ao trabalho, realizou-se as entrevistas com seis profissionais responsáveis pela elaboração e ou preenchimentos de solicitação/projetos que possuíssem como finalidade a captação de recursos financeiros escolares. Importante destacar que o estudo não limitava o número de profissionais a serem entrevistados. Sendo assim, buscou-se realizar as entrevistas com o maior número de profissionais interessados a participar e colaborar com o trabalho. Neste contexto, em duas das escolas, os diretores acreditaram ser mais conveniente e oportuno a realização das entrevistas, somente com os profissionais do setor financeiro, pois acreditavam que estes profissionais teriam maior domínio das informações a serem prestadas, não se mostrando disponível para prestar a entrevista.

Como método de análise, utilizou-se a análise de conteúdo, que de acordo Vergara (2015), trata-se de uma técnica para tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema, caracterizada principalmente por prestar-se tanto aos fins exploratórios, de descobertas, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas; E também, a análise documental, que Richardon (2012), fundamenta sua importância em mostrar que o objetivo básico desta análise é a determinação fiel dos fenômenos sociais; trabalhando sobre os documentos sendo essencialmente técnica.

Desta forma, realiza-se as análises integradas de forma que contemple as categorias que foram definidas em uma fase de pré análise. Para uma melhor entendimento e compreensão da proposta do presente estudo, definiu-se as seguintes categorias:

- Captação e Destinação dos Recursos Financeiros;
- Destinação dos Recursos;
- Relação com Órgãos Públicos;
- Liberação de Verbas;
- Prioridades Estabelecidas Pelas Escolas;
- Outras Iniciativas para captação de recursos;
- Valorização da Educação;
- Palavra do Professor.

Após conhecer a metodologia adotado no estudo, se faz necessário avançar para verificar os resultados e análise obtido.

4. Resultados e Análise

Através de entrevista com as respectivas diretoras e secretárias responsáveis pela elaboração e ou preenchimentos de solicitações ou projetos que visem a captação de recursos escolares. Também foi apresentado o cronograma da aplicação da pesquisa e entrevista semiestrutura a aplicada nas respectivas escolas.

A realização da análise de conteúdo foi feita com base nos dados coletados, onde optou-se por realizar o estudo em quatro escolas estaduais da rede pública de Sant'Ana do Livramento.

Para um melhor entendimento da trajetória dos profissionais entrevistados, foi elaborado o Quadro 01 onde constam informações sobre os profissionais entrevistados como: Um código para cada profissional, cargo/função em que trabalha, formação e há quanto tempo trabalha na atual na função.

Quadro 01- Informações sobre os profissionais entrevistados

Código dos Profissionais	Cargo/Função	Formação	Tempo de atuação na Função
Profissional A – PA	Secretária de Escola/Assistente Administrativo	Habilitação em Magistério e Licenciatura Pedagogia	24 anos
Profissional B – PB	Diretor de Escola	Pedagogia, Habilitação em Orientação Educacional, Pós Graduação em Gestão e em Psicopedagogia	3 anos
Profissional C – PC	Secretária de Escola/ Assistente Financeira	Administração, Direito e Especialização em Direito Administrativo em Processos Licitatório	6 meses
Profissional D – PD	Assistente Administrativa Financeira	Administração	14 anos
Profissional E – PE	Assistente Administrativa	Licenciatura em Pedagogia com Pós Graduação em Métodos e Técnicas de Ensino.	10 anos
Profissional F – PF	Diretor de Escola	Magistério, Licenciatura em Pedagogia e Pós Graduação em Educação	11 anos

Fonte: Autoria própria com base em dados do estudo.

Junto à 19ª CREA (Coordenadoria Regional de Educação) buscou-se informações referente ao quadro organizacional das respectivas escolas, afim de conhecer suas realidades, traçar suas características e assim registrar suas informações complementares a respeito da distribuição dos recursos aos quais são destinados. Para facilitar a interpretação da análise de conteúdo, foi elaborado o Quadro 02 com dados do Quadro Organizacional das Escolas estudadas, onde constam informações como: Nome das escolas, número salas de aulas, alunos, recursos humanos e indicadores.

Quadro 02 – Quadro Organizacional das Escolas

Descrição	Escolas Estaduais			
	Moyses Vianna-EMV	Dr. Silvio Ribeiro-ESR	Profº Liberato Salzano V. da Cunha -EPL	Profº Chaves -EPC

Sistema Educacional	Ensino Fundamental ³	Ensino Médio ⁴	Educação Profissionalizante ⁵	Ensino Médio
Salas de Aulas	10	21	18	39
Capacidade Média p/ Aluno	27,50	31,14	30,00	30,25
Difícil Acesso	Manhã	Manhã, Tarde e Noite	Noite	Noite
Total de Alunos	328	620	884	692
Total de turmas	16	27	38	31
Total Alunos p/ turma	20,5	22,96	23,26	22,32
Indicadores Alunos Regentes	17,26	21,37	17,00	16,47
Indicadores Alunos p/ professor	13,66	14,41	13,00	12,81
Indicadores Alunos p/ funcionários	46,85	34,44	58,93	46,13
RH Professores	24	43	68	54
RH Funcionários	7	18	15	15
RH Especialistas	0	2	0	1
RH Afastado	1	4	2	2
Totais Recursos Humanos	31	63	83	70
Desempenho IDEB 2017	4,5	4,7	6,3	6,5

Fonte: Autoria própria com base em dados do estudo.

Tendo em vista o Quadro Organizacional das Escolas, pode se traçar uma breve análise das mesmas. No que se refere ao número de salas de aulas e suas ofertas de turmas variam de 75% a 210% de aproveitamento em suas capacidades, possuindo uma média de aproximadamente 30 alunos por sala de aula; sendo que, a com maior aproveitamento é a que possui melhor desempenho no IDEB analisado. Indicadores mostram também a quantidade de aluno por professor, em média são de aproximadamente 13 alunos entre as escolas estudadas. Professores Especialistas constam disponíveis em apenas duas das escolas. A ocorrência de professores afastados por diversos motivos, varia de 2% a 10% do efetivo. Foi observado também, que a escola com maior índice de difícil acesso, apresenta características como por exemplo a distância, a criminalidade na região em que está inserida e uma comunidade escolar com vulnerabilidade social possui o terceiro maior número de alunos e segunda pior desempenho do IDEB 2017.

4.1 Captação e Destinação dos Recursos Financeiros

Inicialmente, para uma maior compreensão do estudo, foi questionado aos entrevistados como acontece o processo de solicitação dos recursos financeiros das escolas e suas destinações. De acordo com os relatos, foi exposto que mensalmente as escolas recebem um repasse financeiro para as despesas, enviadas pelo governo estadual.

De acordo com profissional B, “Não existe processo de solicitação de recursos financeiros para as escolas, o que existe é repasses fixos. Valores fixos, que podem ser

³ Ensino Fundamental – Corresponde do 1º ao 9º Anos iniciais de estudo.

⁴ Ensino Médio – Corresponde a três anos de ensino, posteriores ao ensino fundamental, atende adolescentes de 10 a 19 anos.

⁵ Educação Profissionalizante – corresponde a três ou quatro anos de um conjunto de atividades que visam a aquisição teórica e/ou prática de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão, para jovens e adultos.

reajustados, geralmente levam anos para serem reajustados” (PB). A captação de recursos financeiros segue a linha de estudos de Castro(2008), que consagra como responsável pela estrutura de financiamento, manutenção e expansão do ensino público à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como as normas legais. Alguns recursos são destinados para as escolas, de forma automática, são os básicos como:

a) Verba da merenda, destinada para o provimento de recursos voltados a alimentação e nutrição dos alunos;

b) Verba de autonomia financeira, que é utilizada para o custeio e manutenção da escola, como por exemplo gastos com a limpeza, para aquisição de materiais de expediente, livraria, recarga de gás, a manutenção dos extintores, a limpeza das caixas d’aguas, material de higiene e pequenos reparos;

c) Verba de capital, que é utilizada para aquisição de bens duráveis, como por exemplo a compra de mobiliário, equipamentos, computadores, televisões e câmeras.

Existe também, uma verba vinda do Ministério da Educação, sendo sua base a LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96, que propicia a sustentabilidade administrativa da Educação com o surgimento do FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. As verbas e suas destinações são:

a) Verba de CPM, destinado ao Conselho de Pais e Mestres, voltados pra o ensino médio; destinado a compra de materiais de limpeza ou pequenas reformas, a serem realizadas no período de férias escolares, enviado uma vez por ano;

b) Verba do Mais Alfabetização, destinado as escolas que possuam público com vulnerabilidade social, baixo rendimento e problemas de frequência; tem como objetivo custear as oficinas dentro de áreas educacionais, por exemplo, de reforço escolar, área da música, área de esportes e pagar os oficineiros/profissionais encarregados (PE);

c) Verba do FNDE, são projeto custeados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, uma verba destinada a acessibilidade, a construção de obras e fomentação a educação e às melhorias nas escolas (PE);

d) Verba Proeme, os recursos são para o ensino médio com a finalidade de auxiliar a escola na aquisição de recursos didáticos e quando necessário, auxílio do lanche escolar (PC);

e) Outras Solicitações - No caso de ser uma obra de urgência, de calamidade pública; Sendo aprovada a solicitação é encaminhado para Secretaria de Obras para tomar as providências, tornando se um processo longo (PB).

Quando a verba é solicitada via projeto, expõe-se seus os objetivos e necessidades; os quais serão avaliadas as condições de serem atendidos e urgências; podendo ser atendido as solicitações ou não. Esse tipo de processo acontece muito lentamente, geralmente trata-se de obras, podem levar mais de ano para aprovação (PB).

Para uma melhor compreensão da importância da elaboração de um projeto podemos citar Boutinet (1992), onde nos mostra que se trata de estratégias de mudança, seja para resolver problemas ou a elaboração de aproveitar oportunidades, ou para antecipações de situações futuras.

Após aprovado o projeto, é realizado um outro projeto técnico por profissionais encaminhados e subordinados a Secretaria de Obras do Rio Grande do Sul; O qual passará por uma nova avaliação e aprovação. Para só então, se aprovado, ser designada a sua execução. Passar a depender de novos mecanismos, novas burocracias.

Podendo, assim, levar mais dois anos para sua conclusão (PB).

Podemos ligar a fala anterior do profissional B, com a visão de Maximiano (2002), onde nos diz que a preparação de um projeto deve seguir alguns passos como, identificar o problema, justificar o projeto, identificar a população-alvo, definir a metodologia aplicada, selecionar os recursos necessários, verificar a legislação que afeta o projeto, descrever o ciclo de vida do projeto, criar um cronograma e elaborar um orçamento. Desta forma, WEISS & WYSOKI (1992), reforçam que o projeto é como um empreendimento, com características complexas, unidade, finitude, com recursos limitados, que requer envolvimento interfuncional, escalonamento de tarefas, orientados por objetivos e com um produto ou serviço final.

4.2 Relação com Órgãos Públicos

Em relação aos órgãos públicos, foi considerado como empecilho no momento de realizar uma solicitação de recursos financeiros para a instituição, o fato da burocracia nos processos, a não padronização nas avaliações, pois conforme o indivíduo que realiza a análise, são as necessidades que surgem (PC). Como também foi apontado pelo Profissional B: “Falando dos projetos que solicitamos, é a falta de interesse das pessoas que avaliam, o pouco caso que fazem dos projetos escolares. De modo geral, há um grande desinteresse pela educação, pela sociedade e pelo governo” (PB).

Outro fator apontado foi o atraso nas liberações das verbas e a distante relação entre as escolas e as secretarias, pois as gestoras gostariam de ter a oportunidades de apresentar pessoalmente seus projetos, podendo levar os anseios e realidades de suas comunidades escolares para então buscar alternativas para suprir as necessidades e suas demandas, em francas conversas com trocas de sugestões e experiências.

Que nós tivéssemos esse canal com maior abertura, que nós pudéssemos estar lá e mostrar o nosso projeto. Sempre é tudo via coordenadora de educação e as vezes, agente sente o não entendimento total, da grandiosidade do projeto, não por ele ser bonito, magnifico, mas sim pelo valor que é dado aos nossos alunos. Há diferença do aluno, após fazer o projeto. Então, eu gostaria de ter esse canal de abertura até para que agente realmente possa apresentar o projeto (PF).

A falta de entendimento do que é a educação na verdade, né; Porque onde as escolas montam projetos que são maravilhosos pra formação de seus alunos e uma secretaria de Educação não enxerga que isso, é realmente importante, isso eu considero um empecilho; A não visão de uma educação mais plena, a visão da sala de aula como somente arroz com feijão. Então, então aonde sai do tradicional, eles já veem com empecilhos(PE).

Assim percebe-se a importância das organizações adotarem ações que valorizem a interação entre profissionais de diversos setores e funções, criando um ambiente organizacional favorável com relações saudáveis, fortalecendo a cultura da organização com foco nos objetivos. Neste sentido CEPAL(1998), considera que a interação dos membros da

estrutura social gera cultura e clima organizacional específicos; junto com os processos, os atores da estrutura cumprem uma série de papéis funcionais que permitem articular as ações para maximizar o atingimento dos objetivos propostos; o programa está inserido em um contexto com o qual interage em maior ou menor grau; a interação de todos os elementos descritos geram um modelo específico de organização e gestão em cada programa social.

4.3 Liberação de Verbas

As liberações das verbas são definidas a partir do censo escolar, com base no número de alunos matriculados; esses valores são encaminhados de forma automática, sem ser solicitado para ao estado. Conforme pré-estabelecido pela Lei de Diretrizes e Base e no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica de Valorização dos Profissionais da Educação. Também, podem ser solicitadas conforme urgência de suas demandas, vias projetos encaminhado a Secretaria de Educação do Estado.

Alguns projetos são destinados conforme a necessidade e deficiências identificadas através de parâmetros estabelecidos pela IDEB, que mede o ensino Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria. Neste sentido, Figueiredo (2009), considera ser importante o processo de avaliação, pois ela é considerada um mecanismo capaz de promover a qualidade, uma vez que possibilite o controle público dos resultados dos projetos financiados, bem como o incentivo a concorrência entre estados, instituições escolares e integrantes nela envolvidos.

De acordo com a análise do estudo, os recursos recebidos, não são suficiente para cobrir as despesas básicas de manutenção da escola, existindo sempre um caixa negativo ao final do mês. Ficando pendente alguns pagamentos de fornecedores para o mês seguinte.

Outro fator preocupante é o baixo valor destinado a merenda escolar, em média R\$0,35 por aluno, o cardápio padronizado encaminhado pela Secretaria de Educação não condiz com a realidade financeira das escolas (PC), que aborda:

Só que o dinheiro que ela nos dá não condiz com aquela realidade que eles querem que agente siga; E as nossas crianças, agente precisa dar aquele arroz e feijão o dia a dia, pra eles poderem estudar depois. Quem consegue estudar com fome? Ninguém. Pra agente não ficar algum dia do mês sem alimentos, agente acaba fazendo coisas mais simplificadas. Isso quem acaba perdendo são as próprias crianças. Então o dinheiro da merenda, eu acho que deveria vir o dobro. Seria a minha vontade, ao menos da alimentação, pelo que vejo da realidade diária.

Conforme os relatos dos profissionais entrevistados, em unanimidade, destacaram que os valores das verbas recebidos mensalmente deveriam ser, no mínimo o dobro, para conseguir manter as escolas em dia, com todos os compromissos quitados, ao menos a verba da merenda. E para as demais verbas, a solicitação seria o não atraso na liberação das mesmas, tendo em vista os prazos pré-estabelecidos com os fornecedores. Para assim, pode existir uma relação financeira saudável entre a escola e as empresas que oferecem os serviços de qualidade (PC).

O Profissional C afirma que: “É uma questão de saúde financeira de qualquer empresa e agente acaba ficando sem prestador de serviço. Agente acaba ficando correndo atrás de prestador de serviço de qualidade, porque agente quer bons prestadores”. O profissional B

conclui que “as verbas estão bem aquém das necessidades. Inclusive eu digo o seguinte, quem pensou neste tipo de escola aqui, pensou em uma coisa muito boa, com certeza, porém não pensou na sobrevivência dela” (PB).

Outro fator que preocupa é o reajuste das verbas, o qual não ocorre a anos. “São gastos assim, incalculáveis que com está verba que está sem tem nenhum acréscimo, nela já, a uns 10 anos. Tu imagina, né! Não digo uns 10 anos, mas uns 8 anos com certeza é o mesmo valor que estamos recebendo” (PE).

O DIEESE (2014), já sinalizava a existência de uma vinculação muito importante entre o financiamento público da educação e a situação sócio econômica do país, na medida em que as principais fontes de recursos para a educação provém da arrecadação de impostos, que é afetada pelo desempenho da economia.

4.4 Problemas Escolares

Nesta seção será relatado alguns problemas vivido pelas escolas, mostrando um pouco de suas rotinas diárias que refletem diretamente na questão financeira sustentável das instituições de ensino estudadas, que vão desde a questão das verbas, processos até valores comportamentais da comunidade escolar.

Há questão dos baixos valores das verbas e atrasos no repasse, por exemplo, o valor destinada a merenda escolar é o primeiro item nesta problemática. A dificuldade enfrentada pelos gestores das escolas em oferecer um alimento adequado que possa nutrir ao menos no turno que está cursando a atividade escolar é algo desafiador.

“Hoje o valor é R\$0,33 por aluno; Multiplicando 347 alunos por 0,33, nunca dá, é pouco. E nem sempre todas as crianças vão na merenda. Digamos, tem dias que nós temos na merenda pão com uma fatia de mortadela e leite com achocolatado, então eu não consigo comprar com esse valor nem o pão, nem o pão francês” (PA).

Lentidão nos processos que viabilizem a execução de obras e andamento de projetos por parte das secretarias estaduais são problemas enfrentados pelas escolas, prejudicando o bom andamentos das atividades.

“Diga-se de passagem, a nossa central de gás, que nós temos uma bateria de 15 botijões P45, está interdita, faz quase três anos, porque nós não temos o PPCI – Plano de Prevenção de Incêndios e o governo do estado não providenciou o PPCI, os bombeiros, sem o PPCI não autorizam o funcionamento da central. O estado que tem que providenciar, nós administramos aqui, mas quem coordena os repasses de verbas é o governo do Estado, pra ti ter uma ideia, desde julho nós não recebemos nenhum tipo de repasse, salvo o da merenda com um pouquinho de atraso” (PB).

A burocracia e a falta de padronização dos processos, também são apontadas como um dos fatores prejudiciais para o desenvolvimento de novas práticas e recursos escolares.

A burocracia é algo indispensável, até no país onde agente vive, hoje em dia que se demonstra tanta

corrupção, agente precisa ter um jeito mais padronizado e uma certa burocracia pra poder ter o controle do país descentralizado que agente está; Mas vejo que sempre falta um documento, agente manda conforme o procedimento padrão que é enviado. E mesmo assim, ao final, quando chega na secretaria de educação, eles dizem falta tal documento, poderia ter tal coisa (PC).

Outra questão apontada é a questão de ser necessário a apresentação de três orçamentos, possuir todas as certidões negativas em dia e uma empresa constituída, para a compra de qualquer item que for necessário adquirir.

“E isso inviabiliza enormemente. Porque as vezes, quem tem uma cama pula-pula, ele não tem uma empresa totalmente adequada, até mesmo pela dificuldades econômicas do país hoje enfrenta, e agente se limita a muitas coisas, né” (PF); Outro exemplo que pode ser citado, é ao comprar um instrumento musical novo, pra banda. Na cidade, há poucas opções de venda, de comércios que vendam estes tipos de instrumentos, então, acaba sendo pago muito mais pelo instrumento, as vezes o dobro, que poderia ser adquirido dois instrumentos, devido as empresas não possuírem a documentação necessária (PF).

Por fim, existe também um problema enfrentado pelas escolas que possuem alta vulnerabilidade social é de ordem comportamental com elevado índice de depredação do prédio escola. “Pra ti ter uma ideia Nádia, os alunos pegam e põem talheres nos vasos sanitários, põem maçã ai eu tenho que mandar arrancar o vasos sanitários; Cada vez que eu chamo um pedreiro aqui, é um dinheiro que eu não tenho pra pagar, mas que eu tenho que fazer” (PB).

Para a questão dos diversos problemas escolares vivido pela comunidade escolar podemos vincular, neste sentido, a literatura em gestão de projetos apresentada por Gray (2001), onde destaca o grau de maturidade da organização em possuir uma metodologia singular para a gestão de projetos tornando se um sinal vital. A qual refere-se ao estado em que a organização se encontre condicionada para gerenciar seus projetos e em condições para alcançar seus objetivos. Havendo um conjunto de fatores e variáveis que influenciam o sucesso dos projetos relacionados ao estágio de maturidade organizacional, como no gerenciamento de projetos. Fatores como identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e da organização como um todo, promoção da satisfação intrínseca e motivação dos integrantes da equipe de projetos, fomento e estímulo ao desenvolvimento de uma cultura particular da equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos.

4.5 Prioridades Estabelecidas Pelas Escolas

Os gestores das escolas, juntos com seus conselhos escolares priorizaram algumas ações a serem realizadas pelas escolas, tendo em vista suas necessidades e demandas.

Realizando uma análise tendo em vista o desempenho adquirido no IDEB 2017, pode se constatar que as duas escolas com menor nota no desempenho, tem como foco suprir algumas necessidades que vem de encontro com as características da escola com grande população escolar e alto índice de vulnerabilidade. As escolas têm como prioridade o fornecimento de uma boa merenda, nutritiva, todos os dias e em todos os turnos. Isso reforça o argumento de apontado por Coelho e Marreto (2004) de que a escolaridade proporciona melhoras em indicadores sociais, saúde e outros benefícios, como o Profissional C demonstra na sua fala:

A nossa clientela aqui da escola são de pessoas mais humildes, então assim, o que agente tenta proporcionar, como escola é o mínimo de alimentação e de nutrição. E é uma briga cotidiana, o cardápio é padronizados, agente tem que seguir, porque realmente quem sabe a quantidade de calorias e de nutrientes que tem que ter na alimentação diária é eles, o meu serviço é poder organizar o financeiro.

Outra prioridade destas escolas é proporcionar uma escola em condições de higiene adequada, com ambientes lúdicos, móveis adequados, pátio ornamentado, paredes pintadas, pracinha em condições de uso, algo que traga o mínimo de conforto e de bem-estar aos alunos. Neste contexto, a assistente administrativa traz em suas palavras a proposta do diretor: “Ele é uma pessoa que traz a proposta de uma escola bonita para que eles se sintam à vontade. Porque esses alunos que agente já conhecem, eles já têm um mundo mais triste e que a escola sejam um mundo mais alegre deles aqui. Que eles possam se dar bem aqui” (PC). Neste sentido o Banco Central (1994), sinaliza que as ineficiências setoriais veem resultando das políticas e práticas que falham ao enfrentar o problema da baixa produtividade escolar, apontando o rendimento escolar como o maior problema do ensino brasileiro, e não o acesso a escola.

As escolas também apostam em projetos educacionais, como por exemplo o “Fest Curtas”, foi um projeto que a escola lançou, com o apoio com governo, incentivando aos alunos a criarem pequenos filmes, premiando os vencedores. Existe, também, investimentos em um sistema de segurança, com câmeras e equipamentos são considerados necessários; Um serviço de assistência médica de urgência para atender a comunidade escolar em seus primeiros socorro. Disponibiliza de uma rede com serviços de internet via Wifi para atividades escolares, inclusão digital e recreação. Buscando proporcionar, conforme Cunha (2014), condições equilibradas para os alunos, os serviços oferecidos devem melhorar sua qualidade, refletindo nos indicadores, sendo mais focalizados a partir de demandas estabelecidas.

Já as escolas com maior nota de desempenho do IDEB 2017, situadas em uma região mais central da cidade, com público vindo de diversos bairros da cidade, não possuem problemas com reparos, desta forma podem atentar-se para outros projetos.

A nota do IDEB é um resultado de todo um trabalho que é desenvolvido na escola. Não só pela questão da localização e do tipo de público que nós temos aqui dentro, mas em relação principalmente, aos projetos que são desenvolvidos, que fazem com que os alunos tenham mais interesse pelo estudo, mais apresso pela escola. É uma escola que agente não tem problemas de violência, por exemplo, de depredação do prédio, isso nos ajuda bastante afrente da questão da carência de recursos que nós temos pra receber (PF).

O Projeto Mais Educação é um programa no qual, uma das escolas de maior desempenho, foi contemplada apenas no primeiro ano de implantação, depois deixou de receber o recurso por não se enquadrar nas exigências do projeto, que seria elevado índice de vulnerabilidade social, baixo rendimento e problemas de frequência. O valor que a escola recebia era destinado a criação de oficinas dentro da área, como por exemplo, de reforço escolar, área da música, área de esportes e para pagar os oficinairos, como eram chamados os que faziam as atividades com as crianças. “Então desde aquela época, se criou dentro da escola essas oficinas e agente, mesmo sem receber a verba, agente não quis deixar os projetos morrerem. Então nós investimos nisso” (PF).

A escola conta com o professor de educação física, que fora do seu horário de trabalho; tem um horário destina para treino desportivo com os alunos. “A gurizada aqui são campeões de toda região dos GERGS do futsal, as nossas meninas, assim não tem mais time para vencer delas em Santana do Livramento, porque já chegou num outro patamar da prática desportiva” (PF).

A Professora de Artes, apoia a oficina de música iniciada no projeto, é diminuído a carga horária dela em sala de aula, para que ela possa dar sequencia ao projeto. Não tem uma remuneração separada, é dentro da própria carga horária dela e do próprio salário. Desta forma, a escola oferece oficinas de violão, de instrumentos de sopro diversificado, bateria, guitarra, teclado eletrônico e violino; alguns destes instrumentos, os próprios alunos mais velhos que, que dominam a técnica auxiliam na forma de oficinairo. Sem uma remuneração.

A Banda Escolar, também é uma forma de integração e motivação aos alunos; ela conta com dois instrutores que fazem uma média de três ensaios por semanas, os quais recebem uma ajuda de custo, pagos com recursos próprios que o Conselho de Pais e Mestres da escola arrecada. “Nossa banda é maravilhosa é a maior, mais bem equipada e bonita, a gurizada adora” (PF).

A fala da Profissional F e as ações que continuam sendo realizadas desde o Projeto Mais Educação, vai de encontro com Nogueira (1998), quando afirma que a gestão de projetos consiste dar unidade e coerência ao ciclo de ação, garantindo sua eficácia e efetividade, por meio de uma adequada combinação de recursos.

Também existe o Projeto Vertente da Canção Nativista Estudantil, que os gestores possuem o prazer em apresentar. Trata-se de um evento de amostras de músicas nativistas, que conta com a participação de alunos e artistas a área da música de toda região. É organizado pelos professores e alunos dos anos finais. Este projeto tem um custo de setenta mil reais. A escola geralmente não tem o apoio do governo para custear as despesas do evento, quando consegue não chega a 5% das despesas. Este evento existe desde 2002 e somente ano passado não pode ser realizado. “Neste projeto não recebemos nenhum retorno para a escola, quanto a valores financeiros. E sim o grande ganho que a escola tem é despertar nos alunos o lado empreendedor” (PF). São os alunos que vão em busca de patrocínios, são os que realmente fazem o evento acontecer. Os equipamentos e aparelhamentos de som, palco, iluminação e divulgação do evento são caros. E somente com o apoio da comunidade escolar é possível acontecer.

É um evento esperado e preparado o ano todo. Os artistas são eles também. Porque agente faz questão que tenha premiação. E graças a Deus, está semana encerramos mais uma Vertente com um sucesso magnifico. E isso motiva, valoriza os alunos e desperta, mais tarde, aí fora, estarem mais preparados para traçar suas vidas com mais determinação. Existe uma grande diferença, um divisor de águas, entre o aluno antes de

participar do evento e depois. Pra formação deles é excepcional (PF).

Projetos como a Vertente da Canção Nativa Estudantil, realizado pela escola, confirma a posição de Bouer (2005), onde aponta que o ambiente no qual as escolas atuam estão rapidamente tornando-se mais complexas e competitivas, apresentando muitas oportunidades e desafios para as organizações que buscam prosperar de forma sustentável. Além dos projetos, as escolas se orgulham em poder servir a merenda em todos os turnos, saborosas, nutritivas e nas quantidades adequadas.

Para finalizar, a escola EL faz questão de proporcionar duas grandes festas para as crianças, todos os anos; uma comemorando o Dia das Crianças e a outra, a Festa de Natal. Nestes eventos a escola monta no ginásio uma grande festa, disponibiliza cama elástica, brinquedos infláveis, oferecem picolé, cachorro quente, pipoca e doces, tudo de forma gratuita. Para custear estas despesas a escola realiza promoções. “E todos eles participam da festa e não pagam nenhum real. E muitos não tem isso em casa; e a escola é a única via de acesso” (DF).

Mesmo em ações, até mesmo as mais singelas, pode-se evidenciar a fala de Payastro (2018), quando diz realizar obras em escolas, por menores que seja, atende ao aluno; É qualidade na educação. Refletindo no desempenho e interesse escolar.

Para finalizar esta categoria, podemos apontar Roque (2002), quando se refere da busca da excelência no gerenciamento dos projetos; Tendo em vista que poucas empresas, e também escolas, desenvolvem um modelo de gerenciamento, de modo a buscar vantagens competitivas pela inovação, gerando competências, passando a ser fundamental para o seu sucesso, sendo preciso balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas, tanto na busca da eficiência e da eficácia.

4.6 Outras Iniciativas para captação de recursos

Tendo em vista que as verbas destinadas as escolas não serem suficientes para suprir as necessidades básicas das reais rotinas vividas pelas escolas. Os gestores buscaram alternativas criativas, viáveis, de modo geral, realizando diversas ações com o intuito de arrecadar recursos para auxiliarem no financiamento das despesas existentes e dar seguimento a importantes projetos educacionais. Possuindo neste sentido, uma grande preocupação em estarem em dia com as obrigações legais que requerem estas ações. Reforçando esta colocação, o secretário da Educação do Rio Grande do Sul, Krummenauer (2017), sinalizava que sem uma participação mais efetiva do governo federal nos custos da educação, dificilmente, o estado encontraria possibilidade de atender a esses recursos.

A Escola MV, optou por participar, do Programa Nota Fiscal Gaúcha, fazem muitos anos, estando na 52ª etapa. Foi realizado, em uma reunião, um cadastramento de alguns pais com seus CPF e algumas empresas CNPJ sugeridas, para que toda vez que as pessoas cadastradas realizassem uma compra e assim solicitar o CPF na nota. Uma porcentagem do valor acumulado, que as pessoas adquirem é repassada para escola. “Uma porcentagem pequena, mas no montante das pessoas que estão cadastradas, vem o valor trimestralmente para escola” (PA). Os valores variam dependendo da aquisição que as pessoas cadastradas realizam, desta forma, trimestralmente a escola recebe de R\$800,00 a R\$ 1.000,00 em média. Auxiliando a escola na aquisição, principalmente de material escolar de expediente.

A Escola SR, participa do Programa Escola Melhor Sociedade Melhor, que possibilita a instituição receber doações, implantado por governo. Através deste programa a escola pode receber doações de materiais diversos e dinheiro, de forma legalmente. A escola conta com o apoio de alguns voluntários, como por exemplo o da Barbearia Uau, que vem fazer cortes de

cabelos; A realização da construção da pracinha, com o apoio de uma pessoa que dou os brinquedos. Nestes casos a instituição transforma as doações e os serviços prestados em valores e inseri no programa. “Mas faço uma ressalva, a cidade diferente, que é a nossa cidade, que eu gosto muito de chamar deste nome, porque ela é uma coisa incrível; Na cidade diferente, as pessoas não são muito afeitas a colaborar com escolas, porque escolas não dá ibope” (PC).

A Escola PC, conta com o aluguel do bar da escola de R\$ 810,00. Depositado na conta da escola, onde o valor é utilizado para pagamento de despesas fixas como por exemplo a fatura do telefone e internet.

Já a Escola PL, realiza diversas promoções na para arrecadar recursos financeiros para continuar dando seguimento aos diversos projetos educacionais. Ela realiza pedágio; Festas Juninas e outras; Ações entre amigos; Vendas de Risotos; Realização da venda de almoços na escola, para convidados como pais, alunos, ex-professores. Venda de lanches e doces na calçada da escola, porque o CPM não tem autorização para vender dentro da escola; “Por isso se torna constrangedor, porque de certa maneira, agente se sente como que tivesse burlando regras, que mandam de lá sem conhecer o que é a realidade e as necessidades da escola, né” (PF).

Desta forma os gestores, conseguem manter os projetos dentro da escola, sem contar com recursos vindo somente do governo. Payastro (2018), é conveniente ao dizer que gestão é um ganho para o Estado e para a população.

4.7 Palavra do Professor

Este espaço foi destinado a ser registrados um pouco dos desejos e anseios, demonstrados por parte dos professores e funcionários que responderam a entrevista, de forma muito receptiva e esperançosas que suas mensagens farão a diferenças na área acadêmica podendo expor a realidade escolar, chamando a atenção da sociedade e do governo para uma maior valorização da Educação Pública.

A profissional PA, intende ser importante o esclarecimento de possíveis dúvidas e que a escola, como órgão público, deve estar sempre aberta e disposta a prestar informações. Desta forma, “Me coloco a disposição para qualquer dúvida, porque como agente é uma escola pública, estamos aberto ao público para um atendimento das pessoas, para um esclarecimento, porque todo trabalho que agente faz, ele é público; Podendo ajudar, agente fica sempre as ordens!”(PA).

“Eu acho que deveria haver uma conscientização da população, da importância que tem a educação. O tempo que colaboram com escolas de samba, por exemplo, com essas festas de gostos duvidosos, que fazem por aí, deveriam colaborar com as escolas, principalmente” (PB). O profissional PB destaca, ainda, que não acreditar em gestão participativa, tendo em vista suas experiências na educação, de 29 anos; nunca presenciou uma gestão realmente participativa, em que fosse permitido a real participação. “Então eu vou fazer uma gestão empreendedora, porque eu tenho projetos para escola e eu tenho que conseguir fazer. E de algum lugar eles vão sair” (PB). Lamentou ao final da entrevista, não ter realizado, ao final do terceiro ano de gestão, tudo que gostaria, mas sugeriu, que em síntese, no dia da apresentação deste trabalho de conclusão de curso, que fosse convidado as pessoas da mantenedora para “passarem vergonha”.

Outro fator em destaque, é o desejo de uma gestão com maior autonomia, sendo sugerido a criação de mecanismos capazes de fiscalizar os processos nas escolas, dando mais liberdade de ação dos gestores e reconhecimentos dos profissionais envolvidos. “Agente não tem autonomia e agente é muito barrado em muitas coisas que agente vai fazer. As vezes assim, ter mais abertura pra fazer as propostas destes projetos; ter mais verbas, que eu acho

que é o principal pra nós e também o reconhecimento dos professores, diretores e funcionários em prol destes projetos que o governo estadual não valoriza” (PC). O profissional PF, contribui, dizendo que se o governo não enviasse nenhuma verba e nos desse autonomia financeira e liberdade de gestão para empreender, nossas escolas estariam em melhores condições.

Para finalizar o registro deste tópico, a profissional PE, intende ser importante a existência de uma canal de comunicação mais eficiente entre as secretarias e a escolas; “Já que as escolas tem uma certa autonomia pra usar, juntamente com a aprovação do conselho escolar, as verbas que são enviadas; que nós tivéssemos uma canal mais aberto com a Secretaria de Educação e Cultura; que nós pudéssemos então, no momento que agente tenha um projeto grandioso, como os vários que nós temos, que nós tivéssemos esse canal com maior abertura, que nós pudéssemos estar lá e mostrar o nosso projeto”(PE).

5. Considerações Finais

Para a realização desse artigo que teve como objetivo investigar o processo de captação de recursos nas escolas públicas de Sant’Ana do Livramento. Realizou-se um estudo de Triangulação contemplando três perspectivas, uma pesquisa documental, uma análise de conteúdo e uma análise integrada realizadas em escolas estaduais da rede pública de Sant’Ana do Livramento, sendo duas da região central as duas da periferia da cidade. Através de entrevista com as respectivas diretoras e secretárias responsáveis pela elaboração e ou preenchimentos de solicitações ou projetos que visem a captação de recursos escolares.

Os resultados mostraram alguns problemas de captação dos recursos para as escolas estaduais como processos ineficientes de gestão de projetos, burocracia em excesso, falta de padronização nos processos; Secretarias inflexíveis a negociações e ao diálogo; Verbas liberadas em atrasos, com valores inadequados incapazes de atender as reais necessidades básicas da comunidade escolar.

Averiguou-se os requisitos adotados pelos órgãos públicos para a liberação das verbas, sendo identificado como necessários as escola, estar em dia com o sistema cadastral que demonstra o sendo escolar, apontado como pré-requisito para a contemplação de algumas verbas; Outra forma, é a nota de desempenho do IDEB. E também, realizar as devidas prestações de contas mensais de forma correta, para assim estar apta a receber nova verba subsequente. E por fim, sinalizar as necessidades urgentes esporádicas, com o envio de projetos a secretária de educação, quando não se caracterizar como verba já pré-estabelecidos mensalmente.

Tendo em vista as ações realizadas pelas escolas, pode-se evidenciar a prioridade da destinação das verbas, que cada uma prioriza, variando, conforme seus anseios, e perfil dos alunos e do local em que está inserida. Entre eles estão a vontade de proporcionar aos alunos uma boa e nutritiva merenda, em todos os turnos; Escola limpa, ornamentada e decorada; Móveis adequados, aparelhos eletrônicos e internet; Proporcionar serviços de urgência móvel de saúde; Sistema de segurança com câmeras; Projetos sociais de integração e desenvolvimento pessoal e intelectual; Projetos de incentivo ao esporte a cultura; E projetos que estimulam o empreendedorismo e a capacitação profissional.

Pode-se identificar, também, sugestões consideradas como soluções para a capacitação de recursos para as escolas públicas, iniciando com o reajustes significativos das verbas de forma a acompanha a inflação e a situação econômica do país; O cumprimento dos prazos de repasse das verbas, podendo assim manter os fornecedores que prestam serviços de qualidade, evitando o pagamento de juros os mesmos; Uma maior autonomia financeira na gestão dos recursos, com prestações de contas menos burocráticas. E a sugestão que mais esteve em evidencia pelos entrevistados, é a necessidade da criação de mecanismos que capacitem as

escolas a terem uma autonomia em gestão escolar efetiva, dando as escolas públicas capacidade de empreender e serem auto sustentáveis; Levando para as escolas profissionais da área de Administração para fazer parte da Direção Escolar ou formar Diretores Administradores; Salientaram, caso o sugerindo acontecesse, nem das verbas hoje existente seriam necessitárias.

Para realizar esse estudo ocorreram certas limitações onde alguns dos profissionais se mostraram um pouco constrangidos ao realizar a entrevistas, tendo em vista ser questionados quais ações a escola realiza para captar recursos financeiro, tendo em mente que os valores das verbas recebidas automaticamente, são inadequados às necessidades. Os profissionais se preocuparam em deixar claro que todas as ações são realizadas de acordo com as leis e normas estabelecidos pelo Estatuto de Gestão do Estado, dificultando as etapas da análise de conteúdo, onde responderam somente o essencial sem deixar nenhuma informação a mais para esclarecer alguns pontos da entrevista.

De modo geral, pode-se concluir que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois foi possível investigar o processo de captação de recursos nas escolas públicas de Sant'Ana do Livramento, identificando seus problemas e sugerindo soluções, averiguou-se os requisitos necessários e os adotados pelos órgãos públicos para a liberação das verbas. Foi possível, também, reconhecer as formas realizadas para captar os recursos e as prioridades de suas destinações estabelecidas pelas escolas.

Sugere-se para próximos estudos entender a posição dos órgãos públicos responsáveis pela educação no estado, quanto as questões aqui abordadas no que se refere as ações realizadas para suprir as demandas financeiras das escolas. E a sugestão de se criar um mecanismo que possibilite a autonomia financeira administrativa para Gestão Escolar, levando cada vez mais o conhecimento acadêmico às reais necessidade da comunidade. Visando fomentar o desenvolvimento das organizações, apresentando para a Administração Pública recursos viáveis para solucionar problemas que envolvam o custeio da educação no Estado, possibilitar um rendimento maior dos recursos existente.

7. Referências

BAKER, S., BAKER, K. E. **Gerenciamento de Projetos**. Livros Alfa, Nova Iorque - Project Management. Alpha books, New York, 1998.

BANCO MUNDIAL. **Educação primária: documento de política do Banco Mundial**.

Washington, 2.ed. São Paulo: Cortez; 1998 – em:

<https://jornalggm.com.br/sites/default/files/documentos/banco_mundial_e_ensino_fundamental.pdf> - Acesso em 19 de abril de 2018.

BOUER, Ruy e Marly Monteiro De Carvalho - **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Depto. de Eng. Produção – Escola Politécnica da USP Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.

BOUTINET, Jean Pierre. **Antropologie de Projet**. Paris:Presses Universitaires de France,2007.

CEPAL - (COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE) **Manual de formulação e avaliação de projetos sociais**. Cepal, 1995.COELHO, R. C e BARRETO, A. R - UNESCO - **Financiamento Da Educação Infantil: Perspectivas Em Creches**(2004) - Disponível Em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001343/134388por.pdf> - Acesso em 01de Maio de 2018.

CUNHA, C. G. S. **Texto de Referência 6 Situação da Educação no R Síntese elaborada pela Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão (2014)** - Estado do Rio Grande do Sul Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã - SEPLAG Departamento de Planejamento Governamental - DEPLAN 1 RS 2030 Disponível em: <http://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134119-20150928173826rs-2030-tr-6-situacao-da-educacao-no-rs-03-12.pdf> acesso em 08 de Maio de 2018.

DE CASTRO, J. A. **Financiamento Da Educação No Brasil. Inep, em 2008** – Disponível em: <file:///C:/Users/Client/Documents/2150-2210-1-PB.pdf> - Acesso em 18 de abril de 2018.

DIEESE – **Nota Técnica nº 141 – 10/2014** - Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2014/notaTec141DocentesPnadvf.pdf>- Acesso em 28 de Abril de 2018.

FENACON – **Notícias:** Estudo destaca deficiência na educação do Rio Grande do Sul (2017)- Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/estudo-destaca-deficiencia-na-educacao-do-rio-grande-do-sul-2296/> acesso em 09 de Maio de 2018.

FIGUEIREDO, I.M.Z. **Desenvolvimento, globalização e políticas sociais:** um exame das determinações contextuais dos projetos de reforma da educação e da saúde brasileiras da última década. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n109/v30n109a100.pdf> - Acesso em 19 de abril de 2018a.

_____. I. M. Z - **Os projetos financiados pelo banco mundial para o ensino fundamental no Brasil Educação & Sociedade**, vol. 30, núm. 109, setembro-dezembro, 2009, pp. 1123-1138 - Centro de Estudos Educação e Sociedade Campinas, Brasil – Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313699010> - Acesso em 19 de abril de 2018b.

FNDE – Ministério da Educação – **Fundo Nacional de Desenvolvimento Da Educação** - Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb/sobre-o-plano-ou-programa/historico> - acesso em 25 de abril de 2018.

FRANÇA, Magna. **Gestão e financiamento da educação:** o que mudou na escola? Natal: EDUFRRN, 2005.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. RS 2030: **Agenda de Desenvolvimento Territorial. Tendências regionais:** PIB, demografia e PIB per capita. Disponível em: http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/diagnostico_relatorio_final_2010_20140704.pdf. Acesso em: 09 de Maio 2018.

GOOGLE – **Mapas** – Disponível em : <https://www.google.com.br/maps/dir/Montevid%2C%20Uruguai/Santana+d+o+Livramento,+RS/@-32.87202,-58.4570381,7z/data=!3m1!4m1!4m13!1m5!1m1!1s0x959f7f854298e66d:0x6966fbee46a6537c!2m2!1d-56.213341!2d-34.903589!1m5!1m1!1s0x95a9ffb202eac28f:0xe25fcf314b630218!2m2!1d-55.5392304!2d-30.8772854!3e0?hl=pt-BR>. Acesso em: 18 de Outubro de 2018.

GRAY, R.J. **Organisational Climate and project success.** International Journal of Project Management, n. 19, p. 103- 109, 2001.

IBGE - **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio**(2001 a 2012)- Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=educa%C3%A7%C3%A3o%20rs&searchphrase=all> acesso em 09 de Maio de 2018a.

_____ – **Panorama Santana do Livramento.** Portal do Governo Brasileiro – Brasil/Rio Grande do Sul/Santana do Livramento- Atualizado até 2015 – Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama> -Acesso em 21 maio de 2018b.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Mariana de Andrade - **Fundamento de Metodologia Científica** – 6ª ED. – São Paulo. Atlas, 2011.

MASSARO, H. **Estudo destaca deficiência na educação do Rio Grande do Sul** - 2017 – Correio do Povo - Disponível em: <http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/Ensino%20/2017/7/623697/Estudo-destaca-deficiencia-na-educacao-do-Rio-Grande-do-Sul> -Acesso em 05 de Maio de 2018.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru - **Administração de projetos: Como Transformar Idéias Em Resultados-** Atlas, 1997.

MEC - **Financiamento Da Educação** – Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pnaes/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/12769-financiamento-da-educacao> - Acesso em: 09 de abril de 2018a.

_____ - Ministério da Educação - **Complementação do Fundeb a nove estados chega a R\$ 5 bi/Financiamento 2018** – Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32009> Acesso em 29 de Maio de 2018b.

_____ - Ministério da Educação – **Ideb – Apresentação** – Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb> - Acesso em 18 de Outubro de 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbete financiamento da educação básica.** Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <http://www.educabrazil.com.br/financiamento-da-educacao-basica/>. Acesso em: 09 de abril de 2018.

MOURA, Dácio Guimarães de – **TRABALHO DE PROJETOS: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais/Dácio G. Moura, Eduardo F. Barbosa.**-Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

NOGUEIRA, Roberto Martínez. **Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico.** Santiago de Chile: Cepal, 1998. PEITER, A. M. D. **Diagnóstico da Educação Básica no Rio Grande do Sul com ênfase no Ensino Médio** - Secretaria da Educação Porto Alegre, 2012. Disponível em : http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/diagnostico_relatorio_final_2010_20140704.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2018.

PINTO, J. M. R. **Financiamento da educação no Brasil: um balanço do Governo FHC (1995-2002)**. Educ. Soc. Online]. 2002, vol.23, n.80, pp.108-135. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> – em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002008000008&script=sci_abstract&tlng=pt – Acesso em 19 de abril de 2018.

PMBOK - **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. LCSH: Gerenciamento de projetos. BISAC: NEGÓCIOS E ECONOMIA/Gerenciamento de projetos. Project Management Institute. Descrição: 6ª ed| Project Management Institute, 2017.

POYASTRO, Mirella – Secretária de Educação RS – **Investimento de R\$ 165 milhões qualifica Educação, Infraestrutura e Segurança – 04/2018** – Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/investimento-de-r-165-milhoes-qualifica-educacao-infraestrutura-e-seguranca> - Acesso em 18 de Maio de 2018.

RBS TV - **Secretário da Educação admite dificuldades para cumprir meta de vagas em turno integral no RS** - 2017 – RBS Revista Notícias - **G1 RS** - Série de reportagens 'Educar para mudar – Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/secretario-da-educacao-admite-dificuldades-para-cumprir-meta-de-vagas-em-turno-integral-no-rs.ghtml> Acesso em 09 de maio de 2018.

RIBEIRO, R.R de A e BRASIL, J. R - **Financiamento Público Da Educação Do Brasil 2012** – Revista Educação – Disponível Em: <Http://Educacaoraymoju.Blogspot.Com.Br/2012/01/Financiamento-Publico-Da-Educacao-Do.Html> - Acesso em 25 de abril de 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores José Augusto de Souza Peres...(et al).– **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** - 3ª Ed. – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

ROQUE Rabechini Jr; CARVALHO, Marly Monteiro e LAURINDO, Fernando José Barbin- **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa** -Revista Produção v. 12 n. 2 - Dr do Depto. de Eng. de Produção da Escola Politécnica da USP – São Paulo, 2002.

SIMERLY, Roy L. e LI, Mingfang. **Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test**. Strategic Management Journal, v.21, n.1, p. 31-49, Jan. 2000.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Tecnologia do ensino**. (Rodolpho Azzi, Trad.). São Paulo: Herder, Ed. da universidade São Paulo, 1972.

_____. **Teorias de aprendizagem são necessárias?** Rev. Brasileira de Análise do Comportamento. Vol. 1, nº1, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva – **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação** – 1ª Ed. – 17 Reimpr – São Paulo: Atlas, 2008.

VEGARA, Sylvia Constant – **Métodos de Pesquisa em Administração** - 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

WEISS, J. W., WYSOCKI, R. K. **Gerenciamento de Projetos em 5 fases** - Addison-Wesley Publishing Co. 5 Ed. Phase Project Management. Addison-Wesley Publishing Co., New York, 1992.

Apêndice 1:

Roteiro de Entrevista

1 - Nome:

2 - Profissão/ cargo:

3 - A quanto tempo você exerce essa função? Fale um pouco da sua trajetória profissional?

4 - Escola/escolas onde atua:

5 - Como acontece o processo de solicitação dos recursos financeiros para essa escola?

6 - Os recursos financeiros adquiridos são destinados para quais fins?

7 - O que você considera um empecilho no momento de solicitar os recursos financeiros para a instituição?

8 - Existe algum pré-requisito para a instituição, para que possa ser contemplada ao solicitar os recursos financeiros?

9 - Os recursos adquiridos pela escola são suficientes para cobrir as despesas com as necessidades básicas para os quais são destinados? Quais valores seriam adequados?

10 - Quais são os requisitos necessários e os adotados pela escola para que seja realizado a solicitação de recursos e possa ser contemplado com o mesmo?

11 - Você teria mais alguma sugestão ou informação que acredite ser importante para um melhor entendimento no processo de solicitação de recursos financeiros na gestão escolar?

Tem mais alguma informação que você acredite ser importante?

Obrigada!