

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

PAULA REGINA DE MOURA FRANÇA ALVES

**INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: indicadores educacionais e os órgãos de
fomento**

**João Pessoa
2017**

PAULA REGINA DE MOURA FRANÇA ALVES

INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: indicadores educacionais e os órgãos de fomento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

João Pessoa

2017

PAULA REGINA DE MOURA FRANÇA ALVES

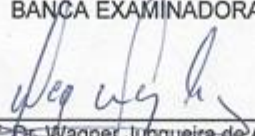
INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: indicadores educacionais e os órgãos de fomento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes.

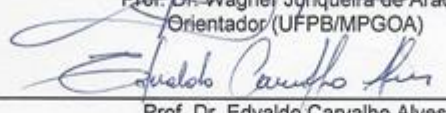
Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

Data da defesa: 06/02/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo
Orientador (UFPB/MPGOA)



Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves
Examinador Externo (UFPB/PPGCI)



Prof. Dr. Marckson Roberto de Souza
Examinador Interno (UFPB/MPGOA)

Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni
Suplente de Examinador Interno (UFPB/MPGOA)

Profª. Drª. Alzira Karla Araújo Silva
Suplente de Examinador Externo (UFMG/PPGCI)

A474i Alves, Paula Regina de Moura França.
Informação estratégica: indicadores educacionais e os órgãos
de fomento / Paula Regina de Moura França Alves.- João Pessoa,
2017.
210 f. : il.-

Orientador: Profº. Drº. Wagner Junqueira de Araújo.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CE

1. Gestão da Informação e do Conhecimento. 2. Gestão de
Organizações Escolares. 3. Indicadores – Educação. 4. Agências de
Fomento. I Título.

UFPB/BC

CDU: 37.07(043)

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus filhos, Laís Regina de França Alves e Luan Henrique de França Alves, meus amores incondicionais e inspiração de vida. Por vocês e para vocês todas as minhas ações. Amo-os infinitamente.

AGRADECIMENTOS

Registro meus agradecimentos a todos que compartilharam o trilhar de mais esse caminho percorrido, contribuindo, direta ou indiretamente, para que eu realizasse esta etapa de pesquisa, auxiliando-me e dando-me forças nos momentos em que mais precisei.

A Deus, por estar comigo em todos os momentos, iluminando-me e sendo meu refúgio nos momentos de dificuldades. A Ele, minha eterna gratidão.

Aos meus filhos, Laís Regina, minha primogênita que veio como um presente: uma filha pronta, cheia de qualidades que me orgulha e com sua experiência de engenheira química me “salvou” em muitos momentos no decorrer do curso e ao meu caçula Luan Henrique, que chegou para completar nossa família com seu amor, carinho e companheirismo. Amo muito vocês! Saibam que a harmonia do nosso lar foi fator determinante para que eu pudesse me dedicar de corpo e alma a este mestrado. A vocês meu amor mais puro.

A minha família em geral, irmãos, cunhados, sobrinhos, sogra pelo apoio para que eu concretizasse esta pesquisa, em especial a minha mãe Laurinete e meu pai Orlando (*in memoriam*) que com certeza estiveram ao meu lado. Sou muito feliz por tê-los como família.

Ao meu esposo Jair, companheiro no amor, na vida e nos sonhos que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos, entendendo minhas ausências, dando-me apoio e carinho. Com toda certeza este título é NOSSO. A você minha eterna admiração.

A Coordenação e todos os professores e funcionários do MPGOA, aos colegas do curso da TURMA 5 e ao meu orientador Wagner Junqueira pelos momentos vividos e experiências trocadas. Jamais esquecerei vocês.

A banca examinadora, por ter aceitado o convite para participar desta etapa de meu crescimento e pelas contribuições apresentadas. Com certeza, as valiosas contribuições terão um olhar especial em meu estudo.

Aos funcionários, estudantes e familiares da EREM Justulino Ferreira Gomes que entenderam minhas ausências e torceram por mim nesta trajetória. A vocês meu respeito e carinho.

Ao governador de Pernambuco, Paulo Henrique Saraiva Câmara por levar a frente este mestrado, proporcionando-me um aprendizado ímpar.

Ao ex-governador de Pernambuco Eduardo Campos (*in memorian*) por todas as ações em prol da melhoria da educação.

Ao Secretário Executivo de Educação Profissional, Paulo Vasconcelos Dutra pelo incentivo.

A gestora da GRE Vale do Capibaribe Edjane Santos pela torcida.

A todos muito obrigada!

A inteligência é o farol que nos guia, mas é a vontade que nos faz caminhar.

Érico Veríssimo

RESUMO

No contexto educacional das políticas de responsabilização (accountability), faz-se necessário que os atores escolares possam refletir sobre os indicadores educacionais. Nesse sentido, a apropriação dos indicadores educacionais por parte das equipes escolares pode contribuir para melhoria da educação em seu sentido amplo, já que a partir deles se pode monitorar os resultados alcançados e os entraves a serem vencidos; como também pleitear recursos junto às agências financiadoras da educação. A presente pesquisa teve como finalidade estudar os indicadores educacionais e suas implicações na obtenção de recursos junto às agências de fomento. Os órgãos de fomento monitoram seus investimentos através dos indicadores que funcionam como uma bússola, fato que exige dos envolvidos no processo o entendimento amplo dos mesmos. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa delimitada pela abordagem de natureza qualitativa, respaldada pela tipologia descritiva. Para o alcance dos objetivos utilizou-se enquanto método, a pesquisa documental e para a análise dos mesmos, a técnica de análise de conteúdo. Com o desenvolvimento da pesquisa, verificou-se que existem muitos recursos destinados à educação, contudo carece que as equipes escolares tenham conhecimento acerca das formas de captação destes; bem como ficou evidente que o trabalho com indicadores educacionais necessita ser expandido dentre as equipes como forma de possibilitar as melhorias necessárias na educação contemporânea. Como resultado final, obteve-se a construção de um quadro, de forma a contribuir para a gestão escolar captar os recursos necessários a melhoria da qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento. Gestão de organizações escolares. Indicadores em educação. Agências de fomento.

ABSTRACT

In the educational context of accountability policies, it is necessary for scholar actors can reflect about educational indicators. In this sense, the appropriation of educational indicators by school teams can contribute to educational improvement in its broad sense, since from them; it is possible to monitor the results achieved and the obstacles to be overcome; as well as appealing to the funding agencies of education. The purpose of this search was to study the educational indicators and their implications in obtaining resources from development agencies. The development agencies monitor their investments through indicators that work like a compass, a fact that requires a broad understanding of them from those involved in the process. In methodological terms, it is a research delimited by qualitative approach, supported by descriptive typology. For goals achieve, the documentary research was used, method, and for their analysis, the content analysis technique. With research development, it was verified that there are many resources destined for education, however it necessary that scholar teams have knowledge about capturing them; as well as was evident that the work with educational indicators needs to be expanded among the teams as a way to enable the necessary improvements in contemporary education. As a final result, it was obtained a framework construction, in order to contribute to the scholar management to capture the necessary resources for educational quality improvement.

Keywords: Management of information and knowledge. Management of school organizations. Indicators in education. Development agencies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de Indicadores da qualidade da educação.....	36
Quadro 2 – Breve Histórico: Educação como direito e financiamento da educação.....	45
Quadro 3 – Estrutura do marco lógico.....	52
Quadro 4 – Indicadores da OCDE.....	57
Quadro 5 – Órgãos de fomento da educação.....	71
Quadro 6 – Principais indicadores do Banco Mundial utilizados para concessão de financiamento.....	75
Quadro 7 – Tipos de Indicadores x Órgãos Fomentadores.....	81
Quadro 8 – Principais Indicadores utilizados na captação de recursos para escolas públicas.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Centralidade da gestão pedagógica.....	27
Figura 2 – Classificação dos indicadores.....	35
Figura 3 - Indicadores do Sistema de Monitoramento de Pernambuco SIEPE....	39
Figura 4 - Fluxograma do percurso metodológico.....	66
Figura 5 – Diagrama dos projetos do Banco Mundial.....	76
Figura 6 – Matriz para construção do quadro.....	81

LISTA DE SIGLAS

ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação

AID – Associação Internacional de Desenvolvimento

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BM – Banco Mundial

BNDES – Banco do Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – Balanced Score Card

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado

CF – Constituição Federal

CIADI – Centro Internacional para Arbitragem e Disputas sobre Investimentos

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CO – Capital Ordinário

CT – Centro de Ciência e Tecnologia

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst

DGEIR – Dirección General de Evaluación y de Incorporación y Revalidación

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FACEPE – Fundação de Amparo à Pesquisa de Pernambuco

FAP – Fundações de Amparo à Pesquisa

FAPAC – Fundação de Amparo à Pesquisa do Acre

FAPBESB – Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia

FAPDT – Fundação de Amparo à Pesquisa do Distrito Federal

FAPEAL – Fundação de Amparo à Pesquisa de Alagoas

FAPEAM – Fundação de Amparo à Pesquisa do Amazonas

FAPEAP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Amapá

FAPEG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás

FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa do Maranhão

FAPEMAT – Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais

FAPEPI – Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí

FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul

FAPERJ – Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro

FAPERN – Fundação de Amparo à Pesquisado Rio Grande do Norte

FAPERO – Fundação de Amparo à Pesquisa de Rondônia

FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo

FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina

FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo

FAPESPA – Fundação de Amparo à Pesquisa do Pará

FAPESQ – Fundação de Amparo à Pesquisa da Paraíba

FAPITEC – Fundação de Amparo à Pesquisa do Sergipe

FAPPR – Fundação de Amparo à Pesquisa do Paraná

FAPT – Fundação de Amparo à Pesquisa do Tocantins

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GEF – Fundo Global do Meio Ambiente Mundial

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FUNCAP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Ceará

FCC – Fundação Carlos Chagas

FCPC – Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação

FUMIN – Fundo multilateral de investimentos

FUNDEF – Fundo Nacional para Educação Fundamental

FOE – Fundo para Operações Especiais

IEB – Inovações do Ensino Básico

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice da Educação Básica

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IIMEC – Instituto de Investigaciones para el Mejoramiento de la educación em Costa Rica

IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

MinC – Ministério da Cultura

MinCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MinDS – Ministério de Desenvolvimento Social

MIGA – Agência Multilateral da Garantia de Investimentos

MRE – Ministério das Relações Exteriores

GEF – Mundo Global do Meio Ambiente

NSF – Nacional Science Foundation

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

CETREDE – Parque de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PER – Programa Evaluación de Rendimiento

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos

PNAD – Pesquisas Nacionais por Amostra em Domicílios

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

P&D – Programa e Redes de Pesquisa e Desenvolvimento

PBDCT – Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PCE-G – Programa de Estudantes-convênio de Graduação

PQE – Projeto Qualidade no Ensino Público do Paraná

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP – Projeto Político Pedagógico

PISA –Programme for International Student Assessmet

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílio

PRONEX – Programa de Apoio aos Núcleos de Excelência

PROGEPE – Programa de Formação de Gestor Escolar

PROSSIGA – Programa de Informação para Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação
do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

SAEB – Sistema Nacional da Educação Básica

SAEPE – Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco

SEDUC – Secretaria de Educação de Pernambuco

SENEB – Secretaria Nacional de Ensino Básico

SNEE – Sistema Nacional de Evaluación Educacional

SFI – Sociedade Financeira Internacional

SIEPE – Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco

SIMCE – Sistema de Información sobre La Educación

SECE – Sistema de la Cálida de laEducación

TEAR – Tecnologia Empresarial Aplicada à educação: gestão e resultados

TEO – Tecnologia Empresarial Odebreach

UEX – Unidade Executora

ET – Testing Service

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

WEI – World Education Indications

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Gestão nas escolas públicas e seus desafios.....	22
2.2 Indicadores Educacionais: suas implicações para escolas públicas.....	32
2.3 Agências e entidades de fomento ligadas à educação.....	44
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	66
3.1 Caracterização da pesquisa.....	67
3.2 Universo e amostra da pesquisa.....	69
3.3 Técnica de coleta de dados.....	69
3.4 Procedimentos de análise dos dados.....	70
3.5 Coleta e análise dos dados.....	70
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE.....	90
ANEXOS.....	93
ANEXO A: Concorrência Pública com divulgação Nacional (NCB) nº 003/201.....	94
ANEXO B: Guia do Programa de Apoio a Projetos Locais.....	162
ANEXO C: Edital Gestão escolar para equidade Elas nas Extras.....	183
ANEXO D: Formulário para solicitação de apoio a Projetos.....	192
ANEXO E: Results in Education for all children: REACH for Reading.....	201

1 INTRODUÇÃO

Com mudanças promovidas por governos anteriores que perpassam os Governos de Itamar Franco e consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2003), além da promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, trouxeram uma série de mudanças para o modelo de gestão da educação. A mesma começava a vigorar como direito amplo e a forma de concebê-la dentro do ambiente escolar deveria ser modificada.

Hermida (2011) e Dutra (2012) sinalizam acerca da necessidade de uma reorganização nas três esferas: municipal, estadual e federal para atender os fins educativos. No novo contexto, a gestão escolar e seus processos internos e externos ao ambiente sofreram mudanças. O papel do gestor escolar frente aos resultados obtidos e mensurados pelos indicadores educacionais, a forma de gerir a escola, a consolidação da gestão democrática, política de responsabilização (*accountability*), requeriam a partir de então atitudes que respondessem a esta nova conjuntura.

Apesar dos avanços no que diz respeito ao financiamento e à manutenção dos diferentes níveis, modalidades e etapas da educação; observa-se que há uma deficiência na quantidade dos mesmos e tal fato reflete na qualidade. É importante ressaltar que tanto a CF de 1988 quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 preveem complementação dos recursos para educação através de outras fontes orçamentárias. Nesse sentido, conhecer as agências de fomento da educação, bem como suas possibilidades de requerê-los torna-se importante.

Nesse sentido, apropriar-se das especificidades dos indicadores educacionais tornava-se necessário no ambiente escolar. Nesta dinâmica, os mesmos têm papel de destaque, assim como suas implicações para as políticas públicas vigentes. Conhecer as especificidades dos mesmos torna-se essencial, uma vez que os mesmos através das estatísticas produzidas dimensionam os avanços, limites e retrocessos, ofertando um aporte para análise e reordenamento das ações e objetivos educacionais. Com foco neste cenário, e buscando responder à indagação de pesquisa “quais os indicadores educacionais e suas implicações para obtenção

de recursos junto às agências de fomento?” traçaram-se os objetivos propostos para este trabalho.

Com base nessas considerações, a motivação para o conhecimento das especificidades dos indicadores educacionais e sua relação com a obtenção de recursos instigou o desenvolvimento desta que teve como objetivo geral: estudar os indicadores educacionais e suas implicações na obtenção de recursos junto às agências de fomento internacionais e os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os indicadores disponíveis para os gestores educacionais no estado de Pernambuco;
- Verificar através de editais de agências de fomento internacionais e nacionais os procedimentos para obtenção de recursos;
- Elaborar um quadro para auxiliar os gestores das escolas públicas nos processos de solicitação de recursos junto às agências de fomento.

Para determinação das possíveis fontes de captação de recursos junto às agências de fomento internacionais em prol das ações da educação básica, visando a qualidade no ambiente escolar, se buscou identificar quais são os indicadores e suas implicações na obtenção de recursos junto às agências de fomento internacionais?

Diante dessa perspectiva, surgiu a necessidade de compreender os indicadores educacionais e os processos para obtenção e recursos a eles atrelados. Tal fato deu-se em particular devido a pesquisadora ser uma gestora educacional de escola pública do estado de Pernambuco, condição que oportunizou a observância da importância acerca dos indicadores educacionais frente à tomada de decisão e análise do contexto educacional.

A pesquisa possibilitou não apenas um crescimento pessoal, mas gerou para os gestores de escolas públicas um documento que pode auxiliar o levantamento acerca dos procedimentos para obtenção de recursos. Com a elaboração do quadro de indicadores foi possível consolidar informações que permitam a obtenção de recursos para as escolas, fortalecendo assim seus projetos em prol da educação e qualidade.

Para o âmbito acadêmico, esta pesquisa torna-se relevante para o Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes e

especificamente para a linha de Aprendizagem em Organizações, uma vez que a proposta trouxe um aprendizado significativo para todos os envolvidos, pois se obteve um aporte que possibilitou tanto o maior conhecimento sobre as formas de adquirir recursos junto aos financiadores, como dos indicadores educacionais e a forma adequada de utilizá-los. Dentre os principais benefícios diretos obtidos durante e após o desenvolvimento desta pesquisa, podem ser citados:

- Apropriação das mudanças ocorridas nas últimas décadas na educação e na forma de gerir;
- Análise de indicadores educacionais com maior eficiência;
- Entendimento amplo acerca dos financiadores da educação;
- Maiores possibilidades de conseguir recursos para escolas e seus projetos;
- Construção de um quadro para auxílio das escolas no que tange a captação de recursos.

A pesquisa foi desenvolvida com base em uma metodologia científica no campo das ciências sociais. Para tanto, caracterizou-se como descritiva, por ter visado identificar os indicadores utilizados pelas agências de fomento em questão. Referente à abordagem que foi aplicada, a mesma definiu-se como qualitativa, visto que é uma forma de compreensão de um fenômeno social.

Espera-se com essa pesquisa contribuir para o fortalecimento das ações educativas no que tange indicadores educacionais, órgãos de fomento, captação de recursos e a tomada de decisão no campo educacional.

Todos os dados e resultados obtidos encontram-se estruturados com base em quatro seções que se iniciou com esta seção introdutória, seguindo pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos e consolida-se com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica, a qual embasará as discussões propostas na pesquisa.

2.1 Gestão nas escolas públicas e seus desafios

Exercer funções gerenciais, em qualquer área, requer dos envolvidos um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos. É necessário que um gestor esteja apto para lidar com sua equipe, comunidade educativa e especificidades das diversas dimensões que comportam uma gestão.

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (RIOS, 2010, p. 266).

Esta é uma definição genérica, mas converge para especificidade de tal fenômeno. Através de uma boa prática de gestão é possível alinhar os processos organizacionais de uma instituição.

Segundo Dutra (2012, p. 31),

Após o processo de democratização do Brasil e a promulgação da Constituição Federal de 1988, foram consolidados os sistemas de ensino federal, estadual, do Distrito Federal e dos municípios, e surgiu a necessidade do alinhamento de todas as instâncias, como legislação educacional vigente.

Nesta perspectiva, o papel do gestor escolar torna-se complexo. Seguindo a lógica capitalista, era preciso a partir de então que o trabalho dos mesmos fosse pautado em conhecimentos, competências e habilidades a fim de cumprir as especificidades que vão das metas e prazos estabelecidos aos planejamentos estratégicos pré-definidos pelas políticas educacionais formuladas pela União e pactuadas pelos Estados, após a partilha de poderes, a gestão passaria a ser um ambiente autônomo e participativo.

Um leque de modificações foi se firmando: Modernização e gestão por resultados, parâmetros para escolha de gestores. Gestão democrática e autonomia são premissas basilares deste novo contexto, o gestor figura como protagonista, e

dele são requeridos uma visão mais sistêmica. Segundo Luck (2000, p. 16), ele deixa de ser um fiscalizador para tornar-se

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

O modelo a ser seguido para implantar as mudanças esperadas para o ambiente educacional é oriundo do rol de mudanças ocorridas na administração pública gerencial, modelo adotado a partir de 1995, que consistiu, segundo Benedicto et al (2013, p. 6), “em adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público”. O mesmo foi apresentado como modelo ideal para o Estado brasileiro. Mesmo sendo contestado por parte da comunidade acadêmica e dos próprios gestores, estas ideias de descentralização, participação, qualidade, flexibilização, autonomia e eficiência, utilizadas no gerenciamento das empresas privadas começam a ganhar valor e espaço no âmbito das administrações.

A reforma compreendeu a dimensão institucional a partir da sua legalização contemplando a descentralização na organização estatal, a dimensão da gestão e a cultural. Do ponto de vista da gestão, a ênfase se deu pela autonomia e responsabilização dos gestores na administração por resultados, competição administrativa e controle social. No que se refere à mudança cultural, ela pode ser entendida na mudança de mentalidade e comportamento no âmbito da administração pública, voltada para gestão para resultados. As políticas de accountability (responsabilização) no setor educação consolidam-se no Brasil, no âmbito do governo federal, com a publicação de normas legais com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e o Fundo Nacional para educação Fundamental (FUNDEF), que definem as responsabilidades e repartição de recursos entre os entes federados, e tornam-se mais complexas a partir de 2007, quando o Ministério de Educação – MEC cria o Índice da Educação Básica (IDEB), com metas de desempenho por escolas e sistemas de ensino até 2012 e estabelece o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação com 28 diretrizes a serem seguidas pelos estados e municípios para melhorar a qualidade da educação (PERNAMBUCO, 2012a, p. 8).

Na nova proposição, a forma de provimento ao cargo de diretor escolar é redimensionada. Em vários estados, organizam-se eleições para diretores. Tais processos não eram comuns a todos os estados e os mesmos poderiam investir ao cargo por nomeação, ao qual era escolhido pelo Poder Executivo, ainda seguindo o

modelo tradicional; por concurso, que consiste na realização de prova escrita e há a análise dos títulos; por carreira, ao qual o diretor assume seu cargo naturalmente, já que é através do seu plano de carreira e das especializações que faz na área de administração e gestão que se torna diretor; por eleição, na qual a vontade da comunidade escolar vai prevalecer, visto que se trata de uma escolha feita através do voto direto; ou ainda por esquema misto (o diretor é escolhido por diferentes formas), seja mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, seja através das decisões tomadas pelos conselhos da escola.

Dois programas associam parâmetros de desempenho e certificação: o programa desenvolvido pela Fundação Luís Eduardo Magalhães e o programa de credenciamento de diretores da Fundação Lemann em parceria com a Universidade Positivo e Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado – CEDHARD. O CEDHARD foi implantado nos estados da Bahia, Mato Grosso e Acre, o Lemann em Tocantins. [...] São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco implantaram o programa de seleção e formação de diretor escolar associando padrões de desempenho e certificação. [...] Em Pernambuco, no processo formativo, seis importantes dimensões foram focalizadas: Planejamento Estratégico, Gestão da Equipe, Integração com a Comunidade, Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino, Gestão Administrativa e financeira da escola e Modelo de Gestão. (PERNAMBUCO, 2012b, p. 22-27).

O importante neste contexto é observar que, a partir de então, mais e mais habilidades para gerir eram requeridas. Aos poucos, até a nomenclatura “diretor” foi modificada, passou a ser chamado de “gestor”. Não se tratava de uma simples adequação formal, porém era vista como uma maneira de apresentar um modelo de gestão que alinha competências humanas com estratégias organizacionais. A partir dos padrões de competência ora necessários para gerir as escolas, o gestor passava a responder simultaneamente pelos processos administrativos, pedagógicos e financeiros no ambiente escolar. Observe-se nas três grandes áreas, segundo Luck (2009) alguns pontos relevantes:

A área administrativa envolve recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. Em outros tempos, centrava-se em executar os recursos financeiros e administrar de forma geral a escola. Na nova conjuntura, adquiriu um formato mais abrangente e interativo. Segundo a autora (LUCK, 2009, p.105), são competências da gestão administrativa na escola:

Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros;

Promove na escola a organização, atualização e correção da documentação de modo a serem continuamente utilizados pela gestão dos processos educacionais;

Assegura na constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos;

Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com as normas legais, sejam os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, **sejam os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação** (grifo da autora);

Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico;

Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB);

Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos;

Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis da escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos;

Promove a formulação de diretores e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando providências para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais.

Na área pedagógica, o envolvimento, conhecimento e comprometimento do gestor escolar são cruciais, pois se centra a essência da escola, tendo como ponto de partida a construção e efetivação o Projeto Político Pedagógico (PPP), que segundo a Fundação Santillana (2016, p. 6) “define a ambição da escola e é ao mesmo tempo, processo e produto, porque, com base no ponto de partida, sinaliza o caminho a ser percorrido”, ou seja, caracteriza-se como um documento orientador construído pelos atores escolares que se consolida de forma abrangente a democracia dentro do ambiente escolar. O mesmo dá sustentação aos desejos e anseios da comunidade educativa em relação às aprendizagens. No que tange a gestão pedagógica, Luck (2009, p.93), elenca:

Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos;

Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar;

Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldade e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos;

Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento;

Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, **bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional** (grifo da autora);

Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto político pedagógico;

Identifica e analisa a fundo de limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica;

Acompanha e orienta a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente;

Articula as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com áreas de conhecimento e plano curricular.

Para Luck (2009), conforme a figura 1 demonstra, a gestão pedagógica é eixo central, uma vez que todas as áreas convergem para o PPP da escola e a partir dele definem-se os gastos e investimentos a serem realizados em prol da formação e aprendizagem escolar.



Figura 1 – Centralidade da gestão pedagógica

Fonte: Luck (2009, p. 95).

Para “dar conta” destes desafios é importante que o gestor possa agregar todos os atores envolvidos nas decisões da escola. A participação coletiva, pautada no diálogo, divisão de poderes, troca de experiências, deve permear as três grandes áreas de concentração do trabalho no ambiente escolar, fato que possibilitará transparência e equidade aos processos que devem estar alicerçados na democracia.

Uma gestão pautada na democracia requer dos envolvidos um desprendimento para mudança, na qual, os sujeitos social e culturalmente construídos possam romper moldes tradicionais e abrir-se ao novo, mesclando o individual e o coletivo de forma harmônica.

Conforme Souza (2005, p.3):

Gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal. Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Já a LDB prescreve a gestão democrática como princípio basilar da educação: o artigo XIV estabelece princípios para que os sistemas de ensino definam normas que estabeleçam a gestão democrática no ensino básico de acordo com suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. É salutar destacar também a criação dos conselhos escolares como um viés para concretizar a democracia no ambiente escolar, contudo é necessário ir além: garantir espaços para o diálogo e a manutenção dos processos que tal tipo de gestão desencadeia.

Para Carvalho (2008, p. 21):

Pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”. Estas diferentes concepções, de um lado, estão associadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sócio-político com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção coletiva de um projeto de escola.

Contudo tal processo de mudança não é tarefa fácil, já que historicamente nosso país foi marcado pelas desigualdades sociais, onde a escola tinha um papel excludente. Partir da realidade encontrada, buscar estabelecer equilíbrio entre a autoridade necessária ao gestor no desempenho da função e as aspirações da equipe docente, discente e da comunidade são necessários neste novo contexto. O gestor como figura central do processo de articulação precisa ter consciência de tal desafio, ter capacidade técnica, gerencial e acima de tudo ter sensibilidade para perceber seus pares e deles extrair as melhores contribuições.

O trabalho coletivo ganha maior sentido quando uma mesma intencionalidade permeia as diferentes individualidades. Os ritmos são respeitados e motivados. As pessoas não ficam estagnadas, somente à espera do comando do “chefe”. Tanto o gestor quanto os demais membros da ação educativa sabem da posição de poder hierárquico do “chefe”, mas também que esta posição não impede de ouvi-los. Com a clareza das limitações e das possibilidades humanas, a construção de um espaço democrático é viável e desejável. [...] A gestão democrática é, pois, um processo que se constrói. Não existe, a priori, uma receita, um jeito de convocar ou

convidar para a partilha de decisões ou obrigá-las a participar (PERNAMBUCO, 2012b, p. 32).

Exposto o panorama das mudanças de ordem jurídico-pedagógico, Dourado (2007, p. 926) faz uma crítica a essa nova dinâmica que a educação incorporou:

Tais constatações evidenciam limites estruturais à lógica político-pedagógica dos processos de proposição e materialização das políticas educacionais, configurando-se desse modo, em claro indicador de gestão centralizada e de pouca eficácia pedagógica para mudanças substantivas nos sistemas de ensino, ainda que provoque alterações de rotina, ajustes e pequenas adequações no cotidiano escolar, o que se pode acarretar a suspensão de ações consolidadas na prática escolar sem a efetiva incorporação de novos formatos de organização e gestão. Isso não representa mudança e, sim, em cenário híbrido no plano das concepções e das práticas que, historicamente, no Brasil, têm resultado em realidade educacional excludente e seletiva.

É inegável que a nova lógica político-pedagógica agregou elementos essenciais ao papel da escola e de seus responsáveis. O processo de mudança ocorrido na educação firma-se como um importante instrumento de melhorias no processo de ensino-aprendizagem. O salto qualitativo é evidente, contudo o cenário é muito recente e demanda aperfeiçoamento constante das equipes. Os desafios educacionais que perduram até os dias de hoje, sejam relativos aos financiamentos, processos de efetivação da legitimação da escola democrática ou ainda sobre o alcance das metas pactuadas fazem parte do cotidiano escolar e têm relação direta com o trabalho do gestor.

Ainda sobre a gestão democrática, Cury (2002, p. 20) também tece uma crítica:

[...] mais que a União e aos seus governantes, mais que aos estados, municípios e seus governantes, cabem às associações docentes do sistema de ensino ampliar a consciência da relevância desse princípio. Dessa consciência mais e mais ampliada, será possível pressionar por uma explicitação de gestão democrática que se faça avançar a educação como instituição republicana aberta à representatividade e à participação.

Na mesma lógica, Paro (2001, p. 18-19) traz uma importante contribuição no tocante à gestão democrática:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.

As críticas supracitadas corroboram com a opinião de muitos sujeitos escolares, fato que dificulta a mudança esperada. Percebe-se que consolidar o trabalho democrático na escola pública é um grande desafio, efetivar a gestão participativa com a ação dos agentes escolares é sem dúvida desafiante. Tal processo de mudança não é simples tampouco rápido. É uma construção diária e necessária.

Para implantar um processo de mudança na instituição o gestor precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante, para estar preparada para reagir imediatamente às novas mudanças; realizar reuniões com os seus participantes, visando detectar os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão tirar disso (SANTOS, 2002, p. 41).

No que tange ao financiamento educacional, a caracterização da divisão de competências e responsabilidades entre as três esferas públicas não se apresenta claramente descentralizado. Assim como os montantes repassados através de Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e distribuídos por canais como programas: Programa de Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e as Unidades Executoras (UEX) entre outros, ainda sofre forte influência da União. Acrescente-se a isso o repasse insuficiente de recursos destinado para educação, tendo em vista as falhas do nosso sistema. De acordo com Saviani (2008, p. 5) “a política educacional está subordinada a política econômica”. Neste tocante, o gestor deve atuar com base nas previsões orçamentárias, com muita responsabilidade e cautela. O projeto educativo da escola deve estar em consonância aos recursos.

Outro grande desafio consiste em entender a política de responsabilização (*accountability*) e redimensionar os trabalhos dentro da escola em prol do alcance

das metas. No ambiente da escola pública a temática da avaliação ainda é motivo para contestações das mais variadas naturezas, sejam elas interna ou externa. O gestor não é o ator direto do processo avaliativo, mas cabe a ele acompanhar e participar de todo processo na condição de articulador. No que se referem às avaliações internas, os processos se dão mais naturalmente, já com as externas ao ambiente escolar há um desconforto por se tratar de uma aferição que não mais se restringe aos estudantes. Toda a escola é avaliada e estes resultados são expostos e muitas vezes ranqueados; fato que coloca toda a equipe na condição de eficiente ou não, apesar dessa não ser a função primordial das avaliações em larga escala.

O fato é que o problema do desempenho deve ser enfrentado pelo gestor através de ações que favoreçam o desenvolvimento da instituição, centrando na melhoria da qualidade do ensino e no fortalecimento da unidade escolar. A escola enquanto organização “aprendente” precisa estar aberta às aprendizagens, em busca de fatores geradores de sucesso, sendo assim, destacamos neste contexto importância de um estudo acerca dos indicadores educacionais utilizados para mensurar tais progressos ou retrocessos. É primordial que toda a equipe se aproprie das especificidades dos indicadores, reconhecendo seus desdobramentos para e no ambiente educativo.

Reitera-se a complexidade da função do gestor escolar. Dele se exige atitudes responsáveis para garantia do funcionamento da escola como um todo. Seu trabalho deve ser respaldado pelos documentos legais e alicerçado pelo desejo de vencer os desafios cotidianos para possibilitar uma escola que cumpra seu papel formador.

Para Linhares (1986, p. 16):

Da escola, espera-se que ela promova a capacidade de discernir, de distinguir, de pensar que supõe assumir o mundo, a realidade histórica como matéria perceptível e com objetividade que nos permita sua maior compreensão e intervenções deliberadas. Da escola se espera o fortalecimento de sujeitos que, capazes de elaborar conhecimentos, contingências e estruturas, possam imaginar outros mundos ainda não concretizados e neles investir com paixão para construir tempos e lugares que ampliem as alternativas da realização humana e social.

Fica evidente que o gestor tem papel central em todos os segmentos do ambiente escolar. É a partir do trabalho desenvolvido por ele que se terá a efetivação das melhorias almejadas para educação.

Em suma, evidencia-se que o trabalho do gestor escolar é de grande valia num cenário complexo e desafiador, o mesmo necessita está pautado em competências que vão muito além de técnicas operacionais. Conduzir, delegar, liderar, dialogar, fazer, refazer, planejar, executar, aprender, aprender a aprender, mesclar o tradicional com o contemporâneo, abrir-se ao novo, ou seja, espera-se que este profissional esteja imbuído de competências que possam agregar às mudanças necessárias e desejadas para a educação; sendo necessário também atrelar a promoção da qualidade educacional aos resultados obtidos no ambiente escolar: esta é uma maneira de analisar o presente e projetar o futuro. Para tanto, o trabalho com indicadores educacionais possui um relevante papel.

2.2 Indicadores educacionais: suas implicações para escolas públicas

A utilização de indicadores para medir os processos gerenciais é uma prática usual nos ambientes empresariais, contudo sua aplicação à gestão escolar pública, ainda é recente. Segundo Ferreira et al (2009, não paginado):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa e qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto de observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Conforme Uchoa (2013, p. 8-9):

É com base nas informações transmitidas por indicadores que os dirigentes tomam decisões (ou deveriam tomar). Ainda, com base em indicadores, organizações adquirem fundamentos para reorientar suas iniciativas e ações. Organizações aprendem o que gera resultados desejados e onde os recursos são melhor ou pior investidos.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil do ano de 2010 traz um histórico que contextualiza a criação de indicadores a partir da necessidade de identificar e medir algum tipo de fenômeno. No guia os indicadores são abordados na dimensão estratégica, vislumbrando o aperfeiçoamento da gestão.

Já a Fundação Nacional de Qualidade (2012, p.7), afirma que “a principal característica de um indicador é a existência de fórmulas que envolvem uma entre

duas informações”. Para a Fundação, se não houver tal divisão não existe indicador e sim uma informação. Os mesmos têm como intuito:

- Analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que os desvios ocorram;
- Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para organização;
- Apoiar a tomada de decisão;
- Apoiar o aprendizado na organização;
- Reconhecer a dedicação coletiva;
- Comunicar as estratégias e as prioridades de alta direção e dos gestores.

Na visão FNQ, trabalhar com indicadores é trabalhar com medição e desempenho, “um sistema de medição de desempenho organizacional é um conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta” (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2012, p. 13).

Neste contexto, tal sistema de medição precisar ser abrangente e balanceado, no qual, o primeiro, todas as unidades precisam ser representadas e no segundo a organização deve ser representada por ela mesma de forma equilibrada.

Há várias classificações para os indicadores, segundo a FNQ (2012, p. 14), as mais utilizadas pelas organizações são:

- Por nível hierárquico, eles podem ser: operacionais, gerenciais ou estratégicos;
- Por tema, eles podem ser: qualidade, custo, entrega, moral e segurança;
- Por dimensões ou perspectivas, eles seguem o *Balanced Score Card* (BSC) que pauta-se em estratégias;
- Por cadeia de valor, que contempla os insumos, a execução e a efetividade.

Percebe-se a importância do uso dos indicadores para as organizações, não só para constatar se as metas pré-estabelecidas foram alcançadas, mas para construir-se um aporte que possibilite a visão estratégica geral dos processos existentes na organização. Outro ramo que tem crescido no que tange ao trabalho com indicadores é o educacional.

Conforme Luck (2009, p. 21) “a partir de 2007 com a intensificação das práticas de gestão por resultados, estratégias em prol da elevação dos índices mensurados pelos indicadores educacionais ganham destaque”.

O uso de indicadores na educação pública fundamentou-se na transparência e acesso à informação. Através da disponibilização dos mesmos, os governos, pautados nos marcos regulatórios e acordos firmados, apresentam a sociedade o quanto tem avançado ou não nos mais diferentes aspectos e contextos.

De acordo com Souza (2005, p. 6)

Com relação aos indicadores educacionais há três funções principais: *monitoramento*, *tomada de decisão* e *avaliação* dos programas e projetos. Na primeira, é feito o acompanhamento da evolução dos indicadores, geralmente relativos aos resultados do processo de ensino; na segunda, através das informações dadas geralmente no início do ano letivo: número de matrículas, alocação dos professores de acordo com a grade curricular, número de turmas, preservação do prédio, previsão de material pedagógico e merenda é possível tomar decisões pontuais. Na terceira, através da relação entre os objetivos e resultados obtidos é possível averiguar seus ganhos através dos indicadores de processo.

Quanto à fonte, Souza (2005, p. 6) afirma “os indicadores educacionais são obtidos a partir de duas fontes de dados: *Censo escolar* e *Censo demográfico* ou os levantamentos anuais das Pesquisas Nacionais por amostra em domicílios (Pnads)”.

O Censo Escolar é realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Ministério de Educação (MEC). Nele há um conjunto de perguntas tabuladas em questionário que toda escola tem que responder, contém informações sobre alunos, professores, recursos, gestão e infraestrutura. O Censo demográfico refere-se ao universo da população. Há ainda outra fonte de coleta de dados através do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que divulga informações demográficas e relativas à renda familiar (SOUZA, 2005, p. 12).

Quanto à classificação, vários autores fazem diferenciações com pontos comuns e divergentes (SOUZA, 2005; FERREIRA et al 2009; UCHOA, 2013), mas para os fins desta pesquisa optamos pela classificação de Luck (2009) devido a sua completude. A autora classifica os mesmos em indicadores de *insumos*, *processos*, *resultados* e *impacto*, como exposto na figura 2.

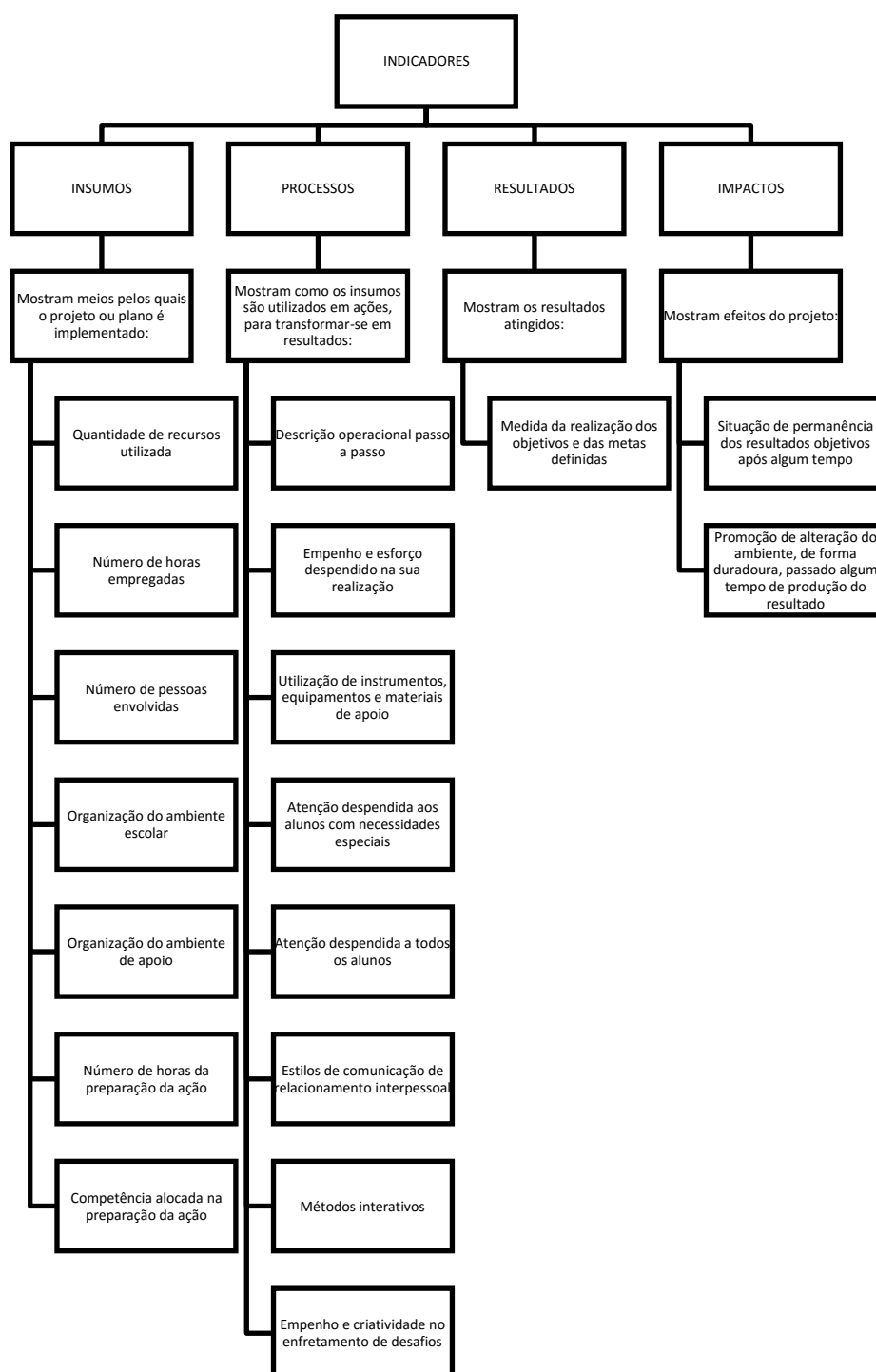


Figura 2 – Classificação dos Indicadores

Fonte: Elaborado pela autora (2016), baseado em Luck (2009).

É oportuno destacar que no trato com os indicadores educacionais, sejam eles internos ou externos ao ambiente escolar, não há uma distinção clara entre eles, há sempre uma sobreposição e o produto final está sempre relacionado à qualidade da educação, como se pode observar no quadro 1.

Quadro 1 – Lista de Indicadores da qualidade da educação

INDICADOR	ELEMENTO OBSERVADO
AMBIENTE EDUCATIVO	Amizade e solidariedade
	Alegria
	Respeito ao outro
	Combate à discriminação
	Disciplina
	Respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes
PRÁTICA PEDAGÓGICA	Projeto Político Pedagógico definido e conhecido por todos
	Planejamento
	Contextualização
	Prática pedagógica inclusiva
	Formas variadas e transparentes de avaliações de alunos
	Monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos
ENSINO APRENDIZAGEM DA LEITURA E DA ESCRITA	Prática pedagógica inclusiva
	Orientações para a alfabetização inicial implementada
	Existência de práticas alfabetizadoras na escola
	Atenção ao processo de alfabetização à criança
	Ampliação das capacidades de leitura e escrita dos alunos ao longo do ensino fundamental
	Acesso e bom aproveitamento da biblioteca ou sala de leitura, dos equipamentos de informática e da internet.
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	Existência de ações integradas entre a escola e toda a rede de ensino com o objetivo de favorecer a aprendizagem da leitura e da escrita
	Informação democratizada
	Conselhos escolares atuantes
	Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade geral.
	Acesso, compreensão e usos dos indicadores oficiais da escola e redes de ensino.
FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA	Participação em programas de repasse de recursos financeiro
	Habilitação
	Formação continuada
	Formação inicial e continuada
	Suficiência e estabilidade da equipe escolar
AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR	Assiduidade da equipe escolar
	Suficiência do ambiente físico escolar
	Qualidade do ambiente físico escolar
ACESSO E PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA	Bom aproveitamento do ambiente físico escolar
	Atenção especial aos alunos que faltam
	Preocupação com abandono e evasão
	Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem
	Atenção especial aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem

Fonte: Luck (2009).

É perceptível que a partir da incorporação do trabalho com os indicadores educacionais nos ambientes educativos é possível elaborar com mais precisão diagnósticos sobre a qualidade e atrelá-los aos desafios do ensino-aprendizagem.

Gomes Neto e Rosenberg (1995, p.18-24) traçam um panorama de alguns países que iniciaram o trabalho com indicadores:

Chile – fez a primeira tentativa de implantação em 1978, através do Programa *Evaluación de Rendimiento* (PER) e não prosperou, devido à resistência dos professores. Logo em seguida, o Ministério da educação tentou implantar um novo Programa designado Sistema de la Calidad de la Educación (SECE) que também fracassou. O Ministério da educação, já em 1988 iniciou um novo sistema, desta vez o Sistema de Información sobre La Educación (SIMCE), este está em vigor e atualmente conta com consultores da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Costa Rica – em 1981 o *Instituto de Investigaciones para el Mejoramiento de la educación em Costa Rica (IIMEC)* conduziu uma pesquisa que constatou o desempenho dos alunos insatisfatório, então o Ministério de educação daquele país solicitou ao IIMEC uma avaliação de rendimento e a partir daí os testes foram se aperfeiçoando e em 1991 já se falava num sistema de avaliação nacional consolidado.

México – há mais de 20 anos o país realiza periodicamente a avaliação de desempenho do rendimento escolar. Através do *Dirección General de Evaluación y de Incorporación y Revalidación (DGEIR)* o Ministério da educação na tentativa de fortalecer o programa, no final da década de 90, estabeleceu a criação e um programa de assistência técnica para o DGEIR, o EDUCATION Testing Service (ETS) que por sua vez culminou na criação do sistema nacional de avaliação daquele país: Sistema Nacional de Evaluación Educacional (SNEE).

Acompanhando a lógica, “o Brasil na década de 70 realizou várias pesquisas sobre o rendimento escolar, embora que de forma dispersa, o trabalho começou nos estados do Rio de Janeiro, Rio grande do Sul e São Paulo” (Ibid., 1995, p. 19). Na década de 80 o MEC começou a incentivar a produção de estudos sobre a avaliação e rendimento escolar, isso já com estímulos de agências internacionais. Neste tocante vale salientar que em todos os acordos firmados com o Banco Mundial (BM) está presente o componente “avaliação educacional”.

Em 1980, no Nordeste foi assinado o Projeto de Educação Básica do Nordeste conhecido como ‘Edudural’, iniciado nas escolas rurais de baixo rendimento. Participaram os estados de Piauí, Ceará e

Pernambuco. Em 1985, o estado de Ceará participou de uma pesquisa gerenciada pela Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC) e com a assistência técnica da Fundação Carlos Chagas (FCC) e do BM. Em 1988, iniciou-se a implantação do Sistema Nacional de Educação Básica (SAEB) um sistema de medição nacional de iniciativa do MEC, induzido pelas discussões com o BM. Para gerenciá-lo foi construída uma equipe na Secretaria Nacional de Ensino Básico (SENEB) e para elaborar os testes foi contratada a FCC. Em 1990, foi realizado o primeiro ciclo e em 1992 foi realizado o primeiro SAEB (Ibid., 1995, p. 25-26).

A fim de apropriar-se do teste nacional, ainda segundo o supracitado autor, vários estados ao aderir às avaliações de rendimento criaram seus próprios sistemas de averiguação do rendimento escolar, a saber:

São Paulo – Projeto Inovações do Ensino Básico (IEB), tal projeto prevê a assistência à gestão e a infraestrutura das escolas, através do financiamento do BM. Para a avaliação a FCC foi contratada e em 1992 todos os alunos participaram da averiguação;

Minas Gerais – em 1991 o procedimento de avaliação foi conduzido pela Secretaria de Educação com o apoio do BM. O programa teve resistência por parte das equipes escolares, mas conseguiu estabelecer-se;

Ceará – em 1992, através do Parque de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CETREDE) conduziu as avaliações da rede pública com apoio do MEC/INEP.

Em Pernambuco foi criado o Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (SAEPE).

O Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco é um sistema de avaliação externa em larga escala que existe desde 2000, em uma série intermitente, mas consolidado em uma série anual mantida desde 2008, com a finalidade de identificar a qualidade do ensino no Estado, e subsidiar iniciativas de promoção da igualdade de oportunidades educacionais (PERNAMBUCO, 2012c, p. 24).

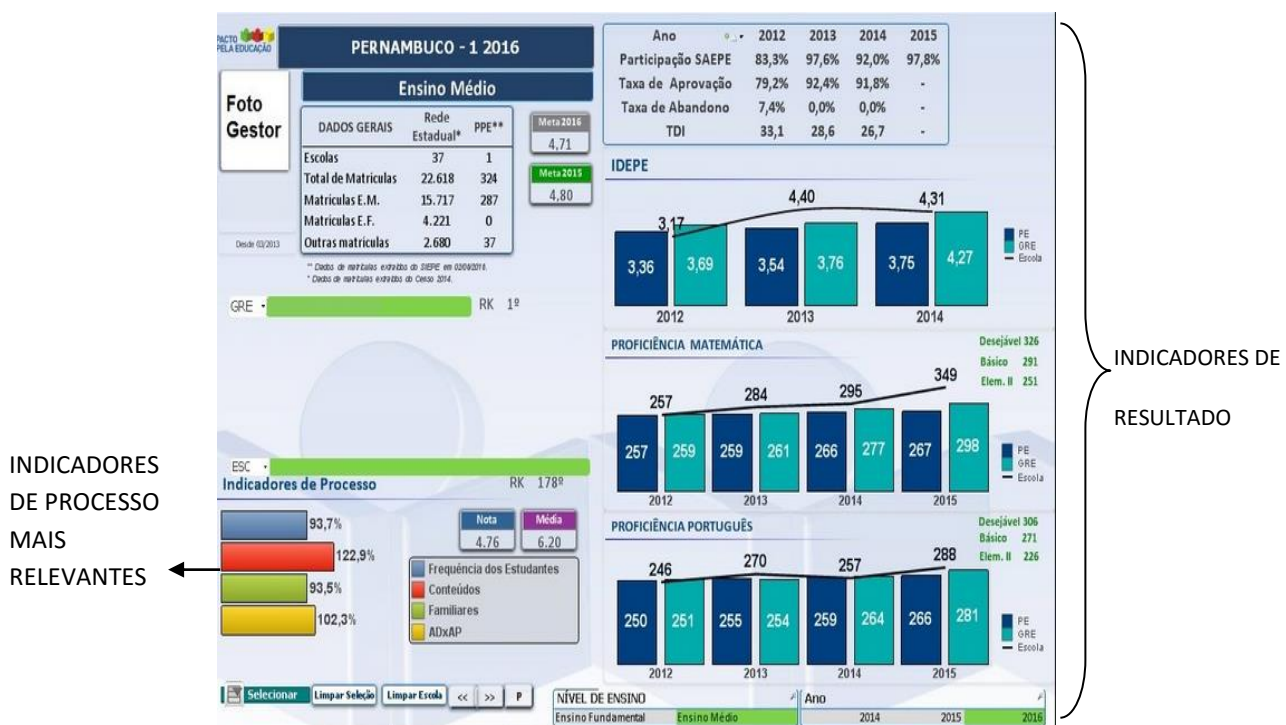
São objetivos do SAEPE:

- Melhor eficiência do trabalho desenvolvido em cada unidade escolar;
- Monitoramento do desempenho dos alunos;
- Identificação dos fatores intra e extraescolares que interferem no desempenho dos alunos;

- Acompanhamento ao longo do tempo, da qualidade da educação ofertada.

Os indicadores relacionados diretamente com estes sistemas são os de qualidade de ensino, pois são medidos nesses sistemas a aprendizagem dos alunos, através da proficiência obtida nos testes aplicados. Há ainda outro tipo de trabalho com indicadores desenvolvido em Pernambuco, um sistema de aferição dos processos escolares: o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco (SIEPE).

O Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco – SIEPE. Iniciado em 2011, tem como objetivo informatizar todos os processos educacionais relacionados à vida escolar dos estudantes, à vida funcional dos professores e demais servidores e colaboradores, bem como as informações relativas à rede física, equipamentos, mobiliários, cumprimento do calendário letivo, do currículo escolar, boletim pedagógico, rendimento das escolas, frequência dos estudantes etc. As informações disponibilizadas pelo SIEPE são monitoradas e avaliadas sistematicamente, visando à melhoria dos processos educacionais (PERNAMBUCO, 2012d, p.40).



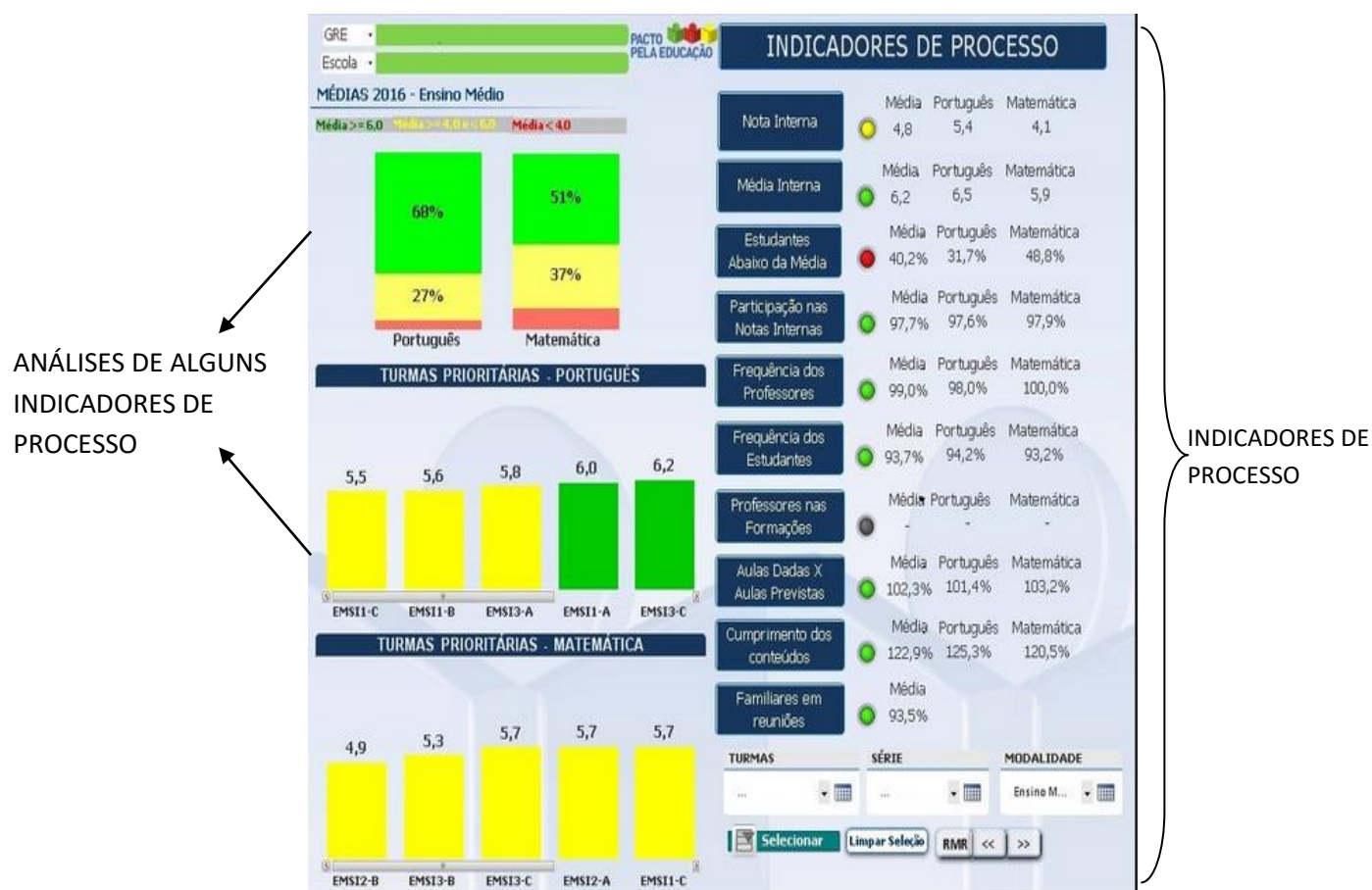


Figura 3 – Indicadores e sistema de Monitoramento de Pernambuco - SIEPE

Fonte: Baseado em Andrade e Rodrigues (2017).

Conforme figura 3, a Secretaria de Educação, por meio dos indicadores de processo que compõem o SIEPE, apresenta bimestralmente aos gestores escolares os dados consolidados de acordo com a inserção das informações prestadas por eles e suas equipes através da alimentação diária do sistema. A partir dos “faróis” (verde, vermelho ou amarelo), é possível atestar o cumprimento de vários indicadores referentes aos estudantes, professores e familiares. E através dos percentuais, as equipes têm um diagnóstico claro dos avanços e das dificuldades encontradas. O sistema trouxe muitos benefícios, visto que em tempo real é possível realizar o replanejamento das ações a fim de superar as dificuldades para o bimestre seguinte, ou seja, em três (bimestres letivos). Durante o ano letivo é possível a tomada de decisão em prol da superação das dificuldades encontradas. Percebe-se que há um esforço por parte do governo estadual em instrumentalizar as equipes

escolares com diagnósticos precisos, através de variados indicadores para que a tomada de decisão a partir dos mesmos seja imediata e eficaz.

Segundo a Ação Educativa (2013, p. 10)

O conjunto de informações, ideias e propostas, gerado por tais processos são preciosos para que os gestores e as gestoras educacionais aprimorem a formulação, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das políticas educacionais.

No contexto dos resultados obtidos a partir da aferição feita pelos indicadores educacionais, o papel do gestor escolar no processo de sistematização e tomada de decisão no ambiente escolar é determinante.

Segundo Luck (2009, p. 55) “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Assim sendo, ter foco na gestão para resultados educacionais é responsabilidade pública, uma forma de responder à comunidade educativa acerca dos propósitos da educação de qualidade no ambiente escolar.

Há, segundo a autora (Ibid., 2009, p. 56), algumas competências da gestão de resultados educacionais:

- Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.
- Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
- Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.
- Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para sua melhoria.
- Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil,

Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.

- Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.
- Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.
- Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

Outra importante contribuição para gestão escolar desenvolvida em Pernambuco veio através dos estudos acerca do livro de Lima (2009): Tecnologia Empresarial Aplicada à educação: gestão e resultados (TEAR). O estudo baseado na filosofia da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) visa orientar os gestores escolares a sistematizar seu trabalho vislumbrando a escola como uma empresa, dando ênfase aos indicadores e estratégias para que os resultados mensurados através de ações de planejamento, execução, acompanhamento, avaliação/julgamento e ajuste sejam satisfatórios.

O objetivo da tarefa empresarial é produzir serviços de qualidade que beneficiem à comunidade e aos investidores. A área educacional não foge à regra. A primeira produção são as riquezas morais – reforço aos princípios e à formação de valores éticos; a segunda trata das riquezas tangíveis – garantia do ensino público de qualidade, no qual o estudante seja portador das habilidades básicas requeridas para atuar como cidadão produtivo (LIMA, 2009, p.48).

Segundo Lima (2009, p. 93), “para realizar a tarefa empresarial é preciso que do gestor aos educandos, haja a incorporação e vivência dos seguintes postulados”:

- Produtora de riquezas morais e materiais;
- Formadora de cidadãos éticos, **aptos a empresariar suas competências e habilidades** (grifo da autora);
- Capacidade de ver o estudante em todas as suas dimensões, desenvolvendo ações educativas;
- Ser formadora de uma geração de líderes;

- Planejar, executar, avaliar e corrigir os desvios;
- Ser eficiente nos processos, métodos, técnicas;
- Ser capaz de **gerar resultados** (grifo da autora);

Dentre os postulados expostos, o gerar resultados adquiriu com a política do *accountability* uma dimensão maior. Neste sentido, o resultado, como afirma a autora “tem significado de meta, ou seja, é uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo” (LIMA, 2009, p. 108).

É importante perceber a necessidade de correlacionar os indicadores educacionais com estratégias em prol das ações educativas acertadas. O gestor na condição de articulador dos processos educativos precisa ter visão sistêmica, apropriando-se das principais mudanças no âmbito educacional para reorientação das ações e equipes. Gerir para resultados é sinônimo de gerir com estratégias, pautado no trabalho democrático, alicerçado um plano pedagógico estratégico, no qual os professores e gestores sejam coautores do processo de mudança da escola e contribuam para o alcance dos resultados esperados.

A lógica dos indicadores para *accountability* é uma realidade. Fernandes e Gremaud (2009, p. 6) asseveram que

[...] alguém que considere que os professores já fazem o máximo para proporcionar aos estudantes o melhor aprendizado, tenderia a considerar qualquer política de incentivos para eles, no mínimo inócua. Mas, alguém que considere certos procedimentos adotados pelos professores inadequados e que eles têm capacidade de alterá-los pode ver grandes potencialidades nas políticas de *accountability*.

O trabalho com os mesmos é uma ação política.

[...] gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco [...]. Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes (LUCK, 2009, p. 56).

Em suma, evidencia-se a importância de debruçar-se sobre os resultados educacionais obtidos a partir dos indicadores. É fundamental que as equipes escolares sejam instigadas a conhecer os indicadores, contextualizando seus resultados com as práticas adotadas, a fim de melhorar não apenas os resultados insatisfatórios, mas oportunizar aos discentes aprendizagens de fato significativas. Outra compreensão fundamental diz respeito aos financiamentos e financiadores dos processos educativos os quais não se limitam às receitas públicas.

2.3 Agências e entidades de fomento ligadas à educação

Após a promulgação da CF em 1988, a reforma educacional ganhou força e a temática da educação pública se expandia em muitos aspectos. Em consonância com a LDB, a divisão de competências e responsabilidades entre a União, os estados e municípios se aplica também ao financiamento e à manutenção dos diferentes níveis, etapas e modalidades da educação e do ensino. Nesses termos, questões acerca do financiamento da educação passam a assumir importante papel na compreensão da organização e da gestão da educação, particularmente a partir de estudos e análises que exploram a relação entre o financiamento, as políticas educacionais e o Estado brasileiro.

No tocante aos recursos, a CF em seu artigo 212, assim como a LDB em seu artigo 68 mensuram “outros recursos orçamentários previstos em lei”. Tais artigos deixam claro que há a possibilidade de captar recursos para complementação das ações em prol da educação de qualidade, mesmo sendo esta uma obrigação do Estado.

Segundo Dourado et al (2006, p. 34):

Essa discussão constitui-se em tarefa complexa, em vista das condições materiais em que o financiamento se efetiva no país, envolvendo os diferentes entes federados [...]. Apesar da complexidade da temática, a compreensão da estrutura e das bases do financiamento da educação coloca-se como uma necessidade para toda a sociedade, devendo envolver, especialmente, os gestores educacionais, os profissionais da educação, os pais e os estudantes e a comunidade local.

Assim, a garantia da educação como um direito amplo está intimamente ligada ao seu financiamento por parte do poder público. Na história da educação

brasileira, a vinculação de recursos acontece somente em períodos ditos democráticos: 1934-1937, 1946-1967 e a desvinculação de recursos acontecem em períodos autoritários: 1937-1945, 1964-1985(BRASIL, 2006).

Como podem ser observadas no quadro 2, tais oscilações sem dúvida, comprometeram a garantia do direito e da gratuidade da educação.

Quadro 2 – Breve Histórico: Educação como direito e financiamento da educação

	Financiamento da educação no Brasil
	1551 – Escola pública – Bahia – Colégio Meninos do Brasil – Gratuita – Confiada pelo rei de Portugal aos Jesuítas (redizima)
	1758 – Expulsão dos jesuítas – Colégios só se mantêm por meio de renda de suas fazendas – Trabalho escravo e venda de gado
	1772 a 1834 – Aulas régias oferecidas a crianças e adolescentes – “Subsídio literário” – Tributo derivado da venda de carne nos açougues e de cachaça nos alambiques. Nem 5% da população escolarizável eram atendidas
Ato adicional de 1834 e Constituições Estaduais – Instrução elementar de responsabilidade dos estados, prevendo a escolarização primária gratuita e obrigatória	1834 – Com a expansão as cidades, aumentou a demanda tanto por escolas como pelo comércio de mercadorias. Viabilizou-se a cobrança de tributo correspondente ao atual ICMS, multiplicando-se as escolas primárias e secundárias, a cargo das Províncias do Império e, a partir de 1889, dos estados da República.
	1930 – Processo intensificado de urbanização e industrialização brasileira. Novas demandas: saneamento, rodovias, fontes de energia mantida com recursos públicos. Surgimento de escolas municipais financiadas por seus tributos
Constituição de 1934 – “a educação é	1934 – CF – vinculação de recursos para

direito de todos e deve ser ministrada pela família e pelos Poderes Públicos (art. 149)".	educação: 10% União, 20% estados e Distrito Federal e 10% municípios.
Constituição de 1937 – “a educação integral da prole é o primeiro dever e o direito natural dos pais. O estado não será estranho a esse dever, colaborando, de maneira principal ou subsidiária, para facilitar a execução [...] (art.125)".	1937 – CF – Getúlio Vargas – Ditadura – Supressão da vinculação e recursos.
Constituição de 1946 – “a educação é direito de todos e deve ser dada no lar e na escola”. Deve-se inspirar nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana (art. 166)".	1946 – CF – vinculação de recursos para educação: 10% União, 20% estados e Distrito Federal e 20% municípios.
	1961 – LDB – Alteram os percentuais a serem gastos: União 12%, Estados e Distrito Federal 20% e Municípios 20%.
Constituição de 1967 – “a educação é direito de todos e será dada no lar e na escola; assegurada a igualdade de oportunidade, deve inspirar-se de oportunidade, deve inspirar-se no princípio da unidade nacional e nos ideais e solidariedade humana (...) (art. 148)".	1967 – CF – Ditadura- Supressão da vinculação de recursos.
Ementa constitucional de 1969 – “o direito à educação é assegurado pela: I – pela obrigação do poder público e pela liberdade de iniciativa popular de ministrarem o ensino em todos os graus, II- pela obrigação do Estado de fornecer recursos indispensáveis para que a família e, na falta desta, os demais membros da sociedade se desobriguem dos encargos da educação, quando provada à insuficiência de meios, de modo que sejam asseguradas iguais oportunidades a todos (art. 3º)".	1969 – Ementa Constitucional vincula recursos somente na esfera do município: 20% (favorecendo a iniciativa privada)

	1883 – Ementa Constitucional João Calmon – Vinculação de recursos União: 13%, Estados e Distrito Federal 25%, Municípios 25%.
Constituição de 1988 – “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante garantia de: I – ensino fundamental obrigatório e gratuito, II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade para o ensino médio, III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, IV– atendimento em creches e pré-escolas às crianças de zero a cinco anos de idade, V – oferta aos níveis mais elevados de ensino, segundo a capacidade de cada um, VI – oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando. VII – atendimento educacional, no ensino fundamental, através de programas suplementares [...] (art. 208)”.	1988 – CF - Vinculação de recursos, alterando somente o percentual da União: 18%, Estados e Distrito Federal 25%, Municípios 25%.
Emenda Constitucional nº 14/96 – Altera alguns dispositivos do art. 208 da CF. “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, assegurada, inclusive, sua oferta gratuita a todos que não tiveram acesso na idade certa, II – progressiva universalização do ensino médio gratuito”.	1996 – Emenda Constitucional nº 14 – Criou o FUNDEF (lei nº 9.424/96) – Subvinculação de recursos focalizados no ensino fundamental regular.

Fonte: Adaptado pela autora. Baseado em Brasil (2016).

É notório que o financiamento da educação brasileira melhorou substancialmente a partir da CF de 1988 e que a criação do FUNDEF trouxe um avanço que já era esperado, contudo a solução dos problemas relacionados ao financiamento estava longe de acontecer, a princípio houve a exclusão do Ensino

Médio e o montante destinado pelo fundo era insuficiente para suprir a rede fundamental.

A vinculação de 60% dos recursos da educação, por meio do FUNDEF, apenas ao ensino fundamental provocou muitas discussões, não só por parte da sociedade civil, do movimento dos educadores, como também por parte do poder público, tendo em vista que os demais níveis e modalidades de ensino foram prejudicados. Muitos municípios alegaram a insuficiência de recursos para a implementação de outros níveis e modalidades de ensino, como a educação infantil e a educação de jovens e adultos e, por outro lado, a expansão necessária do ensino médio não se efetivou adequadamente no país. Essas discussões desencadearam propostas de implantação de uma política de financiamento que atendesse a toda a educação básica e não apenas ao ensino fundamental. Depois de muitas discussões, o governo encaminhou por meio do Ministério da Educação, em junho de 2005, ao Congresso Nacional a proposta de emenda constitucional, visando à criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) em substituição ao FUNDEF, fundo que se limitava a financiar o ensino fundamental. A aprovação do FUNDEB indica um avanço, à medida que prevê o financiamento da educação básica em todos os seus níveis e modalidades, trazendo, assim, a possibilidade de garantir o financiamento do direito à educação não só da população em idade escolar, como também daqueles que não tiveram acesso na idade adequada (BRASIL, 2006, p. 18).

Mesmo com a ampliação do FUNDEF para FUNDEB e a criação de fundos extras, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) os quais asseguram a distribuição dos montantes de acordo com as peculiaridades regionais e os marcos legais, é perceptível a necessidade de captar novos montantes a fim de elevar a qualidade do ensino.

Durham (2010, documento não paginado) afirma:

A questão da qualidade de ensino, o maior problema do sistema educacional brasileiro hoje, foi a área na qual o governo Fernando Henrique encontrou suas maiores dificuldades. Até o governo Fernando Henrique não havia indicadores que medissem a qualidade do ensino. Não sabemos, portanto, quando se inicia a queda da qualidade do ensino nem sua amplitude. Foi apenas com a regularização e o aperfeiçoamento do SAEB a partir de 1995, e a inclusão do Brasil na avaliação internacional feita pela OECD (Organization for Economic Co-Operation Development) com o PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos), ações realizadas pelo governo Fernando Henrique, que tivemos dados objetivos sobre desempenho escolar. A importância dessa iniciativa precisa ser reconhecida porque a construção deste sistema de avaliação representa, de fato, uma mudança de patamar nas políticas educacionais do país. O governo Fernando Henrique não foi

marcado pelo início da queda da qualidade do ensino, mas pela possibilidade de medi-la.

No tocante à captação e recursos, o governo FHC dá notoriedade aos investimentos internacionais como forma de complementar os montantes a serem aplicados na educação.

Nos governos Lula, especialmente no segundo mandato, houve um impacto financeiro na esfera educacional com novos investimentos: na educação superior as formas de custear foram diversificadas e expandidas. A criação do Programa Universidades para todos trouxe a possibilidade de estudantes de baixa renda ingressar na rede privada superior. Na educação básica, a criação do FUNDEB foi o marco legal que possibilitou avanços significativos na rede, contudo os avanços relatados ainda são insuficientes para suprir as lacunas educacionais existentes.

Segundo Dourado (2007, p. 36):

[...] além dos impostos próprios da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, ou seja, tributos arrecadados diretamente por cada ente federado há previsão de outras fontes de captação de recursos para a educação definidas na Constituição Federal e na LDB.

A respeito de outros montantes destinados à educação, faz-se necessário situar agências financiadoras da educação.

Agência de fomento é a instituição com o objetivo principal de financiar capital fixo e de giro para empreendimentos previstos em programas de desenvolvimento, na unidade da Federação onde estiver sediada (BRASIL, 2016).

Dentre as muitas agências e entidades, arrolaram-se algumas ligadas diretamente à educação, expondo suas características e formas de atuação. Tais informações foram extraídas de seus sítios na internet.

A princípio, reconhecendo-se o papel preponderante dos Bancos Multilaterais, em especial o grupo Banco Mundial, é salutar apropriar-se de informações acerca destes importantes investidores internacionais.

Segundo Stephanou (2005, p. 134):

Os Bancos Multilaterais desempenham são importantes no desenvolvimento e implementação de políticas públicas com enfoque

na redução de pobreza. A influência de agências como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento tem sido cada vez maior e mais efetiva nestes últimos anos.

Sobre o Banco Mundial:

O Banco Mundial é uma instituição financeira internacional que fornece empréstimos para países em desenvolvimento em programas de capital. O Banco é composto por duas instituições: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), Banco interamericano de desenvolvimento (BID); neste tocante destaque-se que em muitos trabalhos é comum que o Banco Mundial seja referenciado como BIRD, e Associação Internacional de Desenvolvimento (AID). O Grupo Banco Mundial abrange estas duas e mais três: Sociedade Financeira Internacional (SFI), Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA) e Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (CIADI) (SCANTIBURGO, 2013).

O Grupo BM é a maior fonte global de assistência para o desenvolvimento, proporcionando cerca de US\$ 60 bilhões anuais em empréstimos e doações aos 187 países-membros, atua como uma cooperativa de países, que disponibiliza seus recursos financeiros, o seu pessoal altamente treinado e a sua ampla base de conhecimentos para apoiar os esforços das nações em desenvolvimento para atingir um crescimento duradouro, sustentável e equitativo. O objetivo principal é a redução da pobreza e das desigualdades (BANCO MUNDIAL, 1994).

O trabalho do Banco em parceria com os países ressalta:

- O investimento nas pessoas, especialmente por meio da saúde e da educação básicas;
- A criação de um ambiente para o crescimento e a competitividade da economia;
- A atenção ao meio ambiente;
- O apoio ao desenvolvimento da iniciativa privada;
- A capacitação dos governos para prestar serviços de qualidade com eficiência e transparência;
- A promoção de um ambiente macroeconômico conducente a investimentos e a planejamento de longo prazo;
- O investimento em desenvolvimento e inclusão social, governança e fortalecimento institucional como elementos essenciais para a redução da pobreza (BANCO MUNDIAL, 1994).

Dentre as ações estratégicas firmadas pelo BM, estão segundo Torres (1998, p. 80-81):

- a) Prioridade depositada sobre a educação básica;
- b) Melhoria da qualidade (e da eficácia) da educação como eixo da reforma educativa,
- c) Prioridade sobre os aspectos financeiros e administrativos da reforma educativa;
- d) Descentralização e instituições escolares autônomas e responsáveis por seus resultados;
- e) Convocação para uma maior participação dos pais e da comunidade nos assuntos escolares;
- f) Impulso para o setor privado e organismos não governamentais como agentes ativos no terreno educativo, tanto nas decisões como na implementação;
- g) Mobilização e alocação eficaz de recursos adicionais para a educação como temas principais do diálogo e da negociação com os governos;
- h) Um enfoque setorial;
- i) Definição de políticas e estratégias baseadas na análise econômica.

As ações estratégicas supracitadas devem ser parâmetros para todos os segmentos envolvidos com a educação. É de suma importância que o perfil estratégico seja o fio condutor em prol do alcance dos objetivos educacionais.

Na década de 1990, a intervenção do Banco Mundial na política educacional brasileira teve um total de financiamento combinado de cerca de US\$ 1 bilhão, com a aprovação de 6 projetos que contemplaram 13 estados brasileiros. Dos seis projetos, dois continuaram para a Região Nordeste, com abrangência para todos os estados: "Educação Básica no Nordeste II" (Maranhão, Ceará, Pernambuco e Sergipe) e "Educação Básica no Nordeste III" (Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas e Bahia). Os demais projetos foram para os estados de Minas Gerais - "Projeto de Melhoria da Qualidade da Educação Básica em Minas Gerais"; São Paulo - "Projeto Inovações na Educação Básica em São Paulo" (INOVAÇÕES); Espírito Santo - "*State of Espírito Santo Basic Education Project*"; e Paraná - "Projeto Qualidade no Ensino Público do Paraná" (PQE). Os projetos financiados visavam apoiar a estratégia e as prioridades do Banco Mundial para o setor, exigindo um envolvimento substancial do Banco em supervisão (BANCO MUNDIAL, 1994).

Nota-se no redesenho trazido pelo BM uma profunda modificação especialmente na forma de verificar os resultados. Tornava-se necessário debruçar-

se sobre as recomendações do BM e adequar os objetivos educacionais, pois como o próprio banco afirma “a educação passa a ser analisada com critérios próprios de mercado, e a escola é comparada a uma empresa” (Ibid.1994).

Stephanou (2005, p. 144) complementa:

[...] A sua estratégia de empréstimos e financiamentos está alicerçada em três indicadores chave: a promoção da equidade social; redução da pobreza e crescimento sustentável do ponto de vista ambiental. Para isso, o Banco ressalta a importância de se promover a implementação de reformas institucionais que objetivamente aumentem a eficácia, e ampliem o alcance junto à população necessitada, além de assistir em políticas e projetos de inclusão social. O controle dos projetos acontece através do Escritório de Avaliação e Supervisão, que está subordinado à Diretoria Executiva, é independente da administração do Banco e avalia estratégias, políticas e o impacto dos projetos.

[...] A autoridade máxima do BID no Brasil é o Ministro do Planejamento e Orçamento, que faz parte da Assembleia de Governadores, tendo, como representantes, ministros da economia ou finanças, ou ainda o presidente do Banco Central. As ações e projetos do BID no país estão concentrados no setor de reforma, modernização do Estado e redução da pobreza.

[...] Dentre as ferramentas formais de avaliação do ciclo de projetos, ainda na fase que corresponde à análise ex-ante, aparece o chamado Marco Lógico 16 que é considerado um instrumento muito importante nas fases de elaboração, análise e gerenciamento de projetos. Ele oferece uma visão lógica do projeto nas suas relações de causa e efeito, e é utilizado especialmente pelas organizações de cooperação internacional, como é o caso do BIRD e do BID.

O autor supracitado deixa claro que as escolas precisam se adequar ao novo modelo gerencial pautado em estratégias e resultados. Não há mais espaços para ações educativas sem relação com eficiência e eficácia.

Quadro 3 – Estrutura do marco lógico

Descrição dos objetivos	Indicadores verificáveis	Meios de verificação	Fatores de risco (Premissas)
Finalidade (objetivo geral)	Indicadores de impacto do projeto (tempo, qualidade e quantidade)	Fonte de dados e informações, material publicado para indicar o impacto.	Indica as condições para a sustentabilidade do projeto.
Propósito (objetivo específico)	Indicadores de efetividade do	Fonte de dados e informações,	Os fatores externos que

	projeto em relação ao objetivo específico.	material publicado para indicar a efetividade.	podem condicionar ao alcance do projeto.
Resultados: situações, serviços e produtos que produzidos pelo projeto	Indicadores de desempenho onde se verifica em que medida os resultados foram alcançados.	Fonte de dados e informações, material publicado para indicar o desempenho.	Fatores externos fora do controle do projeto que condicionam o alcance dos objetivos.
Atividades: tarefas que o executor deve cumprir para alcançar os resultados	Indicadores operacionais: realização das atividades, cronograma e recursos.	Registro contábil da unidade executora e o cronograma.	Fatores externos fora do controle do projeto que condicionam o alcance dos resultados.

Fonte: Stephanou (2005).

Observa-se a partir do quadro 3 que o BM acompanha por meio de todas as etapas do projeto o desenrolar das ações. Por meio dos objetivos, variados indicadores, meios de verificação e fatores de riscos, o grupo possui um aporte que possibilita atestar ou não a efetividade do fomento por eles destinado. Outros fomentadores da educação compõem o rol de entidades que destinam recursos à educação.

A saber:

Sobre o Instituto Alcoa:

O Instituto Alcoa foi fundado em 1990 no Brasil, o Instituto Alcoa é uma entidade sem fins lucrativos, que busca promover transformações positivas nas localidades onde a Alcoa está presente, fortalecendo as comunidades e contribuindo para uma sociedade mais justa e responsável. Tem como missão gerar um legado de sustentabilidade nas comunidades onde a Alcoa atua, por meio de projetos estratégicos e articulados que valorizem e fortaleçam suas potencialidades (INSTITUTO ALCOA, 2016).

O Instituto Alcoa acredita que o investimento social privado é eficaz quando:

- Propicia um relacionamento positivo e construtivo da empresa com as comunidades;
- Promove transformações positivas na situação social das comunidades;
- Provoca resultados consistentes e sustentáveis, isto é, que permanecem, se potencializam e/ou se desdobram em outras iniciativas;
- Propicia que a própria comunidade seja a protagonista de seu desenvolvimento, fortalecendo a sociedade civil;
- Articula os diversos atores e setores de um município em prol de questões sociais locais.

O modelo de atuação do Instituto Alcoa é baseado em quatro áreas prioritárias: Programa de Apoio a Projetos Locais, Voluntariado, Programa ECOA e Iniciativas Globais, que juntas e articuladas contribuem para a promoção do desenvolvimento sustentável local. O Programa de Apoio a Projetos Locais é uma das áreas prioritárias do Instituto Alcoa e tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de comunidades localizadas nas regiões onde a empresa atua, tem negócios ou que façam parte de suas áreas de influência. Sua estratégia central é o apoio financeiro a projetos locais desenvolvidos por organizações da sociedade civil e/ou do poder público. Para tanto, parte do princípio que os focos prioritários de investimento (áreas temáticas) devem estar em consonância com as reais necessidades das comunidades. Para o Programa, o conjunto articulado dos projetos apoiados é potencialmente capaz de gerar resultados efetivos junto às questões sociais nas diferentes regiões (INSTITUTO ALCOA, 2016).

Sobre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social:

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo e, hoje, o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Através do Programa de Fomento à Pesquisa em Desenvolvimento Econômico (PDE), o BNDES e a Associação Nacional de Centros de Pós-graduação em Economia (Anpec) executam o PDE, que tem como objetivo estimular a pesquisa aplicada em temas relacionados ao desenvolvimento econômico do Brasil e promover a atuação permanente do BNDES no financiamento à pesquisa científica. Com o PDE, o BNDES espera incentivar pesquisadores de diferentes centros de pesquisa, privilegiando a diversidade analítica e regional. A cada edição anual,

o BNDES concederá, por meio da Anpec, até três colaborações financeiras não reembolsáveis em cada área de pesquisa definida por sua Diretoria (BRASIL, s/a).

Sobre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior:

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação Stricto Sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação. A CAPES atua em várias frentes, diversificando apoios e programas. Existe hoje uma extensa rede de atividades acadêmico-universitárias coordenadas pela instituição (FUNDAÇÃO CAPES, 2014).

Sobre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico:

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) é uma Fundação de fomento à pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). O CNPq concede bolsas para a formação de recursos humanos no campo da pesquisa científica e tecnológica, em universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos e de formação profissional (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, s/a).

Sobre a Deutscher Akademischer Austauschdienst:

O Serviço Alemão de Intercâmbio (DAAD) é a maior organização promotora de intercâmbio acadêmico e científico do mundo. Desde a sua fundação no ano de 1925, o DAAD tem apoiado cerca de 1,9 milhões de acadêmicos, tanto na Alemanha quanto no exterior. As suas funções vão muito além da concessão de bolsas: O DAAD impulsiona a internacionalização das instituições de ensino superior da Alemanha, promove estudos alemães e da língua alemã no exterior, ajuda os países em desenvolvimento a estabelecer universidades eficazes e aconselha os tomadores de decisão em matéria de política de educação, de cooperação científica e de desenvolvimento (DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCHDIENST, s/a).

Sobre a Embaixada da Alemanha:

O Brasil é um parceiro estrategicamente importante para a Alemanha. Isso também vale para as áreas das ciências, tecnologia e inovação. A cooperação científica entre o Brasil e a Alemanha existe há mais de 45 anos e tem como base o Acordo-Quadro de Pesquisa Científica e Desenvolvimento Tecnológico de 1969, renovado em 1996. [...] A pesquisa ambiental e marítima, biotecnologia, informática, tecnologia da produção e a nanotecnologia são os principais alvos da cooperação, assim como a

pesquisa na área da saúde, astronáutica e terras raras.[...] A cooperação científica recebeu outro impulso com as Consultações Intergovernamentais Brasil-Alemanha que ocorreram em Brasília em agosto de 2015. Durante as negociações, foi assinada a Declaração de Intenções para a Cooperação na educação, ciências, tecnologia e inovação (EMBAIXADA E CONSULADOS GERAIS DA ALEMANHA NO BRASIL, S/A).

Sobre a Financiadora de Estudos e Projetos:

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), sediada no Rio de Janeiro tem por finalidade Promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições, através de estudos, projetos e programas. O apoio abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, inovações e desenvolvimento de produtos, serviços e processos. A FINEP apoia ainda à incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em empresas já estabelecidas, e o desenvolvimento de mercados (BRASIL, s/a).

Sobre o Programa de Intercâmbio Educacional e Cultural do Governo dos Estados Unidos:

Comissão FULBRIGHT, Programa de Intercâmbio Educacional e Cultural do Governo dos Estados Unidos da América foi criado em 1946, por lei do Senador J. William Fulbright, e tem como principal objetivo ampliar o entendimento entre os EUA e outros países. Durante toda a sua existência, este programa já concedeu mais de 370 mil bolsas de estudo, pesquisa e ensino a cidadãos norte-americanos e de outros 150 países. É isto que chamamos hoje de Fulbright e que chegou ao Brasil em 1957 e desde então representada e administrada por uma organização internacional vinculada aos governos do Brasil e dos EUA: a Comissão Fulbright. Suas bolsas já levaram mais de 3.500 brasileiros para estudarem nos Estados Unidos e trouxeram quase 3.000 norte-americanos para o Brasil. A Fulbright oferece bolsas de estudos para o intercâmbio de estudantes de pós-graduação, professores e pesquisadores que queiram fazer a diferença em suas comunidades por meio da pesquisa e do conhecimento (COMISSÃO FULBRIGHT NO BRASIL, 2015).

Sobre os Fóruns das FAPS:

O incentivo à ciência também acontece através das Fundações de Amparo à Pesquisa. As FAPs, que estão presentes em quase todas as unidades federativas, estão ligadas aos respectivos governos

estaduais. As entidades atuam em quatro eixos principais. O primeiro é a pesquisa, ou seja, o financiamento de projetos em todas as áreas do conhecimento. O segundo é a formação de pesquisadores, por meio da concessão de bolsas em todos os níveis de formação. O terceiro é a inovação, incentivada por meio de programas e editais que associam pesquisadores e empresas. O último é a divulgação, ou seja, levar para a sociedade os resultados alcançados por esses trabalhos (CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES ESTADUAIS DE AMPARO À PESQUISA, s/a).

As FAPS pelo Brasil:

- FACEPE – Fundação de Amparo à Pesquisa de Pernambuco
- FAPAL – Fundação de Amparo à Pesquisa das Alagoas
- FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina
- FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa do Maranhão
- FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul
- FAPESQ – Fundação de Amparo à Pesquisada Paraíba
- FAPITEC – Fundação de Amparo à Pesquisa do Sergipe
- FAPERN- Fundação de Amparo a Pesquisado Rio Grande do Norte
- FUNCAP – Fundação de Amparo a Pesquisado Ceará
- FAPPEI – Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí
- FABESB – Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia
- FUNDECT - Fundação de Amparo à Pesquisa do Mato Grosso do Sul
- FAPT – Fundação de Amparo à Pesquisa do Tocantins
- FAPDF – Fundação de Amparo à Pesquisa do Distrito Federal
- FAPREG - Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás
- FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
- FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo
- FAPERJ – Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro
- FAPERGS – Fundação de Amparo a Pesquisado Rio Grande do Sul
- FAPPR – Fundação de Amparo à Pesquisa do Paraná
- FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo
- FAPEMAT – Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso
- FAPAC – Fundação de Amparo a Pesquisado Acre
- FAPPEAM – Fundação de Amparo a Pesquisado Amazonas
- FAPPEAP – Fundação de Amparo a Pesquisado Amapá

- FAPESPA – Fundação de Amparo a Pesquisado Pará
- FAPERO – Fundação de Amparo à Pesquisa de Rondônia
- O Estado do Roraima não possui FAP.

Sobre o Ministério das Relações Exteriores:

O Ministério das Relações Exteriores (MRE) é um programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), criado oficialmente em 1965, pelo Decreto nº 55.613 e, atualmente regido pelo Decreto nº 7.948, oferece a estudantes de países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordo educacional, cultural ou científico-tecnológico a oportunidade de realizar seus estudos de graduação em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. O PEC-G é administrado pelo Ministério das Relações Exteriores, por meio da Divisão de Temas Educacionais, e pelo Ministério da Educação, em parceria com Instituições de Ensino Superior em todo o país. A ideia da criação de um Programa de Governo para amparar estudantes de outros países adveio do incremento do número de estrangeiros no Brasil, na década de 1960, e das consequências que este fato trouxe para a regulamentação interna do status desses estudantes no Brasil. Havia necessidade de unificar as condições do intercâmbio estudantil e de garantir tratamento semelhante aos estudantes por parte das universidades. Dessa forma, em 1965 foi lançado o primeiro Protocolo do PEC-G. Atualmente, o Programa é regido pelo Decreto Presidencial nº 7.948, publicado em 2013, que confere maior força jurídica ao regulamento do PEC-G. Ao longo da última década, foram mais de 6.000 os selecionados pelo Programa. A África é o continente de origem da maior parte dos estudantes, com destaque para Cabo Verde, Guiné-Bissau e Angola (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2013).

Sobre a Nacional Science Foundation:

A Fundação Nacional da Ciência (NSF) é uma agência federal independente criada pelo Congresso em 1950. Tem por objetivo promover o avanço da ciência de forma geral e conta com um orçamento anual de 7,5 bilhões de dólares. É uma fonte de financiamento para aproximadamente 24% de toda pesquisa básica suportada federalmente pelos colégios e universidades da América. Em muitos campos, como matemática, ciências da computação e ciências sociais, NSF é a maior fonte de apoio federal (WIKIPEDIA, 2016).

Sobre a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico:

A organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma instituição que congrega os governos de diversos países comprometidos com a democracia e a economia de mercado

para buscar o crescimento econômico sustentável, o aumento dos níveis de emprego, a melhoria dos padrões de vida, a estabilidade financeira, o desenvolvimento econômico de outros países e a intensificação do comércio internacional (BRASIL, 2011).

Mesmo o Brasil não sendo um país membro, há um acordo firmado que estabelece a cooperação. Para a OCDE, a educação tem papel de destaque, a organização fornece através de relatórios alicerçados em indicadores informações que contribuem com as análises e a tomada de decisão. Na elaboração dos indicadores da OCDE, são examinados a qualidade dos resultados da aprendizagem, os incentivos políticos e fatores contextuais que influenciam estes resultados e os retornos privados e sociais que revertem dos investimentos em educação. A natureza da instituição e os objetivos almejados dos indicadores que ela publica levam a uma série de premissas e condicionantes desafiadores para o desenvolvimento destes últimos:

- Os indicadores devem responder questões educacionais prioritárias nas agendas políticas nacionais, especialmente dos países membros, e onde a comparação pode agregar valor.
- Os indicadores devem ser comparáveis, mas, ao mesmo tempo, específicos do país a ponto de permitir diferenças históricas, sistêmicas e culturais entre um e outro.
- Os indicadores devem ser apresentados da maneira mais direta possível, mas mantendo complexidade suficiente para refletir as diferentes realidades educacionais. - Os indicadores devem formar um conjunto o menor possível, mas grande o bastante para ser útil aos formuladores de políticas que enfrentam diferentes desafios (BRASIL, 2010).

Os indicadores educacionais da OCDE são apresentados no *Education at a Glance* agrupados por temas, adiante explicitados, mas podem ser observados, segundo Fonseca (2010, p. 14 -15) em quatro dimensões.

A primeira dimensão é a dos atores dos sistemas educacionais a que os 15 indicadores se referem. Os atores considerados são:

- O sistema educacional como um todo;
- As instituições e os provedores de serviços educacionais;
- O aparato instrucional e o ambiente de aprendizagem nas instituições;
- Os indivíduos participantes na educação e na aprendizagem.

A segunda dimensão permite agrupar os indicadores sobre:

- Saídas ou resultados dos sistemas educacionais, bem como ao impacto do conhecimento e das habilidades sobre os indivíduos, as sociedades e a economia;
- Incentivos políticos e contextuais que afetam os resultados;
- Restrições e antecedentes que influenciam as escolhas políticas e o contexto.

A terceira dimensão é a que relaciona os indicadores às principais questões políticas no campo da educação: qualidade da educação e de seus resultados;

- Igualdade dos resultados educacionais e equidade das oportunidades educacionais e adequação, eficácia e eficiência da gestão dos recursos.

A quarta e última dimensão é a perspectiva dos indicadores no tempo, que permite a observação de sua evolução e de seu dinamismo.

Ainda segundo o autor (FONSECA, 2010, p.15), apesar dos indicadores poderem ser objeto das diferentes visões proporcionadas pelas dimensões acima, eles são apresentados no *Education at a Glance* agrupados segundo uma classificação temática. Os temas utilizados, representados por letras, são:

- A – Os resultados das instituições educacionais e o impacto do aprendizado
- B – Recursos financeiros e humanos investidos em educação
- C – Acesso à educação, participação e progressão
- D – O ambiente de aprendizagem e a organização das escolas

Quadro 4 – Indicadores da OCDE

A - Os resultados das instituições educacionais e o impacto do aprendizado	Até que nível os adultos estudaram?
	Quantos estudantes terminam a educação secundária e acessam a terciária?
	Quantos estudantes terminam a educação terciária?
	Quantos estudantes completam e abandonam a educação terciária?
	O que podem os de 15 anos fazer em ciências?
	Quais são as percepções dos pais em relação à escola e ao aprendizado de ciências?
	O nível socioeconômico dos pais afeta a participação dos estudantes em educação mais elevada?
	Como a participação na educação afeta a participação no mercado de trabalho?
	Quais são os benefícios econômicos da

	educação?
	Quais são os incentivos para investir em educação?
B - Recursos financeiros e humanos investidos em educação	Quanto é gasto por estudante?
	Que proporção da riqueza nacional é gasta em educação?
	Quanto investimento público e privado há em educação?
	Qual é o gasto público total em educação?
	Quanto pagam os estudantes do ensino terciário e que subsídios públicos eles recebem?
	Em que recursos e serviços é gasto o financiamento da educação?
	O quão eficientemente são usados os recursos em educação?
C - Acesso à educação, participação e progressão	O quanto comuns são programas vocacionais?
	Quem participa de educação?
	Quem estuda fora e onde?
	O quanto bem sucedidos são os estudantes ao passar da educação para o trabalho?
	Adultos participam do treinamento e educação no trabalho?
D - O ambiente de aprendizagem e a organização das escolas	Quanto tempo os alunos passam em sala de aula?
	Qual é a proporção de estudantes por professor e qual é o tamanho das turmas?
	De quanto é o pagamento dos professores?
	Quanto tempo os professores passam ensinando?
	Como são as avaliações usadas nos sistemas educacionais?
	Qual é o nível de tomada de decisão nos sistemas educacionais?

Fonte: Fonseca (2010).

Sobre o Programa de Apoio aos Núcleos de Excelência:

O Programa de Apoio aos Núcleos de Excelência (PRONEX) tem por objetivo apoiar atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação, mediante a seleção de propostas para auxílio financeiro a projetos, apoiando a aquisição, instalação, modernização, ampliação ou recuperação da infraestrutura de pesquisa científica e tecnológica nas instituições de ensino superior e/ou de pesquisa visando dar suporte a grupos de pesquisa consolidados e de qualidade científica comprovada pela produção e titulação de seus componentes em quaisquer áreas do conhecimento (FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO, 2016).

Sobre o Programa de Informação para Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia:

Programa de Informação para Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (PROSSIGA) criado em 1995, o programa Prossiga tem por objetivo promover a criação e o uso de serviços de informação na Internet voltados para as áreas prioritárias do Governo Federal, assim como estimular o uso de veículos eletrônicos de comunicação pelas comunidades dessas áreas. O Prossiga é um programa que oferece metodologias consolidadas de organização e tratamento da informação em ambiente web. Suas metodologias são utilizadas quando uma instituição decide estabelecer uma parceria com o Instituto brasileiro de informações em ciência e tecnologia (IBICT) para organizar e difundir seus conteúdos temáticos. A partir do momento que a instituição parceira formaliza o seu interesse em disponibilizar um serviço de informação, o Prossiga em conjunto com a instituição parceira, inicia as etapas de análise de requisitos e levantamento das categorias de informação que irão compor a arquitetura de informação do serviço em questão. Caso a sua instituição deseje participar desse processo, entre em contato conosco. Nosso objetivo é discutir e trocar experiências, a fim de melhor gerenciar as necessidades de informação em ciência, tecnologia no Brasil. (PROGRAMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, s/a).

Sobre o Programa das Nações Unidas:

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é a rede de desenvolvimento global da Organização das Nações Unidas. O PNUD faz parcerias com pessoas em todas as instâncias da sociedade para ajudar na construção de nações que possam resistir a crises, sustentando e conduzindo um crescimento capaz de melhorar a qualidade de vida para todos. Presente em mais de 170 países e territórios, o PNUD oferece uma perspectiva global aliada à visão local do desenvolvimento humano para contribuir com o empoderamento de vidas e com a construção de nações mais fortes e resilientes. A partir da década de 90, o PNUD, em parceria com o governo brasileiro, embarcou em uma iniciativa inovadora para financiar e gerenciar programas de desenvolvimento. O co-financiamento de recursos (cost-sharing) pelo governo praticamente substituiu a doação internacional de recursos. Neste sistema, bastante utilizado pelo PNUD na América Latina, os governos contribuem com recursos próprios para projetos, que são integrados ao orçamento do PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

O PNUD está no Brasil desde o início da década de 60, criando e implementando projetos, procurando responder aos desafios e às demandas

específicas do país através de uma visão integrada de desenvolvimento. Diante do atual contexto brasileiro, o trabalho do PNUD Brasil deu um enfoque especial para quatro áreas-chave:

- Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – com foco particular na redução de desigualdades e nos grupos sociais mais vulneráveis, além de continuar fortalecendo as capacidades da sociedade civil e incentivando uma maior participação da mesma na construção das políticas e cumprimento dos direitos.
- Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Produtiva - com enfoque no fortalecimento de capacidades para mitigação e adaptação aos efeitos das mudanças climáticas visando à erradicação da pobreza, a redução de desigualdades e a inclusão produtiva.
- Segurança Cidadã – Redução da vulnerabilidade a todas as formas de violência.
- Cooperação Sul-Sul – Contribuir para a agenda global de desenvolvimento, fortalecendo a agenda de triangulação de cooperação e a transferência de conhecimento.

Em todas as suas ações, o PNUD incentiva à participação do setor privado nas atividades de desenvolvimento, ressaltando a importância da responsabilidade social corporativa nas plataformas do Pacto Global e do Business Call to Action (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

Sobre a UNESCO:

A Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas (UNESCO) é um organismo integrado, criado, em 1946, a fim de promover a paz mundial, através da cultura, educação, comunicação, as ciências naturais e as ciências sociais. A estratégia no Brasil é alinhada à Estratégia à Médio Prazo da UNESCO para 2014-2021 (documento C/4 - em inglês) e ao Programa e Orçamento para 2014-2017 (documento/5 - em inglês). Ambos representam o pilar programático da Organização. A estratégia de médio prazo e os programas bienais permite traçar a evolução da cooperação prestada pela UNESCO no Brasil. As prioridades programáticas da UNESCO no país se definem pela identificação dos desafios conjunturais brasileiros, no quais a Organização fundamenta seus objetivos estratégicos para cada uma de suas áreas temáticas: educação, ciências naturais, ciências humanas e sociais, cultura, comunicação e informação (NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 2016).

A UNESCO possui um instituto estatístico que tem por objetivo coletar as informações necessárias para ajudar os Estados membros nas análises de eficiência e efetividade dos programas, assim como informar as decisões políticas e interpretar e reportar sobre a situação global em relação à educação, ciência e tecnologia, cultura e comunicação, inclusive no Brasil. São instituições parceiras: Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), Ministério da Cultura (MinC).

Sobre o Instituto Unibanco:

O Instituto Unibanco foi criado em 1982 para promover o investimento social privado do Unibanco, que em 2008 formou o conglomerado Itaú Unibanco. No ano de 2002, o Instituto redirecionou suas ações e passou a trabalhar prioritariamente com educação. A partir de 2007, com a criação do projeto Jovem de Futuro, a instituição se concentrou em/ atuar na melhoria do Ensino Médio público, por considerar essa fase estratégica para a formação da juventude e o desenvolvimento do país. A missão do Instituto Unibanco é contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas. A partir destes resultados, o Jovem de Futuro consolidou-se como uma tecnologia viável para reprodução em larga escala, e atualmente está em sua fase de disseminação, sendo desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação (MEC), a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência (SAE) e cinco Secretarias Estaduais de Educação, como política pública estadual de ensino (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Em suma, percebe-se que há uma grande oferta de fomento ligado à educação, sobretudo para o nível superior. Observa-se também diversas possibilidades de captação para educação básica, mas para tal é necessário ter nas equipes pessoas com visão estratégica, criatividade e capacidades específicas que priorizem a catalisação destes. Está bem informado sobre aberturas dos editais é uma premissa indispensável para obter-se êxito. Também é necessário conhecer os indicadores educacionais utilizados pelos órgãos fomentadores, uma vez que os mesmos monitoram seus investimentos através dos indicadores que funcionam como uma bússola. Por fim, é crucial analisar se o tipo de fomento disponibilizado

pode ser solicitado pela escola e se atende à necessidade desta, sob pena de solicitar equivocadamente um recurso que posteriormente não possa ser comprovado e validado. O processo de captação de recursos tem começo, meio e fim e todas as etapas devem ser rigorosamente seguidos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

No presente tópico, encontram-se os procedimentos e o desenvolvimento desta pesquisa com esclarecimentos acerca de sua caracterização, procedimento de seleção dos órgãos de fomento ligados à educação, bem como a definição do universo e a amostra. São indicados os procedimentos de coleta de e análise dos dados. No âmbito desta pesquisa, a figura 3 apresenta o fluxograma para uma melhor compreensão do percurso desenvolvido nesta etapa metodológica.

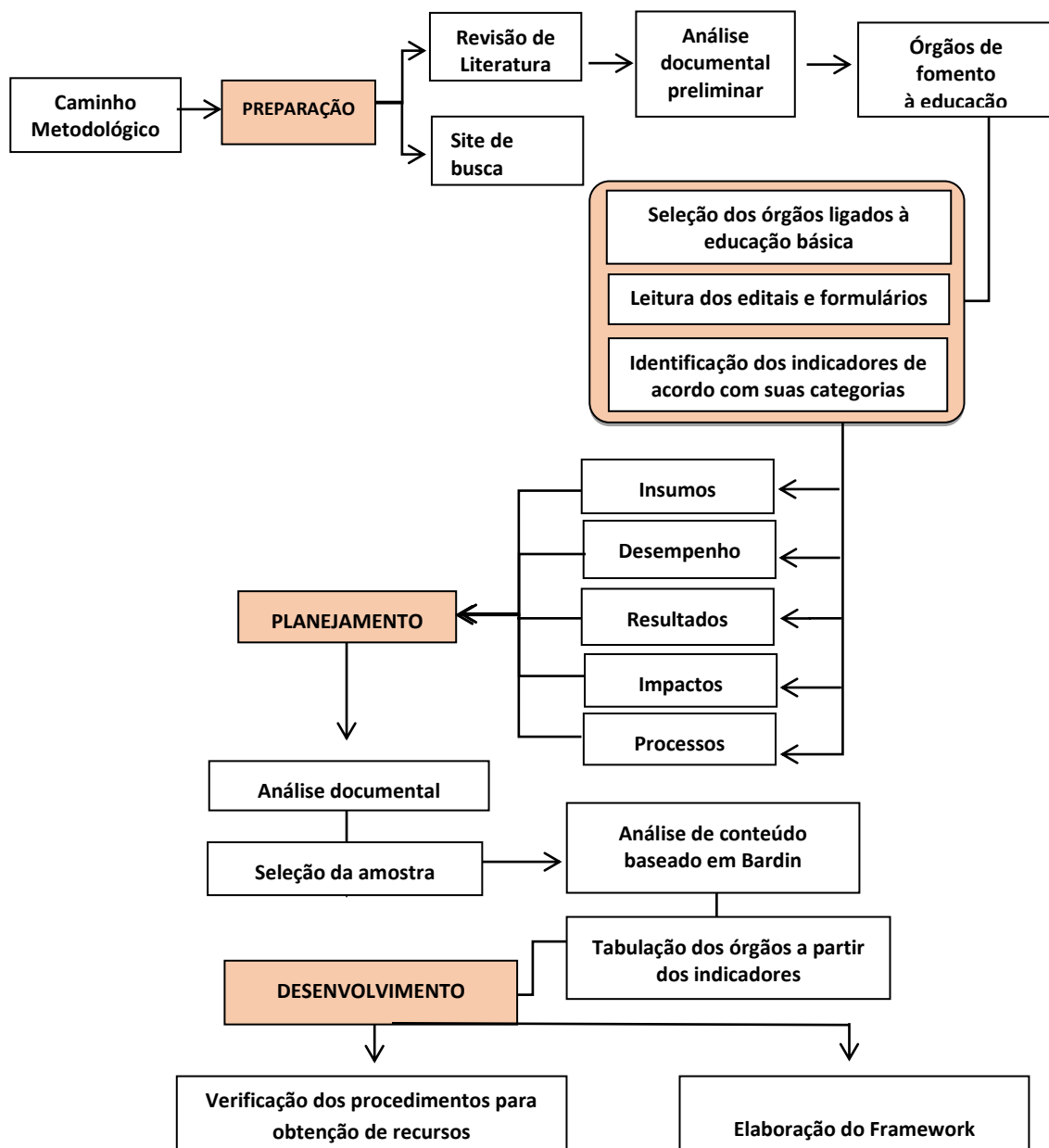


Figura 4 – Fluxograma – Percurso Metodológico

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.1 Caracterização da pesquisa

Severino (2007, p. 100) afirma que “toda modalidade de conhecimento realizada por nós implica uma condição prévia, um pressuposto relacionado à nossa concepção de relação sujeito/objeto”. Tendo em vista que esta pesquisa objetivou estudar os indicadores educacionais e suas implicações para obtenção e recursos junto às agências de fomento, fez-se necessário estabelecer uma metodologia científica na área das ciências sociais para embasamento desta. Richardson et.al (1999, p.16) entende que uma vez que “o objetivo das Ciências Sociais é o desenvolvimento do ser humano”, a pesquisa social deve ir à mesma direção; contudo, Gil (2002) acredita que a partir de uma metodologia científica é possível ampliar conhecimentos no campo da realidade social.

Neste contexto, em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa delimitada pela abordagem de natureza qualitativa, respaldada pela tipologia descritiva. Para o alcance dos objetivos foi utilizado, enquanto método, a pesquisa documental e para a análise dos mesmos, a técnica de análise de conteúdo. Segundo Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno” [...] “as que os pesquisadores sociais preocupados com a sua atuação prática”. Sendo assim, também possibilitará estender o alcance para os dois objetivos específicos: verificar os procedimentos para obtenção e recursos junto às agências de fomento e elaborar um framework para auxiliar as escolas públicas na solicitação e recursos junto às agências de fomento.

A escolha pela abordagem de natureza qualitativa justifica-se, segundo Richardson et al (1985, p. 38) “por ser uma forma adequada para entender um fenômeno social”. A partir dela, busca-se compreender a totalidade do fenômeno estudado, enfatizando as interpretações em detrimento as quantificações.

Quanto ao método, optou-se pela pesquisa documental visto que é a técnica mais apropriada e para tal como afirma Gil (2002, p. 45) “vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico”. O autor vai além:

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica (GIL, 2002, p. 46).

Corroborar com a ideia do referido autor, Severino (2007, p. 122) ao afirmar que “são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação”.

Ressalte-se a relevância desta pesquisa, no que tange às melhorias para qualidade da educação, uma vez que a mudança do perfil, especialmente dos gestores de escolas públicas, relativas à obtenção e recursos junto às agências de fomento possibilitará a realização de projetos complementares e outras ações no âmbito escolar, as quais venham contribuir com a elevação da qualidade da educação. Acontece que tais projetos e ações são limitados aos repasses pré-determinados e pela União/ estado. Não se concebe ainda a captação de recursos como uma estratégia que possibilita implementar ações nas organizações, já que com os recursos próprios ou os pré-estabelecidos, não existem possibilidades de se realizar todos os projetos. De acordo com as instituições já expostas existem várias possibilidades para tal, contudo é necessário que nas equipes, no caso em questão nas escolas públicas haja pessoas com visão estratégica, dedicadas a entender as especificidades de cada instituição fomentadora. Segundo Prodanov (2016, documento não paginado) “recursos existem, faltam bons projetos”. Neste contexto, elaborar projetos de acordo com os editais, observar os prazos para envio, possuir a documentação exigida, conhecer os indicadores utilizados e obedecer aos trâmites de prestação de contas pelos órgãos fomentadores torna-se crucial para se obter êxito no processo de captação. Tais processos não são diferentes na área da educação, existem várias possibilidades de desenvolver projetos educacionais, melhorar a estrutura física, investir nas tecnologias, enfim, é possível promover as melhorias significativas no processo de ensino-aprendizagem.

A partir da apropriação dos dados desta pesquisa, espera-se que os gestores adicionem a postura de “receptor-executores dos recursos” e “captadores dos mesmos”. Nesse sentido, infere-se que estudar os indicadores educacionais e suas implicações para obtenção e recursos junto às agências de fomento poderá contribuir com a qualidade da educação, uma vez que a partir da compreensão dos indicadores educacionais mais utilizados pelas agências de fomento as possibilidades de captar recursos e consequentemente realizar projetos serão multiplicadas.

3.2 Universo e amostra da pesquisa

Para Richardson (1999, p.157) “o universo da pesquisa é o conjunto que possui determinadas características”. Assim, o universo desta pesquisa foi constituído pelos indicadores educacionais relacionados à captação de recursos, observados através de órgãos fomentadores da educação.

Com relação à amostra, Gil (2002, p. 98) esclarece que “é necessário determinar com grande precisão a população a ser estudada”; já Richardson (1999) “ressalta a necessidade de utilizá-la uma vez que o trabalho com a totalidade é impossível”. No que tange ao tipo de amostra, referenciamos na pesquisa, a amostra intencional que se caracteriza de acordo com as características estabelecidas pelo pesquisador (RICHARDSON, 1999, p. 161). Assim, no que se refere aos indicadores educacionais buscou-se agrupá-los de acordo com os pressupostos de Luck (2009) em insumos, processos, resultados e impactos, visto que são classificações amplas e completas. A intenção de composição da amostra decorre do fato de tentar encontrar dentre estes órgãos os que possuíssem editais, abertos ou não, para análise dos indicadores educacionais e mais restritamente os que pudessem fomentar projetos para escolas públicas da educação básica.

3.3 Técnica de coleta de dados

No campo desta pesquisa, foi estabelecido como procedimento de coleta de dados a análise documental a fim de alcançar o objetivo geral já mencionado e estender o alcance para os dois específicos: verificar os procedimentos para obtenção e recursos junto às agências de fomento e elaborar um framework para auxiliar as escolas públicas na solicitação e recursos junto às agências de fomento. É um método que exige do pesquisador, a princípio, uma postura seletiva bem focada com os objetivos da pesquisa e posteriormente, criticidade sobre os dados documentais produzidos pelo homem, estabelecendo entre estes e o problema de estudo reflexões e inferências.

A análise documental para Richardson (1999), congrega operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas relacionando-as ou não. Bardin (1977, p.47) afirma que tal análise

“tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédios de procedimentos de transformação”.

Para Gil (2002) a análise de documentos exige do pesquisador dedicação e criticidade. Desse modo, durante o processo de análise documental foi necessário desprezar alguns documentos para evidenciar outros na perspectiva de colher importantes informações e extrair das mesmas especificidades, semelhanças e diferenças que venham de fato enriquecer esta pesquisa.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A partir dos dados levantados com a pesquisa documental, partiu-se para a análise de conteúdo que se caracteriza segundo Richardson (1999) por trabalhar sobre as mensagens, manipulando-as e testando indicadores que permitam inferir sobre a realidade.

Bardin (1977, p. 95), apresenta três fases importantes para a análise de conteúdo:

- Pré-análise;
- Análise do material;
- Tratamentos dos resultados, a inferência e a interpretação.

As três fases descritas são importantes para a investigação devido a sua organização, fato que oportuniza uma sequência lógica e ao mesmo tempo de aprofundamento da pesquisa. A análise do conteúdo é um procedimento enriquecedor e requer do pesquisador um estudo denso sobre o objeto investigado, visto que se deseja a partir dele ultrapassar incertezas e contribuir com as leituras e análises dos dados coletados. Richardson (1999, p. 231) vislumbra a pré-análise como “uma etapa indispensável e [...] bastante flexível que permite a eliminação, substituição e introdução de novos elementos [...] para uma melhor explicação do fenômeno”. Bardin (1977), afirma que nesta fase “se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise”.

3.5 Coleta e análise dos dados

Na fase um – pré-análise, organizou-se o material de janeiro a março de 2016. Para tal, localizou-se, a princípio, através da consulta dos mecanismos de

busca (Google, Yahoo, Bing) o maior número de sites relacionados ao fomento da educação. Os termos mais utilizados na busca foram “órgãos de fomento ligados à educação” e “captação de recursos para educação”.

Quadro 5 - Órgãos de fomento da educação

Órgão	Endereço (URL)
Banco Mundial (BM)	http://worldbank.org/
Bando Interamericano de Desenvolvimento (BID)	http://iadb.org/
Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES)	http://capes.gov.br/
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)	http://cnpq.br/
Cooperação Científica e Tecnológica entre Brasil e Alemanha - Embaixada da Alemanha	http://www.brasilia.diplo.de/
Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)	http://www.daad.org.br/
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)	http://finep.gov.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Pernambuco (FACEPE)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa das Alagoas (FAPEAL)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina (FAPESC)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Maranhão (FAPEMA)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisada Paraíba (FAPESQ)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Sergipe	http://confap.org.br/

(FAPITEC)	
Fundação de Amparo a Pesquisado Rio Grande do Norte (FAPERN)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Ceará (FUNCAP)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí (FAPEPI)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FABESB)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Mato Grosso do Sul (FUNDECT)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Tocantins (FAPT)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás (FAPEG)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro (FAPERJ)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Paraná (FAPPR)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (FAPESP)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso (FAPEMAT)	http://confap.org.br/

Fundação de Amparo à Pesquisa do Acre (FAPAC)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Amazonas (FAPEAM)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo a Pesquisado Amapá (FAPEAP)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa do Pará (FAPESPA)	http://confap.org.br/
Fundação de Amparo à Pesquisa de Rondônia (FAPERO)	http://confap.org.br/
Instituto Ayrton Senna	http://institutoayrtonsenna.org.br/
Instituto Unibanco	http://institutounibanco.org.br/
Instituto Alcoa	http://institutoalcoa.com/
Programa de Fomento a Pesquisa em Desenvolvimento Econômico (BNDES)	http://bndes.gov.br/
National Science Foundation (NSF)	http://nsf.org/
Ministério das Relações Exteriores (MRE)	http://dce.mre.gov.br/
Organização para Cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE)	http://oecd.org/
Organização para educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)	http://unesco.org.br/
Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD)	http://pnud.org.br/
Programa de Apoio aos Núcleos de Excelência (PRONEX)	http://prossiga.ibict.br/
Programa de Intercâmbio Educacional e Cultural do Governo dos Estados Unidos (FULBRIGHT)	http://fulbright.org.br/

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A fim de colher uma amostra representativa, após a leitura preliminar das principais informações contidas nos sites pesquisados utilizando os quatro princípios apregoados por Bardin (1977 p. 97-98): “*exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação*”, foi realizada a “garimpagem” e posterior “eleição” dos que realmente trariam contribuições para esta pesquisa, a saber:

- PNUD, UNESCO, OCDE, BNDES – órgãos fomentadores indiretos da educação. Nas fontes não foram encontrados editais que direcionassem as escolas a solicitar recursos. Tal fato impossibilita para uma análise mais densa e o atingimento dos objetivos desta pesquisa.
- CAPES, CNPQ, FINEP, PRONEX, FAPS, NFS – órgãos fomentadores, especialmente do Ensino Superior, não se aplicam aos objetivos preteridos.
- MRE, FULBRIGHT, EMBAIXADA DA ALEMANHA- destinados aos estudantes universitários, também não se aplicam aos objetivos preteridos.

Dito isto, na fase dois, deu-se a análise do material com a codificação e categorização da informação. Então, após a leitura exaustiva dos 46 órgãos selecionados a priori, afunilaram-se, devido à completude e disponibilidade das informações três órgãos: no nível internacional o Banco Mundial e no nacional os Institutos Alcoa e Unibanco. Ressalte-se que o Banco Mundial é o principal investidor internacional da educação. Sua influência irradia-se em todo setor educativo trazendo mudanças significativas na forma de conduzir os trabalhos dentro das escolas, sendo este um parâmetro. Entre as mudanças mais latentes, pode-se observar muito fortemente o redesenho do currículo pautado em objetivos em termos mensuráveis, ou seja, que possam ser medidos.

Quadro 6 - Principais Indicadores do Banco Mundial utilizados como parâmetro para concessão de financiamento

INDICADORES DE DESEMPENHO, RESULTADO E IMPACTO PARA ESTRATÉGIA DE EDUCAÇÃO 2020					
INDICADORES DE DESEMPENHO		INDICADORES DE RESULTADOS		INDICADORES DE IMPACTO	
Mudanças do Grupo Banco Mundial para apoiar países		Mudanças em políticas e programas dos países apoiados pelo Grupo Banco Mundial		Objetivos finais em países que receberam o apoio do Grupo Mundial	
a) % de produtos de		a) % (i) de países de		a) % de países (ou	

conhecimento do Banco Mundial que usam ferramentas do sistema para análise; b) % de produtos de conhecimento que usam resultados de aprendizagem em análise da educação básica; <u>Desenvolvimento organizacional para reforçar os sistemas educacionais do país:</u> a) % de pessoal do Setor da educação que completaram um programa de competências sobre abordagem de ferramentas do sistema de educação e sobre métodos de Monitoramento e Avaliação; <u>Apoios técnicos e financeiros para reforçar os sistemas educacionais do país:</u> a) % de projetos ou programas educacionais que têm indicadores-chave de desempenho relacionados com aprendizagem ou competências;	rendimento médio, (ii) rendimento baixo, (iii) países frágeis ou afetados por conflitos, [...] % de países que já aplicaram avaliações de aprendizagem ou competências (nacionais e internacionais); b) % de países cujos sistemas melhoraram pelo menos um domínio de políticas, em avaliação segundo as ferramentas do sistema; c) % de países mais longe de atingirem as Metas de Desenvolvimento do Milênio para educação, que tornaram novas medidas desde 2010 para ultrapassar os obstáculos para alcançar as metas.	beneficiários dos países) com aumentos medidos em aprendizagem ou competências desde 2010 (ou desde a linha de base mais antiga disponível); b) % de países que reduziram as lacunas em escolaridade ou aprendizagem para populações desfavorecidas desde 2010; c) % de países mais longe de atingirem as Metas de desenvolvimento do Milênio para educação em 2010 que fizeram progressos no sentido de atingir as metas desde 2010; d) % de países que apresentam ganhos no nível de competências
---	--	---

Fonte: Estratégia 2020 para educação do Grupo Banco Mundial (1994).

Para os fins desta pesquisa foi analisado do Banco Mundial, dois editais para concessão de fomento para a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, cujo projeto destinou-se a fortalecer os conselhos escolares: “Projeto Educar”, em 2012 e um mais atual voltado para leitura: Reach para leitura, em 2016; notou-se em ambos o rigor e burocracia extensa, já que todo processo ocorre através de processos licitatórios e/ ou concorrência pública dentre os países elegíveis pelo BM.

A princípio, é exposta a fonte dos recursos, concorrentes e serviços elegíveis e custo da proposta. Em seguida informações sobre o edital, sem entrar nas especificidades do mesmo e por fim as nuances da proposta: preparação, apresentação, abertura e avaliação ao qual são observadas a situação financeira, jurídica e fiscal do contratante. Neste contexto, é mister salientar a importância do Banco Mundial no cenário das políticas públicas educacionais. Na posição de principal investidor financeiro internacional, seu modelo de atuação pautado em resultados mensuráveis direciona as reformulações educacionais necessárias pelas quais os países elegíveis, entre eles o Brasil, precisam realizar a fim de ratificar a parceria em busca de resolver os problemas apresentados.

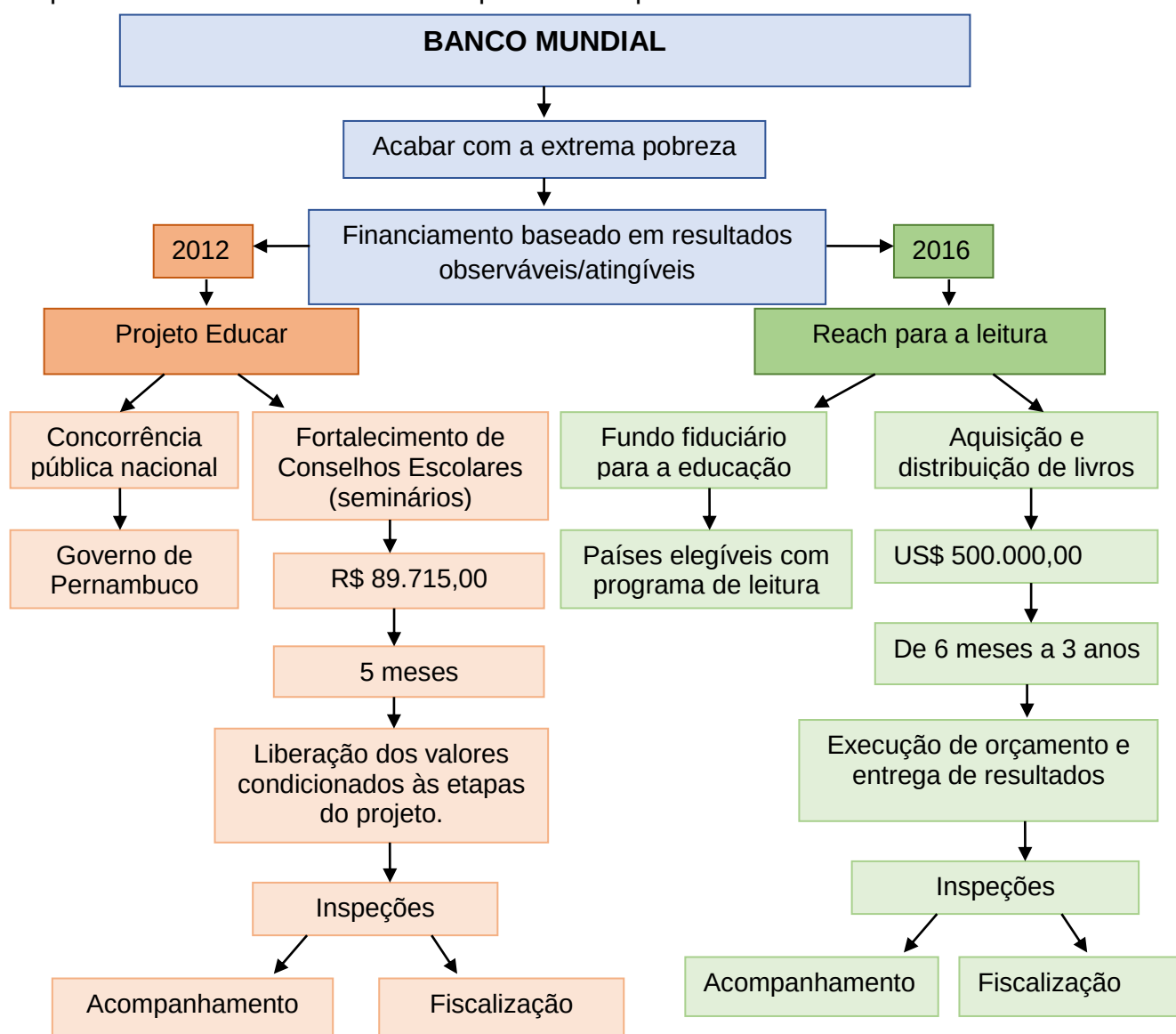


Figura 5 - Diagrama dos projetos do Banco Mundial

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Projetos do Banco Mundial (2012/2016).

Foi possível observar nas duas propostas presença dos indicadores elegíveis pelo BM: desempenho, resultado e impacto dentro de um contexto geral, não só no edital, mas em todo o documento, como também foi perceptível, através da proposta do termo de referência do mutuário, doravante denominado Secretaria de Educação de Pernambuco, na condição de órgão captador; o primor na elaboração do projeto, bem como no atendimento aos demais preceitos do banco parceiro. Para tal é necessário o conhecimento profundo acerca dos indicadores educacionais, visto que a construção do projeto requer conhecimento acerca de suas peculiaridades, sob pena de não ter o projeto aprovado.

No REACH para a leitura foi possível observar novamente a menção de só os países elegíveis poderem participar e uma particularidade: para solicitar o fomento de tal área seria necessário que o país parceiro possuísse um programa de leitura. Outra evidência que chama a atenção é o fato de em todo o documento ter um foco em monitoramento, avaliação e resultados. Talvez tal fato se dê devido ao grande valor a ser destinado US\$500.000,00 (quinhentos mil dólares).

O projeto Gestão para Equidade: Elas nas exatas, do Instituto Unibanco, de abrangência nacional tem por objetivo contribuir para redução do impacto das desigualdades de gênero nas escolas do Ensino Médio, no campo das ciências naturais e exatas. Investe no protagonismo de mulheres para que elas venham desenvolver os mesmos talentos e aptidões dos homens, quebrando a cadeia de valor pré-estabelecidas.

No edital do referido projeto foram encontrados mais fortemente os indicadores de insumos e processos, sendo contempladas praticamente todas as categorias dos indicadores de insumos, com exceção apenas do número de horas empregadas, número de pessoas envolvidas e número de horas para preparar a ação. Dentre os indicadores de processos, a exceção deu-se no que se referem aos materiais de apoio, atenção aos alunos com necessidades especiais e na relação interpessoal. Ficou evidente que os dois primeiros tipos se referem à operacionalização do projeto, já os demais: desempenho, resultado e impacto se destinam ao atingimento dos resultados. No indicador desempenho evidencia-se as ações de acompanhamento e avaliação das ações descritas no projeto: entrega dos relatórios (parcial e final), sendo a liberação da segunda parcela dos recursos condicionada à entrega do relatório parcial, já o que cabe à avaliação realizar-se-á em três fases em cada quadrimestre do projeto. Os últimos dois, resultados e

impacto são verificáveis a partir das ações descritas no projeto, não sendo necessário quantificar tampouco se condiciona a concessão do recurso a este critério.

No que se refere ao formulário foram encontradas maior riqueza de informações, visto que neste documento se concentra o detalhamento de todas as ações e seu percurso. Também há fortemente a presença de diversos indicadores já explicitados anteriormente.

O Instituto Alcoa almeja contribuir financeiramente com a qualidade de vida das pessoas localizados onde o Instituto atua. Na área da educação apoia as linhas de atuação: desenvolvimento infanto-juvenil, incentivo à leitura, apoio aos grupos de cultura popular, apoio às práticas esportivas e de lazer, formação técnica e em gestão de profissionais da educação e formação de jovens para o mundo do trabalho. Diferente do Instituto Unibanco, não traz um edital para projeto específico, seu edital é lançado em linhas gerais e de acordo com o eixo escolhido o órgão captador elabora seu projeto seguindo o Guia do Programa de Apoio a Projetos Locais, disponibilizado pelo Instituto. Para fins desta pesquisa, analisou-se o Projeto Meu dinheiro, meu negócio do Júnior Achievement captado por algumas escolas através da Secretaria de Educação de Pernambuco, que possibilita ensinamentos acerca da educação financeira, preparando os estudantes para organizar sua vida financeira. Os investimentos abrangem implantação, expansão, aperfeiçoamento ou disseminação de propostas, de valor mínimo R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), contudo, requer contrapartida da organização e mais um parceiro. No que se refere aos indicadores também houve a predominância dos indicadores de insumos e processos, excessando-se novamente nos de insumos: número de horas empregadas, número de pessoas envolvidas, número de horas para preparar a ação. No que concerne aos de processos não apareceram: equipamentos, atenção aos alunos com necessidades especiais e atenção aos alunos de forma geral.

Já os indicadores de desempenho, resultado e impacto trazem o acompanhamento, monitoramento e avaliação do projeto. Um ponto interessante no indicador de impacto foi à menção de sustentabilidade da ação ao longo prazo, pois há uma preocupação com a manutenção das ações por parte do Instituto e de execução do órgão solicitante, isso demonstra o compromisso com os impactos não só a curto, mas em longo prazo.

De forma geral, observa-se um rigor muito grande para a captação de recursos junto ao Instituto Alcoa, assim como uma extensa burocracia: cópia do instrumento que elegeu a diretoria do exercício; documentos constitutivos da entidade; certidão de breve relato emitida pelo cartório de registro de pessoas jurídicas; ata de última eleição; carta em papel timbrado da entidade contendo o valor solicitado; finalidade da ação; cópia do CNPJ; orçamento e demonstração financeira; declaração de parcerias para o projeto; além destes há ainda os que devem seguir o modelo sugerido pelo Instituto: cronograma, orçamento e planilha de desembolso; orçamento detalhado do projeto; declaração de recebimento de recursos sob forma de doação; lista de representantes; documento conceitual do projeto; acordo de não-discriminação; anti-terrorism act compliance certificate; anti-terrorism act compliance questionnaire. Some a isso os documentos adicionais: comprovantes de isenção (imunidade tributária); comprovante de convênio com instituições públicas e certidões negativas.

Na fase três, deu-se o tratamento dos resultados a partir da transformação da codificação em novas e ricas informações acerca do tema pesquisado. Realizou-se, a priori, através da tabulação a análise dos editais e formulários dos órgãos em questão, observando-se a presença ou não das categorias de acordo os subconjuntos dos tipos de indicadores, sendo possível traçar o panorama que possibilitou uma análise mais densa.

Quadro 7 - Tipos de Indicadores x Órgãos Fomentadores

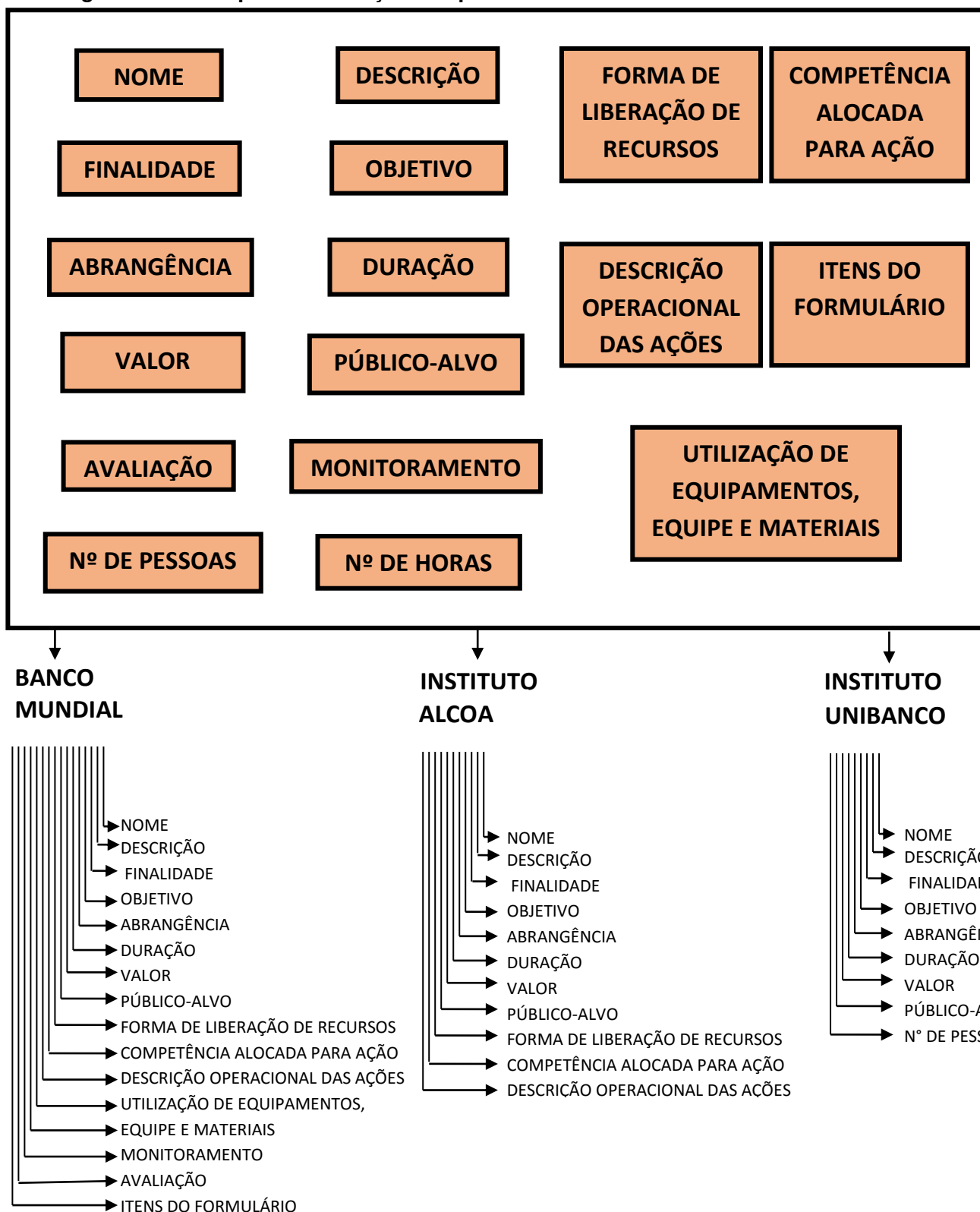
	Impacto	Resultado	Desempenho	Processos										Insumos					
				Mede a manutenção dos resultados a longo prazo	Mede o alcance dos objetivos a curto prazo	Acompanha a execução e avaliação	Descrição operacional de ações passo a passo	Empenho e esforço despendido na sua realização	Utilização de instrumentos, equipamentos e materiais	Atenção despendida aos alunos com necessidades	Distribuição de atenção a todos os alunos	Estilos de comunicação e relacionamento interpessoal	Métodos interativos	Empenho e criatividade no enfrentamento de desafios	Quantidade de recursos utilizados	Nº de horas empregadas	Nº de pessoas envolvidas	Organização do ambiente escolar	Organização de recursos de apoio
BANCO MUNDIAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INSTITUTO ALCOA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INSTITUTO UNIRANCO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Luck (2009) e Banco Mundial 1994.

Destarte, conforme quadro 7, evidencia-se a relação entre os órgãos de fomento da educação e os indicadores educacionais.

Evidencia-se também a importância de debruçar-se sobre os anexos contidos nesta pesquisa, uma vez que a partir das informações contidas nos editais e formulários dos órgãos analisados, as chances de obter-se êxito na solicitação são multiplicadas. Com a construção do quadro 6, compilado na figura 6e exposto na íntegra no apêndice, pode-se observar claramente quais informações são predominantes em órgãos de captação e recursos e assim ampliar o leque de informações estratégicas necessárias à conquista dos mesmos.

Figura 6 - Matriz para construção do quadro: Dados de entrada



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se propor um trabalho de pesquisa, o objeto de estudo deve ser analisado sob diferentes pontos de vista. Não são diferentes com as pesquisas cujo objeto são os indicadores educacionais, muitos são os pontos que podem ser abordados: um indicador educacional pode ser analisado em relação ao seu conceito, sentido contextual, importância para rede em questão, trabalho no ambiente educativo, etc. Assim, trilhando os objetivos delineados, os indicadores educacionais foram analisados no contexto da informação estratégica adivinha dos mesmos a partir do olhar do gestor escolar frente à conquista de fomento.

Primeiro foi necessário identificar as mudanças ocorridas no trabalho do gestor no que tange à sua atuação no ambiente escolar, constatando-se que para assumir a escola seria preciso adequar-se ao ambiente complexo e desafiador, o qual requeria um profissional imbuído de habilidades, competências e capacidade gerencial, uma vez que a escola do século XXI está alicerçada em resultados mensuráveis e responsabilização (política de accountability) a partir de indicadores.

Deste modo, constatou-se nesse primeiro momento que foi válido o redesenho do trabalho do gestor escolar, uma vez que era necessário ir além das atividades burocráticas realizadas até então. Era preciso debruçar-se sob outros aspectos de cunho gerencial e estratégico a fim de responder às demandas contemporâneas. Neste contexto, destaquem-se os cursos de credenciamento, seleção e formação, associados aos padrões de desempenho e certificação para os gestores escolares ocorridas nos estados do Acre, Bahia, Mato Grosso, Minas Gerais, Pernambuco e Tocantins.

Depois, nos estudos sobre os indicadores foi possível perceber que os mesmos são, de forma geral, utilizados quantitativamente para medir, contudo em análises mais minuciosas aspectos qualitativos são evidenciados. No tocante aos indicadores educacionais constatou-se que seu uso nas escolas ainda é recente, mas com o advento da accountability (política de responsabilização), debruçar-se sobre as especificidades dos mesmos tornou-se inevitável.

Por conseguinte, órgãos de fomento ligados à educação trazem possibilidades de aprimoramento das ações no ambiente escolar, assim como implementação e projetos limitados pela insuficiência de recursos. Com os dados

analisados da pesquisa, foi possível chegar as seguintes considerações sobre o tema: o Banco Mundial é referência no que se refere aos recursos para educação e como tal apresenta direcionamentos a ser seguidos, entre os quais, estão os indicadores educacionais de insumos, processos, desempenho, resultado e impacto.

Os resultados mostram ainda que existem recursos disponíveis e ao alcance das escolas públicas, mas faz-se necessário por parte das equipes escolares, e em especial ao gestor escolar atitude estratégica, tanto para “localizar” em tempo hábil os recursos disponíveis quanto agregar em sua equipe profissionais que possam atender às demandas que vão da elaboração do projeto ao atendimento do edital.

Na amostra estudada, verificou-se que existem semelhanças dos tipos de indicadores educacionais utilizados pelos diversos órgãos fomentadores da educação, assim como nas exigências contidas nos editais e formulários tais como: processos burocráticos, etapas do projeto e prestação de contas.

No que tange à pesquisa, a mesma se mostrou válida e todos os objetivos foram plenamente alcançados, corroborando, assim, a relevante contribuição que a mesma traz para os gestores não só escolares, mas todos de uma forma geral, uma vez que a vertente estratégica deve permear o trabalho dos mesmos. Por fim, acredita-se que esta pesquisa possibilita um reordenamento no trabalho do ambiente escolar no que se refere à captação de recursos.

Para aprofundamento desta, sugerimos ainda que novas pesquisas relacionadas aos indicadores educacionais e captação de recursos busquem solicitar algum fomento paralelo aos estudos, para que se possa acompanhar “in loco” as etapas e assim vislumbrar o processo em sua completude.

REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA. **Indicadores da qualidade da educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

ANDRADE, Maria Fernanda e RODRIGUES, Edmar. **Módulo de Gestão por resultados na educação**. Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2017.

BANCO MUNDIAL. **Projeto de Melhoria da Qualidade da Educação Básica em Minas Gerais (Pró-Qualidade)**. Relatório de Avaliação n. 12477-BR. Washington, DC, 1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 1977.

BENEDICTO, Gideon Carvalho; PEREIRA, José Roberto; RIBEIRO, Livia Maria de Pádua. As reformas da Administração Pública Brasileira: Uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. **XXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://200.144.182.143/escolausp/wpcontent/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%Bablica-ANPAD-2013.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **O que é agência de fomento**. Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/agencia_fomento.asp>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Programa de Fomento à Pesquisa em Desenvolvimento Econômico – PDE**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Apoio_a_estudos_e_pesquisas/PDE/index.html>. Acesso em: 24 jun. 2016.

CARVALHO, E. J. G. *et al* (Org.). **Gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132 p. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_elaine_sinhorini_arneiro.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2016.

COMISSÃO FULBRIGHT NO BRASIL. **A Fulbright nos EUA, Brasil de no Mundo**. 2015. Disponível em: <<http://fulbright.org.br/comissao/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES ESTADUAIS DE AMPARO À PESQUISA (CONFAP). **Informações sobre FAPS**. Brasília. Disponível em: <confap.org.br/news/informacoes-sobre-faps/>. Acesso em: 19 fev. 2016.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, Rio Grande do Sul, v.18, n. 2, p. 163-174. Dez. 2002. Trimestral. 2002.

Disponível: <<https://www.seer.ufgrs.br/rbpae/article/viewFile/25486/14810>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCHDIENST. **Sobre a DAAD no Brasil.** Disponível em: <<http://www.daad.org.br/pt/18377/index.html>>. Acesso em 22 fev. 2016.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N. **O financiamento da educação básica:** limites e possibilidades. Políticas e Gestão na Educação. 2006. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/fin_edu_basica.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

DOURADO, L.F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, v.28, n. 100 (Especial), p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

DURHAM, E. R. A política educacional do governo Fernando Henrique Cardoso: uma visão comparada. **CEBRAP**, n. 88, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000300009>. Acesso em: 21 jun. 2016.

DUTRA, P.F.V. **Educação integral no estado de Pernambuco:** uma política pública para o ensino médio. Recife: Editora UFPE, 2012.

EMBAIXADA E CONSULADOS GERAIS DA ALEMANHA NO BRASIL. **Ciência e Pesquisa.** Disponível em:<www.brasil.diplo.de/Vertretung/brasilien/pt/10_Wissenschaft/Wissenschaft.html>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FERNANDES, R.; GREMAUD, A. **Qualidade da educação:** avaliação, indicadores e metas. 2009. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo_paper.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALES, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas:** o modelo lógico do programa segundo tempo. Brasília: IPEA, 2009.

FINEP: Inovação e Pesquisa. **O que apoiamos.** Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/o-que-apoiamos>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

FONSECA, G. L. B. **Qualidade dos indicadores educacionais para avaliação de escolas e redes públicas de ensino básico no Brasil.** 2010. 91 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2010.

FUNDAÇÃO CAPES: Ministério da Educação. **História e Missão**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior. **Programa de Apoio a Núcleos de Excelência**. Ceará, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho** – Estruturação do Sistema de Indicadores Educacionais. 3. Ed. São Paulo: Fundação Nacional de Qualidade, 2012.

FUNDAÇÃO SANTILLANA. **Projeto Político Pedagógico: orientações para o gestor escolar entender, criar e revisar o PPP**. São Paulo: Fundação Santillana, 2016.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Entendendo o salário educação**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/financiamento/salario-educacao/salario-educacao-entendendo-o>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

GOMES NETO, J. B.; ROSENBERG, L. Indicadores de qualidade do ensino e seu papel no sistema nacional de avaliação. **Em aberto**, Brasília, abr./jun. ano 15, n. 66, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERMIDA, J. F. **A reforma educacional no Brasil (1988-2001): processos legislativos, projetos em conflito e sujeitos históricos**. João Pessoa: Editora Universitária da Paraíba/UFPB, 2011.

INSTITUTO ALCOA. **Sobre o Alcoa no Brasil**. 2006. Disponível em: <www.alcoa.com/brasil/pt/info_page/instituto.asp>. Acesso em 26 de jun. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS E ESTUDOS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **OCDE**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/o-que-e>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

LINHARES, C. F. S. **A escola e seus profissionais**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

LIMA, Ivaneide Áurea A. P. **TEAR – Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação: gestão e resultados**. Recife: Livro Rápido, 2009.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, H. Perspectivas da gestão e escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, n. 72, jun., p. 11-34, 2000. (Gestão Escolar e Formação de Gestores).

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DO BRASIL. **Financiamento da educação**. Disponível em: <www.oei.es/quipu/brasil/financiamiento.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares**. Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília, 2004.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Programa de Estudantes - Convênio de Graduação: PEC-G**. [2013]. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.dce.mre.gov.br/PEC/PECG.php>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **O CNPQ**. Disponível em: <http://cnpq.br/apresentacao_institucional/>. Acesso em 19 fev. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia Metodológico: Indicadores de Programas**. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos: Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Representação da UNESCO no Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Organização das Nações Unidas para Educação**. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/agencia/unesco>. Acesso em: 25 de jun. 2016

ORGANIZAÇÃO DE ESTADOS LIBERO-AMERICANOS. **Financiamento da Educação**. Disponível em: <www.oie.quipu/brasil/financiamiento.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. **Curso de aperfeiçoamento da gestão escolar: módulo 1: Políticas Públicas Educacionais: Marcos Regulatórios**. Recife: Secretaria de Educação, 2012a.

_____. _____. **Curso de aperfeiçoamento da gestão escolar: módulo 10: Competência e Gestão de Pessoas**. Recife: Secretaria de Educação, 2012b.

_____. _____. **Curso de aperfeiçoamento da gestão escolar: módulo 11: Monitoramento e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem**. Recife: Secretaria de Educação, 2012c.

_____. _____. **Curso de aperfeiçoamento da gestão escolar:** módulo 12: Políticas de Responsabilização Educacional. Recife: Secretaria de Educação, 2012d.

PRODANOV, Cleber C. **Recursos existem, faltam bons projetos.** Secretaria da Ciência, Inovação e do Desenvolvimento Tecnológico. Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em: <<http://homologar.www.sct.rs.gov.br/principal.php?menuSelecioneado=artigo&cod=28>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Sobre o PNUD.** 2016. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/sobrepnud.aspx>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

PROGRAMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. Prossiga. O que é. Brasília. Disponível em: <prossiga.ibicit.br/html.oquee.htm>. Acesso em: 25 de jun. 2016.

REPRESENTAÇÕES DA REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA NO BRASIL. **Ciência e pesquisa.** Disponível em: <http://www.brasil.diplo.de/Vertretung/brasilien/pt/10__Wissenschaft/Wissenschaft.html> acesso>. Acesso em: 24 jun. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, D. R. **Minidicionário escolar de língua portuguesa.** São Paulo: DCL, 2009.

SANTOS, C. R. **O gestor educacional de uma escola em mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SAVIANI, D. **Da nova LDB ao FUNDEB:** por outra política educacional. Campinas: Autores Associados, 2008 (Coleção Educação Contemporânea). Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/20252>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SCANTIBURGO. A. L. **O Banco Mundial e a política nacional de recursos hídricos.** São Paulo. Cultura Acadêmica, 2013. Disponível em: <http://culturaacademica.com.br/_img/arquivos/9788579834882.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortês, 2007.

SOUZA, D. Q. M. **Gestão Democrática da Gestão Pública:** desafios e perspectivas. Recife: UFPE, 2005. Disponível em:

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

STEPHANOU, M. C. Análise comparativa das metodologias de avaliação das agências de fomento internacionais BID e BIRD em financiamentos de projetos sociais no Brasil. Civitas. **Revista de Ciências Sociais**, v. 5. n. 1, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://C:/Users/Paula/Downloads/38-7680-2-PB.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

TORRES, R. M. Tendências da formação docente nos anos 90. In: WARDE, M. J. (Org.). **Novas políticas educacionais: críticas e perspectivas**. São Paulo: PUC-SP, 1998.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAD/DDG, 2013.

WIKIPEDIA. Fundação Nacional da Ciência. **NSF, National Science Foundation**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fundação_Nacional_da_Ciência>. Acesso em: 24 fev. 2016.

APÊNDICE

QUADRO8: Principais Indicadores utilizados na captação de recursos para escolas públicas

	A	B	C	D	E	F
1						
2	Entrada de Dados					
3						
4	Nome					
6	Finalidade					
7	Objetivos					
8	Abrangência					
9	Duração					
10	Valor					
11	Público-alvo					
12	Nº de horas					
13	Nº de pessoas					
14	Forma de liberação dos recursos					
15	Competência alocada para ação					
16	Descrição operacional das ações					
17	Utilização de instrumentos, equipamentos e materiais					
18	Monitoramento					
19	Avaliação					
20	Itens do Formulário					

	A	B
1	Banco Mundial	
2	Nome	REACH PARA LEITURA
3	Descrição	Programa destinado a aquisição de livros didáticos ou não
4	Finalidade	Contribuir para erradicar o analfabetismo funcional
5	Objetivos	Minimizar os déficits de leitura e incentivar a leitura
6	Abrangência	Nacional
7	Duração	5 meses
8	Valor	US\$ 500.000,00
9	Público-alvo	Conselhos escolares
10	Nº de horas	Não Exposto
11	Nº de pessoas	Conselheiros escolares das 989 escolas do Estado de Pernambuco
12	Forma de liberação de recursos	Em etapas de acordo com a execução do projeto
13	Competência alocada para ação	A Secretaria de educação deve encabeçar o projeto e contemplar as 17 gerências regionais de educação
14	Descrição operacional das ações	O projeto deve seguir as duas etapas determinadas pelo edital: planejamento operacional dos eventos e organização, execução e acompanhamento da preparação da infraestrutura física para realização dos seminários.
15	Utilização de instrumentos, equipamentos e materiais	os trabalhos serão acompanhados e supervisionados por comissão técnica e banco parceiro
16	Monitoramento	Será feita sistematicamente e finalizada com a apresentação do produto final: material gráfico de vídeo documentário
17	Avaliação	
18	Itens do formulário	

	A	B
1	Instituto ALCOA	
2	Nome	Junior Achievement Pernambuco: Meu dinheiro , meu negócio
3	Descrição	O programa destina-se a ensinar os estudantes do Ensino Médio habilidades de lidar com finanças
4	Finalidade	Desenvolver habilidades de lidar com gastos pessoais
5	Objetivos	Estimular a conscientização acerca dos gastos pessoais e familiares
6	Abrangência	Internacional
7	Duração	6 meses à um ano
8	Valor	os valores são distribuídos a partir da adesão em escalas nacionais e internacionais
9	Público-alvo	Estudantes do Ensino Médio
10	Nº de horas	283 horas
11	Nº de pessoas	645 estudantes
12	Forma de liberação de recursos	Através da adesão do Estado/Escola
13	Competência alocada para ação	Elaboração do projeto pela equipe da Secretaria de educação do Estado e adesão a escola
14	Descrição operacional das ações	Através das parcerias, as ações são custeadas e repassadas para escolas
15	Utilização de instrumentos, equipamentos e materiais	manuais, jogos, materiais didáticos
16	Monitoramento	visitas constantes e aplicação de relatório
17	Avaliação	aplicação de pré testes e pós testes
18	Itens do formulário	itens do convênio firmado com os investidores locais e internacionais

	B
1	
2	Gestão escolar para equidade - Elas na exatas
3	Projeto destinado às ciências exatas das escolas públicas
4	Contribuir para o ingresso de meninas nos cursos superiores nas carreiras de tecnologia e ciências exatas
5	Valorizar a diversidade e buscar equidade nas escolas públicas
6	Nacional
7	12 meses
8	até R\$ 300.000,00
9	Alunas do Ensino Médio, professoras, direção e coordenação escolar
10	Não exposta
11	Indeterminado
12	Duas parcelas, sendo a segunda condicionada a apresentação do relatório parcial(financeiro e narrativo)
13	O Projeto deve ser encabeçado/coordenado por mulheres por meio da Caixa escolar, associação de pais e mestres
14	O projeto deve atender aos critérios de pertinência, adequação metodológica, adequação financeira, viabilidade técnica, amplitude nos efeitos na comunidade escolar,
15	impacto social, promoção e diálogos com a comunidade e potencial de replicabilidade.
16	É realizada durante a execução do projeto por meio de ligações, Skype, entrega de relatórios e encontros presenciais.
17	Dar-se-á em três fases que envolverá a organização em questão, comunidade e grupos locais nos meses de janeiro, abril, julho, setembro e dezembro
18	Itens distribuídos em três partes: Dados gerais, dados da organização do grupo e dados do projeto.

ANEXOS

ANEXO A: Concorrência Pública com divulgação Nacional (NCB) nº 003/2012**CONCORRÊNCIA PÚBLICA COM DIVULGAÇÃO NACIONAL – (NCB)****Nº 003/2012**

Contratação de serviços especializados para organizar, operacionalizar, assessorar e prestar todo apoio necessário à realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando à modernização de seu funcionamento.

AGOSTO, 2012

PREFÁCIO

FINALIDADE

Destinado a concorrências de âmbito e divulgação nacional em projetos financiados no todo ou em parte pelo Banco Mundial, o presente Modelo de Edital destina-se à realização de concorrências públicas sob a modalidade descrita nos Acordos de Empréstimo ou de Doação, como Concorrência Pública com Divulgação Nacional (*National Competitive Bidding*). Nos termos das Diretrizes aplicáveis do Banco Mundial, poderão participar dessas concorrências licitantes oriundos de quaisquer países Definidos como elegíveis, razão porque são dotadas de âmbito internacional, embora se faculte, nas mesmas Diretrizes, que se lhes dê divulgação nacional.

Destinado à contratação de serviços, este Edital é um documento de caráter referencial, que tem por objetivo instruir os órgãos executores a fim de tornar mais ágil e mais eficiente o processo licitatório, total ou parcialmente financiado com recursos do Banco Mundial.

Os procedimentos adotados estão adequados às normas do Banco Mundial, conforme faculta o disposto no art. 42, parágrafo 5º da Lei Nº 8.666, de 21.06.93, com a redação da Lei Nº 8.883, de 08.06.94. Sua utilização é recomendada aos órgãos e entidades executores.

Este instrumento foi consolidado pelos órgãos financiadores multilaterais: Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento, em estreita colaboração com os a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação- SLTI do MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MP

Neste Modelo as Seções I, II e III deverão permanecer inalteradas. Todas as adequações e especificações de cada licitação serão introduzidas nos Anexos.

COM DIVULGAÇÃO NACIONAL PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (NCB)

PREFÁCIO

SEÇÃO I - INSTRUÇÕES AOS CONCORRENTES (IAC)

A – GERAL

1. FONTE DE RECURSOS

2. CONCORRENTES ELEGÍVEIS

3. SERVIÇOS ELEGÍVEIS

4. CUSTO DA PROPOSTA

B - EDITAL

5. CONTEÚDO DO EDITAL

6. ESCLARECIMENTOS SOBRE O EDITAL

7. ADENDOS AO EDITAL

C - PREPARAÇÃO DAS PROPOSTAS

8. IDIOMA DA PROPOSTA

9. DOCUMENTOS QUE COMPÕEM A PROPOSTA

10. TERMO DE PROPOSTA

11. PREÇOS DA PROPOSTA

12. MOEDAS DA PROPOSTA

13. DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS DA ELEGIBILIDADE, HABILITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO CONCORRENTE

14. DOCUMENTAÇÃO COMPROBATÓRIA DA ELEGIBILIDADE DOS SERVIÇOS E DE SUA ADEQUAÇÃO AO EDITAL

15. GARANTIA DE PROPOSTA

16. PERÍODO DE VALIDADE DAS PROPOSTAS

17. FORMA E ASSINATURA DA PROPOSTA

D - APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

18. ENDEREÇAMENTO E FECHAMENTO DAS PROPOSTAS

19. PRAZO PARA APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

20. PROPOSTAS ENTREGUE COM ATRASO

21. MODIFICAÇÃO E REVOGAÇÃO DE PROPOSTAS

E – ABERTURA E AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

22. ABERTURA E AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS PELO COMPRADOR**23. ESCLARECIMENTOS SOBRE AS PROPOSTAS****24. ANÁLISE PRELIMINAR****25. CONVERSÃO PARA UMA ÚNICA MOEDA****26. AVALIAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PROPOSTAS****27. POS-QUALIFICAÇÃO DO CONCORRENTE****28. COMUNICAÇÃO COM O COMPRADOR****F - ADJUDICAÇÃO DO OBJETO DO CONTRATO****29. CRITÉRIO PARA ADJUDICAÇÃO****30. DIREITO DO COMPRADOR DE ALTERAR AS QUANTIDADES****31. DIREITO DO COMPRADOR DE CANCELAR A LICITAÇÃO****32. NOTIFICAÇÃO DE ADJUDICAÇÃO****33. DOS RECURSOS****G - CONTRATAÇÃO****34. ASSINATURA DO CONTRATO****35. GARANTIA DE EXECUÇÃO****36. PRÁTICAS FRAUDULENTAS E DE CORRUPÇÃO****SEÇÃO II - CONDIÇÕES GERAIS DO CONTRATO (CGC)****1. DEFINIÇÕES****2. APLICABILIDADE****3. PAÍS DE ORIGEM****4. NORMAS****5. USO DOS DOCUMENTOS CONTRATUAIS E INFORMAÇÕES****6. DIREITOS DE PATENTE****7. GARANTIA DE EXECUÇÃO****8. INSPEÇÕES****9. ENTREGA DE DOCUMENTOS****10. PAGAMENTO****11. PREÇOS****12. ORDENS DE MODIFICAÇÃO****13. ADITAMENTOS CONTRATUAIS****14. SUB-ROGAÇÃO****15. SUBCONTRATOS**

16. **ATRASO NA EXECUÇÃO DO CONTRATO PELO CONTRATADO**
17. **MULTA**
18. **RESCISÃO POR INADIMPLÊNCIA**
19. **FORÇA MAIOR**
20. **RESCISÃO POR INSOLVÊNCIA**
21. **RESCISÃO POR CONVENIÊNCIA ADMINISTRATIVA**
22. **SOLUÇÃO DE LITÍGIOS**
23. **IDIOMA E LEGISLAÇÃO APLICÁVEL**
24. **NOTIFICAÇÕES**
25. **IMPOSTOS E TAXAS**

SEÇÃO III - ELEGIBILIDADE PARA O FORNECIMENTO DE BENS, OBRAS E SERVIÇOS EM PROJETOS FINANCIADOS PELO BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

ANEXO I - AVISO DE LICITAÇÃO

ANEXO II - DADOS DO EDITAL

ANEXO IV - ESCOPO DO FORNECIMENTO

ANEXO V - TERMO DE CONTRATO

ANEXO VI – MODELOS DE GARANTIA E AUTORIZAÇÃO

ANEXO VII - TERMO DE PROPOSTA E PLANILHA DE PREÇOS

PLANILHA DE PREÇOS

ANEXO VIII - ESPECIFICAÇÕES

EDITAL-PADRÃO DE CONCORRÊNCIA PÚBLICA
COM DIVULGAÇÃO NACIONAL PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (NCB)

SEÇÃO I - INSTRUÇÕES AOS CONCORRENTES (IAC)

A – GERAL

1. FONTE DE RECURSOS

- 1.1 O Mutuário indicado nos Dados do Edital (Anexo II) prevê aplicar parte dos recursos de um empréstimo do Banco Mundial em pagamentos elegíveis relativos ao(s) contrato(s) decorrente(s) desta licitação, que está inserida no Projeto definido nos Dados do Edital. O Banco Mundial somente efetuará pagamentos quando aprovada por ele a correspondente solicitação do Mutuário, de acordo com os termos e condições do Acordo de Empréstimo. A menos que o Banco Mundial venha a concordar de forma especificamente diferente, nenhuma outra parte, além do Mutuário poderá reivindicar qualquer direito derivado do Acordo de Empréstimo ou ter direito aos recursos do empréstimo.

2. CONCORRENTES ELEGÍVEIS

- 2.1 Esta licitação está aberta a todos os Concorrentes oriundos de países elegíveis do BIRD.
- 2.2 O Acordo de Empréstimo veda saques da conta do empréstimo com a finalidade de realizar pagamentos a pessoas ou a entidades, bem como para a importação de equipamentos e de materiais, caso seja do conhecimento do Banco Mundial que tal importação esteja sujeita à restrição imposta por decisão do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas, nos termos do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas.

3. SERVIÇOS ELEGÍVEIS

- 3.1 Todos os Serviços a serem executados nos termos do futuro Contrato deverão ter origem em países elegíveis do Banco Mundial e todas as despesas à conta do Contrato estarão limitadas a tais serviços.

3.2 Para as finalidades desta Cláusula, "origem" significa o lugar onde os serviços forem executados

3.3 A origem dos Serviços não se confunde com a nacionalidade do Concorrente.

4. CUSTO DA PROPOSTA

4.1 O Concorrente arcará integralmente com todos os custos de preparação e apresentação de sua proposta e o Comprador não será, de nenhuma forma, responsável direta ou indiretamente por esses custos, independente do resultado do procedimento licitatório.

B - EDITAL

5. CONTEÚDO DO EDITAL

5.1 Os serviços objeto de prestação, o procedimento licitatório e os termos contratuais a serem cumpridos estão descritos neste Edital, que é composto das seguintes Seções e Anexos:

Seção I - Instruções aos Concorrentes (IAC);

Seção II- Condições Gerais do Contrato (CGC);

Seção III- Elegibilidade para Fornecimento de Bens, Obras e Serviços em Projetos Financiados pelo Banco Mundial;

Anexo I - Aviso de Licitação;

Anexo II - Dados do Edital;

Anexo III - Dados do Contrato;

Anexo IV - Escopo do Fornecimento;

Anexo V - Termo de Contrato e Carta de Aceitação;

Anexo VI - Modelos de Garantias e de Autorização do fabricante;

Anexo VII - Termo de Proposta e Planilha de Preços; e

Anexo VIII - Especificações (ou Termo de Referência).

- 5.2 O Concorrente deverá examinar todas as instruções, formulários, termos e especificações contidos no Edital. A falha no fornecimento de informações exigidas será de responsabilidade do Concorrente e a proposta que não atender substancialmente às condições previstas no Edital, será rejeitada.

6. ESCLARECIMENTOS SOBRE O EDITAL

- 6.1 O Concorrente poderá solicitar esclarecimentos a respeito do Edital ao Comprador, desde que por escrito (por carta, por fax ou por correio eletrônico) no prazo e no endereço indicados nos Dados do Edital. O Comprador responderá, também por escrito, no prazo indicado nos Dados do Edital. Cópias da resposta do Comprador (incluindo uma explicação sobre as perguntas, sem identificar a fonte), serão fornecidas a todos os interessados que retiraram ou que venham a retirar o Edital.

7. ADENDOS AO EDITAL

- 7.1 A qualquer tempo, antes da data limite para a apresentação das propostas, o Comprador poderá, por qualquer motivo, por sua própria iniciativa ou em resposta a alguma indagação do Concorrente, modificar o Edital através de um adendo.
- 7.2 Todos os Concorrentes que tenham adquirido ou venham adquirir o Edital serão informados, por escrito, sobre o adendo através de carta, fac-símile ou correio eletrônico e a ele estarão sujeitos.
- 7.3 A fim de dar tempo suficiente aos Concorrentes para que considerem o adendo na preparação de suas propostas, o Comprador poderá, a seu critério, prorrogar o prazo para apresentação das propostas.

C – PREPARAÇÃO DAS PROPOSTAS

8. IDIOMA DA PROPOSTA

- 8.1 A proposta, correspondências e impressos deverão ser escritos em português, inclusive o contrato a ser firmado, podendo os documentos complementares e a literatura impressa fornecidos pelos Concorrentes, estar em outro idioma, porém, deverão estar acompanhados de tradução para o português sendo que a mesma prevalecerá sobre os originais, principalmente no que se refere à interpretação da proposta.

9. DOCUMENTOS QUE COMPÕEM A PROPOSTA

- 9.1 Os documentos, parte da Proposta, deverão estar organizados em 1 (um) envelope, conforme descrito a seguir. O Concorrente poderá incluir no envelope da proposta quaisquer informações ou materiais complementares que julgue necessários ao perfeito entendimento da Proposta. A primeira página da proposta deverá conter um índice listando os documentos nela incluídos.
- (a) Termo de Proposta e Planilha de Preço, preenchidos de conformidade com as Cláusulas 10, 11 e 12 das IAC e conforme modelo incluído no Anexo VII do Edital;
 - (b) Documentos comprovando a elegibilidade, a habilitação e a qualificação do concorrente, conforme a cláusula 13 das IAC.
 - (c) Documentação que comprove a elegibilidade dos serviços e sua adequação ao Edital, de acordo com a Cláusula 14; das IAC, e
 - (d) Garantia da Proposta, conforme a Cláusula 15 das IAC.

10. TERMO DE PROPOSTA

- 10.1 O Concorrente deverá preencher o Termo de Proposta e a Planilha de Preço apropriada, conforme modelo incluído no Anexo VII do Edital.

11. PREÇOS DA PROPOSTA

- 11.1 O Concorrente nacional ou estrangeiro deverá indicar, na Planilha de Preço apropriada (conforme modelo do Anexo VII, os preços unitários e totais dos serviços que se propõe a fornecer).
- 11.2 Os preços deverão ser compostos, por item e/ou por lote(s), na Planilha de Preço, constante no ANEXO VII.
- 11.3 O detalhamento da composição do preço que o Concorrente deverá fazer consoante a Subcláusula 11.2 das IAC acima, tem por objetivo facilitar a comparação das propostas pelo Comprador e, de maneira alguma, limitará seu direito de contratar em termos diferentes.
- 11.4 O Concorrente que desejar oferecer redução de preços (descontos) pela adjudicação de mais de um lote deverá especificar a redução de preço aplicável no Termo de Proposta e Planilha de Preço – ANEXO VII.
- 11.5 Alternativa A
- (i) Nos contratos com previsão de duração de até 1 (um) ano, os preços cotados pelo Concorrente deverão ser fixos. Nesse caso, a proposta que incluir reajustamento de preço será considerada inadequada aos termos do Edital e será rejeitada nos termos da Cláusula 24 das IAC.

Alternativa B

- (ii) Nos contratos com preços cotados em moeda corrente nacional e previsão de duração maior do que 1 (um) ano, os preços poderão estar sujeitos a reajustamento conforme previsto na Cláusula 17 das Condições Gerais do Contrato, CGC. De acordo com a Subcláusula 26.2 das IAC, a aplicação do reajustamento de preços não será considerada na avaliação da proposta.

12. MOEDAS DA PROPOSTA

- 12.1 Os preços das propostas serão cotados nas seguintes moedas:

- (a) Para os bens e serviços que o Concorrente fornecerá de dentro do Brasil, os preços serão cotados em moeda brasileira, a menos que especificado de outra forma nos Dados do Edital - Anexo II, observando, neste caso, a Subcláusula 16.2 das Condições Gerais do Contrato (Seção II);
- b) Para os bens e serviços, ofertados pelo Concorrente, provenientes do exterior, os preços deverão ser cotados em qualquer moeda de país membro do Banco. Se o Concorrente desejar ser pago numa combinação de valores em diferentes moedas, ele poderá cotar os seus preços dessa forma, mas utilizando-se de no máximo 3 (três) moedas estrangeiras.

13. DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS DA ELEGIBILIDADE, HABILITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO CONCORRENTE

13.1 Conforme estabelecido na Clausula 9 das IAC, o Concorrente deverá fornecer, como parte de sua proposta, documentação que comprove sua elegibilidade, habilitação e qualificação para executar o Contrato, caso sua proposta seja aceita.

13.2 Para os projetos financiados pelo BID, a documentação relativa à elegibilidade do Concorrente deverá comprovar, por ocasião da apresentação de sua Proposta, que é originário de país elegível, conforme fixado nas Cláusulas 2 e 3 das IAC.

13.3 Observado o disposto nos Dados do Edital, a comprovação relativa à habilitação e à qualificação do Concorrente vencedor para executar o Contrato, deverá apresentar, como parte integrante da proposta e de forma satisfatória para o Comprador, a seguinte documentação:

- (a) Para Concorrentes brasileiros ou de origem estrangeira estabelecidos no Brasil:

I - Situação Jurídica:

- 1. Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

2. Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou de sociedade estrangeira em funcionamento no país, e ato do registro de autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir; e
3. Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício.

II - Situação Financeira:

1. Certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da comarca onde se localiza o principal estabelecimento da sociedade;
2. Relatório de auditores ou de contadores devidamente registrados no Conselho de Contabilidade, descrevendo a situação econômica e financeira da Empresa relativamente ao último balanço; e
3. Atestado de 02 (duas) instituições financeiras emitido dentro dos 60 (sessenta) dias anteriores à data da abertura das propostas, indicando boa situação financeira da Empresa.

III - Situação Fiscal:

1. Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda-CNPJ;
2. Prova de Regularidade perante o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) emitida pela caixa Econômica Federal, com validade em vigor;
3. Prova de regularidade relativa à Seguridade Social, demonstrando o cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei, mediante Certidão Negativa de Débitos com a Previdência Social (CND) com validade em vigor; e
4. Prova de regularidade para com as Fazendas Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou da sede do Concorrente, ou outra equivalente na forma da lei. A

prova de quitação com a Fazenda Federal deverá ser acompanhada da Certidão quanto à Dívida Ativa da União, com validade em vigor.

(b) Para Concorrentes estrangeiros não estabelecidos no Brasil:

1. Comprovação, na data da apresentação das propostas, de que o Concorrente é originário de país elegível do Banco Mundial;
2. Comprovação, pelos meios usuais no país de origem do Concorrente, de sua regularidade jurídica;
3. Demonstrativos financeiros e contábeis, a fim de comprovar que o Concorrente tem a capacidade financeira necessária para executar o Contrato; e
4. Declaração de que o Concorrente está, ou o compromisso de que, se for o vencedor, estará representado por um agente no Brasil, apto a executar as obrigações contratuais previstas nas Condições Gerais do Contrato - CGC e nas Especificações Técnicas.

(c) Para todos os Concorrentes nacionais e estrangeiros:

1. Se o Concorrente ofertar Bens que não sejam de sua fabricação ou produção, deverá apresentar, em sua versão original, a documento emitido pelo fabricante ou produtor, autorizando-o a fornecer aqueles Bens, de acordo com o modelo constante do Anexo VI;
2. Documentação evidenciando a capacidade técnica e a capacidade de produção, do fabricante ou produtor dos Bens ofertados; e
3. Capacidade jurídica do representante que, em nome do Concorrente, firme a proposta.

14. DOCUMENTAÇÃO COMPROBATÓRIA DA ELEGIBILIDADE DOS SERVIÇOS E DE SUA ADEQUAÇÃO AO EDITAL

- 14.1 De acordo com a Cláusula 9, o Concorrente deverá fornecer, como parte integrante da proposta, documentação comprobatória de elegibilidade dos serviços e da respectiva adequação aos termos do Edital.
- 14.2 A documentação deverá comprovar que Serviços são originários de país elegível do Banco Mundial.
- 14.3 A comprovação documental de que os Bens e Serviços são adequados aos termos do Edital poderá ser fornecida sob a forma de literatura impressa, de desenhos e de informações, contendo:
- (a) descrição detalhada das principais características dos serviços;
 - (b) comentário, item por item, sobre as Especificações, contidas no Anexo VIII, demonstrando que a proposta está substancialmente em conformidade com aquelas especificações e, se aplicável, uma lista detalhada dos desvios e exceções.
- 14.4 Com relação ao comentário a que se refere à Subcláusula 14.3 das IAC, o Concorrente deverá observar que as Normas Técnicas para a mão-de-obra, material e equipamento, e referência à marca ou número de catálogo, eventualmente citados nas Especificações são somente descritivos e não restritivos. O Concorrente, portanto, poderá substituí-los em sua proposta, desde que demonstre de maneira satisfatória para o Comprador que os Serviços ofertados em sua proposta, são equivalentes ou superiores àqueles descritos nas referidas Especificações.

15. GARANTIA DE PROPOSTA

- 15.1 O Concorrente deverá fornecer como parte integrante de sua proposta, em conformidade com a Cláusula 9, Garantia de Proposta no valor fixado nos Dados do Edital.
- 15.2 A Garantia de Proposta é exigida para manter o Comprador protegido contra os atos ou omissões do Concorrente arrolados na Subcláusula 15.7 das IAC que dão ensejo à

execução da garantia. A garantia deverá ter prazo de validade de, no mínimo, 30 (trinta) dias além do prazo de validade da proposta.

- 15.3 A Garantia de Proposta deverá estar denominada na mesma moeda expressa na Proposta, admitindo-se também que esteja em outra moeda, desde que livremente conversível e poderá ser fornecida em uma das seguintes formas, de acordo com os modelos constantes do Edital ou em outros modelos, desde que aceitável pelo

Comprador:

- a) Garantia Bancária emitida por uma instituição bancária aceitável pelo Comprador;
- b) Fiança Bancária e/ou Fiança emitida por uma instituição financeira ou Carta Irrevogável de Crédito emitida por banco localizado no Brasil ou no exterior, de acordo com o modelo constante do Edital ou em outro modelo, desde que aceitável pelo Comprador; ou
- c) Cheque Administrativo;

- 15.4 Toda proposta que não esteja acompanhada de Garantia de Proposta satisfatória será considerada inadequada aos termos do Edital, consoante a Cláusula 24 das IAC, e consequentemente, rejeitada pelo Comprador.

- 15.5 Os Concorrentes que não obtiveram êxito em suas propostas, terão suas Garantias de Proposta restituídas até 30 (trinta) dias após o período de validade das propostas, em conformidade com a Cláusula 15.1 das IAC.

- 15.6 A Garantia de Proposta do Concorrente vencedor será liberada quando assinado o Contrato, conforme definido na Cláusula 32 das IAC, mediante apresentação da Garantia de Execução, conforme a Cláusula 33 das IAC.

- 15.7 A Garantia de Proposta poderá ser executada:

- (a) caso o Concorrente retire sua proposta durante o período de sua validade por ele definido no Termo da Proposta; e
- (b) se o Concorrente vencedor, deixar de:
 - (i) assinar o Contrato, de acordo com a Cláusula 32 das IAC; ou

- (ii) apresentar a Garantia de Execução, de acordo com a Cláusula 33 das IAC.

16. PERÍODO DE VALIDADE DAS PROPOSTAS

- 16.1 As propostas deverão permanecer válidas pelo período estabelecido nos Dados do Edital. Será rejeitada a proposta que fixe período de validade da garantia da proposta menor do que o exigido.
- 16.2 Em casos excepcionais o Comprador poderá, antes de expirado o prazo original de validade da Proposta, solicitar aos Concorrentes uma prorrogação específica no prazo de validade, que deverá ser a mínima necessária para concluir a avaliação das propostas, obter aprovações necessárias e adjudicar o objeto do contrato. Neste caso, a solicitação e as respostas serão feitas por escrito (por carta, por fax ou por correio eletrônico). O Concorrente poderá recusar-se a estender o prazo de validade da proposta, sem que resulte na execução de sua Garantia de Proposta. É vedado ao Concorrente que concordar com a prorrogação, modificar a proposta, devendo providenciar a prorrogação da correspondente garantia.
- 16.3 Nos contratos com preço fixo, caso o Comprador solicite mais de uma extensão do período de validade da Proposta e o Concorrente concordar, o preço inicial do Contrato será atualizado pelo índice especificado nos Dados do Contrato. O fator de correção deverá ser aplicado sobre o período entre o último dia do prazo original de validade da Proposta e a data da Notificação de Adjudicação ao Concorrente vencedor

17. FORMA E ASSINATURA DA PROPOSTA

- 17.1 O Concorrente deverá apresentar a proposta em 2 (duas) vias, assinalando claramente "ORIGINAL" ou "CÓPIA", conforme apropriado. Em caso de divergência prevalecerá a que estiver estabelecido no "ORIGINAL".
- 17.2 O original e a cópia da proposta deverão ser impressos com tinta indelével, e deverão ser assinados pelo Concorrente ou por pessoa(s) legalmente autorizada(s) a contrair obrigações em seu nome. Todas as páginas da proposta, excetuados impressos não rasurados que acompanhem a proposta.
- 17.3 Serão rejeitadas as propostas que contenham entrelinhas, emendas ou rasuras.

D - APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

18. ENDEREÇAMENTO E FECHAMENTO DAS PROPOSTAS

18.1 O **Concorrente** deverá fechar o original e cada cópia da proposta em envelopes separados, devidamente identificados como “**ORIGINAL**” e “**CÓPIA**”. Os envelopes deverão, então, ser colocados e selados em outro envelope externo.

18.2 Os envelopes internos e o externo deverão:

- (a) estar fechados, endereçados e identificados conforme indicado nos Dados do Edital;
e
- (b) conter o nome do projeto, título e número indicados e o enunciado: “NÃO ABRIR ANTES DO DIA _____ ÀS _____ HORAS”, a ser preenchido em conformidade com o Anexo II. – Dados do Edital.

18.3 Os envelopes internos deverão, também, indicar o nome e endereço do Concorrente para possibilitar sua devolução sem adulterar seu fechamento, no caso de ser declarado “retardatário”.

18.4 Se o envelope externo não estiver devidamente fechado e identificado em conformidade com as instruções contida na Subcláusula 18.2 acima, o Comprador não assumirá qualquer responsabilidade pelo eventual extravio ou abertura prematura da proposta.

19. PRAZO PARA APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS

19.1 Serão consideradas e abertas, apenas as propostas recebidas pelo Comprador, no endereço conforme especificado na Subcláusula 18.2 das IAC e no prazo e horário estabelecidos nos Dados do Edital.

19.2 O Comprador poderá, a seu critério, adiar a data de recebimento e abertura das propostas, em conformidade com a Cláusula 7 das IAC, caso em que todos os direitos e obrigações do Comprador e dos Concorrentes estarão sujeitos à nova data, a qual será

informada oficialmente aos Concorrentes que adquiriram o edital, dentro dos prazos estabelecidos.

20. PROPOSTAS ENTREGUE COM ATRASO

20.1 As propostas entregues ao Comprador após o prazo fixado de conformidade com a Cláusula 19.1 serão rejeitadas e devolvidas ainda fechadas aos respectivos remetentes.

21. MODIFICAÇÃO E REVOGAÇÃO DE PROPOSTAS

21.1 O Concorrente poderá modificar ou revogar sua proposta após seu encaminhamento, desde que haja, por escrito, um aviso sobre sua modificação ou revogação e que seja recebido pelo Comprador, antes do término do prazo de apresentação das propostas.

21.2 O aviso da modificação ou revogação da proposta deverá ser encaminhado em envelope fechado e sobrescrito de acordo com as disposições da Subcláusula 18.2(b) das IAC. O aviso de revogação poderá, também, ser encaminhado via fax, porém, seguido de uma confirmação devidamente assinada, devendo ser recebida pelo Comprador dentro do prazo estipulado para apresentação das propostas.

21.3 Nenhuma proposta poderá ser modificada ou revogada após o prazo de apresentação das propostas.

E – ABERTURA E AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

22. ABERTURA E AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS PELO COMPRADOR

22.1 O Comprador abrirá todas as propostas na presença dos Concorrentes ou de seus representantes que compareçam à sessão pública a ser realizada no local, na data e no horário determinados nos Dados do Edital. Os Concorrentes e/ou seus representantes que estiverem presentes à reunião de abertura, deverão assinar a ata da reunião evidenciando sua presença.

- 22.2 Da sessão pública será lavrada ata, pelo Comprador, contendo, no mínimo, os nomes dos Concorrentes, as modificações ou revogações, os preços propostos, descontos e a presença e/ou ausência da exigência da Garantia de Proposta. Outros detalhes que o Comprador considere apropriados poderão ser anunciados na reunião. Nenhuma proposta deverá ser rejeitada e/ou desclassificada na reunião, com exceção das propostas entregue com atraso, que deverão ser devolvidas aos remetentes, fechadas, em conformidade com a Cláusula 20 das IAC.
- 22.3 As propostas (e as modificações encaminhadas em conformidade com a Cláusula 21.2 das IAC) que não forem abertas e lidas em voz alta na reunião de abertura não deverão ser consideradas para avaliação, independentemente das circunstâncias. As propostas revogadas serão devolvidas fechadas aos seus remetentes.

23. ESCLARECIMENTOS SOBRE AS PROPOSTAS

- 23.1 Para auxiliar na análise, avaliação e comparação das propostas, o Comprador poderá solicitar aos Concorrentes os esclarecimentos que julgar necessário. O pedido de esclarecimentos e as respostas serão formulados por escrito, através de carta ou fac-símile ou correio eletrônico. Nenhuma modificação nos preços cotados, ou na substância da proposta, será solicitada ou permitida.

24. ANÁLISE PRELIMINAR

- 24.1 O Comprador verificará se as propostas estão completas, se há erro de cálculo, se as garantias exigidas foram devidamente apresentadas, se os documentos estão devidamente assinados e se as propostas estão adequadas às exigências do Edital.
- 24.2 Erros aritméticos ou simplesmente numéricos serão retificados da seguinte forma:
- (a) se houver discrepância entre o preço unitário e o preço total obtido pela multiplicação do preço unitário pela quantidade, o preço unitário prevalecerá e o preço total será corrigido; e,
 - (b) se houver divergência entre os valores expressos por extenso e seus correspondentes em algarismos, prevalecerão os valores expressos por extenso.

- 24.3 Caso o Concorrente não se manifeste de acordo com a correção, sua proposta será rejeitada.
- 24.4 Antes da avaliação detalhada a ser feita, de acordo com a Cláusula 26 das IAC, o Comprador determinará a adequação substancial de cada proposta aos termos do Edital. Será considerada substancialmente adequada à proposta que atenda a todos os termos, condições e especificações do Edital, sem ressalvas ou desvios substanciais. Desvios ou ressalvas substanciais são aqueles que afetam de maneira substancial o escopo, a qualidade, ou o desempenho dos Bens, ou que sejam conflitantes com o Edital, restrinjam os direitos do Comprador ou as obrigações do Concorrente, e cuja retificação prejudicaria injustamente a posição competitiva de outros Concorrentes que tenham apresentado propostas adequadas ao Edital.
- 24.5 A proposta considerada inadequada será rejeitada pelo Comprador e não poderá ser alterada posteriormente pelo Concorrente com o objetivo de adequá-la aos termos do Edital.

25. CONVERSÃO PARA UMA ÚNICA MOEDA

- 25.1 Caso seja admitida nos Dados do Edital a apresentação de propostas em outras moedas, o Comprador, apenas para fins de avaliação e comparação, converterá todos os preços propostos para a moeda corrente brasileira, segundo a taxa de câmbio comercial (preço de venda) estabelecida pelo Banco Central do Brasil, vigente no dia da abertura das propostas.

26. AVALIAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PROPOSTAS

- 26.1 O Comprador avaliará e comparará as propostas consideradas adequadas, nos termos da Cláusula 24 das IAC.
- 26.2 A avaliação de cada proposta excluirá e não levará em consideração qualquer reajuste de preço durante o período de execução do Contrato. O ajuste de preço devido aos descontos oferecidos em conformidade com a Subcláusula 11.5 das IAC.

- 26.3 A avaliação da proposta levará em consideração, além do Preço da Proposta, os fatores e critérios especificados nos Dados do Edital.

27. PÓS-QUALIFICAÇÃO DO CONCORRENTE

- 27.1 O Comprador determinará, a seu critério, se o Concorrente selecionado como o que apresentou a proposta de menor preço avaliado e substancialmente adequada está qualificado para executar o Contrato de maneira satisfatória.
- 27.2 Essa determinação será baseada no exame da prova documental das qualificações do Concorrente que este apresentar, em conformidade com a Cláusula 19 das IAC.
- 27.3 Uma determinação afirmativa é condição para adjudicação ao Licitante. Uma determinação negativa resultará na desqualificação da proposta do Licitante, caso em que o Comprador passará ao exame do Concorrente que apresentou a proposta de menor preço avaliado seguinte, para determinar as respectivas qualificações para executar o contrato de maneira satisfatória.

28. COMUNICAÇÃO COM O COMPRADOR

- 28.1 Salvo o disposto na Subcláusula 23.1 das IAC, nenhum Concorrente poderá comunicar-se com o Comprador sobre qualquer assunto relacionado com a licitação, desde a abertura das propostas até a divulgação do resultado e a Notificação de Adjudicação.
- 28.2 Toda tentativa do Concorrente no sentido de influenciar o Comprador nas decisões relativas à análise e à avaliação das propostas, ou à adjudicação do objeto de Contrato, resultará na rejeição de sua proposta.

F - ADJUDICAÇÃO DO OBJETO DO CONTRATO

29. CRITÉRIO PARA ADJUDICAÇÃO

- 29.1 Sem prejuízo do disposto na Cláusula 30 das IAC, o Comprador adjudicará o resultado da licitação ao Concorrente habilitado que apresentar a proposta de menor preço avaliado, substancialmente adequada aos termos do Edital, nos termos da Cláusula 26 das IAC.

30. DIREITO DO COMPRADOR DE ALTERAR AS QUANTIDADES

- 30.1 O Comprador se reserva o direito de acrescentar ou reduzir a quantidade Serviços descritos no Escopo do Fornecimento, até o limite especificado nos Dados do Edital, sem nenhuma mudança nos preços unitários ou outros termos e condições ofertadas pelo Concorrente vencedor.
- 30.2 O limite máximo para acrescentar/reduzir a quantidade de Serviços, não deverá ultrapassar o percentual definido no Acordo de Empréstimo, a não ser que seja previamente autorizado pelo Banco.

31. DIREITO DO COMPRADOR DE CANCELAR A LICITAÇÃO

- 31.1 O Comprador se reserva o direito de cancelar a licitação sem que do cancelamento decorra qualquer direito a indenização por parte dos Concorrentes.

32. NOTIFICAÇÃO DE ADJUDICAÇÃO

- 32.1 Antes do término do prazo de validade das propostas, o Comprador fará a divulgação do resultado da licitação e notificará o Concorrente vencedor, por fac-símile, carta ou correio eletrônico que a sua proposta foi aceita.
- 32.2 Uma vez recebida a Garantia de Execução, de acordo com a Cláusula 34 das IAC, o Comprador comunicará aos demais participantes, o resultado final da licitação e restituirá, imediatamente, as suas respectivas garantias de proposta.

33. DOS RECURSOS

- 33.1 Qualquer Concorrente poderá, após a divulgação da vencedora, manifestar sua intenção de recorrer no prazo estipulado nos Dados do Edital.
- 33.2 Será concedido ao Concorrente que manifestar a intenção de interpor recurso, o prazo de 05 (cinco) dias úteis, a menos que estipulado diferente nos Dados do Edital, para apresentar as razões de recurso, ficando os demais Concorrentes intimados, caso queiram, a apresentarem contrarrazões em igual prazo, que começará a contar no término do prazo do recorrente.
- 33.3 A falta de manifestação imediata e motivada do Licitante importará a decadência do direito de recurso e adjudicação do objeto ao vencedor.
- 33.4 O acolhimento do recurso importará na invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento.
- 33.5 A decisão deverá ser motivada e submetida à apreciação da Autoridade Competente pela licitação, se não aceito o recurso interposto.
- 33.6 Decididos os recursos e constatada a regularidade dos atos praticados, a Autoridade Competente adjudicará o objeto e homologará o resultado da licitação para determinar a contratação.

G - CONTRATAÇÃO

34. ASSINATURA DO CONTRATO

- 34.1 O Comprador enviará para assinatura do Concorrente que teve sua proposta adjudicada, o Termo de Contrato, conforme modelo constante do Anexo V, devidamente preenchido, incluindo todos os acordos entre as partes.
- 34.2 O Concorrente que teve sua proposta adjudicada deverá assinar e datar o Contrato e devolvê-lo ao Comprador dentro de 30 (trinta) dias, contados da data do seu recebimento, salvo se estabelecido prazo diferente nos Dados do Edital.

35. GARANTIA DE EXECUÇÃO

- 35.1 No prazo de 30 (trinta) dias do recebimento da Notificação de Adjudicação, o Concorrente vencedor deverá fornecer a Garantia de Execução, de acordo com a Cláusula 7 das Condições Gerais do Contrato, na forma prevista no Edital ou outra forma aceita pelo Comprador.
- 35.2 A inobservância, pelo Concorrente, do disposto nas Cláusulas 32 ou 33 das IAC, constituirá motivo suficiente para o cancelamento da adjudicação e execução da sua Garantia de Proposta. Neste caso, o Comprador poderá adjudicar o objeto da licitação ao Concorrente cuja oferta seja avaliada como a segunda mais baixa, obedecidas às condições do Edital, ou proceder a uma nova licitação.

36. PRÁTICAS FRAUDULENTAS E DE CORRUPÇÃO

- 36.1 O Banco Mundial exige que os Mutuários (incluindo beneficiários do empréstimo do Banco), bem como os concorrentes, fornecedores e empreiteiras em contratos financiados pelo Banco, observem o mais alto padrão de ética durante todo o processo de contratação e execução desses Contratos. Em consequência desta política, o Banco:
- a) Define, para os propósitos desta cláusula, os termos estabelecidos abaixo:
 - (i) “prática corrupta” significa oferecer, dar, receber, ou solicitar, direta ou indiretamente, qualquer coisa de valor com o objetivo de influenciar a ação de servidor público no processo de licitação ou na execução de contrato;
 - (ii) “prática fraudulenta” significa a falsificação ou omissão dos fatos a fim de influenciar o processo de licitação ou de execução de contrato;
 - (iii) “prática oclusiva” significa esquematizar ou estabelecer um acordo entre dois ou mais Concorrentes, com ou sem o conhecimento do Mutuário ou de seus Prepostos, visando estabelecer preços em níveis artificiais e não-competitivos;
 - (iv) “prática coercitiva” significa causar dano ou ameaçar causar dano, direta, ou indiretamente, às pessoas ou sua propriedade visando

influenciar sua participação em um processo licitatório ou afetar a execução do contrato.

(v) “prática obstrutiva” significa

(aa) destruir, falsificar, alterar ou ocultar provas em inspeções ou fazer declarações falsas a investigadores, com o objetivo de impedir materialmente uma inspeção do Banco de alegações de prática corrupta, fraudulenta, coercitiva ou conluiada e/ou ameaçar, perseguir ou intimidar qualquer parte interessada, para impedi-la de mostrar seu conhecimento sobre assuntos relevantes à investigação ou ao seu prosseguimento, ou

(bb) atos cuja intenção seja impedir materialmente o exercício dos direitos do Banco de promover inspeção ou auditoria.

(b) rejeitará proposta de adjudicação se concluir que o licitante indicado para adjudicação envolveu-se, diretamente ou por meio de um representante, em práticas corruptas, fraudulentas, oclusivas ou coercitivas ao competir pelo contrato em questão;

(c) cancelará a parcela do empréstimo relativa ao contrato se, a qualquer momento, comprovar a prática corrupta, fraudulenta, colusiva ou coercitiva por parte dos representantes do Mutuário ou dos beneficiários do empréstimo no decorrer da licitação ou da execução do contrato, sem que o Mutuário tenha tomado às medidas necessárias e apropriadas, satisfatórias ao Banco, para remediar a situação;

(d) aplicará sanções à empresa ou a uma pessoa física, inclusive declarando-a inelegível para a adjudicação de contratos financiados pelo Banco, indefinidamente ou por prazo determinado, se em qualquer momento comprovar o envolvimento da empresa ou da pessoa física, diretamente ou por meio de agente, em práticas corruptas, fraudulentas, colusivas ou coercitivas, no decorrer da competição ou na execução do contrato financiado pelo Banco; e

(e) terá o direito de requerer, nos contratos por ele financiados, a inclusão nos documentos de licitação nos contratos financiados por um Empréstimo do Banco de dispositivo autorizando a inspeção das contas, registros e outros documentos dos

licitantes, referentes à submissão das propostas e ao desempenho do contrato, bem como, sua submissão à auditoria designada pelo Banco.

(f) o Contratante, garantida a prévia defesa, aplicará as sanções administrativas pertinentes e previstas na legislação brasileira, se comprovar o envolvimento de representante da empresa ou da pessoa física contratada em práticas corruptas, fraudulentas, colusivas ou coercitivas, no decorrer da licitação ou na execução do contrato financiado pelo Banco, sem prejuízo das demais medidas administrativas, criminais e cíveis.

- 36.2 Considerando o disposto na cláusula 36.1 (a) e suas subcláusulas (i) a (v) destas IAC, o Concorrente vencedor, como condição para a contratação, deverá concordar e autorizar que, na hipótese de o contrato vir a ser financiado, em parte ou integralmente, pelo Banco, mediante adiantamento ou reembolso, permitirá que o organismo financeiro e/ou pessoas por ele formalmente indicadas possam inspecionar o local de execução do contrato e todos os documentos e registros relacionados à licitação e à execução do contrato.
- 36.3 Além disso, os Concorrentes deverão estar cientes do disposto nas Subcláusulas 5.4 e 24.2 das CGC.

SEÇÃO II - CONDIÇÕES GERAIS DO CONTRATO (CGC)

1. DEFINIÇÕES

- 1.1 Neste Contrato, os termos a seguir listados têm seus significados assim definidos:

a) “Banco Mundial” - é o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD).

- b) "Serviços" –significa o trabalho a ser exercitado pelo prestador de serviços nos termos deste contrato, conforme descrito nas especificações e na proposta do prestador de serviços;
- c) "Certificado de Aceitação" - é o certificado que o Comprador emite pelos Serviços por ele aceitos;
- d) "Contratado" - é o Concorrente vencedor da licitação a quem foi adjudicado o objeto do Contrato;
- e) "Contrato" - é o Termo de Contrato assinado pelo Contratante e pelo Contratado, compreendendo todos os documentos e anexos a ele incorporados por referência, para contemplar os direitos e obrigações referentes ao fornecimento dos Bens e Serviços, inclusive os prazos de entrega;
- f) "Contratante" - é o Comprador signatário do Contrato na qualidade de Contratante, qualificado no Termo de Contrato;
- g) "Destino Final" - é o local, indicado nos Dados do Contrato, onde deverão ser entregues os Bens executados os Serviços;
- h) "Valor do Contrato" - é o montante a ser pago ao Contratado, nas condições acordadas no Contrato, pela completa e apropriada execução de suas obrigações contratuais; e
- i) Termo de Recebimento dos Serviços - certificado emitido pelo Contratante atestando a execução dos Serviços pelo Contratado.

j) Valor do Contrato - é o montante a ser pago ao Contratado, nas condições acordadas no Contrato, pela completa e apropriada execução de suas obrigações contratuais.

2. APLICABILIDADE

2.1 Estas Condições Gerais prevalecem exceto se modificadas nos Dados do Contrato ou por dispositivos constantes do próprio Contrato.

3. PAÍS DE ORIGEM

3.1 Todos os Serviços fornecidos em virtude do Contrato deverão ser originários de países elegíveis do Banco Mundial.

3.2 Para os fins desta Cláusula "origem" é o lugar onde os serviços forem fornecidos.

3.3 A origem dos Serviços é distinta da nacionalidade do Contratado.

4. NORMAS

4.1 Os Serviços executados em razão deste Contrato deverão estar de acordo com as Especificações - Anexo VIII e, quando nenhum padrão aplicável for mencionado, deverão adequar-se à norma oficial mais recente emitida pela instituição responsável do país de origem dos mesmos.

5. USO DOS DOCUMENTOS CONTRATUAIS E INFORMAÇÕES

5.1 O Contratado não poderá, sem prévio e expreso consentimento do Contratante, dar informações sobre o conteúdo do Contrato, ou qualquer provisão, especificação, norma, esquema, desenho, padrão, amostra ou informação fornecida pelo Contratante ou por quem o represente, a qualquer outra pessoa que não esteja vinculada à execução do Contrato.

- 5.2. O Contratado não poderá, sem prévio e expresse consentimento do Contratante, utilizar documento ou informação mencionada na Subcláusula 5.1 das CGC, exceto para fins de execução do Contrato.
- 5.3. Todos os documentos referidos na Subcláusula 5.1 das CGC, exceto o próprio Contrato, são de propriedade do Contratante e deverão ser-lhe restituídos pelo Contratado, com todas as cópias, quando do término da execução do Contrato, se assim for solicitado.
- 5.4. O Contratado deverá permitir ao Banco, caso seja solicitado, que inspecione seus registros contábeis com relação à execução do contrato, bem como permitir a auditoria por auditores designados pelo Banco.

6. DIREITOS DE PATENTE

- 6.1 O Contratado se responsabilizará por toda e qualquer reclamação de terceiros por infração a direitos relativos a patentes, marcas registradas ou desenhos industriais com respeito aos serviços, ou de suas partes.

7. GARANTIA DE EXECUÇÃO

- 7.1 Dentro de 30 (trinta) dias corridos, contados a partir do recebimento da Notificação de Adjudicação do Contrato, o Contratado entregará ao Contratante a Garantia de Execução no montante estipulado nos Dados do Contrato.
- 7.2 O valor da Garantia de Execução deverá ser pago ao Contratante em indenização por perdas e danos que resultarem do descumprimento pelo Contratado de suas obrigações contratuais.
- 7.3 A Garantia de Execução deverá permanecer válida, no mínimo, até 30 (trinta) dias além do prazo de vigência do Contrato, estando denominada na moeda em que o valor do Contrato for expresso, ou em outra moeda livremente conversível e aceitável pelo Contratante, em uma das seguintes modalidades:

- a) Garantia Bancária emitida por uma instituição bancária aceitável pelo Comprador;

b) Fiança Bancária ou Carta Irrevogável de Crédito emitida por banco localizado no Brasil ou no exterior, de acordo com o modelo constante do Edital ou em outro modelo, desde que aceitável pelo Contratante; ou

c) Cheque Administrativo.

7.4 A Garantia de Execução será liberada e restituída pelo Contratante ao Contratado no prazo de 30 (trinta) dias do efetivo cumprimento das obrigações contratuais, incluídas as relativas às garantias estipuladas no Contrato, com a emissão do Termo de Recebimento dos Bens e Serviços, exceto se definido de outra forma nos Dados do Contrato (Anexo III).

8. INSPEÇÕES

8.1 O Contratante, ou seu representante, poderá inspecionar os serviços para confirmar se eles atendem aos requisitos do Contrato. Os Dados do Contrato e/ou as Especificações estipulam quais inspeções e testes serão exigidos pelo Contratante e onde serão realizados. O Contratante deverá informar o Contratado, por escrito, a identidade dos agentes ou representantes designados para tais inspeções.

8.2 As inspeções poderão ser realizadas nas instalações do Contratado ou de seu (s) subcontratado (s), e/ou no Local de Execução conforme designado nos Dados do Contrato. Quando realizados em instalações do Contratado ou de seu (s) subcontratado(s), toda assistência necessária, deverá ser prestada aos inspetores sem custo adicional para o Contratante.

8.3 Quando algum apresentar falhas, detectadas na inspeção, o Contratante poderá rejeitá-lo e ao Contratado caberá substituí-lo ou efetuar as alterações necessárias para atender aos requisitos da especificação, sem custo adicional para o Contratante.

- 8.4 O direito do Contratante de inspecionar, quando for o caso, de rejeitar os serviços após sua entrega, não será limitado ou dispensado pelo fato de os serviços terem sido inspecionados e aprovados antes da entrega, pelo Contratante ou seu representante.
- 8.5 O disposto na Cláusula 8 das CGC, não implica em novação ou renúncia de quaisquer direitos oriundos do Contrato, notadamente com respeito às garantias ou outras obrigações acordadas no Contrato.

9. EXECUÇÃO E DOCUMENTOS

- 9.1 A execução dos serviços, pelo Contratado, deverá ser feita em conformidade com os termos especificados no Escopo do Fornecimento e nos Dados do Contrato.
- 9.2 A execução será considerada efetiva somente depois de emitido o respectivo Certificado de Aceitação.
- 9.3 O Contratado deverá, para os fins de pagamento, entregar ao Contratante o seguinte documento:
- a) Nota fiscal / fatura contendo a descrição dos serviços, quantidades, preços unitários e valor total;

10. PAGAMENTO

- 10.1 Os pagamentos serão feitos de acordo com o Cronograma Físico-Financeiro constante dos Dados do Contrato.
- 10.2 As notas fiscais e as respectivas faturas dos Serviços do Contratado estabelecido no Brasil, cujo preço tenha sido cotado em moeda estrangeira, serão expressos em moeda brasileira, convertidos à taxa de venda do câmbio fixada pelo Banco Central, vigente no dia útil imediatamente anterior à emissão daqueles documentos.
- 10.3 As solicitações do Contratado ao Contratante para pagamento deverão ser feitas por escrito, acompanhadas de faturas que descrevam, de forma apropriada, os Serviços executados, sem prejuízo do cumprimento das demais obrigações estipuladas no Contrato.
- 10.4 Os pagamentos deverão ser efetuados dentro do prazo estabelecido nos Dados do Contrato.

- 10.5 Caso o Contratante deixe de pagar ao Contratado dentro do prazo estabelecido nos Dados do Contrato, incidirão juros sobre os valores em atraso. Os juros serão calculados a partir da data em que o pagamento deveria ter sido efetuado até a data do efetivo pagamento. O cálculo será feito utilizando-se o índice definido nos Dados do Contrato, aplicando-se a seguinte fórmula:

$$AF = \frac{V \times (Ip - Iv)}{Iv}$$

onde,

AF = valor do ajuste financeiro;

V = valor do principal (nota fiscal/fatura) na data do vencimento;

Ip = Índice do dia do pagamento; e

Iv = Índice do dia do vencimento.

- 10.6 Todos os pagamentos, no Brasil, serão feitos em moeda brasileira e no exterior, na moeda indicada pelo Concorrente em sua proposta.

- 10.7 Os pagamentos antecipados serão processados após o Contratado ter apresentado Fiança Bancária, Carta Irrevogável de Crédito, Seguro Garantia, Garantia Bancária ou Cheque Administrativo, de igual valor, em favor do Contratante, emitido por uma instituição bancária, estabelecida no Brasil ou no exterior, aceitável pelo Contratante, com validade de até 30 (trinta) dias após previsão da conclusão total dos serviços.

- 10.8 A garantia de pagamento antecipado, caso prevista e no montante especificado nos Dados do Contrato, deverá ser apresentada no ato da assinatura do Contrato.

11. PREÇOS

- 11.1 Os preços cobrados pelo Contratado para a execução dos Serviços executados de acordo com as condições estabelecidas no Contrato não poderão ser diferentes daqueles cotados

em sua proposta. Excetuam-se os casos de reajustamento conforme Subcláusula 17.2 abaixo, ou decorrente de prorrogação do prazo de validade da proposta em virtude de solicitação feita, à época, pelo Contratante.

- 11.2 Os preços do contrato deverão ser os vigentes na data limite da apresentação das Propostas e não serão passíveis de reajustamento durante 1 (um) ano a partir daquela data. Subsequentemente, os preços em moedas estrangeiras permanecerão fixos e somente serão reajustáveis os preços cotados em Reais, com base na seguinte fórmula, ficando fixos durante o ano seguinte:

$$R = \left(a \frac{M_i}{M_o} + b \frac{E_i}{E_o} \right) V - V$$

Onde:

a e b = coeficientes especificados nos Dados do Contrato, cuja soma é igual a 1;

V = valor do fornecimento a ser reajustado;

R = valor do reajustamento;

M_o = índice de mão-de-obra do mês da apresentação da proposta;

M_i = índice de mão-de-obra relativo à data base do reajustamento anual;

E_o = índice de preços para indústria de transformação de material do mês da apresentação da proposta; e,

E_i = índice de preços para indústria de transformação de material relativo à data base do reajustamento anual.

- 11.3 Salvo disposto de modo diferente nos Dados do Contrato os índices a serem considerados no reajustamento serão extraídos das tabelas publicadas mensalmente na revista Conjuntura Econômica, editada pela Fundação Getúlio Vargas, conforme segue:

M_i e M_o = Índice de evolução do salário médio de produção, setor ABDIB - Global com encargos sociais, publicado pela Associação Brasileira para Desenvolvimento das Indústrias de Base-ABDIB;
e

Ei e Eo = Preços por atacado - oferta global - Brasil - Produtos
Industriais/Indústria de Transformação.

11.4 Nenhum reajustamento de preço será permitido além das datas contratuais de entrega, exceto se for especificamente previsto em aditamento contratual. Não será admitido reajustamento de preço por períodos de atraso imputável ao Contratado, sem prejuízo das indenizações e multas contratuais devidas ao Contratante, conforme previsto na Cláusula 23 desta Seção II.

12. ORDENS DE MODIFICAÇÃO

12.1 O Contratante poderá, a qualquer tempo, mediante ordem por escrito dirigida ao Contratado e de acordo com a Cláusula 30 das CGC, efetuar modificações dentro do escopo geral do Contrato em um ou mais dos seguintes itens:

a) local de execução; ou

b) serviços a serem executados pelo Contratado.

12.2 Caso alguma das modificações comprovadamente venha a provocar aumento ou diminuição no custo ou no tempo de execução, será feito um ajuste equitativo no Preço do Contrato ou no prazo de entrega, ou em ambos, aditando-se o Contrato adequadamente. Qualquer reclamação do Contratado referente a ajustes decorrentes de ordens de modificação expedidas nos termos desta Cláusula deverá ser feita, antecipadamente, dentro do prazo de 30 (trinta) dias contados da data do recebimento da ordem de modificação.

13. ADITAMENTOS CONTRATUAIS

- 13.1 Ressalvado o disposto na Cláusula 18 das CGC, nenhuma variação ou modificação dos termos do Contrato será feita, a não ser através de aditamento contratual celebrado entre as partes.

14. SUB-ROGAÇÃO

- 14.1 O Contratado não poderá transferir para outrem total ou parcialmente suas obrigações contratuais salvo mediante consentimento prévio e expresso do Contratante.

15. SUBCONTRATOS

- 15.1 O Contratado deverá notificar, por escrito, o Contratante a respeito de todos os subcontratos por ele firmados, caso não tenham sido especificados em sua proposta. Tais subcontratações, mencionadas ou não na proposta, não eximirão o Contratado de quaisquer obrigações ou responsabilidades contratuais.
- 15.2 Não será admitida a subcontratação com empresas que tenham apresentado propostas na licitação de que decorre este Contrato.
- 15.3 Os subcontratos deverão atender integralmente ao estipulado nas Cláusulas 3 e 4 das CGC.

16. ATRASO NA EXECUÇÃO DO CONTRATO PELO CONTRATADO

- 16.1 A execução dos Serviços deverão ser realizados de acordo com o cronograma fixado nas especificações.
- 16.2. Caso o Contratado venha a atrasar, sem justificativa, o cumprimento de suas obrigações, ficará sujeito às seguintes sanções:
- a) Multas;
 - b) Execução da Garantia de Execução;
 - c) Rescisão do Contrato por inadimplência.

16.3 Caso, durante a execução do Contrato, ocorra quaisquer eventos que impeçam a execução de Serviços dentro dos prazos acordados, o Contratado deverá notificar prontamente o Contratante, por escrito, do motivo da demora, sua provável duração e suas causas. Logo após o recebimento do aviso do Contratado, o Contratante deverá avaliar a situação e poderá, a seu critério, prorrogar o prazo estabelecido. A prorrogação deverá ser confirmada pelas partes, por meio de um aditamento ao Contrato, mantidas todas as condições do Contrato original.

17. MULTA

17.1 Ressalvado o disposto na Cláusula 25 das CGC, caso o Contratado se torne inadimplente com respeito à execução dos Serviços, o Contratante poderá, sem prejuízo de outras medidas, deduzir do preço contratual, a título de multa, o equivalente a 0,1% (um décimo por cento) do preço dos Serviços não executados por cada dia de atraso, até o limite máximo de 10% (dez por cento) do valor total do Contrato. Uma vez atingido esse limite, o Contratante poderá executar a Garantia de Execução e, se persistir, rescindir o Contrato.

18. RESCISÃO POR INADIMPLÊNCIA

18.1 Sem prejuízo de outras medidas cabíveis por inadimplência de cláusula contratual, o Contratante poderá rescindir este Contrato, no todo ou em parte, mediante notificação por escrito:

- a) caso o Contratado deixe de executar parcial ou integralmente os serviços dentro do(s) prazo(s) estipulado(s) no Contrato, ou na prorrogação que lhe tenha sido concedida, de acordo com a Cláusula 22 das CGC;
- b) caso o Contratado deixe de cumprir quaisquer outras obrigações contratuais; ou

18.2 O Contratante pode, também, a seu juízo, rescindir este Contrato, no todo ou em parte, caso o Contratado tenha se envolvido em práticas de corrupção ou fraudulentas na concorrência ou na execução do Contrato. Para os fins desta Cláusula:

- a) “prática corrupta” significa oferecer, dar, receber, ou solicitar, direta ou indiretamente, qualquer coisa de valor com o objetivo de influenciar a ação de servidor público no processo de licitação ou na execução de contrato;
- b) “prática fraudulenta” significa a falsificação ou omissão dos fatos a fim de influenciar o processo de licitação ou de execução de contrato;
- c) “prática colusiva” significa esquematizar ou estabelecer um acordo entre dois ou mais Concorrentes, com ou sem o conhecimento do Mutuário ou de seus Prepostos, visando estabelecer preços em níveis artificiais e não-competitivos;
- d) “prática coercitiva” significa causar dano ou ameaçar causar dano, direta, ou indiretamente, às pessoas ou sua propriedade visando influenciar sua participação em um processo licitatório ou afetar a execução do contrato.
- e) “prática obstrutiva” significa
 - (aa) destruir, falsificar, alterar ou ocultar provas em inspeções ou fazer declarações falsas a auditores, com o objetivo de impedir materialmente uma inspeção do Banco de alegações de prática corrupta, fraudulenta, coercitiva ou colusiva e/ou ameaçar, perseguir ou intimidar qualquer parte interessada, para impedi-la de mostrar seu conhecimento sobre assuntos relevantes à investigação ou ao seu prosseguimento, ou
 - (bb) atos cuja intenção seja impedir materialmente o exercício dos direitos do Banco de promover inspeção ou auditoria.

18.3 Caso o Contratante rescinda o Contrato, poderá executar, nas condições e forma que julgar apropriadas, os serviços similares àqueles não executados e o Contratado arcará com os custos decorrentes.

19. FORÇA MAIOR

19.1 Não obstante o disposto nas Cláusulas 22, 23 e 24 das CGC, o Contratado não será penalizado com a perda da Garantia de Execução, com a aplicação de multas por perdas e danos ou com a rescisão contratual caso sua inadimplência derive de motivo de Força Maior.

19.2 Para os efeitos do Contrato, “Força Maior” significa qualquer ato ou fato que esteja fora do controle da parte que a invoca e que torne impossível o cumprimento de suas obrigações contratuais, incluindo guerra ou revolução, incêndio, explosão, fenômenos

geológicos ou climáticos, greves (exceto quando limitadas aos empregados de qualquer das partes). Tal conceito de Força Maior não inclui ato ou fato:

- a) causado por culpa ou dolo da parte que a invoca; e,
- b) que pudesse ter sido evitado ou razoavelmente previsto e considerado pela parte que o invoca.

19.3 Qualquer uma das partes só terá o direito de invocar motivo de Força Maior se a ocorrência de tal evento for prontamente notificada à outra parte.

19.4 A parte afetada por Força Maior deverá tomar todas as medidas necessárias para eliminar ou minorar, tanto quanto possível os seus efeitos, inclusive para restringir ao máximo o período durante o qual estará impedida de cumprir integralmente suas obrigações contratuais.

19.5 A ocorrência de motivo de Força Maior não eximirá a parte que a invoca, da satisfação pontual das obrigações cujo cumprimento não tenha sido afetado pelo evento.

20. RESCISÃO POR INSOLVÊNCIA

20.1 O Contratante poderá rescindir o Contrato a qualquer momento através de notificação por escrito ao Contratado, sem a obrigação de pagar indenização, caso este vier a falir ou tornar-se, de qualquer outra forma, insolvente, observando-se que tal rescisão não afetará ou prejudicará nenhum direito, ação ou medida já cabível ou que vier a caber ao Contratante.

21. RESCISÃO POR CONVENIÊNCIA ADMINISTRATIVA

21.1 O Contratante poderá, através de notificação por escrito ao Contratado, rescindir o Contrato a qualquer tempo, no todo ou em parte, por estrita conveniência administrativa. A notificação de rescisão deverá explicitar sua extensão, a data a partir da qual se tornará eficaz e também que a rescisão ocorre por motivo de conveniência do Contratante.

21.2O Contratante pode, também, a seu juízo, rescindir este Contrato, no todo ou em parte, caso o Contratado tenha se envolvido em práticas de corrupção ou fraudulentas na concorrência ou na execução do Contrato. Para os fins desta Cláusula:

- a) “prática corrupta” significa oferecer, dar, receber, ou solicitar, direta ou indiretamente, qualquer coisa de valor com o objetivo de influenciar a ação de servidor público no processo de licitação ou na execução de contrato;
- b) “prática fraudulenta” significa a falsificação ou omissão dos fatos a fim de influenciar o processo de licitação ou de execução de contrato;
- c) “prática colusiva” significa esquematizar ou estabelecer um acordo entre dois ou mais Concorrentes, com ou sem o conhecimento do Mutuário ou de seus Prepostos, visando estabelecer preços em níveis artificiais e não-competitivos;
- d) “prática coercitiva” significa causar dano ou ameaçar causar dano, direta, ou indiretamente, às pessoas ou sua propriedade visando influenciar sua participação em um processo licitatório ou afetar a execução do contrato.
- e) “prática obstrutiva” significa
 - (aa) destruir, falsificar, alterar ou ocultar provas em inspeções ou fazer declarações falsas a auditores, com o objetivo de impedir materialmente uma inspeção do Banco de alegações de prática corrupta, fraudulenta, coercitiva ou colusiva e/ou ameaçar, perseguir ou intimidar qualquer parte interessada, para impedi-la de mostrar seu conhecimento sobre assuntos relevantes à investigação ou ao seu prosseguimento, ou
 - (bb) atos cuja intenção seja impedir materialmente o exercício dos direitos do Banco de promover inspeção ou auditoria.

22. SOLUÇÃO DE LITÍGIOS

22.1 O Contratante e o Contratado deverão esforçar-se para resolver, amigavelmente, através de negociações diretas e informais, qualquer desavença ou disputa que surgir entre as partes sobre o Contrato. As partes, de comum acordo, poderão designar um profissional atribuindo-lhe a função de Conciliador para dirimir questões de caráter predominantemente técnico.

22.2 Caso, passados 30 (trinta) dias do início de tais negociações, o Contratante e o Contratado não chegarem à solução amigável, qualquer das partes poderá solicitar que o litígio seja submetido aos seguintes mecanismos:

- a) mediação administrativa, conduzida perante o órgão competente indicado nos Dados do Contrato; e,
- b) se não solucionado pelo mecanismo indicado na alínea anterior, será submetido ao foro de eleição indicado nos Dados do Contrato.

23. IDIOMA E LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

23.1 O Contrato será lavrado no idioma Português e interpretado de acordo com as leis em vigor no Brasil.

24. NOTIFICAÇÕES

24.1 Qualquer notificação ou comunicação emitida por uma das partes à outra, a respeito do Contrato, deverá ser enviada por fac-símile ou correio eletrônico e posteriormente confirmada por carta, ao endereço especificado para tal propósito nos Dados do Contrato.

24.2 A notificação produzirá seus efeitos no momento de sua entrega, ou na data nela estipulada, valendo a que ocorrer por último.

25. IMPOSTOS E TAXAS

25.1 O Contratado será totalmente responsável por todos os impostos, tributos, licenças e outros encargos decorrentes do Contrato, até que os serviços sejam totalmente executados.

SEÇÃO III. ELEGIBILIDADE PARA O FORNECIMENTO DE BENS, OBRAS E SERVIÇOS EM PROJETOS FINANCIADOS PELO BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

1. De acordo com o parágrafo 1.8 das Diretrizes para Aquisições Financiadas por Empréstimos do BIRD e Créditos da AID, datadas de maio de 2004, o Banco permite que empresas e indivíduos de qualquer país ofereçam bens, obras e serviços para projetos por ele financiados. Como exceção, empresas de um país ou bens fabricados em um país podem ser excluídas se:

Parágrafo 1.8 (a) (i): uma lei ou norma oficial proibir o país do Mutuário de estabelecer relações comerciais com esse país, desde que o Banco entenda que essa exclusão não irá prejudicar a eficácia da concorrência para o fornecimento dos bens ou obras necessárias, ou

Parágrafo 1.8 (a) (ii): em cumprimento à decisão do Conselho de Segurança das Nações Unidas, nos termos do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas, o país do Mutuário proibir a importação de bens e pagamentos a um determinado país, pessoa física ou entidade.

2. Para a informação dos licitantes, no presente momento, empresas, bens e serviços oriundos dos seguintes países estão excluídos dessa licitação:

- (a) Com respeito ao parágrafo 1.8 (a) (i) das Diretrizes:

ANEXO I - AVISO DE LICITAÇÃO

Data: de 2012.

Acordo de Empréstimo N° LN 77110 BR

Edital N°: NCB – 001/2011.

1 O GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO recebeu um empréstimo do Banco Mundial, em várias moedas, relativo ao custo do PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO E GESTAO PUBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO – PROJETO EDUCAR e pretende aplicar parte dos recursos desse empréstimo em pagamentos elegíveis nos termos do Contrato para aquisição de sistema de informações da educação para Rede Escolar Estadual de Pernambuco.

2 A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, doravante denominado "Comprador", solicita propostas fechadas de Concorrentes elegíveis para Contratação de serviços especializados para organizar, operacionalizar, assessorar e prestar todo apoio necessário à realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando a modernização de seu funcionamento, referidos no Item 1 acima e descritos nas Especificações Técnicas (Anexo VIII do Edital).

3 A documentação completa relativa à licitação pode ser inspecionada e adquirida pelo link “licitações” – “Projeto EDUCAR”, através do site: www.educacao.pe.gov.br. por qualquer Concorrente. Informações através do fone: (081) 3183-9458 ou e-mail: cel.educar@educacao.pe.gov.br;

4 As propostas deverão ser entregues na sala da Comissão Especial de Licitação – CEL/SEE, rua Afonso Olindense, 1513, bloco “e”, 1º andar (Projeto Educar), Várzea, Recife – PE, CEP: 50810-000 até às hs. do dia acompanhadas de uma Garantia de Proposta de (Moeda/Valor) R\$ 89.715,00 (oitenta e nove mil, setecentos e quinze reais), e serão abertas às h. do dia na presença dos interessados que desejarem assistir à cerimônia de abertura.

5 Os Bens devem ser entregues no Destino Final, conforme descrito no Anexo IV, Escopo do Fornecimento e no Anexo III, Dados do Contrato.

PATRÍCIA DE CARVALHO FREIRE

Presidente da Comissão Especial de Licitação – CEL

Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

ANEXO II - DADOS DO EDITAL

SEÇÃO I:

[1.1]	O <i>Mutuário</i> é: ESTADO DE PERNAMBUCO. O <i>Comprador</i> é: SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. O <i>Projeto</i> é: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO E GESTAO PUBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO – PROJETO EDUCAR
[6.1]	A solicitação de esclarecimento sobre o Edital tem que ser recebida até 15 (quinze) dias corridos antes da data estabelecida para a apresentação das propostas. O prazo para o Comprador responder a pedidos de esclarecimento é de até 10 (dez) dias corridos antes da data estabelecida para a apresentação das propostas.
[11.5]	Na presente licitação é aplicável a alternativa: “A”
[15.1]	O valor da Garantia de Proposta é de R\$ 89.715,00 (oitenta e nove mil, setecentos e quinze reais).
[16.1]	O período de validade da proposta será de 60 (sessenta) dias.
[18.2]	Identificação do Envelope Externo: A: SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO – PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO E GESTAO PUBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO – PROJETO EDUCAR. O endereço para a apresentação das propostas é: Sala da Comissão Especial de Licitação – CEL/SEE, rua Afonso Olindense, 1513, bloco “e”, 1º andar (Projeto Educar), Várzea, Recife – PE, CEP: 50810-000. Proposta para: CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA ORGANIZAR, OPERACIONALIZAR, ASSESSORAR E PRESTAR TODO APOIO NECESSÁRIO À REALIZAÇÃO DE 05 (CINCO) SEMINÁRIOS, 01 POR MACRORREGIÃO DO ESTADO PARA APRESENTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA ESTADUAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES DE PERNAMBUCO – PROCEPE.

	NÃO ABRIR ANTES DE: 25.09.2012 ÀS 10:00 hs.
[19.1]	O prazo para a apresentação de propostas é até às 10:00hs do dia 25.09.2012.
[22.1]	A sessão pública de abertura será realizada: no dia 25.09.2012, às 10:00hs, Sala de Reunião do Projeto Educar, rua Afonso Olindense, 1513, bloco “e”, 1º andar (Projeto Educar), Várzea, Recife – PE, CEP: 50810-000.

[26.4]	Os seguintes fatores serão considerados na determinação do preço de avaliação das propostas: a) O custo dos Serviços Decorrentes: NÃO APLICÁVEL. b) O Cronograma de execução dos serviços: <i>vide</i> Anexo IV- Escopo do Fornecimento. c) Outros fatores: NÃO APLICÁVEL.
[30.1]	O limite para acrescentar ou reduzir quantidades de Bens e Serviços deste Edital é de: 15% (quinze por cento).
[30.2]	O prazo para enviar o Contrato assinado para o Comprador é de 05 (cinco) dias úteis, contados da data do seu recebimento.
[33.1]	O prazo para manifestar sua intenção de recorrer será de: 01 (um) dia útil, após a divulgação da vencedora, por meio de e-mail que deverá ser encaminhado para o seguinte endereço: cel.educar@educacao.pe.gov.br ou envio de fax para a Comissão Especial de Licitação - F: (081) 3183 9471.
[33.2]	O prazo para apresentar as razões do recurso é: 05 (cinco) dias úteis.

ANEXO III - DADOS DO CONTRATO

SEÇÃO II:

[7.1]	O valor da Garantia de Execução é de: 05% (cinco por cento) do valor do contrato.																												
[9.1.]	Os serviços serão executados no prazo de 5 (cinco) meses, de acordo com as especificações constantes no ANEXO VIII.																												
[10.1]	O pagamento dos Bens e Serviços deverá ser feito como segue: <table><tr><th rowspan="2">PARCELA (%)</th><th rowspan="2">PRODUTO</th><th colspan="4">M E S E S</th></tr><tr><th>1</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr><tr><td>1ª parcela correspondente a 10 % do valor contratado</td><td>Plano de Trabalho</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2ª parcela correspondente a 30 % do valor contratado</td><td>Apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e roteiro do vídeo documentário – Produto 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3ª parcela correspondente a 60 % do valor contratado</td><td>Execução Operacional dos Seminários – Produto 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	PARCELA (%)	PRODUTO	M E S E S				1	3	4	5	1ª parcela correspondente a 10 % do valor contratado	Plano de Trabalho					2ª parcela correspondente a 30 % do valor contratado	Apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e roteiro do vídeo documentário – Produto 2					3ª parcela correspondente a 60 % do valor contratado	Execução Operacional dos Seminários – Produto 3				
PARCELA (%)	PRODUTO			M E S E S																									
		1	3	4	5																								
1ª parcela correspondente a 10 % do valor contratado	Plano de Trabalho																												
2ª parcela correspondente a 30 % do valor contratado	Apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e roteiro do vídeo documentário – Produto 2																												
3ª parcela correspondente a 60 % do valor contratado	Execução Operacional dos Seminários – Produto 3																												
[10.4] .	Ate 30 (trinta) dias contados da apresentação dos produtos, mediante atesto das faturas/notas fiscais.																												
[10.5]	O índice de reajuste é: TR																												
[12.2]	Qualquer reclamação do Contratado referente às ordens de modificação deverá ser feita dentro do prazo de: 30 (trinta) dias.																												

[22.1]	Solução de litígios: FORO DA CIDADE DO RECIFE – ESTADO DE PE
[24.1]	Os endereços para notificações são os seguintes: Contratante: Sala da Comissão Especial de Licitação – CEL/SEE, rua Afonso Olindense, 1513, bloco “e”, 1º andar (Projeto Educar), Várzea, Recife – PE, CEP: 50810-000. Contratado:

ANEXO IV - ESCOPO DO FORNECIMENTO**1- LISTA DE SERVIÇOS:**

LOTE nº	ITEM nº	BREVE DESCRIÇÃO ⁽³⁾	QUANT. ⁽⁴⁾
01	01	Fornecimento de serviço especializado para oferecer as condições logísticas e operacionais para a realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando à modernização de seu funcionamento, elaboração e implementação Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE.	-

ANEXO V - TERMO DE CONTRATO

Aos ____ dias do mês_____, de 20____, *[Qualificar Contratante]*, neste ato representado por *[indicar]*, doravante denominado Contratante, de um lado, e *[Nome e qualificação do Contratado]*, aqui representado por *[indicar]*, doravante denominado "Contratado", do outro lado.

Considerando que o Contratante necessita de determinados Serviços objeto do Edital nº *[indicar]*, Processo nº*[indicar]*, a saber: *[descrever escopo do fornecimento]*.

E tendo a proposta apresentada pelo Contratado sido aceita pelo Contratante, conforme *[indicar ato de homologação]*, para o fornecimento desses Serviços no total de R\$ *[Valor do Contrato em moeda, em números e por extenso]*, doravante denominado Valor do Contrato;

RESOLVEM celebrar este Contrato, regido pelas disposições seguintes:

1. Neste Contrato as palavras e expressões terão o mesmo significado que o definido nas Condições Gerais do Contrato.
2. Os seguintes documentos integram este Contrato, que serão lidos e interpretados como parte do mesmo, independente de transcrição:
 - a) Termo de Proposta e Planilha de Preços submetidos pelo Concorrente;
 - b) Condições Gerais do Contrato;
 - c) Dados do Contrato;
 - d) Escopo do Fornecimento;
 - e) Especificações; e
 - f) Notificação de Adjudicação emitida pelo Contratante.
3. Pelos pagamentos a serem feitos pelo Contratante ao Contratado, o Contratado se compromete, por este instrumento e perante o Contratante, a fornecer Serviços e a

corrigir defeitos em total conformidade, sob todos os aspectos, com as provisões do Contrato.

4. O Contratante se compromete, por este instrumento, a pagar ao Contratado, pelo fornecimento dos Serviços e a correção de defeitos, o valor contratado ou outro montante que for devido conforme acordado no Contrato, nos prazos e forma ajustados, correndo as respectivas despesas à conta de [*indicar dotações e fontes orçamentárias*].

As partes aqui referidas realizaram este Contrato perante testemunhas, de acordo com as leis do Brasil em vigor no dia e ano acima.

pelo (Contratante)

pelo (Contratado)

(Testemunha)

(Testemunha)

ANEXO VI – MODELOS DE GARANTIA E AUTORIZAÇÃO

A - GARANTIA DE PROPOSTA (Garantia Bancária)

A *[Qualificar Contratante]*

Considerando que *[nome do Concorrente]* doravante denominado (*"Concorrente."*) submeteu sua proposta datada de *[data]* para o fornecimento *[detalhar, os Serviços a serem fornecidos]*, conforme Edital Nº *[número]*, doravante denominada (*"Proposta"*), saibam todos pelo presente que *[Nome do Banco]* do *[Nome do País]* com sede em *[_____]*, doravante denominado (*"Banco"*), está obrigado junto a *[Nome do Comprador]* doravante denominado (*"Comprador"*) pela quantia de *[_____]*. O Banco compromete-se pelo presente a indenizar ao Contratante até o limite do valor acima, caso a empresa *[Nome do Concorrente]* doravante denominado Concorrente descumpra com as obrigações de sua proposta.

As condições desta obrigação são:

1. Se o Concorrente retirar sua Proposta durante o período de validade da mesma; ou
2. Se o Concorrente for notificado da aceitação de sua Proposta pelo Comprador durante o período de validade da mesma:
 - a) e deixar de assinar o Contrato de acordo com as Instruções aos Concorrentes;
 - b) deixar de fornecer a Garantia de Execução de Contrato de acordo com as Instruções aos Concorrentes.

Esta garantia permanecerá em vigor até 30 (trinta) dias após o prazo de vigência da Proposta mencionado no Edital. Poderão Vv. Ss. solicitar prorrogação através de Notificação ao Concorrente e toda reclamação a respeito dela deverá ser recebida pelo Banco até a data de validade da Garantia indicada.

Data_____Assinatura do Banco

Testemunhas_____Chancela_____

(Assinatura/Nome/Endereço)

B - GARANTIA DE EXECUÇÃO CONTRATUAL

À *[Qualificar Contratante]*

CONSIDERANDO QUE *[nome do Contratado]*, doravante denominado "Contratado" compromete-se, conforme Contrato N°____, datado de ____de____de 200____, a fornecer Serviços nele descritos.

E CONSIDERANDO QUE ficou estipulado por V. Sas. no referido Contrato que o Contratado deverá dar uma Garantia Bancária concedida por um banco idôneo, no valor especificado no Contrato, como Garantia de Execução por parte do Contratado, das suas obrigações contratuais.

E CONSIDERANDO QUE concordamos em dar esta Garantia ao Contratado;

AFIRMAMOS que nos constituímos em Fiadores e responsáveis perante V. Sas., pelo Contratado, até a soma de *[valor da Garantia em algarismos e por extenso]* comprometendo-nos pelo presente documento a pagar, mediante solicitação do Contratante, por escrito, declarando a inadimplência do Contratado no cumprimento de suas obrigações contratuais, e sem contraditar a quantia até o limite de *[valor da Garantia]*, como acima mencionado, dispensada a apresentação de provas ou razões quanto ao valor especificado na sua solicitação.

Esta Garantia terá validade pelo prazo de 30 (trinta) dias da emissão do Termo de Recebimento dos Bens e Serviços, conforme a Cláusula 7 das Condições Gerais do Contrato, Seção II.

Assinatura e Autenticação dos Avalistas

Data: _____

Endereço: _____

ANEXO VII - TERMO DE PROPOSTA E PLANILHA DE PREÇOS

Data:

Acordo de Empréstimo N°: _____ *[inserir número, se conhecido]*

Edital N°: _____ *[número do edital]*

Ao *[Comprador]*

Prezados Senhores:

Tendo examinado o Edital, nós, abaixo-assinados, apresentamos a presente proposta para o fornecimento de *[descrever serviços objeto da proposta]*, de conformidade com o Edital mencionado, pelo valor total de *[preço da proposta em moedas, números e por extenso - o preço inclui todos os impostos exigidos por força da lei]* de acordo com a Planilha de Preços anexa e parte integrante desta proposta.

Comprometemo-nos, se nossa proposta for aceita, a efetuar a completa execução de todos os especificados no Escopo do Fornecedor (Anexo IV) e de conformidade com as Especificações (Anexo VIII) do Edital, respectivamente, dentro de *[número]* dias, período este que deverá ser contado a partir da data da assinatura da Ordem de Fornecedor/Serviço.

Caso nossa proposta seja aceita, obteremos a garantia de um Banco num valor não inferior a *[número]* % do Preço do Contrato, para execução do mesmo.

Concordamos em manter a validade desta proposta por um período de *[número]* dias após a data da apresentação prescrita na Cláusula 16 das Instruções aos

Concorrentes. Esta proposta é um compromisso vinculatório para nós e pode ser aceita a qualquer tempo antes do término daquele prazo.

Até que seja preparado e assinado um Contrato formal, esta proposta e sua aceitação por escrito através da Notificação de Adjudicação serão consideradas um contrato e obrigará as partes.

Estamos cientes de que V. Sas. não são obrigadas a aceitar a proposta de menor valor ou qualquer outra proposta que venham a receber.

Aos ____ dias de _____ de 20____

Assinatura

PLANILHA DE PREÇOS

Nome do Concorrente[indicar] _____ Moeda da Proposta :[indicar]

Lote Nº: [indicar]

Assinatura do Concorrente:_____

ANEXO I - ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAL, SERVIÇO E CUSTO				
ITEM	ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1	Pasta alusiva ao evento, confeccionada em papel supremo, formato fechado 31,5 cm x 23 cm, impressão colorida			
2	Bloco de notas com 20 fls, tam, A5, com capa dura com logomarca do evento			
3	Caneta esferográfica personalizada confeccionada em material plástico, logomarca a laser			
4	Crachá personalizado, confeccionado em papel 240g. Impressão em cores 4 x 0 com a logomarca do evento, tam A=15cm x L=11cm com 3 opções de cores.			
5	Folder com a programação do Seminário, confeccionado em papel couche, brilho, 03 dobras.			
6	Impressão de guias de orientação Capa: 29.7x43.1cm, 4x1 cores Tinta Escala em Couche Brilho 230g. Saida em CTP inclusa, Miolo: 50 págs, 29.7x21cm, 4 cores Tinta Escala em Couche Brilho 145g. Saida em CTP inclusa Lomada: 10mm Lomb. Cola Quente			
7	Banner alusivo ao Seminário, confeccionado em lona, 4x4 cores, tam 1,5 x 1 1,0 m			
8	Kit de material didático de consumo para as oficinas			
9	Locação de espaço para realização de eventos, kit multi-mídia, equipamentos e suprimentos, passagens e diárias, material de escritório.			
10	hospedagem (duas diárias) para 3.000 participantes em apto duplo ou triplo com pensão completa, e 04 lanches durante dois dias.			
11	Confeção de cartazes de divulgação dos Seminários no formato A3, cor policromia em papel couchê			
12	Confeção de Certificados, no formato A4, cor policromia, papel couchê brilho de 230 grs.			
13	Produção de vídeo-documentário com os temas tratados nos Seminários, com 20 minutos de duração, em BETACAM SP, ou em um dos seguintes formatos: BETACAM DIGITAL, DVC CAM, imagens coloridas, gravações ao vivo e em estúdio, com cenários, narração in-off e tr			
14	Reprodução e distribuição do vídeo documentário em DVD.			
15	Pessoal de Apoio aos eventos (10 recepcionistas por evento)			
16	Locação de veículo van com motorista e combustível com capacidade para 17 pessoas, pelo período de 01 mês			
TOTAL GERAL DE MATERIAL E SERVIÇOS				0,00

ANEXO VIII - ESPECIFICAÇÕES



GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

PROJETO EDUCAR

Contratação de serviços especializados para organizar, operacionalizar, assessorar e prestar todo apoio necessário à realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando a modernização de seu funcionamento.

Agosto de 2012

TERMO DE REFERÊNCIA

1. CADASTRAMENTO

1.1. Código do TDR:

2. COMPONENTE

Melhoria da Educação Básica.

3. OBJETO

Contratação de serviços especializados em organizar, operacionalizar, assessorar e prestar todo apoio necessário à realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando a modernização de seu funcionamento.

4. CONTEXTO

O Governo do Estado, visando a modernização da administração pública e na busca do uso racional dos recursos, sobretudo para evitar superposição de ações e propiciar os meios para integração e coordenação das políticas, programas e projetos, implantou em 2007 o Programa de Modernização da Gestão Pública.

Destarte, na Secretaria de Educação foi estabelecido um conjunto de ações que faz da escola a unidade básica de integração e unificação dos objetivos das políticas educacionais, capaz de mobilizar a comunidade escolar para participar das decisões e da organização gerencial, com vistas à melhoria dos indicadores de aprendizagem, fortalecendo a democratização da gestão.

Por outro lado, a metodologia de gestão por resultados exige o rompimento de paradigmas historicamente construídos pela escola, que acarretarão

mudanças estruturais na prática da gestão democrática e participativa, consolidando sua função social, através da condição essencial de incluir a participação da comunidade.

Nesta vertente, o Conselho Escolar, instância de deliberação, fiscalização e mobilização, que conta com os diferentes segmentos da comunidade local e escolar, assume a importante função de interagir nas decisões, contribuindo, dessa forma, para melhoria da qualidade do ensino e da atuação coletiva família /escola. Por outro lado, o Grêmio Estudantil que, apesar de constituir uma entidade autônoma representativa dos interesses dos estudantes, vem cooperando, sobremaneira, com os projetos educacionais e constituindo um espaço importante de aprendizagem, cidadania, convivência, responsabilidade e luta por direitos.

Adequar todas as escolas públicas a um padrão de qualidade, criando e definindo mecanismos que assegurem uma prática gestora inserida numa dimensão democrática, estimulando a participação efetiva da sociedade civil, garantindo as condições para que os espaços de partilhamento e descentralização do poder aconteçam, é o grande desafio da Secretaria de Educação.

Neste cenário, tem implementado ações que fortaleçam e consolidem a atuação dos Órgãos Colegiados. Em 2009, foi realizado o I Seminário de Gestão Escolar e Conselho Escolar, contando com 2.644 (duas mil, seiscentos e quarenta e quatro) participantes, entre diretores, diretores adjuntos e secretários de escolas, utilizando a metodologia de leitura da realidade, reflexão e identificação de solução, através de interação entre os pares. Ainda, com o objetivo de identificar a real situação dessa Instituição na escola, foi trabalhado um questionário que, após tabulação e análise dos dados, traçou um perfil, proporcionando o desencadeamento de práticas mobilizadoras voltadas para a elaboração de um material instrucional coligado à realização de Seminários de Capacitação para gestores e membros dos Órgãos Colegiados.

Assim, com a missão de aprimorar e modernizar a gestão escolar, a Secretaria de Educação desenvolveu o Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE, objetivando estruturar,

organizar, apoiar e acompanhar os órgãos colegiados existentes na Rede Estadual de Ensino, através de apoio técnico, operacional e desenvolvimento de estratégias adequadas ao seu pleno funcionamento de forma articulada com os segmentos envolvidos no processo, assumindo não só o desafio de construir uma escola democrática e de equidade social, mas de oferecer um modelo de gestão participativa, crítica, eficiente e comprometida com o resultado e o sucesso de seus integrantes.

Para a apresentação e discussão do arcabouço legal e conceitual dos Conselhos Escolares visando a sua implementação nas escolas da rede, planejou-se a realização de Seminários Macrorregionais, os quais deverão ocorrer nas 05 (cinco) macrorregiões do estado, congregando todos os municípios jurisdicionados as 17 (dezessete) regionais de educação – GERES, estabelecendo desta forma, o princípio da construção e responsabilidade compartilhada, envolvendo os diversos atores da comunidade escolar na reflexão, discussão e implementação do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco - PROCEPE.

5. FINALIDADE DO TDR

Este Termo de Referência tem como objetivo estabelecer os critérios básicos a serem considerados pelas empresas na preparação das propostas e na execução dos serviços, objetivando organizar, operacionalizar, assessorar e prestar todo apoio necessário à realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando a modernização de seu funcionamento. Elaboração e implementação Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE.

6. ABRANGÊNCIA DOS SERVIÇOS

Os serviços objeto desta licitação têm por abrangência as 989 Escolas Estaduais sob a jurisdição das 17 Gerências Regionais de Educação e serão realizados de acordo com a seguinte distribuição:

SEQUENCIA	MACRORREGIÃO	LOCAL PREVISTO DE REALIZAÇÃO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Seminário 01	Metropolitana	Recife	1.000
Seminário 02	Mata	Ipojuca	500
Seminário 03	Agreste e Moxotó	Caruaru/Pesqueira	500
Seminário 04	Sertão do Pajeú, Central, Floresta	Salgueiro	500
Seminário 05	Araripe e Petrolina	Petrolina	500
TOTAL			3.000

7. OBJETIVO GERAL

Oferecer as condições logísticas e operacionais para a realização de 05 (cinco) Seminários, 01 por macrorregião do estado para apresentação e implementação do Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE visando a modernização de seu funcionamento. Elaboração e implementação Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE

7.1 Objetivos Específicos

- Planejar toda a infra estrutura operacional e de apoio para a realização de 05 (cinco) Seminários macrorregionais;
- Disponibilizar toda a infra estrutura necessária para a realização dos eventos;
- Produzir e distribuir material gráfico;
- Produzir vídeo documentário em DVD.

8. ESCOPO DOS SERVIÇOS

Para atingir os objetivos propostos nesta licitação a empresa contratada deverá considerar na prestação dos seus serviços os seguintes critérios:

1. Atuar em perfeita integração com os diversos atores envolvidos no processo, em especial:
 - Com a Secretaria de Educação do Estado através da Secretaria Executiva de Gestão da Rede, inclusive validando antecipadamente todo material produzido e definido para a realização dos eventos;
 - Com as Gerências Regionais de Educação – GRE's.
2. Planejar e executar os serviços de acordo com o desenho e público alvo a seguir dimensionado:
 - Aos profissionais de gestão e outros segmentos que exercem suas funções nas 989 Escolas Estaduais alvo do Programa, distribuídas nas 17 Gerências Regionais de Educação.

8.1 Atividades a serem realizadas

Para atingir os objetivos propostos a empresa contratada deverá realizar, no mínimo, as atividades indicadas a seguir, que para efeito didático estão organizadas em etapas.

Etapa 1 – Planejamento Operacional dos Eventos

Atividades:

1. Definir em conjunto com a SEGE a infra estrutura necessária para a realização dos eventos (hotel, espaço de convenções, salas para realização de oficinas, equipamentos de multimídia, hospedagem e alimentação dos participantes;
2. Identificar o número real de participantes por evento;
3. Participar de reuniões com a equipe da SEGE;

Etapa 2 – Organização, execução e acompanhamento da preparação da infraestrutura física e de apoio para a realização dos Seminários.

Atividades:

1. Disponibilizar espaço de convenções para a realização dos Seminários nos locais definidos, com estrutura de hospedagem e alimentação para os participantes;
2. Manter equipe técnica para operacionalização de atividades de apoio (serviços de recepcionistas) para credenciamento e distribuição de material aos participantes, bem como, apoiar a equipe técnica e oficineiros;
3. Diagramar e imprimir, 3.200 exemplares da Proposta de Reestruturação e Adequação dos Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis (Guia do Conselho Escolar).
4. Produzir material gráfico e de apoio didático a realização dos Seminários, conforme especificado no anexo I.
5. Produzir vídeo-documentário com os temas tratados nos Seminários, com 20 minutos de duração, em BETACAM SP, ou em um dos seguintes formatos: BETACAM DIGITAL, DVC CAM, imagens coloridas, gravações ao vivo e em estúdio, com cenários, narração in-off e trilha branca e/ou de arquivo;
6. Reproduzir 3.200 cópias do vídeo-documentário em DVD.

9 PRODUTOS E FORMA DE APRESENTAÇÃO

Para atingir os objetivos propostos a consultoria contratada deverá realizar, no mínimo, as atividades indicadas nas etapas acima detalhadas, bem como elaborar Plano de Trabalho e Relatórios que corresponde a cada Produto, correspondente a finalização de cada uma das etapas, conforme abaixo discriminado:

9.1 Produto 1 - elaboração do plano de trabalho geral

Produto 1 – Plano de Trabalho

A empresa contratada deverá apresentar a Secretaria Executiva de Gestão de Rede da SEE, para aprovação, Plano de Trabalho detalhado, contendo os elementos indispensáveis ao desenvolvimento de todas as ações/atividades previstas.

Para elaboração deste Plano de Trabalho, a empresa deverá basear-se na Proposta Técnica apresentada e aceita durante a etapa de licitação, de forma a permitir uma nítida compreensão da estrutura necessária à realização do elenco de atividades durante a prestação dos serviços de consultoria.

O Plano de Trabalho com respectivo cronograma físico-financeiro e fluxograma de execução dos serviços, poderão ser atualizados sempre que se fizer necessário em função da dinâmica do processo de execução dos serviços programados.

A entrega do Produto 1 - Plano de Trabalho Geral à SEGE deverá ser feita no prazo máximo de 30 (trinta) dias após a expedição da ordem de serviço, quando haverá o desembolso da 1ª parcela. O início da execução dos serviços está condicionado a sua aprovação, bem como a liberação do desembolso da referida parcela.

9.2 Produto 2 - apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e roteiro do vídeo-documentário

A empresa contratada deverá apresentar a SEGE relatório descritivo e amostra da arte final do material gráfico a ser reproduzido e distribuído aos participantes em conformidade com as especificações constantes no anexo I e roteiro do vídeo documentário.

A entrega do Produto 2 – Apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e distribuído aos participantes dos Seminários e roteiro do vídeo documentário. a SEGE deverá ser feita no final do mês 03 (dois) da execução dos serviços, quando após análise e aprovação será feito o desembolso da 2ª parcela.

9.3 Produto 3 - Execução Operacional dos Seminários

A empresa contratada deverá apresentar a SEGE:

1. Relatório descritivo das atividades realizadas durante o processo de planejamento e

execução final dos Seminários, contendo: pauta dos eventos, estrutura utilizada para a sua realização por macrorregião, número de participantes (anexo ata de presença e protocolo de entrega do material didático), ata de hospedagem por macrorregião.

2. 1.500 cópias do vídeo-documentário em DVD.

A entrega do Produto 3 – Execução Operacional dos Seminários a SEGE deverá ser feita no final do mês 05 (cinco) da execução dos serviços, quando após análise e aprovação será feito o desembolso da 3ª e última parcela.

10. PRAZO DE EXECUÇÃO

O prazo previsto para a execução dos serviços constantes do presente Termo de Referência é de 05 (cinco) meses, contados a partir da data de emissão da Ordem de Execução de Serviço, de acordo com o cronograma de execução física constante do subitem 10.1 a seguir:

10.1 Cronograma de execução física

METAPA	ETAPA/PRODUTO	M E S E S				
		1	2	3	4	5
01	Plano de Trabalho – Produto 1					
02	Apresentação da arte final do material gráfico a ser reproduzido e roteiro do vídeo documentário – Produto 2					
03	Execução Operacional dos Seminários – Produto 3					

11. ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO

Os trabalhos serão acompanhados e supervisionados por comissão técnica designada pela SEE. Caberá a esta comissão supervisionar e avaliar os trabalhos

da entidade, recebendo, analisando, solicitando ajustes e aprovando os relatórios apresentados, bem como autorizar a efetivação dos desembolsos correspondentes aos produtos realizados. Será também da responsabilidade desta comissão promover a mobilização dos dirigentes e técnicos da SEE para as atividades de discussão, decisão e validação das propostas no decorrer do trabalho, inclusive a tomada, sempre que necessário, de decisões formais.

A comissão terá pleno acesso a todas as informações sobre as atividades realizadas para a execução dos serviços deste termo de referência. A contratada fica obrigada a fornecer dados, informações, sistemas informatizados e todos e quaisquer elementos utilizados na realização dos serviços deste termo de referência.

12. COMUNICAÇÃO

A entidade contratada deverá se comunicar com a SEGE por escrito. Mesmo as comunicações verbais devem ser confirmadas, posteriormente, por essa forma.

Recife, 17 de agosto de 2012.

Margareth Zaponi
Secretária Executiva de Gestão da Rede

ANEXO B: Guia do Programa de Apoio a Projetos Locais



Guia do Programa de Apoio a Projetos Locais

Versão: Dezembro de 2015



GUIA DO PROGRAMA DE APOIO A PROJETOS LOCAIS

Este documento ajudará sua organização a conhecer o que o Instituto Alcoa valoriza e também a avaliar se a sua proposta se adequa aos requisitos do Programa de Apoio a Projetos Locais.

1. APRESENTAÇÃO

Instituto Alcoa

Fundado em 1990 no Brasil, o Instituto Alcoa é uma entidade sem fins lucrativos, que busca promover transformações positivas nas localidades onde a Alcoa está presente, fortalecendo as comunidades e contribuindo para uma sociedade mais justa e responsável.

Tem como missão gerar um legado de sustentabilidade nas comunidades onde a Alcoa atua, por meio de projetos estratégicos e articulados que valorizem e fortaleçam suas potencialidades.

O Instituto Alcoa acredita que o investimento social privado é eficaz quando:

Propicia um relacionamento positivo e construtivo da empresa com as comunidades.

Promove transformações positivas na situação social das comunidades.

Provoca resultados consistentes e sustentáveis, isto é, que permanecem, se potencializam e/ou se desdobram em outras iniciativas.

Propicia que a própria comunidade seja a protagonista de seu desenvolvimento, fortalecendo a sociedade civil.

Articula os diversos atores e setores de um município em prol de questões sociais locais.

O modelo de atuação do Instituto Alcoa é baseado em quatro áreas prioritárias: Programa de Apoio a Projetos Locais, Voluntariado, Programa

ECOIA e Iniciativas Globais, que juntas e articuladas contribuem para a promoção do desenvolvimento sustentável local.

Programa de Apoio a Projetos Locais

O Programa de Apoio a Projetos Locais é uma das áreas prioritárias do Instituto Alcoa e tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de comunidades localizadas nas regiões onde a empresa atua, tem negócios ou que façam parte de suas áreas de influência.

Sua estratégia central é o apoio financeiro a projetos locais desenvolvidos por organizações da sociedade civil e/ou do poder público. Para tanto, parte do princípio que os focos prioritários de investimento (áreas temáticas) devem estar em consonância com as reais necessidades das comunidades.

Para o Programa, o conjunto articulado dos projetos apoiados é potencialmente capaz de gerar resultados efetivos junto às questões sociais nas diferentes regiões.

2.CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO

Podem participar do processo de seleção projetos que:

a) Requisitos da organização

- Pertencam a organizações da sociedade civil (OSC) ou organizações governamentais constituídas juridicamente **há mais de três anos** e que atendam aos seguintes requisitos:
- Não tenham fins religiosos, políticos, partidários, ou representem causas individuais.
- Tenham como área de atuação as regiões onde a Alcoa atua, tem negócios, ou que façam parte de suas áreas de influência.
- A organização poderá enviar somente um (01) projeto a cada ano. Caso já tenha sido apoiada no passado pelo Instituto Alcoa ou Alcoa Foundation,

somente poderá enviar novos projetos e a Prestação de Contas do projeto anterior tenha sido aprovada.

Os municípios atendidos

Região / localidade	Municípios
(1) Juruti	Juruti, Santarém, Faro, e Inhamudá.
(2) São Luis	São Luis
(3) Estreito	Aguiarnópolis, Estreito, Palmeiras do Tocantins, Carolina, Babaçulândia, Barra do Ouro, Darcinópolis, Filadélfia, Goiatins, Itapiratins, Palmeirante e Tupiratins.
(4) Itapissuma	Abreu e Lima, Araçoiaba, Camaragibe, Cabo de Santo Agostinho, Igarassu, Ipojuca, Ilha de Itamaracá, Itapissuma, Jaboatão dos Guararapes, Moreno, Olinda, Paulista, Recife e São Lourenço da Mata.
(5) Utinga	Santo André, São Caetano do Sul, São Bernardo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.
(6) Poços de Caldas	Andradas, Divinolândia, e Poços de Caldas.
(7) Serra do Facão	Campo Alegre de Goiás, Catalão, Cristalina, Davinópolis, Ipameri e Paracatu.
(8) Barra Grande	Anita Garibaldi, Bom Jesus, Campo Belo do Sul, Capão Alto, Cerro Negro, Esmeralda, Lages, Pinhal da Serra e Vacaria.
(9) Machadinho	Anita Garibaldi, Barracão, Campos Novos, Capinzal, Celso Ramos, Machadinho, Maximiliano de Almeida, Piratuba, Ipira, Zortea.
(10) Tubarão	Tubarão, Capivari de Baixo, Laguna, Jaguaruna, Sangão, Treze de Maio, Gravatal, Pedras Grandes, Pescaria Brava, Braço Do Norte, São Ludgero.
(11) São Paulo	São Paulo

b) Requisitos do projeto

Podem ser encaminhados projetos que:

Proponham ações em consonância com os focos e linhas de atuação do Instituto Alcoa. Nesse caso, as ações podem ser de implantação, expansão, aperfeiçoamento ou disseminação de propostas já existentes.

- Apresentem o **valor mínimo de R\$30.000,00 (trintamilreais)**. Não há valor máximo estabelecido para apresentação de projeto.

- Planejados para um **período de duração de um ano** e que tenham perspectiva de continuidade e sustentabilidade das ações, uma vez encerrado o apoio do Instituto Alcoa.
- Apresentem parceria financeira e/ou técnica (neste caso desde que mensurável financeiramente) **asseguradas** para o desenvolvimento da proposta. O Instituto não apóia 100% dos custos do projeto. A organização pode dispor de recursos próprios, que serão considerados como contrapartida, mas além destes, deve apresentar, pelo menos, mais um parceiro.
- Contém estratégias de avaliação e plano de divulgação d oprojeto, incluindo ações e resultados.

Os focos e linhas de atuação

FOCOS	LINHAS DE ATUAÇÃO
EDUCAÇÃO	Apoio ao desenvolvimento infanto-juvenil
	Incentivo à leitura
	Apoio a grupos de cultura popular
	Apoio a práticas esportivas e de lazer
	Formação técnica e em gestão de profissionais da educação
	Formação de jovens para o mundo do trabalho
SAÚDE	Melhorias no atendimento à saúde
	Prevenção de DSTs e AIDS
	Prevenção de gravidez na adolescência
	Combate a mortalidade infantil
	Acessibilidade de PCDs – pessoas com deficiência (social e/ou no trabalho)
	Atendimento de idosos
	Formação técnica e em gestão de profissionais da saúde
MEIO AMBIENTE	Preservação, conservação e/ou recuperação de recursos naturais
	Educação ambiental
	Apoio à conservação da biodiversidade
TRABALHO E RENDA	Qualificação profissional para adultos
	Apoio ao empreendedorismo
	Apoio a grupos produtivos
SEGURANÇA	Prevenção e combate ao uso de drogas
	Prevenção e combate à violência sexual contra crianças e adolescentes
GOVERNANÇA (foco transversal)	Apoio à gestão das Organizações da Sociedade Civil
	Apoio a formação e fortalecimento de redes sociais comunitárias

Os focos prioritários para investimento do Instituto Alcoa estão definidos, conforme abaixo:

FOCOS	LINHAS DE ATUAÇÃO
EDUCAÇÃO	Apoio ao desenvolvimento infanto-juvenil
	Incentivo à leitura
	Apoio a grupos de cultura popular
	Apoio a práticas esportivas e de lazer
	Formação técnica e em gestão de profissionais da educação
	Formação de jovens para o mundo do trabalho
SAÚDE	Melhorias no atendimento à saúde
	Prevenção de DSTs e AIDS
	Prevenção de gravidez na adolescência
	Combate a mortalidade infantil
	Acessibilidade de PCDs – pessoas com deficiência (social e/ou no trabalho)
	Atendimento de idosos
	Formação técnica e em gestão de profissionais da saúde
MEIO AMBIENTE	Preservação, conservação e/ou recuperação de recursos naturais
	Educação ambiental
	Apoio à conservação da biodiversidade
TRABALHO E RENDA	Qualificação profissional para adultos
	Apoio ao empreendedorismo
	Apoio a grupos produtivos
SEGURANÇA	Prevenção e combate ao uso de drogas
	Prevenção e combate à violência sexual contra crianças e adolescentes
GOVERNANÇA (foco transversal)	Apoio à gestão das Organizações da Sociedade Civil
	Apoio a formação e fortalecimento de redes sociais comunitárias

Além disso, o Programa aplica os recursos provenientes da Alcoa Foundation conforme categorias pré-estabelecidas: Meio Ambiente e Educação.

3. ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O que é um projeto?

Segundo definição da ONU: “um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de tempo e de orçamento dados”.

Ao elaborar um projeto comunitário, a organização deve se atentar a questões-chave, como:

O que se espera de um projeto?

Um projeto surge como necessidade de resposta a um problema e contribui para gerar mudanças sociais.

Quais as questões fundamentais?

A quem se destina o projeto e o que pretende transformar?

Qual a importância do projeto para a comunidade e a causa defendida pela organização?

Quais dados justificam o projeto e como provam a existência das necessidades apresentadas?

Quais as mudanças esperadas?

Quantas e quais pessoas da organização serão envolvidas?

Qual o tempo necessário para desenvolver projeto?

Quanto sujeitos de ação serão beneficiados e em quanto tempo?

Quanto custará para colocar o projeto em prática?

Fonte: FICAS

Quais as etapas de elaboração de um projeto?

1ª: Pensar o projeto—a etapa da inquietação

1. Conhecer a comunidade: Dados oficiais, conversa com moradores e questões-chaves – Quais os principais ativos e vulnerabilidades do entorno sócio-comunitário? O que tem sido feito para potencializar os ativos e minimizar as vulnerabilidades? Qual a relação da organização com os demais atores sociais da comunidade?

2. Definir o foco do projeto: Refletir e decidir o que será feito, ou seja, com base nas principais capacidades da organização e na realidade da comunidade, qual questão social será trabalhada?

3. Desenvolver o passo a passo: Refletir de que forma o projeto será feito, ou seja, que passos, deverão ser dados para trabalhar a questão social, de modo a gerar mudanças efetivas?
4. Verificar a viabilidade de execução: É viável fazer este projeto dentro dos limites de tempo e recursos existentes? Que outros atores sociais precisam ser mobilizados?

2ª: Elaborar o projeto—a etapa da escrita

Antes de elaborar o projeto é preciso identificar quais as informações mais relevantes e a melhor linguagem para ser utilizada com os diferentes públicos: equipe interna, empresas, institutos, governo, entre outros.

É importante que esteja sempre bem claro e objetivo—um documento impresso precisa falar por si só, representando, além da sua idéia central, os valores e missão da organização e as mudanças que pretende gerar.

3ª: Implementar o projeto – a etapa da mão na massa

Na fase em que a organização coloca em prática o projeto, é preciso estar atento para ser flexível a mudanças não esperadas, mas cuidado para não desfocar do objetivo.

Para implementar um projeto com sucesso é fundamental construir com todos os envolvidos no projeto um plano de trabalho e monitoramento que detalhe, pelo menos: O que será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? Como será avaliado?

Fonte: FICAS

Como descrever o projeto?

A Organização deverá estruturar as informações da seguinte maneira: Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Ações, Cronograma, Resultados Esperados, Indicadores e Meios de Verificação. Seguindo as orientações abaixo, estas informações fornecerão ao Instituto Alcoa a clareza sobre como o projeto será executado e de que forma seu impacto beneficiará a comunidade.

Objetivo Geral e Objetivos Específicos do Projeto

O objetivo geral explicita as mudanças a serem alcançadas. Uma vez que ele esteja definido, é possível listar os objetivos específicos, respondendo à pergunta: que objetivos específicos precisam ser atingidos para se alcançar o objetivo geral?

Por exemplo: Consideremos que nosso objetivo geral é “Ampliar o acesso de jovens ao mercado de trabalho”. Podemos ter como objetivos específicos: (1) Realizar x cursos para x jovens e (2) Formar x educadores desenvolvendo X competências.

Ações

As ações descrevem como o Projeto será desenvolvido, quais são as atividades essenciais para que os objetivos sejam alcançados. Lembre-se que ações são concretas.

Exemplo de ações para o objetivo específico “Formar x educadores desenvolvendo X competências”: contratar equipe, construir proposta educativa, estabelecer parceria com o setor público, etc.

Para ajudar na definição do Objetivo Geral, Objetivos Específicos e Ações, utilize a “árvore de objetivos”.

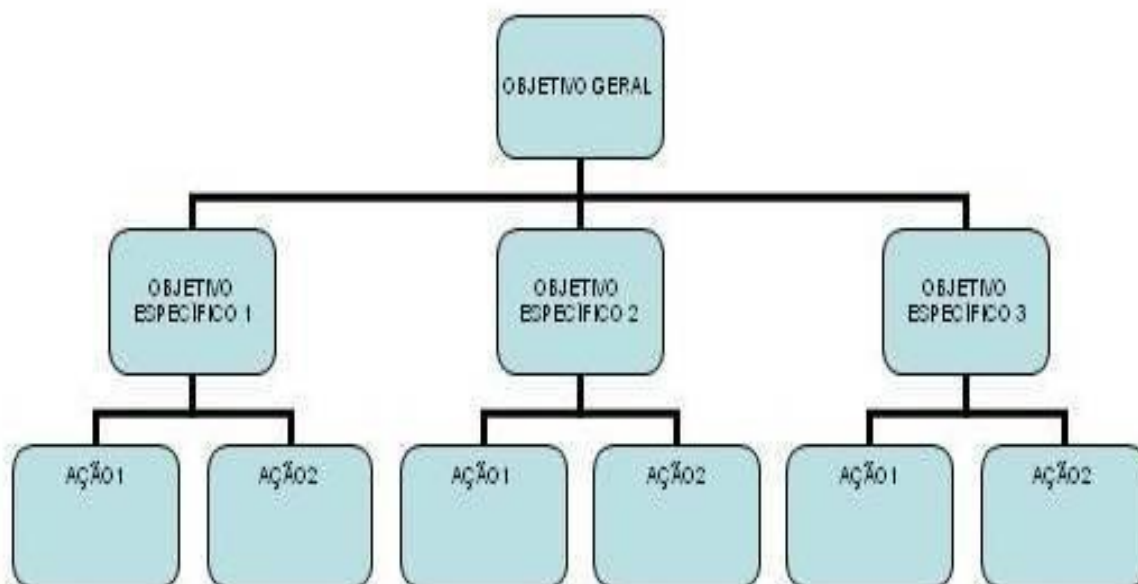
A “árvore de objetivos” pode ajudar a identificar se as ações são suficientes para atingir os objetivos específicos e se, uma vez que estes sejam cumpridos, se chegará a o objetivo geral.

Por exemplo: Considerando nosso objetivo geral de Ampliar o acesso de jovens ao mercado de trabalho, e que temos como objetivo específicos: (1) Realizar x cursos para x jovens e (2) Formar x educadores desenvolvendo X competências, seus ramos a árvore de objetivos vamos perceber que, mesmo os objetivos específicos tendo sido alcançados, ainda não podemos garantir o cumprimento do objetivo geral, já que apenas a formação não amplia o acesso ao mercado de trabalho. Seria então necessário ter mais um objetivo específico como, por exemplo: articular parcerias com empresas da região.

Do mesmo modo, podemos conferir na árvore se as ações são suficientes para cada objetivo específico.

OBS: o diagrama abaixo é uma ferramenta para a verificação da lógica do projeto.

Árvore de Objetivos



Cronograma

Definidas as ações, será necessário indicar o período (contínuo ou não) em que cada ação será desenvolvida. O modelo do cronograma (tabela a seguir) está disponível no Sistema de Gestão do Instituto Alcoa, que deverá ser preenchido e anexado ao projeto.

Objetivos específicos	Ações	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1. (.....)													
2. (.....)													
3. (.....)													
Etc.													

Resultados esperados

Defina quais os resultados esperados para cada objetivo específico. Importante lembrar que os resultados precisam mostrar concretamente o que se pretende obter.

Uma maneira de saber se os resultados propostos são concretos é pensarem indicadores que possam comprovar que eles foram atingidos. E os meios de verificação são os instrumentos que serão utilizados para CONSTATAR o alcance dos resultados.

Em nosso exemplo, poderia ficar assim:

Resultados Esperados	Indicadores	Meios de Verificação
<i>x novas vagas criadas em empresas da região para alunos do Projeto</i>	<i>percentual de jovens participantes dos cursos trabalhando</i>	<i>questionários dirigidos aos jovens</i>
<i>x% dos jovens participantes dos cursos com empregos de qualidade</i>	<i>grau de adequação do trabalho oferecido aos jovens (possibilidade de permanência, salários, benefícios, etc)</i>	<i>entrevistas a empregadores</i>
.....		

Orçamento

Uma vez detalhados os custos de cada atividade prevista (incluindo detalhamento dos recursos humanos, materiais, equipamentos, etc. Com valores e quantidades), apresente o orçamento (tabela a seguir) do Projeto conforme formulário disponível no Sistema de Gestão do Instituto Alcoa.

Importante:

O Instituto Alcoa não financia a manutenção da organização (água, energia elétrica, telefone, salários etc.); taxas de manutenção de conta bancária (com exceção de contas abertas exclusivamente para receber os recursos do Projeto) e não apoia 100% do valor total do Projeto.

A organização deve apresentar parceria(s) financeira e/ou técnica (neste caso desde que mensurável financeiramente) assegurada(s) para o desenvolvimento da proposta. O Instituto não apoia 100% dos custos do projeto. A organização pode dispor de recursos próprios, que serão considerados como contrapartida, mas além destes, deve apresentar, pelo menos, mais um parceiro.

A doação para projetos que contemplem reforma e/ou construção de espaços físicos será efetuada em duas parcelas, mediante apresentação e aprovação da prestação de contas parcial.

A realocação de recursos ao longo da execução do projeto dependerá da aprovação prévia do Instituto Alcoa.

Orçamento

ITENS DE DESPESA	Objetivo Específico Correspondente	Total solicitado ao Instituto Alcoa (R\$)	% do item em relação ao total do Projeto	Valor da Contrapartida / Parceria	% do item em relação ao total do Projeto	Total do Projeto (R\$)
Valor total						

4. COMO ENVIAR PROJETOS

Caso atenda todos os requisitos e critérios fundamentais descritos anteriormente, a Organização proponente deve acessar o Sistema de Gestão do Instituto Alcoa, no site <https://institutoalcoa.sponsor.com>, preencher as questões constantes no sistema e inserir os documentos obrigatórios listados a seguir.

Toda informação fornecida será tratada confidencialmente. Antes de submeter a proposta, a instituição deverá imprimir uma versão em branco das questões. É necessário ter todas as informações disponíveis para preenchimento no sistema de uma única vez.

Documentação Obrigatória	
Cópia do Estatuto. Prefeituras: cópia da Lei Orgânica do Município	
Cópia do instrumento que elegeu a diretoria em exercício	
Documentos constitutivos da entidade	
Certidão de breve relato emitida pelo Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas: nesta Certidão deve conter o registro da última alteração do Estatuto, bem como registro da última Ata de Eleição da Diretoria/Conselho	
Órgãos do Governo: Cópia de documento comprovando que o signatário da carta na qual se solicita a doação tem poderes para representar a entidade (ou órgão). Ex.: cópia do Diário Oficial nomeando-o para o cargo	
Carta em papel timbrado da entidade contendo, resumidamente, o valor solicitado e a finalidade da doação, assinada pelo Presidente ou Diretor Executivo da entidade	
Cópia do CNPJ (certidão emitida no máximo no ano de apresentação do projeto)	
Orçamento e demonstrações financeiras/ balanço contábil do último ano (se possível, auditadas)	
Declarações de parceria para o projeto: devem ser emitidas em papel timbrado e assinadas pelos representantes dos parceiros	
Cronograma, Orçamento e Planilha de desembolsos do projeto. Utilizar modelo sugerido pelo Instituto Alcoa	
 Modelo Cronograma e Orçamento.docx	
Orçamento detalhado para o projeto: no mínimo 3 orçamentos para cada item solicitado.	
	iii) projeto arquitetônico simplificado
	iv) check list de SSMA preenchido e assinado pelo engenheiro responsável pela obra
 Checklist_SSMA_Projetos_Comuni...	
Em caso de construção/ampliação/reforma:	emitido pelo Engenheiro responsável pela obra: a ART do projeto deverá ser emitida e paga pelo Engenheiro Responsável após a entidade receber a informação de que o projeto foi selecionado pelo Conselho Consultivo da localidade

Formulários de Conformidade: utilizar modelos fornecidos pelo Instituto Alcoa	
Lista de Representantes	 Lista de Representantes_final
Documento Conceitual do Projeto	 Concept_Paper_Portuguese_2015.docx
Acordo de não-discriminação	 Não Discriminação.docx
Anti-terrorism Act Compliance Certificate	 ANTI-TERRORISM ACT COMPLIANCE CE
Anti-terrorism Act Compliance Questionnaire	 ANTI-TERRORISM ACT COMPLIANCE QL

5. ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

a) Os critérios de análise

Os critérios técnicos para avaliação e análise dos projetos recebidos constituem um conjunto de referências que dão base ao processo de aprovação. Vale notar que não são tomados individualmente, portanto, não são eliminatórios, mas tratados como um conjunto de elementos que contribuem para a tomada de decisão.

Quanto ao projeto:

Documentação Adicional	
Comprovantes de isenção/imunidade tributária	Tributos federais
	Tributos estaduais
	Tributos municipais
	ITCMD
Comprovante de convênio com instituições públicas e privadas	
Cópia de inscrição perante o Conselho Nacional (e/ou Municipal) de Assistência Social	
Cópia do Certificado de Utilidade Pública	Federal
	Estadual
	Municipal
Certidões negativas	FGTS
	INSS
	Receita Federal
Cadastro de Contribuinte Municipal	

- Relevância dos resultados e impactos esperados em relação ao foco de atuação identificado por meio do diagnóstico social realizado em cada uma das localidades.
- Estrutura e a dequação da proposta: coerência entre justificativa, objetivos, ações e resultados esperados, e clareza na definição do público a ser atingido direta e indiretamente pelo projeto.
- Relação custo/benefício: abrangência do público alvo em relação ao custo do projeto.
- Grau de participação da comunidade e do público-alvo no planejamento e acompanhamento das ações.
- Viabilidade do plano de avaliação de resultados.
- Adequação do plano de divulgação de impactos e resultados.
- Existência comprovada de outras fontes de recursos para o desenvolvimento do projeto.
- Horizonte de continuidade e sustentabilidade da iniciativa.
- Quanto à organização proponente:
 - Histórico da organização: missão, objetivos, atuação, público atendido, resultados já obtidos.
 - Histórico do apoio já realizado pelo Instituto Alcoa e Alcoa Foundation (projetos já apoiados e com prestação de contas aprovada).
 - Grau de reconhecimento da organização na comunidade onde atua.
 - Capacidade técnica e experiência no tema objeto do projeto.
 - Competência em planejamento, gestão de projetos, gestão de recursos e no cumprimento de prazos.
 - Experiência no estabelecimento de parcerias e na mobilização de recursos.

- Capacidade em avaliação e disseminação de resultados.
- Condições das instalações equipamentos.

b) Os responsáveis pela análise, aprovação e acompanhamento dos projetos

Representante de Relações Comunitárias (RCs) – profissional na unidade Alcoa responsável pelas relações comunitárias; é o mediador do relacionamento do Instituto Alcoa com as comunidades.

Equipes Líderes Locais – em cada unidade Alcoa existe um grupo de funcionários que voluntariamente se dedica a identificar, selecionar e acompanhar projetos locais.

Conselhos Consultivos de Relações Comunitárias – são compostos por pessoas que representam a diversidade das OSCs locais, do poder público, da própria empresa e, sempre que possível, de outras empresas de relacionamento da Alcoa. Constituem uma estratégia para o diálogo construtivo com as comunidades e para a transparência na alocação dos recursos.

Comitê Técnico do Instituto Alcoa – é responsável pela análise e aprovação final dos projetos.

c) As etapas de análise e aprovação

A análise e a aprovação dos Projetos recebidos são realizadas em **três etapas**:

Primeira Etapa: Análise dos projetos segundo critérios de participação

Em cada unidade a equipe líder analisa os projetos recebidos segundo os **critérios de participação**. Os projetos que atendem a estes critérios são enviados para a etapa seguinte. *Observação: No caso das hidrelétricas esta etapa é realizada pelos representantes dos Consórcios.*

Segunda Etapa: Avaliação técnica segundo critérios de análise

Os projetos são analisados pelos RCs e Conselhos Consultivos de Relações Comunitárias segundo os **critérios de análise**.

Terceira Etapa: Avaliação pelo Comitê Técnico do Instituto Alcoa

Os projetos recebidos de todas as unidades são então avaliados pelo Comitê Técnico, responsável pela aprovação final. Uma vez aprovados, os RCs são comunicados e formalizam o apoio junto às organizações proponentes. O aporte de recursos é efetivado em parcelas, conforme cronograma definido no projeto. No caso de aquisição de equipamentos/bens materiais, a doação é única.

d) O acompanhamento dos projetos apoiados

Os RCs, equipe líder local e Instituto Alcoa (ou representantes dos Consórcios) acompanham o desenvolvimento dos projetos por meio das seguintes estratégias:

Relatório Parcial

De acordo com o cronograma apresentado no projeto, o Instituto Alcoa efetuará o repasse da segunda parcela, para os projetos que contemplem reforma e/ou construção de espaços físicos, mediante entrega do Relatório Parcial, conforme modelo disponível na unidade Alcoa local ou Hidrelétrica. O relatório deverá ser enviado ao Instituto Alcoa com, pelo menos, um mês de antecedência ao prazo previsto para liberação da segunda parcela.

O Relatório Parcial também é exigido para os projetos que envolvam outras ações, porém a doação será feita em parcela única.

Este relatório deve vir acompanhado dos seguintes anexos:

- Recibo em papel timbrado declarando recebimento do valor doado pelo Instituto Alcoa;
- Cópia das notas fiscais que totalizamos gastos no projeto;
- Cópia dos extratos bancários que comprovam os pagamentos realizados;

- Fotos que comprovam a realização do projeto.

- **Relatório de Conclusão**

Ao final dos 12 meses do Projeto, a Organização elabora o relatório final incluindo prestação de contas e a descrição dos resultados efetivados, conforme modelo (disponível na unidade Alcoa local ou Hidrelétrica).

Este relatório deve vir acompanhado dos seguintes anexos:

- Cópia das notas fiscais que totalizamos gastos efetivos no projeto;
- Cópia dos extratos bancários que comprovamos pagamentos realizados;
- Fotos que comprovam a realização do projeto.

- **Visitas:** durante o projeto são realizadas **visitas** de acompanhamento.

- **Painel Comunitário**

A cada quatro anos e em localidades diferentes ocorre o Painel Comunitário, um evento em que todos os RCs, equipe e conselheiros do Instituto Alcoa são convidados a compartilhar experiências das organizações que tiveram seus projetos financiados. A Unidade Alcoa que sedia cada evento seleciona organizações com projetos concluídos. As organizações parceiras apresentam os resultados de seus projetos. O Painel é a principal forma de prestar contas à sociedade de maneira clara e transparente, além de estreitar o relacionamento com a comunidade e reconhecer os parceiros.

ANEXO C: Edital Gestão escolar para equidade Elas nas exatas

Introdução

Gestão escolar para equidade: elas nas exatas

O Instituto Unibanco acredita em uma educação de qualidade democrática, equânime e inclusiva e reconhece na gestão escolar a grande liderança para integrar as ações que contribuam para isso.

A questão da equidade e todas as temáticas nela envolvidas (gênero e raça, por exemplo) são frequentemente desconsideradas na concepção de políticas públicas educacionais. Somado a isso, indicadores nacionais demonstram o baixo acesso de meninas aos cursos superiores nas carreiras de tecnologia e das ciências exatas e naturais. Neste sentido, o Ensino Médio tem um papel fundamental nos subsídios, experiências e informações que influenciarão nas decisões profissionais das jovens.

O Instituto Unibanco e o ELAS Fundo de Investimento Social, em parceria com a Fundação Carlos Chagas, lançam o edital “Gestão Escolar para Equidade: Elas nas Exatas”. Esta iniciativa tem o objetivo de contribuir para a redução do impacto das desigualdades de gênero² nas escolas profissionais das estudantes no Ensino Médio das escolas públicas.

Sobre os parceiros

Fundado há mais de 30 anos, o Instituto Unibanco busca contribuir para a melhoria da qualidade da educação, por meio do fortalecimento da gestão escolar. Por seu potencial de articulação de todas as ações de ensino e a aprendizagem na escola, a gestão escolar é central na identificação e no enfrentamento das desigualdades nela existentes. Nesse sentido, a iniciativa de um edital de alcance nacional, com o olhar para gênero no campo das ciências naturais e exatas está alinhada à preocupação do Instituto em valorizar a diversidade e buscar a equidade nas escolas públicas de Ensino Médio.

O ELAS Fundo de Investimento Social (Fundo ELAS) investe na promoção dos direitos humanos e no protagonismo das mulheres por meio

2 Desigualdades de gênero, leia-se desigualdades entre homens e mulheres. Por exemplo: em geral, homens tem salários mais altos do que mulheres pelo mesmo trabalho; em geral, homens apresentam maior flexibilidade na escolha de carreiras profissionais do que mulheres, que se restringiriam a carreiras em áreas de humanas e sociais. As desigualdades de gênero não são ‘normais’ ou ‘naturais’, mas, alimentadas cotidianamente por práticas sociais machistas.

de concursos de projetos e do desenvolvimento de habilidades de organizações sociais. Em quase 15 anos de experiência, o Fundo ELAS apoiou mais de 330 grupos de mulheres jovens e adultas em todas as partes do Brasil, por meio de 19 concursos de projetos. Apoia grupos que trabalham para promover a independência econômica, o empreendedorismo econômico, o acesso à educação, a prevenção da violência contra mulheres e meninas, a defesa de direitos, o acesso à saúde, a inclusão às novas tecnologias de informação e comunicação, a arte e cultura, a preservação do meio ambiente e da biodiversidade, o respeito à diversidade étnica, racial, sexual, geracional e o acesso das meninas e mulheres aos esportes. Com o lançamento deste edital, o Fundo ELAS chega ao seu XX concurso de projetos.

A Fundação Carlos Chagas (FCC) há 50 anos é dedicada à pesquisa na área de educação e à avaliação de competências cognitivas e profissionais. Seu Departamento de Pesquisas Educacionais desenvolve um amplo espectro de investigações interdisciplinares, voltadas para a relação da educação com os problemas e perspectivas sociais do país. Além dos estudos em avaliação educacional foram constituídos outros eixos de pesquisa: “Educação Infantil: políticas e práticas”; “Políticas e Práticas da Educação Básica e Formação de Professores e Representações Sociais, Subjetividade e Educação”; “Gênero, Raça/Etnia e Direitos Humanos”. A FCC destaca-se pelo desenvolvimento de Programas pioneiros no enfrentamento das desigualdades de gênero e raciais com incentivo para pesquisa.

Por que há tão poucas mulheres na ciência?

Segundo o relatório mundial da UNESCO “Gender and Education for All: The Leap to Equality”³ de 2007, as adolescentes não buscam as ciências e os estudos técnicos na mesma proporção que os adolescentes do sexo masculino, embora haja variação por área temática e por país. Este comportamento seria alimentado por ações que ocorrem tanto na escola como na própria família e resultaria numa desigualdade de acesso a re-

3. Fonte: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/efa_gmr_2003-4.pdf>

cursos técnicos e financeiros para a formação de mulheres nessas áreas. O mesmo documento relata ainda, que este contexto tende a influenciar o interesse e a autoconfiança na capacidade de sucesso das estudantes. Uma consequência observada é que as mulheres bem sucedidas nas áreas das ciências exatas são pouco conhecidas e vistas como exceções à regra.

Sabe-se que meninas e meninos chegam à escola com potencialidades e dificuldades distintas em razão do processo de socialização que tende a atribuir comportamentos e atitudes diferentes conforme o gênero. A escola tem um importante papel na sociedade, como um dos principais espaços de socialização, formação e disseminação de valores.

Por isso, além de promover e estimular a inclusão das meninas nas Exatas, este edital busca projetos que se proponham a refletir sobre desigualdades de gênero, e assim construir resultados mais sustentáveis.

O edital “Gestão Escolar para Equidade: Elas nas Exatas” tem como meta quebrar esta cadeia de valores pré-estabelecidos e fomentar nas jovens mulheres talentos e aptidões, contribuindo para que elas tenham as mesmas oportunidades no campo das ciências e das tecnologias.

Nesse sentido, o edital visa a promoção da equidade de gênero em todos os níveis de escolarização e o reconhecimento da escola como um espaço estratégico e importante na promoção de transformações.

Objetivo do edital

Apoiar financeiramente iniciativas que enfrentem os estereótipos de gênero⁴ em escolas públicas e contribuir para a maior inserção de meninas em carreiras nas ciências exatas⁵, sensibilizando a gestão escolar e envolvendo as alunas e os alunos do Ensino Médio.

4. Exemplo de estereótipos de gênero: meninos usam azul, meninas rosa; meninos são aptos às exatas e meninas aptas às humanas.

5. Neste edital utilizamos o conceito ‘ciências exatas’ fazendo referência à matemática, física, química, estatística, computação, tecnologia e às ciências naturais.

Abrangência

Nacional

Quem pode participar

Poderão participar e concorrer neste edital proponentes que se dediquem à promoção da educação, à defesa dos direitos das mulheres e/ou aos direitos humanos com experiência de atuação na área da educação, conforme exemplificado a seguir:

- » Associações legalmente constituídas representativas de escolas públicas, como associações de pais e mestres, caixa escolar, etc;
- » Organizações legalmente constituídas de feministas, de mulheres ou mistas⁶;
- » Grupos não legalmente constituídos de mulheres ou mistos, de feministas, de estudantes.

Todos os proponentes devem comprovar parceria estabelecida com uma escola pública de Ensino Médio. A parceria deve ser comprovada por meio de uma carta da escola pública assinada pela gestão escolar que ateste a parceria entre a escola e o proponente na execução do projeto.

Não será permitida a apresentação de projetos por escolas públicas do Ensino Médio, mas apenas de associações de pais e mestres, caixa escolar, organizações e grupos que possuam parcerias com as escolas.

Quando o proponente for uma associação representante de uma escola pública, é desejável que apresente experiência na temática de gênero ou feminista, e/ou que o projeto apresentado tenha em sua equipe alguém com experiência na temática de gênero ou feminista.

O projeto apresentado deverá ser coordenado por uma mulher.

6. Organizações e Associações mistas: compostas por mulheres e homens.

Os projetos encaminhados por grupos (de estudantes, de feministas, mulheres ou mistos) não legalmente constituídos, caso selecionados, receberão os recursos aprovados para o projeto em conta corrente específica destinada ao projeto, que deverá ser aberta conjuntamente por três integrantes do grupo. Os grupos não legalmente constituídos deverão ter pelos menos um ano de atuação na área de educação e deverão comprovar experiência na temática com o envio das informações solicitadas no formulário próprio específico anexo a este edital.

A organização, associação ou grupo não poderá ter vínculo partidário de nenhum tipo e nem apresentar propostas de cunho religioso.

A organização, associação ou grupo que não cumpra com estes requisitos, não será considerada no edital.

Linhas de apoio

Os projetos a serem propostos neste edital “Gestão Escolar para Equidade: Elas nas Exatas” devem ter como objetivo principal a atuação na escola pública e a perspectiva da redução do impacto das desigualdades de gênero nas escolhas profissionais das meninas e mulheres no Ensino Médio. Devem, ainda, contemplar a capacidade de mobilização de todos que se interessam pela educação não sexista⁷ para reunir professoras/es, alunas e alunos, cientistas, pesquisadoras/es, associações de pais e mestres, organizações que trabalham com foco nos direitos das mulheres e feministas para fomentar o debate social sobre educação com foco em meninas e ciências exatas e contribuir para estruturar uma educação mais justa e com mais equidade.

Os projetos podem utilizar diversas estratégias e envolver todos os segmentos da escola: alunas/os do Ensino Médio, professoras/es, direção, coordenação, administração.

As meninas vencem os estereótipos de gênero, a insegurança e a intimidação quando são promovidos espaços seguros para seu fortalecimento dedicados exclusivamente a elas.

7. Educação não sexista: uma educação sem discriminação, que não restrinja informação, conhecimento, atividades como exclusivas de meninos ou exclusivas de meninas.

É sabido que a violência contra as mulheres reproduzida na internet e nos espaços de tecnologia, contribui para a exclusão das mulheres desses lugares.

É importante que a linguagem, a comunicação e os produtos desenvolvidos no âmbito dos projetos seja inclusiva, considere a diversidade de identidades, como: meninas negras, quilombolas, indígenas, lésbicas, com algum tipo de deficiência, de diversas religiões etc.

Assim, serão avaliados projetos que tenham foco em:

BOAS PRÁTICAS ESCOLARES E PARCERIAS

- » Iniciativas que visem identificar como a escola reproduz estereótipos de gênero, ou mesmo como a escola deixa de estimular as meninas na área de tecnologias, ciências exatas e naturais.
- » Ações para propor mudanças e influenciar o currículo escolar ou o programa pedagógico da escola, no sentido de corrigir essas práticas ou de aprimorar uma boa prática escolar.
- » Ações de incentivo à participação de alunas em olimpíadas de matemática, olimpíadas de robótica, feiras de desenvolvimento de projetos tecnológicos, competições de conhecimento etc.
- » Fomentar ações, projetos e trabalhos de forma interdisciplinar, que estimulem o interesse das estudantes nessas áreas.
- » Articular parcerias para oficinas e cursos complementares de robótica, programação e cálculo, por exemplo, que contribuam para despertar o interesse das jovens.
- » Ações de parceria da escola (com universidades, empresas de tecnologia, laboratórios, centros de pesquisa, etc) que promovam intercâmbios e a inserção das alunas em áreas de exatas e tecnologias.
- » Adoção de práticas que estimulem o gosto pela ciência na escola, com atividades lúdicas e criativas, por exemplo.

CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

- » Realizar atividades de difusão de oportunidades e de formação/preparação para participação das meninas em espaços de ciências exatas, feiras de ciências, gincanas educativas, palestras com especialistas, feira de profissões, projetos para jovens cientistas etc.
- » Elaboração de programa de aulas complementares para alunas com foco em tecnologia e nas ciências exatas e naturais.
- » Cursos para meninas de desenvolvimento de games, jogos, aplicativos (apps) educativos, e/ou que estimulem a inserção das meninas nas Exatas.

INFORMAÇÃO

- » Ampliar a informação, por meio de iniciativas de caráter pedagógico, que fomentem o diálogo e ampliem o entendimento sobre o tema, com foco na gestão escolar, em professoras/es, alunas/os e/ou com a comunidade (familiares de estudantes).
- » Elaboração de campanhas educativas ou informativas que estimulem a participação das meninas nas ciências exatas: atividades de comunicação e divulgação sobre o tema na(s) escola(s), na comunidade, no município, usando estratégias inovadoras que estimulem a criação de uma nova consciência de equidade de gênero e quebra de paradigmas que oprimam ou limitem as escolhas das mulheres.
- » Realização de pesquisas nas escolas que obtenham opiniões, dados e informações sobre como a escola estimula (ou não) – e como pode estimular – a inserção das meninas nas ciências exatas, inclusive pela adoção de ações afirmativas dentro da escola.

REALIZAÇÃO DE EVENTOS

- » Realização de eventos nas escolas, jornadas educativas, cursos, seminários, palestras, depoimentos, aulas com professoras/es, alunas/os, familiares das/os estudantes, que visem romper com preconceitos e informar sobre oportunidades.
- » Realização de encontros das estudantes com mulheres que sirvam como referência ou modelos, em função da sua inserção e de seu sucesso profissional no campo das ciências exatas.

COMUNICAÇÃO

- » Produção e elaboração de materiais audiovisuais, inovadores e criativos para difusão entre jovens, com novas tecnologias de comunicação, redes sociais, rádio, vídeo, cinema, que convidem à conhecer mais sobre o tema.
- » Ações em redes sociais para compartilhamento de campanhas e informações sobre o acesso de mulheres à estas carreiras.

Ferramentas para potencializar o impacto das estratégias

O projeto poderá utilizar ferramentas que tenham forte potencial mobilizador e de provocar reflexão e diálogo, como: **esporte, arte e cultura**.

Duração do projeto

Os projetos apresentados deverão ser executados em até 12 (doze) meses, considerados que seus cronogramas se encaixem ao calendário escolar: janeiro/2016 à dezembro/2016.

Dos recursos disponíveis

Será destinado um valor total de até R\$300.000,00 (trezentos mil reais) no âmbito do Edital para apoio financeiro aos projetos selecionados. Poderão ser selecionados até 10 propostas de projetos, com valor de R\$30.000,00 (trinta mil reais) cada. O repasse deste recurso será realizado em duas parcelas condicionadas à apresentação de relatórios narrativos e financeiros sobre o desenvolvimento dos projetos e à utilização dos recursos (em formato a ser estabelecido no contrato de formalização do repasse). O atraso na apresentação do relatório parcial inviabilizará o repasse da segunda parcela do recurso. A não entrega dos relatórios finais (narrativo e financeiro) impossibilitará a associação, organização, o grupo de ser apoiada pelos parceiros em editais futuros, além da aplicação das demais restrições previstas em contrato.

ANEXO D: Formulário para solicitação de apoio a Projetos



FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE APOIO A PROJETOS

XX CONCURSO



PARTE I - DADOS GERAIS (1 cópia)

			No. (para uso interno do Fundo)	
NOME DO PROJETO:				
NOME COMPLETO DA ORGANIZAÇÃO OU DO GRUPO:				
ENDEREÇO COMPLETO DA ORGANIZAÇÃO / GRUPO (OU DA RESPONSÁVEL PELO PROJETO):				
BAIRRO:	MUNICÍPIO:	UF:	CEP:	
TELEFONE FIXO:	FAX:		TELEFONE CELULAR:	
E-MAIL:		SITE:		
NOME DA RESPONSÁVEL /COORDENADORA DO PROJETO:				
CARGO/PAPEL/FUNÇÃO DA COORDENADORA DO PROJETO NA ORGANIZAÇÃO/GRUPO:				
TELEFONE(S):			E-MAIL:	

PARTE II - DADOS DA ORGANIZAÇÃO OU DO GRUPO (1 cópia)

Ano em que o Grupo começou a atuar ou a Organização foi criada:		No. do CNPJ (se for o caso)	
Com quantas mulheres começou?		Quantas mulheres participam atualmente?	

Caracterização da Organização:

Cooperativa () Associação () ONG () Grupo Informal-sem CNPJ ()

Caixa Escolar () Associação de Pais e Mestres-APM ()

Outro (qual?)

A sua associação é uma organização representante de escola pública?

() SIM

() NÃO

A sua associação/organização ou seu grupo já desenvolveu ação/projeto na temática de gênero/feminismo? Descreva brevemente.

Na sua equipe tem alguém com experiência na temática de gênero? Identifique a pessoa e descreva a experiência.

A sua organização/grupo se considera feminista?

() Sim, somos uma organização/grupo feminista

() Não somos uma organização/grupo feminista

A sua associação/organização ou seu grupo já desenvolveu ação/projeto na temática de educação? Descreva sua experiência.

Há quanto tempo seu grupo/organização trabalha com a temática de educação?

Realiza um serviço ou confecciona algum produto para a comunidade (ou para fora dela):

Estrutura do Grupo ou Organização:

Coordenadora/Diretora/Secretária Executiva ()

Assembleia () Associadas () Conselho ()

Funciona em Espaço: Próprio () Alugado () Emprestado ()

COM QUAL OBJETIVO A ORGANIZAÇÃO OU O GRUPO FOI CRIADO? CONTE UM POUCO DA HISTÓRIA DO SEU GRUPO. (se precisar aumente o espaço)

QUEM TOMA AS DECISÕES NA ORGANIZAÇÃO OU NO GRUPO?

Enumere no quadro abaixo as atividades ou projetos de educação e/ou de gênero que considerar mais importantes que o Grupo ou a Organização realizou nos últimos dois anos, começando pelas mais recentes: (coloque quantas forem necessárias)

DATA	ATIVIDADES MAIS IMPORTANTES NOS ÚLTIMOS 2 ANOS
1	1
2	2
3	3

**PARTICIPAM DE ALGUMA REDE (FORMAL OU INFORMAL) DE ORGANIZAÇÕES DE MULHERES?
SE SIM, QUAL?**

**DÊ A REFERÊNCIA DE PELO MENOS DUAS ORGANIZAÇÕES(NÃO PODE SER PESSOA FÍSICA)
QUE CONHEÇAM O TRABALHO DO GRUPO OU DA ORGANIZAÇÃO (NOME DE CONTATO,
TELEFONES, E-MAIL).**

SITUAÇÃO FINANCEIRA DO GRUPO OU ORGANIZAÇÃO:

O Fundo ELAS precisa conhecer melhor as necessidades de recursos econômicos dos grupos ou organizações de mulheres e como esses recursos são aplicados. Quais têm sido

A) ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS:

Fundos de Mulheres () Órgãos Multilaterais (ex: ONU Mulheres, UNICEF)()

Fundações Privadas () Empresas () ONG's ()

B) ORGANIZAÇÕES NACIONAIS:

ONG's () Empresas () Fundações (Institutos) Privadas ()

Fundos independentes (de mulheres, de direitos humanos etc) ()

Governos:

Municipal () Estadual () Federal ()

C) OUTROS:

Venda de serviços ou produtos () Doadores Individuais (pessoas físicas)()

Eventos ou campanhas de arrecadações de recursos (Almoços, festas, rifas, sorteios) ()

seus principais financiadores nos últimos dois anos? (assinale as opções)

LISTE AS PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO NO ANO ANTERIOR (NOME DA ENTIDADE E VALOR APROXIMADO):

QUANTO EM TOTAL À ORGANIZAÇÃO OU O GRUPO GASTOU PARA SUAS ATIVIDADES NO ANO ANTERIOR (EM MÉDIA)?

PARTE III - DADOS DO PROJETO (3 cópias)

1. NOME DO PROJETO (o mesmo da parte I)
2. DURAÇÃO DO PROJETO EM MESES (até 12 meses)
3. ÁREA DO PROJETO: EDUCAÇÃO E EQUIDADE DE GÊNERO Boas práticas escolares e parcerias () Capacitação e formação () Comunicação () Informação () Realização de eventos ()
4. FAÇA UMA BREVE DESCRIÇÃO DO SEU PROJETO. Não deixe de mencionar aqui qual o objetivo do projeto, sua metodologia e como este pode contribuir para maior inserção de meninas nas Ciências exatas, naturais e tecnologias? Descreva também como será a parceria com a escola na execução do projeto? (se precisar aumente o espaço)
5. ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO PROJETO (coloque quantas forem necessárias)

Municipal () Estadual () Federal ()

10. PARCERIAS COM A ESCOLA:

Nome da escola:

Número do INEP:

Endereço completo:

Telefones:

E-mail(s):

Gestor/a escolar:

Pessoa de contato na escola:

Telefone(s):

E-mail(s):

OBSERVAÇÃO: A carta de parceria com a escola, assinada pela gestão escolar, deve ser anexada a este formulário.

11. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES:

ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Coloque quantas linhas forem necessárias

12. ORÇAMENTO:

Atividade a que se refere o gasto	Item	Recurso próprio ou de outros (R\$)	Recurso solicitado (R\$)	TOTAL (R\$)
TOTAL (R\$)				

ANEXO E: Results in Education for all children: REACH for Reading

Results in Education for All Children (REACH) Trust Fund – Knowledge, Learning and Innovation Grant | REACH for Reading Background Information | Call 3

Objectives of the Global Book Alliance/REACH for Reading Call

Education is a powerful driver of development and one of the strongest instruments for reducing poverty, raising incomes, promoting economic growth and shared prosperity, and for improving health, gender equality, peace, and stability. With 57 million children not in school today and 250 million not learning the basics in reading and mathematics, ending extreme poverty and boosting shared prosperity depends on more effective investments in quality education and learning.

The Global Book Alliance is a partnership between USAID, Norad, DfID, host country governments, other development partners, the private sector and NGOs to transform the development, procurement and distribution of books, with a focus on books for reading instruction and practice. Neither textbooks nor essential decodable and leveled readers in languages children need are available to young learners in most of the developing world. The Global Book Alliance builds on experience gleaned by USAID, Norad, DfID and other partners over more than a decade of implementation of multilateral funds in the health sector, including funds to increase access to essential drugs, vaccines, bed nets and reproductive health commodities, along with similar work in agriculture and other sectors.

The Global Book Alliance/REACH for Reading Call for Proposals seeks to support innovations that get the right books to all children at the right time, using results-based financing modalities. Multiple studies have shown that facilitating access to appropriate textbooks and reading materials is one of the most high impact and cost-effective ways of increasing learning outcomes at primary school level in low and middle income countries²³⁴. However, most young readers in the developing world do not have access to high-quality books due to a lack of content in appropriate languages, high costs and inefficient supply chains.

What is Results-Based Financing?

Results-based financing is an umbrella term that refers to any program that rewards the delivery of one or more outputs or outcomes by one or more incentives, financial or otherwise, upon verification that the agreed-upon result has actually been delivered. Incentives may be directed to ministries, provinces, districts or service providers such as publishers, printers and supply chain providers (supply side), program beneficiaries such as students and teachers (demand side), or both. It can refer to donor financing, government financing, private sector financing or any combination of these.

What type of solutions will be considered?

REACH for Reading will fund high quality, robust, cost-effective and scalable experiments, designed to transform the quality and availability of textbooks and reading books through results-based financing models. Given the transformative potential of technology, ICT and digital interventions to increase efficiencies along the book chain, from content delivery to production to supply chain logistics, will also be considered. It is suggested that applicants consider lessons learned from other sectors, such as health and agriculture, as well as previous research and experience in book provision, in designing their proposals. The interventions we support will demonstrate the following:

a) Relevance to Global Book Alliance Knowledge, Learning and Innovation

Grant/REACH for Reading's goals: An intervention which reforms one or more aspects of the way books are developed, procured, produced, or supplied, using results-based financing. A focus on primary grade books for reading instruction and practice in underserved languages is required, although interventions will preferably be applicable to other types of textbooks and supplementary books as well.

b) Technical soundness: A clearly defined theory of change, grounded in evidence, about how the intervention could impact book development, procurement, production and/or supply while increasing cost-effectiveness. An emphasis on strengthening country systems or developing complementary, government-endorsed, private sector systems where appropriate is preferred.

c) Methodological rigor: Meticulous plans for rigorous evaluation of the intervention, which will inform the global evidence base.

d) Strategic opportunity for long-term engagement: Potential for scale up within country after the completion of the grant cycle, and/or scope for the model to be scaled up in other countries or regions.

e) Government and partner commitment: Applications will only be considered from countries with existing reading programs and/or reforms. Priority will be given to teams including government and partner representatives working in or across countries where the government can demonstrate support for using results-based financing mechanisms.

The solutions may be at any of the following stages of development:

1) Proof of concept: Development and piloting of an intervention that targets beneficiaries in a developing country context in order to assess the technical and financial viability of the proposed intervention.

2) Testing impact and delivery: Testing a proven concept for results and cost efficiency and/or market viability, as well as refinement to build paths to sustainability and scale.

3) Scaling-up: Adaptation of a rigorously evaluated and cost-effective innovation to new contexts and geographical areas, nationally or regionally.

Examples of eligible activities include (but are not limited to):

- **Data and Planning:** The lack of data on book demand and provision limits the ability to plan procurement, secure adequate, timely financing, negotiate with suppliers to reduce costs, pinpoint inefficiencies, and evaluate progress. A potential grant might condition financing on the creation of an open-data system and/or a mechanism that supports and incentivizes improved use of available country data systems for book provision, resource mapping, gap analysis and procurement planning, and/or related activities.
- **Content Production:** The very recent emphasis on learning outcomes and awareness of literacy as a foundational skill, combined with limited financing,

low demand, limited authorship capacity, and licensing and copyright issues, contribute to an inadequate supply of appropriate titles in underserved languages. A potential response to this call might pilot an intervention that works with publishers, authors, NGOs, Ministries of Education and other stakeholders involved in the content development process to accelerate title production. The aforementioned intervention could test whether results-based financing (e.g. through performance-based contracting) has the ability to increase access to and distribution of books in underserved languages (small or large) regionally or within countries where improved and expanded content is a critical need.

- **Procurement and Financing:** Ineffective procurement processes, along with fragmented and unpredictable financing, are the source of many inefficiencies. Proposals in this category might focus on developing standard technical specifications, multi-donor/government bidding documents, and innovative, results-based approaches to procurement, financing and resource mobilization, or related activities.
- **Book Supply Chain:** Ineffective supply chains are the source of significant inefficiencies. While supply chain and distribution issues vary by country, common challenges include a lack of demand forecasting, poor supply chain management systems and resulting loss and damage of books. Proposals might focus on the development of a results-based supply chain and/or a monitoring system that focuses on known points of vulnerability along the book value chain (i.e. within the functional areas of supply planning, forecasting and/or distribution).
- **Implementation/process evaluations:** Proposals will be considered for impact evaluations, process evaluations and longitudinal studies (under three years) for results-based financing mechanisms already underway related to book production, financing, procurement, supply chains, use and learning outcomes. Partnership between applicants and lead organizations implementing the intervention to be evaluated must be demonstrated in the proposal.

- **Develop results-based financing oriented components within World Bank or other multilateral operations (country projects)** or other development partner-funded projects that strengthen country systems or appropriate, complementary private sector systems to improve book design, inventory, production, procurement, or distribution.
- **Provide technical assistance** to support countries in developing results-based financing oriented approaches to catalyze their reading programs by increasing the quality, accessibility and/or affordability for national or regional approaches to books and reading.

Who will we fund?

All grants will be World Bank-executed, together with public and private partners. REACH for Reading will consider applications from (1) Governments; (2) Non-governmental organizations; (3) Teams within multilateral and bilateral development partners; (4) Academics; (5) Civil Society organizations; and (6) Consortia including one or more of categories 1-5 (preferred).

How will funding be managed?

Activities financed through this call for proposals will vary in scope, scale and duration. The maximum budget for an activity financed through this call for proposals is expected to be \$500,000. Duration will be from six months to three years (longitudinal evaluations only). A World Bank Task Team Leader (TTL) must be identified for each proposal selected for financing. For teams applying within the World Bank, the TTL will be responsible for the activity implementation and budget and for delivering the results specified in the proposal. Successful teams from outside the World Bank will be matched with a World Bank TTL.

Eligible Expenditures

The Trust Fund funds may be used to finance:

- (a) Associated Overheads
- (b) Consultants Fees Individuals with Indirect Costs and Firms
- (c) Contractual Services
- (d) Equipment and Office Premises Lease Cost
- (e) Equipment Purchased (including reading materials)
- (f) Extended Term Consultants - with Indirect Costs
- (g) Media, Workshops, Conference and Meeting
- (h) Staff Costs - with Indirect Costs
- (i) Temporary Support Staff Costs - with Indirect Costs
- (j) Travel Expenses

Application process

Applications can be [submitted online](#). Applications close on **DEADLINE: 6PM EST, Tuesday, November 22, 2016**. The link will take you to the application form where you will be asked to outline your research. After an initial review of submissions by a Selection Panel consisting of representatives from the Global Book Alliance and the World Bank, a small number of teams will be invited to interviews. Interviews will take place in person for DC-based candidates, and via video conference for all other teams. The interviews will be conducted by representatives from the Global Book Alliance and the World Bank. Teams who are successful at the interview stage will be made an offer with attached conditions. If this offer is accepted, teams will be asked to submit additional documentation. Successful grantees will be required to submit progress reports quarterly for monitoring and evaluation purposes. The funds will be made available in tranches, as pre-agreed success criteria are met.

(DEADLINE: 6PM EST, Tuesday, November 22, 2016)

Global Book Alliance: Books for Every Child /REACH for Reading Call for Proposals is a joint initiative by the Results for All Children (REACH) trust fund, housed at the World Bank and the Global Book Alliance, a multi-partner alliance. Funded by Norad,

the United States Agency for International Development (USAID), and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, REACH supports efforts toward more and better education services, especially to those most excluded, by helping country systems focus more sharply on results. The Global Book Alliance aims to transform the development, procurement and distribution of books, with an initial focus on books for reading instruction and practice in the primary grades and in underserved languages¹. Our shared vision is an education system in which all children have access to a quality education where they develop the key skill of literacy during the early grades. Currently, 250 million children of primary school age around the world have not acquired this foundational skill. To address this global learning crisis, the Global Book Alliance/REACH for Reading Call for Proposals will fund a series of innovative interventions in low and middle income countries, using results-based financing mechanisms to increase efficiency and align incentives.

Anexo F: Projeto Junior Achievement: Meu dinheiro, meu negócio



PROGRAMA MEU DINHEIRO, MEU NEGÓCIO



Desenvolve, nos estudantes, habilidades para lidar com o dinheiro e estimulá-los à conscientização da importância de ampliarem seus conhecimentos em finanças.

O *Meu Dinheiro, Meu Negócio* é um programa de educação financeira, composto por cinco encontros presenciais na escola. Contando com o envolvimento de voluntários na orientação da metodologia em sala de aula, o objetivo é desenvolver nos estudantes do Ensino Médio habilidades para lidar com o dinheiro e estimulá-los à conscientização da importância de ampliarem seus conhecimentos em finanças, e a se prepararem para enfrentar os obstáculos proporcionados pela busca de uma vida financeira saudável.

Conheça mais

Atividades	Objetivos educacionais	Conceitos e habilidades
Orçamento e Balanço Pessoal	Perceber que decisões sobre dinheiro são pessoais e que dependem de valores. Introduzir a hierarquia de necessidades de Maslow. Introduzir conceito de ativo e de passivo à necessidade de planejamento.	• Ativos e passivos. • Patrimônio líquido. • Necessidades.
Poupança	Compreender que o dinheiro, quando investido, pode gerar juros ou rendimentos. Desejos de consumo que parecem fora de	• Juros compostos. • Inflação.

Associação Junior Achievement de Pernambuco.
www.jape.org.br



	alcançe hoje, podem ser obtidos no futuro se soubermos poupar e investir sabiamente. Quando se pensa em poupança, deve-se pensar também em inflação, pois o dinheiro pode perder valor.	
Investimento	Fornecer um resumo da vasta gama de investimentos disponíveis. Perceber como as escolhas de investimentos pessoais são afetadas por metas pessoais de investimentos e os tipos de risco que estão dispostos a correr. Perceber que existe sempre um <i>trade-off</i> entre o nível de risco e o nível de retorno em qualquer investimento.	- Risco x retorno. - Tipos de investimento: ações, mercado imobiliário e negócio próprio.
Empréstimos	A grande variedade de recursos disponível via empréstimos e o uso prudente do dinheiro tomado emprestado. As vantagens e as desvantagens de se tomar empréstimos.	- Como funcionam os empréstimos. - Crédito e penalidades.
Desenhando uma estratégia de vida	Agrupar todos os conceitos de planejamento financeiro e mostrar como eles podem ser usados para realizar sonhos no futuro. Ajudar os alunos a elaborar suas estratégias de vida.	- Valores e escolhas de vida. - Definido a estratégia pessoal de vida. - Análise de estudo de caso