

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

LUCIANA LIMA GENTIL RIBEIRO

PRESTAÇÃO DE CONTAS NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DAS UNIDADES
ESCOLARES DA REGIONAL METROPOLITANA VII-RJ

Juiz de Fora

2014

LUCIANA LIMA GENTIL RIBEIRO

**PRESTAÇÃO DE CONTAS NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DA
REGIONAL METROPOLITANA VII-RJ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCIANA LIMA GENTIL RIBEIRO

PRESTAÇÃO DE CONTAS NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DA REGIONAL METROPOLITANA VII-RJ

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
__/__/__.

Membro da banca – orientador

Membro da banca – interno

Membro da banca - externo

Juiz de Fora, agosto de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS que me abençoou, sustentou e renovou minhas forças;

Ao meu esposo e grande companheiro, Mauro Ribeiro, que me apoiou, incentivou e compreendeu esta fase da minha vida;

A toda minha família, que entendeu minha ausência, motivando-me com palavras de ânimos e abençoadoras;

À minha amiga Denise Cardoso, que foi a primeira pessoa a acreditar nesta realização, por sua paciência e palavras otimistas.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marcus Vinícius David, pela orientação concedida;

Meus sinceros agradecimentos às tutoras Carla Silva Machado e Vanessa Nolasco Ferreira, pelo apoio, compreensão, conversas, orientações e maravilhosas intervenções;

À Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, pela oportunidade deste curso para meu crescimento profissional;

Às amigas, Lilian Garrit, Rita Mello, Sandra Albuquerque, Vanderlea Barreto e Maria Veronica Ferreira, pelo apoio e companheirismo durante todo o período do curso e que, nos momentos presenciais em Juiz de Fora, foram minha família.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAE – Associação de Apoio à Escola

DANFe – Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica

DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais

DIPJ – Declaração de Informações Econômicas Fiscais da Pessoa Jurídica

FEFS – Escolas em Funcionamento nos Finais de Semana

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

NFe – Nota Fiscal Eletrônica

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNATE – Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar

SAERJ – Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro

SEEDUC – Secretaria de Estado de Educação

SUPOF – Superintendência de Orçamentos e Finanças

TCE – Tribunal de Contas do Estado

U.E. – Unidade Escolar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma atual da estrutura da Secretaria de Estado de Educação.....	19
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Tempo na gestão escolar	57
Gráfico 2	- Participação em curso	58
Gráfico 3	- Tempo dedicado à escola	59
Gráfico 4	- Perfil do gestor : centralizador / democrático	60
Gráfico 5	- Fator dificultador para instruir o processo de prestação de contas	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quantitativo das escolas estaduais distribuídas nas Regionais	21
Quadro 2	Passo a passo para a prestação de contas.....	36
Quadro 3	Cronograma para Capacitação dos Gestores	69
Quadro 4	Cronograma para formação de reuniões dos pequenos grupos.....	71
Quadro 5	Cronograma para criação de agendas para instrução dos processos.....	73

RESUMO

O presente trabalho busca identificar as dificuldades e os desafios frequentes apontados pelos gestores como possíveis obstáculos para a autuação dos processos de prestação de contas dos recursos estaduais, de merenda e de manutenção, e que podem acabar sendo fator determinante da causa da inadimplência da Unidade Escolar. Ainda que, a Resolução SEEDUC nº 3630/2007 oriente quanto ao dispositivo de como elaborar a prestação de contas e de que maneira os recursos podem ser executados, alguns gestores apresentam dificuldades em cumprir, dentro do prazo determinado, o que lhe é confiado e exigido. Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário aos gestores das UEs localizadas em quatro municípios do Estado do Rio de Janeiro, a saber, Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis e São João de Meriti, que fazem parte da Regional Metropolitana VII. Este trabalho foi elaborado a partir de um estudo de caso, a metodologia utilizada foi qualitativa, e, como principal aporte teórico utilizou-se os estudos de Heloísa Lück. Os dados coletados apontaram para três principais dificuldades de acordo com a percepção dos gestores respondentes: carência de pessoal, dificuldade em cumprir os prazos determinados pela SEEDUC/RJ e falta de tempo para se dedicar à prestação de contas. A partir dos resultados, apresenta-se um Plano de Ação cujas proposições sugerem ações palpáveis que contribuam positivamente para que o gestor possa cumprir com as exigências da Secretaria de Educação, evitando possíveis punições em decorrência do não cumprimento dos prazos. Tais proposições estão voltadas para a capacitação dos gestores, compartilhamento de experiências, busca de soluções em grupo para os obstáculos apresentados e auxílio para dirimir as dificuldades ainda apresentadas por esses gestores.

Palavras-chaves: Inadimplência. Prestação de Contas. Gestão. Rio de Janeiro

ABSTRACT

This work aims to identify difficulties and challenges which are frequently pointed out by managers as possible hindrances to the filing of the proceedings of account rendering of state resources for school meals and maintenance, and which can be determining factors of the cause of default by school units. Even though the Resolution of SEEDUC (State Department of Education of Rio de Janeiro) number 3630/2007 provides guidance as to the provision on how to render accounting and in what manner resources can be executed, some managers face difficulties in fulfilling within due time what is expected and demanded from them. In this dissertation, in order to collect data, a questionnaire was submitted to managers of school units located in four towns of the state of Rio de Janeiro: Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis and São João de Meriti, which are part of Regional Metropolitana VII (Metropolitan Region VII). This work was developed from a case study; its methodology was of a qualitative character, since it aimed to find the main challenges of school managers related to account rendering. As its main theoretic sources, studies by Heloísa Lück, as well as authors Martins, Libâneo and Polon, were considered. Data collected pointed to three main difficulties, according to the perceptions of answering managers: shortage of staffs, difficulties in meeting deadlines set by SEEDUC/RJ and lack of time to put into account rendering. From these results, a Plan of Action is presented, whose propositions suggest solid actions that might contribute substantially so that a manager can fulfill the demands of the Department of Education, preventing possible consequences of not meeting deadlines, such as answering to account taking. The propositions presented in this work are aimed at qualifying managers, sharing experiences, seeking group solutions for hindrances that are presented and assistance to prevent difficulties faced by those managers.

Keywords: Default. Account rendering. Management. Rio de Janeiro.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	16
1.1 A estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC-RJ	18
1.2 Conhecendo a Diretoria Regional Metropolitana VII	22
1.3 Repasses financeiros do Governo Federal para as escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro.....	24
1.4 Repasses financeiros do Governo Estadual para as escolas de sua rede	27
1.5 Prestação de contas estaduais	30
1.6 Procedimentos básicos para elaborar uma prestação de contas de merenda e manutenção	33
2 O PAPEL DO GESTOR FRENTE À GESTÃO FINANCEIRA DA ESCOLA.....	38
2.1 Atribuições administrativas financeiras do Diretor Geral: atribuições de um administrador financeiro	40
2.2 Sanções que o gestor pode sofrer por estar inadimplente	47
2.3 Desafios / dificuldades do gestor escolar	50
2.4 Aspectos metodológicos	55
2.5 Análise e interpretação dos questionários	56
3 PROPOSIÇÕES COM O OBJETIVO DE MINIMIZAR A INADIMPLÊNCIA E ATRASOS NOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	65
3.1 Capacitação dos gestores em processos de prestação de contas	66
3.2 Formação de pequenos grupos.....	70
3.3 Criação de agendas para instrução dos processos.....	72
3.4 Considerações finais.....	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO	79
ANEXOS – FORMULÁRIOS	87

INTRODUÇÃO

As unidades escolares estaduais do Estado do Rio de Janeiro recebem diversos recursos, oriundos do Governo do Estado e do Governo Federal, com diferentes finalidades. Em que pese o fato de cada repasse ter sua destinação própria, todos possuem um objetivo em comum: garantir uma educação de qualidade, na qual os alunos possam ter, por exemplo, uma alimentação adequada, balanceada, além de um ambiente adequado para seus estudos.

O Governo Federal, através do Programa Dinheiro Direto na Escola, repassa os recursos diretamente para a unidade escolar através de depósito bancário. Uma dos recursos existentes é direcionada para a complementação da alimentação escolar. Além desse recurso, o Governo Federal disponibiliza outros recursos que estão inseridos em programas, como, por exemplo, o Programa Educação Integral, o Plano de Desenvolvimento Escolar, dentre outros que serão apresentados adiante.

Já o Governo do Estado repassa, diretamente para as unidades escolares, dois tipos de recursos, um para a alimentação e outro para a manutenção. O recurso estadual para a merenda escolar deve ser executado somente para a compra de gêneros alimentícios, enquanto o recurso de manutenção deve ser administrado principalmente de forma a manter o prédio escolar com pequenos reparos e manutenções necessárias. Tal recurso deve ser utilizado, também, com materiais de limpeza, objetivando a higiene do local, além de efetuar aquisições de materiais pedagógicos que contribuam e ofereçam condições para o professor trabalhar. Todos os recursos estão amparados por resoluções que determinam seu uso e sua prestação de contas. A resolução nº 4350/2009 trata dos repasses federais e a resolução nº 3630/2007, dos repasses estaduais.

A unidade escolar possui autonomia para executar os recursos que recebe, desde que seu uso não esteja em desacordo com as resoluções que orientam e determinam tal utilização. Essa é uma autonomia dada ao gestor, justamente por se conhecer a rotina e as necessidades das escolas em geral. Porém, essa autonomia não pode ser vista como uma superioridade absoluta de poder. O gestor, apesar de ser o indivíduo responsável pela execução,

administração e prestação de contas dos recursos que a escola recebe, sozinho não possui total poder para concluir todas as etapas desde o recebimento até a aprovação dos processos de prestação de contas. Toda unidade escolar deve ter registrado seu Estatuto Padrão das Associações de Apoio à Escola (AAE). O último modelo deste foi publicado em 20 de dezembro de 2012 através de resolução SEEDUC nº 4852. Esse modelo determina a criação de uma diretoria executiva e de um conselho fiscal, que são eleitos através de uma assembleia extraordinária.

O conselho fiscal é formado por seis membros, sendo três da comunidade escolar e três servidores. Já a diretoria executiva deve ser constituída de cinco membros, dentre eles: presidente, vice-presidente, secretário, primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro. O único servidor que já tem seu cargo definido é o diretor geral, que, nesse caso, é o presidente da diretoria executiva.

A partir da nomeação dessa equipe, o presidente e o primeiro tesoureiro tornam-se os representantes das contas bancárias da escola. Na verdade, o tesoureiro deve estar ciente de tudo que o diretor geral vier a decidir. O interessante seria que, para cada execução dos recursos, isto é, para cada compra que o diretor fosse realizar, estivesse de comum acordo com, pelo menos, a diretoria executiva. Entretanto, devido ao intenso cotidiano da unidade escolar, nem sempre isso é possível. Dessa forma, os processos acabam acontecendo de maneira invertida, normalmente, primeiro o diretor compra, depois justifica à sua equipe e ao seu conselho.

O diretor geral tem por obrigação reunir todo o conselho fiscal, a diretoria executiva e a comunidade escolar periodicamente, a fim de apresentar tudo que foi efetivado dentro daquele período para que possa ser apreciado e aprovado por eles. Essa apresentação se dá, no mínimo, mediante os documentos comprobatórios de despesas, no caso a nota fiscal eletrônica e a apresentação dos extratos que comprovem a quantia recebida. Nessa reunião, é importante que o diretor já coloque em pauta as necessidades da unidade escolar para o próximo período, pois, dessa maneira, todas as ações, ou grande parte delas, já serão de conhecimento de todos, além de, obviamente, ouvir as sugestões do grupo e colocá-las em prática sempre que possível. Além do mais, é extremamente importante que o diretor busque fazer com que

sua administração seja compartilhada, as responsabilidades e os planejamentos divididos.

Atualmente, o Estado do Rio de Janeiro possui 1.439 escolas públicas estaduais, distribuídas em 14 (quatorze) Diretorias Regionais. Trabalharemos, nesta dissertação, com um quantitativo de 109 (cento e nove) escolas, localizadas na Baixada Fluminense, mais especificamente nos municípios de Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis e São João de Meriti. Essas escolas compõem o quadro da Diretoria Regional Metropolitana VII, que tem sua sede em Belford Roxo. Importante destacar que a Diretoria Regional existe para dar suporte às escolas, além de realizar um acompanhamento *in loco* dessas unidades, recebimentos de documentos e solicitações, dentre eles a prestação de contas.

O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades e os desafios frequentes apontados pelos gestores como possíveis obstáculos para a autuação dos processos de prestação de contas dos recursos estaduais. A prestação de contas deve ser elaborada pelo próprio diretor geral, uma vez que ele é o principal responsável pela utilização dos recursos que a escola recebe. Após todo procedimento já mencionado anteriormente, de reunião, apreciação e aprovação das contas, o diretor deverá autuar na Regional o processo de prestação de contas, a fim de apresentar de que maneira conduziu os recursos recebidos.

O período para prestação de contas é determinado em Resolução específica de cada recurso. A resolução nº 4350/2009 orienta quanto à utilização e prestação de contas dos recursos repassados pelo Governo Federal e a resolução nº 3630/2007 trata dos recursos repassados pelo Governo do Estado. O gestor deve estar atento aos prazos estipulados, o que é muito importante para que a unidade continue recebendo seus recursos periodicamente sem causar danos ao bom andamento da unidade escolar.

A despeito do fato de as atribuições do gestor requererem um olhar pedagógico e administrativo, neste trabalho tem-se como alvo somente a parte administrativa da unidade escolar. Seu objetivo reside em analisar os problemas e ou dificuldades que o gestor possui e o que o leva a ter atrasos em suas prestações de contas dos recursos estaduais e, em outros casos, ficar

inadimplente, o que poderá gerar diversas situações prejudiciais para a unidade e para o próprio gestor, podendo este responder até mesmo com perda de seu cargo.

Dessa forma, este trabalho busca investigar, de acordo com a concepção dos gestores, as maiores dificuldades em autuar os processos de prestação de contas, podendo, assim, gerar a inadimplência ou os possíveis atrasos de algumas unidades escolares que são acompanhadas pela Regional Metropolitana VII.

As ações aqui propostas priorizam minimizar os efeitos causados por esses obstáculos, proporcionando ao gestor um maior controle e organização desse trabalho burocrático.

Este trabalho foi dividido em 3 (três) capítulos. O primeiro capítulo descreve o processo de prestação de contas na Regional Metropolitana VII, destaca as mudanças na estrutura da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, especifica os repasses financeiros feitos à escola, dando ênfase às prestações de contas dos recursos estaduais.

O capítulo 2 tem por objetivo apresentar o gestor escolar como administrador que deve ser, descrevendo suas atribuições. Objetiva também destacar as penalidades que este poderá sofrer se não cumprir devidamente suas atribuições quanto às prestações de contas, caso de inadimplência. Esse capítulo visa analisar os resultados de um questionário aplicado aos gestores com o intuito de coletar os dados necessários para mapear as dificuldades por eles encontradas, bem como apresenta o embasamento teórico para as propostas estratégicas elencadas no terceiro capítulo.

No capítulo 3 é apresentado o projeto de ações destinado a diminuir as inadimplências de alguns gestores das unidades escolares que compõem a Diretoria Regional Metropolitana VII. Como temos a possibilidade de acesso aos gestores, o plano foi realizado com plenas condições de execução. Partimos do princípio de que poderemos iniciar sua implantação em um projeto-piloto, selecionando um quantitativo menor de escolas para poder avaliar a real efetividade do plano. Feito esse teste, poder-se-á ampliar sua aplicação, de forma a atingir o máximo de unidades escolares, cumprindo com nosso principal objetivo, qual seja, a diminuição da inadimplência das prestações de contas.

1 O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Esta dissertação está voltada para identificar as dificuldades e os desafios frequentes apontados pelos gestores como possíveis obstáculos para a autuação dos processos de prestação de contas das unidades escolares da Regional Metropolitana VII no que concerne ao recurso estadual para merenda e manutenção escolar. O Governo do Estado repassa diretamente às unidades escolares, através de depósito bancário, todo dia 15 de cada mês, os recursos destinados à merenda escolar e, todo dia 25 de cada mês, os recursos para a manutenção. É de responsabilidade dos gestores executarem, com responsabilidade, os recursos recebidos mediante a real necessidade da unidade.

Como todo recurso que a unidade escolar recebe deve ser prestado contas ao Estado e à sociedade, após sua execução e reunião para apreciação dos gastos realizados pela unidade e aprovação do conselho fiscal, o gestor deve organizar a prestação de contas, a fim de que esteja em condições para autuá-la na Regional e ela possa prosseguir na análise da documentação apresentada.

Cabe ao setor de prestação de contas da Regional ter o controle das unidades escolares que estão cumprindo com a determinação e estão atuando seus processos. Para que isso se tornasse viável, uma vez que a Regional pesquisada possui um universo de 109 escolas, diversos métodos foram criados com a finalidade de ter um acompanhamento eficaz.

Para ter uma noção clara e um melhor acompanhamento das escolas, foi criado um painel que proporciona uma visão geral da situação das 109 unidades. Esse painel, atualmente, está afixado logo na entrada do setor de prestação de contas, sendo atualizado uma vez por semana. Nesse painel é sinalizada a atual situação da unidade escolar com relação às suas prestações de contas. Quando a escola autua seu processo dentro do prazo determinado, é feita uma marcação de cor azul; quando a escola entrega sua prestação com algum atraso, a marcação, nesse caso, é realizada em preto. No caso de a escola estar em atraso com a entrega de seus processos, isto é, quando o

prazo já estiver expirado, a marcação é feita de cor vermelha, sinalizando, assim, a inadimplência da escola.

O setor de prestação de contas possui ainda um controle que é realizado em um livro anual separado por tipo de recursos. Este tem por finalidade fazer parte do arquivo de controle da Regional, servindo para futuras consultas, pois nele a marcação, além de ter sua identificação em cores, possui também a numeração de cada processo autuado, proporcionando, assim, um arquivo mais completo do que apenas uma visão geral e real das escolas em questão.

Para que haja um padrão e todas as escolas possam estar alinhadas com os prazos de execução e de apresentação das contas, a Secretaria de Educação, duas vezes ao ano, sempre nos meses de janeiro e de agosto, divulga, através de circular, o calendário de prestação de contas semestral. Este determina o período em que as unidades escolares devem autuar seus processos de merenda e manutenção no setor de protocolo na Regional, gerando uma numeração que estará vinculada ao processo autuado. Essa numeração também serve para que o gestor possa comprovar que cumpriu com o que fora determinado em circular, caso seja a ele solicitado.

Assim, para a realização deste trabalho, analisamos o passo a passo dos procedimentos de prestação de contas. Com a utilização de um questionário, elencamos as dificuldades que os gestores encontram para manter suas prestações de contas dentro do prazo determinado pela Secretaria de Educação.

A não apresentação dos processos de prestação de contas pode classificar a escola como uma unidade inadimplente, podendo seus recursos ser bloqueados, gerando transtornos para a administração escolar, pois, sem recursos, o gestor não poderá garantir a merenda dos alunos, além de não conseguir realizar a manutenção da unidade escolar, como manter a limpeza do ambiente, adquirir material pedagógico essencial para as aulas e realizar pequenos reparos para garantir o bem-estar de toda comunidade escolar.

1.1 A estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC

Criada em 10 de novembro de 1938, a Secretaria de Estado de Educação tem como missão proporcionar a toda população fluminense um ensino de qualidade. Um marco importante foi a criação de seu regimento em 15 de março de 1975. Desde, então, diversos gestores, nesses 39 anos, contribuíram para a educação do Estado.

A partir do ano de 2011, diversas mudanças ocorreram com relação à reformulação da estrutura da Sede até o processo de mobilidade dos servidores. Um marco significativo dessa nova fase foi a transformação quanto ao método de escolha do gestor escolar. A partir desse momento, toda essa nova estruturação começa a fazer sentido para a pesquisa proposta nesta dissertação. Houve época em que o diretor geral era escolhido por meio de eleição. Antes disso, o servidor era nomeado diretor geral por meio de uma indicação, quer seja pelo bom trabalho desempenhado e por se acreditar que ele desenvolveria um bom trabalho, ou, simplesmente, por ser pessoa de confiança do coordenador da antiga coordenadoria, ou até mesmo por uma indicação política. Atualmente, para ser gestor de uma unidade escolar, o indivíduo deve se submeter a um processo seletivo interno, composto por quatro etapas: análise de currículo, prova objetiva de conhecimentos específicos, avaliação de perfil e programa de formação.

No dia 7 de fevereiro de 2011, foi publicado, no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, o decreto nº 42.838¹ de 4 de fevereiro de 2011 que transforma a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC). A nova estrutura da Secretaria está organizada

¹Decreto nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011 que transforma, na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação- SEEDUC, 30 (trinta) Coordenadorias Regionais em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, e dá outras providências.

conforme demonstrado no organograma da figura 1:



Figura 1- Organograma atual da Estrutura da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC

Fonte: www.educacao.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=140714

No organograma, que explicita a organização da Secretaria, podemos destacar: a central de relacionamento, que foi criada com o objetivo de dar voz a quem quiser falar. Ela recebe denúncias, sugestões, críticas e elogios. Tudo que chega a essa central é divulgado e, em caso de denúncias, procede-se à apuração.

A assessoria jurídica, como o nome já sugere, trata das questões legais, desde a criação de resoluções dentro dos padrões legais, até assessoria em questões jurídicas. Existe, ainda, uma subsecretaria executiva que é subdividida em outras três. Cada uma responde por uma área existente na escola, setor pedagógico, setor administrativo e setor de pessoal. Na verdade, as subsecretarias estão diretamente ligadas às Diretorias Regionais, cada uma sendo atendida por sua respectiva diretoria.

A subsecretaria de infraestrutura e tecnologia, que está atrelada diretamente à Diretoria Regional Administrativa, responsável pela parte administrativa das escolas, lida com as prestações de contas, obras das unidades escolares, distribuição e manutenção de computadores, dentre outros.

A subsecretaria de gestão de ensino está diretamente ligada à diretoria regional pedagógica, que é responsável por garantir que o pedagógico da escola aconteça, garantindo que ela ofereça aos alunos os dias letivos estipulados no calendário escolar. Também é responsável em acompanhar os programas pedagógicos implementados nas unidades escolares. Tudo que diz respeito à vida escolar do aluno é de responsabilidade dessa subsecretaria. Já a subsecretaria de gestão de pessoas trabalha diretamente com a parte que lida com os funcionários de toda a rede nos processos de nomeação, licença, aposentadoria.

Difícilmente chegam ao conhecimento do Secretário de Educação situações de inadimplências das escolas do Estado do Rio de Janeiro. Devido à sua grande demanda de trabalho, esse tipo de demanda está atrelada à subsecretaria de infraestrutura. A Diretoria Regional Administrativa, depois de esgotadas todas as tentativas de regularização junto à escola que apresente o quadro de inadimplência, leva ao conhecimento do seu superintendente e este toma as decisões cabíveis ou, se necessário, dependendo da gravidade da situação, leva ao conhecimento do subsecretário de infraestrutura que determina a abertura de um processo para tomada de contas.

Outra modificação, a partir de 2011, foi a transformação das trinta antigas coordenadorias existentes no Estado do Rio de Janeiro, reorganizadas em apenas quatorze Regionais, ocasionando a extinção de dezesseis dessas coordenadorias, otimizando-as, de forma que essas Diretorias Regionais

absorvessem municípios que antes não faziam parte de seu rol de atendimento. Essa distribuição foi pensada de forma geográfica visando facilitar o acompanhamento das escolas agora redistribuídas.

Os municípios que compreendiam as coordenadorias extintas foram redistribuídos e absorvidos pelas Regionais criadas de maneira a acondicionar as 1.439 escolas estaduais, de forma que estas estejam mais próximas da Sede, viabilizando a locomoção do gestor à Regional, quando necessário. Nessa nova configuração, a distribuição ficou assim organizada:

Quadro 1: Quantitativo das escolas estaduais distribuídas nas Regionais

REGIONAL	QT.DE ESCOLAS
Baixadas Litorâneas – sede Niterói	104
Centro Sul – sede Vassouras	103
Médio Paraíba – sede Volta Redonda	97
Metropolitana I – sede Nova Iguaçu	105
Metropolitana II – sede São Gonçalo	94
Metropolitana III – sede Rio de Janeiro	144
Metropolitana IV – sede Rio de Janeiro	129
Metropolitana V – sede Duque de Caxias	85
Metropolitana VI – sede Rio de Janeiro	124
Metropolitana VII – sede Belford Roxo	112 – atualmente 109
Noroeste fluminense - sede Itaperuna	68
Norte Fluminense – sede Campos dos Goytacazes	107
Serrana I – sede Petropolis	75
Serrana II – sede Nova Friburgo	92

Fonte: SEDUC/RJ²

² RIO DE JANEIRO, Decreto nº 42.838, 04 de fevereiro de 2011, Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 07 fev. 2011.

Observando o quadro 1, nota-se que a redistribuição não teve como principal objetivo uma divisão igualitária, em que todas as Regionais possuíssem um quantitativo parecido. Em algumas situações, como, por exemplo, a Metropolitana I e a Metropolitana VII, acontece desse quantitativo ser praticamente o mesmo. Essa distribuição se deu em virtude da localização das escolas, tentando respeitar as proximidades dos municípios.

Imagina-se que, quanto menor o número de escolas que a Regional abranger, mais fácil se dá o acompanhamento das prestações de contas e o suporte que deve ser dado a cada escola. Pode-se imaginar, ainda, que os problemas relacionados às inadimplências de prestação de contas sejam ínfimos, porém desconhecemos a existência de estudos que comprovem tal suposição. Se, por um lado, é bem provável que o desgaste do setor financeiro realmente seja menor quanto aos atendimentos realizados, por outro lado, se levarmos em consideração todos os aspectos, principalmente a localização e a distância entre a Regional e suas escolas, pode haver maiores dificuldades no atendimento, principalmente em se tratando de atendimento presencial que ocasiona um desgaste bem maior.

1.2 Conhecendo a Diretoria Regional Metropolitana VII

A amostra do estudo é constituída pelas escolas estaduais que compõem o quadro da Diretoria Regional Metropolitana VII, Belford Roxo, Rio de Janeiro. Antes do Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011, quando recebia o nome de Coordenadoria Regional 21 Metropolitana VII, era gerida por um coordenador que realizava o acompanhamento das escolas estaduais localizadas no município de Belford Roxo, tanto administrativa como pedagogicamente. Com o referido decreto, a estrutura foi toda reformulada, sendo criados os cargos de Diretor Regional Administrativo e de Diretor Regional Pedagógico, que, em conjunto, realizam ações de acompanhamento, inicialmente, a 112 escolas e, atualmente, a 109 escolas, devido a processos de municipalização e ou redistribuição geográfica. Essas escolas estão localizadas em 4 municípios vizinhos, Belford Roxo, São João de Meriti, Nilópolis e Mesquita.

Os cargos de Diretor Regional Administrativo e Diretor Regional Pedagógico são compostos por meio de processo seletivo interno. Cada diretor regional pode montar sua equipe com coordenadores, também nomeados por meio de processo seletivo interno. A Diretoria Regional Administrativa conta com um coordenador financeiro e um coordenador de infraestrutura. A Diretoria Regional Pedagógica conta com um coordenador de ensino; um de avaliação e acompanhamento e um de gestão e integração da rede.

Atualmente, faço parte da equipe da Diretoria Regional Administrativa Metropolitana VII, atuando como coordenadora financeira, cargo designado a gerenciar o setor de prestação de contas. Esse setor é responsável em acompanhar, receber e dar prosseguimento aos processos de prestação de contas das unidades escolares que compõem o quadro dessa Regional. O setor de prestação de contas ainda tem como uma de suas ações dar suporte às escolas no caso de dúvidas e auxiliar na assimilação de novas orientações repassadas pela Sede.

O propósito deste trabalho é identificar, na perspectiva dos gestores, as dificuldades dadas como principais causas para os colocarem como inadimplentes. Como o acompanhamento das prestações de contas está vinculado à parte administrativa da Regional, cabe destacar algumas das atribuições dessa Diretoria, conforme o artigo 8º do decreto nº 42.838:

[...] III- orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC; IV-controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares a partir das diretrizes da SEEDUC;
V- supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC [...] (SEEDUC-RJ, 2011).

A coordenação financeira é responsável por acompanhar a apresentação das prestações de contas das unidades escolares, verificando se constam nos processos todos os documentos necessários, autorizando, assim, que eles sejam autuados. Por isso, o seu contato está direcionado aos gestores. Cabe, ainda, a essa coordenação fornecer toda orientação

administrativa aos novos gestores, acompanhando desde a atualização da ata de nomeação à elaboração propriamente dita do processo de prestação de contas. Além disso, é responsável por apresentar diversos levantamentos, como, por exemplo, planilhas com as numerações dos processos de prestação de contas autuados, relação das escolas que estão inadimplentes, levantamento dos cartões de débito ativos e cancelados, tudo de acordo com a solicitação do órgão superior, SEEDUC.

Inspirada no novo modelo de nomeação para Diretores Regionais, a nomeação de diretores escolares também mudou. Primeiramente, foi aberto um processo seletivo para os cargos de Diretor Geral das unidades que estavam temporariamente sem gestor, abolindo os métodos de indicações ou eleições para o cargo. Posteriormente, o processo seletivo alcançou os cargos para Direção Adjunta. Um novo processo seletivo é aberto sempre que existir carência nos cargos citados.

Pode-se abrir uma carência para o cargo de Diretor Geral por diversos motivos, como, por exemplo, por motivo de aposentadoria, por solicitação de dispensa voluntária ou involuntária, no caso a exoneração. Um dos motivos que pode ocasionar a exoneração do gestor é a falta de apresentação das prestações de contas. Nesse caso, o gestor, conquanto seja dispensado de sua função, continua com a incumbência de apresentar os processos referentes ao período de sua gestão. Normalmente, é dado um prazo para que a situação seja regularizada, antes de serem tomadas atitudes mais enérgicas uma vez que o gestor já sofreu uma penalidade no momento em que perdeu seu cargo.

1.3 Repasses financeiros do Governo Federal para as escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro

Ainda que nosso cerne sejam as dificuldades apresentadas pelos gestores para autuarem seus processos de prestações de contas do Governo Estadual, faz-se necessário explanar sobre alguns dos recursos transferidos pelo Governo Federal: PDDE, PNAE, Educação Integral, FEFS, PDE e PNATE, uma vez que, dentro dos processos de prestação de contas estaduais, devem

ser informados os créditos e débitos realizados nas contas do Banco do Brasil através de formulários próprios.

Um dos recursos que as unidades escolares do Estado do Rio de Janeiro recebem, é oriundo do Governo Federal, através do Programa Dinheiro Direto na Escola. Conforme o site do FNDE³ do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, “[...] o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais”. O PDDE, conforme Pinheiro, Freitas e Alvim (2012, p.271), “[...] tem como função precípua ser instrumento de descentralização da gestão e de financiamento do ensino, verificando seus objetivos, suas contribuições e seus principais problemas”.

Os recursos federais devem ser instruídos por processos de prestações de contas apartados. De acordo com a Resolução nº 4350⁴ de 16 de setembro de 2009, isso deve ser feito

Considerando a necessidade de regulamentação específica nos procedimentos para a prestação de contas dos recursos financeiros repassados às Unidades Escolares da Rede Pública Estadual, destinados à execução dos diversos programas, projetos e ações custeadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE.

Cabe ao gestor da unidade escolar instruir um processo para cada recurso recebido do Governo Federal. Isso porque o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE- proporciona adesão a diversos programas, como, por exemplo, Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que repassa verbas destinadas para a complementação da alimentação dos alunos. Esse programa, que beneficia todas as escolas da rede, tem por objetivo a aquisição de gêneros alimentícios, não sendo permitido o gasto com nenhum outro tipo de despesa. Outro programa disponibilizado pelo PDDE, o Educação Integral, tem por objetivo proporcionar aos alunos a permanência na escola, ampliando sua carga horária, oferecendo diversas oficinas que contribuam no processo

³Disponível em: <http://www.fnde.gov.br>. Acesso em 21 de setembro de 2013

⁴ Resolução SEEDUC nº 4350 de 16 de setembro de 2009 que dispõe sobre os procedimentos complementares para a prestação de contas dos recursos financeiros oriundos de programas, projetos e ações custeados pelo FNDE utilizados pelas Unidades Escolares da rede pública estadual de ensino e dá outras providências.

ensino aprendizagem. A adesão ao programa é de acordo com a prioridade da escola, isto é, se a escola apresentou resultado abaixo do esperado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB -, é classificada como escola prioritária, recebendo o programa como uma estratégia de recuperar o rendimento dos alunos.

O PDDE ainda oferece outros programas, como, por exemplo, o Escolas em Funcionamento nos Finais de Semana (FEFS), que proporciona atividades de lazer, cultura e esporte para a comunidade localizada em torno da escola nos finais de semana, tendo, ainda, por objetivo buscar uma melhoria na qualidade da educação, envolver a comunidade nas atividades da escola, proporcionando uma colaboração entre todos os atores envolvidos, quer sejam alunos, pais, responsáveis e equipes dos profissionais que trabalham na instituição.

Já o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) tem por objetivo garantir que a escola realize melhor o seu trabalho, proporcionando ações que atendam às escolas com baixo rendimento no índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O Programa Brasil Alfabetizado tem por finalidade alfabetizar jovens, adultos e idosos, buscando despertar o interesse em prosseguir com os estudos. O Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE) é um programa totalmente voltado para o transporte dos alunos, garantindo o acesso desses à escola.

Cabe ressaltar que, além dos programas aqui apresentados, o FNDE transfere a cada ano uma cota única destinada às despesas de custeio e de capital, isto é, um recurso para aquisição de material permanente, para manutenção, pequenos reparos e conservação da unidade escolar, além de aquisição de material de consumo voltado para o uso coletivo dos alunos, objetivando o funcionamento ideal da escola, bem como qualidade no processo de ensino aprendizagem do aluno. Para essa cota, existe um diferencial que está pautado na decisão antecipada do gestor em como esse recurso será executado. É o gestor que define a porcentagem que será usada para compra de material permanente, bem como para compra de material de custeio. O procedimento para utilização desse recurso é um pouco diferente, pois, assim que ele é disponibilizado para a escola, a orientação que os gestores recebem é para que, em conjunto com sua equipe, em uma reunião, identifiquem as

reais necessidades da escola, determinando o destino desse recurso. A reunião deverá estar registrada em ata, garantindo, assim, que a gestão financeira seja a mais transparente possível.

1.4 Repasses financeiros do Governo Estadual para as escolas de sua rede

O Governo do Estado do Rio de Janeiro repassa dois tipos de recursos durante o ano letivo, divididos em 10 (dez) parcelas para a merenda escolar e mais 10 (dez) parcelas para a manutenção da escola. Os valores direcionados às unidades são calculados com base no censo escolar, que é um levantamento de dados estatísticos educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Esse levantamento é realizado com a colaboração das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e de todas as escolas públicas e privadas do país, acontecendo sempre no ano anterior ao da execução orçamentária.

Para que o gestor possa executar os recursos disponibilizados, deve obedecer a alguns critérios determinados na resolução SEEDUC⁵ nº 3630 de 26 de setembro de 2007, que trata de como os recursos deverão ser executados, além de orientar quanto à organização dos processos de prestação de contas. Os recursos destinados para a alimentação somente poderão ser utilizados para a aquisição de gêneros alimentícios. Já os recursos liberados para a manutenção devem ser executados para pequenos reparos na unidade escolar e, em casos extraordinários, o gestor pode fazer uso destes para complementar a merenda escolar, desde que apresente uma justificativa. Segundo Martins:

Na elaboração do orçamento, cada unidade, cada setor, cada divisão, cada departamento e o sistema educacional devem especificar as despesas segundo as categorias: material permanente: móveis, equipamentos em geral, construções,

⁵ SEEDUC – Secretaria de Educação do Estado

ampliações etc.; material de consumo: material escolar, material de limpeza, alimentação, uniformes etc.; outros serviços e encargos: serviços prestados por terceiros etc.; despesa com pessoal: salários e encargos sociais (MARTINS, 2010, p.92).

A resolução SEEDUC nº 3630/2007 apresenta de que maneira o gestor pode e deve executar os recursos recebidos para a manutenção da escola. Essa resolução relaciona possibilidades de pequenos reparos, manutenções que não necessitem de avaliação técnica, pois o gestor não pode, de maneira alguma, interferir em nada que diga respeito à estrutura do prédio, que necessite de engenheiro para realizar uma avaliação. Ainda possibilita ao gestor adquirir equipamentos e materiais permanentes, que deverão compor o rol de patrimônios da escola, além de realizar manutenções nos equipamentos já pertencentes à escola. Garantir a limpeza do ambiente escolar, incluindo a pintura ou reparos, também deve ser responsabilidade do gestor. Ele pode e deve utilizar o recurso de manutenção para isso, zelar pela segurança do prédio, realizando pequenos reparos nos muros ou, ainda, fazendo a colocação de grades, cercas aramados ou telas. Com os recursos de manutenção, o gestor poderá, também, proporcionar passeios educacionais, adquirir material pedagógico, oferecer treinamento e ou capacitações aos docentes, desde que este seja previamente autorizado pela Secretaria de Educação.

Esta resolução é detalhada, específica quanto à aplicação dos recursos, descrevendo, com riquezas de detalhes, as possíveis opções do que é permitido ao gestor realizar com os recursos disponibilizados para a manutenção. Apresenta diversos itens de reparos, compras e possibilidades que podem ser adotadas com total segurança e responsabilidade.

A resolução ainda permite que a escola realize o saque em dinheiro no valor de até 10% da verba de manutenção recebida, desde que não ultrapasse o valor máximo de R\$400,00 (quatrocentos reais), isto é, a escola não poderá realizar saque superior ao valor tido como “teto” em hipótese alguma. Esse valor é destinado a pequenas despesas emergenciais que não possuem comprovante, nesse caso, notas fiscais eletrônicas.

Nessa mesma resolução, são definidos prazo, formulário e procedimentos de como deverão ser prestadas as contas desses recursos,

como veremos mais adiante. Cabe ao gestor da unidade administrar o recurso em conformidade com a resolução supracitada, em anuência com o conselho fiscal e comunidade escolar. É preciso ter clareza de que a parte administrativa deve trabalhar e funcionar para dar suporte à parte pedagógica da escola, isto é, o administrativo existe para que o pedagógico aconteça. Todos os setores da escola funcionam e possuem seu foco de trabalho no aluno, para o seu processo de ensino aprendizagem e bem-estar.

O recurso para merenda recebido, como já mencionado anteriormente, somente deve ser gasto com a alimentação dos alunos. Essa verba é repassada para a escola sempre no dia 15 de cada mês, cabendo ao gestor administrá-la de forma que ela seja suficiente até que a próxima verba seja depositada.

A Secretaria, preocupada com a qualidade da alimentação dos alunos, criou um cardápio único semanal com o auxílio de nutricionistas. Esse cardápio, publicado mensalmente no Diário Oficial, deve ser seguido por todas as escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro. Com a sua criação, ficou fácil para o gestor saber o que comprar e o que servir para seus alunos, diminuindo ainda mais o risco de erros que poderiam ser cometidos.

Esse cardápio deve ficar exposto no refeitório, deve ser de fácil acesso aos alunos, pois eles mesmos acabam sendo “fiscais”, uma vez que a merenda é destinada a eles. A Secretaria de Educação conhece a realidade de seu público, uma vez que, na maioria das vezes, as unidades escolares estão localizadas nas regiões mais carentes e, dessa forma, seu público-alvo é também muito carente. Sabe que, não raro, a refeição que a escola oferece é a principal, senão a única desse aluno. Assim, com o objetivo de atender às necessidades nutricionais desses alunos, conta com uma Coordenação de Alimentação Escolar composta por nutricionistas que são os responsáveis pela elaboração desse cardápio que procura respeitar e aproveitar os hábitos e a cultura alimentar da região, de forma que se possa garantir uma alimentação adequada e saudável. Dessa maneira, o Governo do Estado demonstra que procura oferecer uma alimentação balanceada e nutritiva.

1.5 Prestação de contas estaduais

O gestor escolar deve realizar a prestação de contas, mesmo que não tenha executado totalmente os recursos repassados à unidade escolar, demonstrando sempre o saldo existente na conta da escola através da apresentação dos extratos. Ele deve estar atento ao que a resolução determina, bem como aos prazos divulgados pela Secretaria de Educação. A unidade escolar pode ser classificada em adimplente, quando autua seu processo de prestação de contas dentro dos prazos determinado pelo calendário próprio da SEEDUC, ou inadimplente, quando não consegue cumprir os prazos afixados no calendário de prestação de contas, independentemente se está um dia, um mês ou mais em atraso.

O calendário de prestação de contas é estipulado pela SEEDUC/RJ e formulado através das orientações da própria resolução n^o 3630/2007, que, no item 1.2 do anexo único, diz que

Para efeito do prazo de utilização dos recursos serão consideradas as parcelas de repasse de merenda e manutenção, sendo a apresentação dos comprovantes das despesas realizadas, até 15 dias úteis após aplicação dos recursos das referidas parcelas (RIO DE JANEIRO, 2007).

Ele é divulgado através de circular e consiste em uma pequena planilha com três colunas: a primeira determina a partir de que data o recurso será liberado para a escola; a segunda determina o período em que esse recurso deve ser executado, isto é, gasto, e a terceira, o período de apresentação da prestação de contas na Regional.

Nesse calendário, ficam claros os prazos que o gestor possui para executar os recursos que recebe, além de ter bem especificado seu prazo para autuar o processo de prestação de contas da unidade escolar na Regional.

Como já exposto, a unidade escolar recebe dez repasses para a merenda e dez repasses para a manutenção durante todo ano. Cada repasse é visto como uma parcela e, da mesma maneira, a prestação de contas. Isso quer dizer que o gestor autuará dez processos durante todo o ano, distribuídos pelos dois semestres, sendo cinco parcelas a cada semestre. Em cada

processo, constarão informações sobre a verba recebida e gasta de merenda e de manutenção. Os processos, quando autuados, recebem uma nomenclatura própria, uma identificação, como, por exemplo: 1ª parcela do 1º semestre de merenda e manutenção. Assim acontece a cada parcela autuada. Essa informação é disposta na capa do processo que serve como identificação daquele conteúdo. No momento da autuação, uma numeração é gerada e o gestor recebe no ato um comprovante, com número, descrição do processo autuado e a data em que foi realizada a autuação. Esse protocolo é adotado para garantir que o gestor possa ter um controle de tudo que já foi prestado contas referente ao seu período de gestão.

Ao final de cada semestre, o setor de prestação de contas da Regional apensa os processos autuados e encaminha para a Sede, no setor de Superintendência de Orçamentos e Finanças (SUPOF), a fim de seguir o trâmite legal para a análise.

A resolução nº 3630/2007 determina quais formulários próprios deverão instruir o processo de prestação de contas. Vale ressaltar que o gestor pode obter esses formulários na própria Regional onde são fornecidas todas as orientações para seu preenchimento. Basicamente, os processos de prestação de contas deverão conter formulário com a identificação da unidade escolar e da direção, formulário de encaminhamento da prestação de contas, demonstrativos dos recursos recebidos no período, relação de toda despesa realizada pela escola, comprovantes de despesas, a saber: nota fiscal eletrônica. Para cada nota fiscal, faz-se necessário incluir três orçamentos que comprovem que a compra realizada foi a de menor preço. Deve-se incluir, ainda, o formulário específico de balancete de consolidação das receitas e das despesas, formulário de conciliação bancária, extratos bancários, formulário relacionando as compras dos equipamentos e materiais permanentes que foram adquiridos no período, além dos relatórios próprios de gestão. É necessário também que sejam incluídas no processo cópias das atas de aprovação da prestação de contas e de formação do conselho fiscal, bem como documentos fiscais como Declaração de Informações Econômicas Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e outros.

Todos os documentos descritos anteriormente são de responsabilidade do gestor da unidade escolar, inclusive a pesquisa de preço. Para esta, cabe destacar que a cotação deve ser realizada pelo gestor com, no mínimo, 3 (três) fornecedores à sua escolha. A compra deve ser efetivada conforme menor preço encontrado e melhor qualidade dos produtos adquiridos.

O gestor somente poderá comprar com os fornecedores cadastrados previamente por ele, o que requer uma pesquisa da situação cadastral junto à Receita Federal, que também é de responsabilidade do gestor. Os comprovantes de despesas, no caso, notas fiscais eletrônicas, para que possam compor o processo, deverão estar devidamente atestados por dois servidores que não sejam o gestor nem seu tesoureiro, isto é, deverão estar assinados por dois funcionários de matrícula que tenham presenciado a entrega dos itens comprados, conforme indicado nas referidas notas.

Após a instrução e autuação do processo de prestação de contas, no prazo determinado, a cada semestre cabe à Regional encaminhar todos esses processos para a Sede para que sejam analisados. A análise é voltada para verificação dos documentos e formulários presentes no processo, verificação de como os recursos foram utilizados e, se tudo estiver em conformidade com a resolução vigente, o processo é aprovado e devolvido à Regional para que seja arquivado, podendo ser solicitado a qualquer tempo. Devido à falta de espaço físico da Regional, o setor de prestação de contas encaminha o referido processo para a unidade escolar, que fica com a responsabilidade de garantir e zelar pelo seu arquivamento adequado. Caso isso não ocorra devido a alguma irregularidade ou falta de documentação, ele é colocado como processo em pendência, devolvido à Regional, que, por sua vez, devolve à unidade escolar, a fim de que todas as exigências sejam cumpridas e o processo possa tramitar para sua conclusão.

Em 2012, houve a alteração do estatuto da escola, orientado pela Sede, que modificou o procedimento de pagamento aos fornecedores que, anteriormente, dava-se através de cheque nominal. Atualmente, as unidades possuem um sistema que vem ao encontro da atualidade tecnológica na qual vivemos. As unidades escolares estão inseridas nesse contexto, vez que possuem toda uma estrutura para fazerem uso de cartão de débito e transferências bancárias, de forma a pagarem as compras realizadas pela

unidade. Essa alteração está diretamente vinculada aos recursos que a escola recebe do Governo Estadual.

Para melhor controle do gestor, o Governo do Estado projetou, junto ao banco, a criação de dois cartões personalizados com o brasão do Estado para o gestor e dois para o tesoureiro, sendo um destinado para as compras realizadas para a merenda escolar e outro para a manutenção. A fim de eliminar qualquer possibilidade de erro que pudesse ocorrer na utilização dos cartões, determinaram-se cores diferentes para esses cartões, ficando o de cor verde para a alimentação e o azul para manutenção. Outra marca que o cartão possui para evitar possíveis erros é a sigla AL, para alimentação, compra de merenda e MA, para manutenção, inseridos logo após o nome do diretor ou do tesoureiro.

1.6 Procedimentos básicos para elaborar uma prestação de contas de merenda e manutenção

Neste tópico apresentamos, de forma clara e objetiva, o passo a passo dos procedimentos necessários para que o gestor possa elaborar o processo de merenda e manutenção da unidade escolar a qual dirige. Apesar de apresentar de maneira um tanto resumida, buscamos destacar tudo quanto se faz necessário saber sobre a instrução desse processo.

Tomando como exemplo a 1ª parcela do 1º semestre do ano de 2013, nesse caso, conforme o calendário de prestação de contas, o período de execução dos recursos recebidos compreendia do dia 01 de janeiro a 14 de março desse mesmo ano. A primeira ação a ser desempenhada pelo gestor seria solicitar ao banco os extratos bancários de todas as contas da unidade escolar referentes a esse período. De posse dos extratos, o gestor deve reunir os comprovantes de despesas e seus respectivos orçamentos, bem como todos os formulários próprios necessários para a prestação de contas.

O primeiro formulário a ser preenchido é o formulário de identificação da escola e do gestor. Uma orientação interessante é preencher os formulários já dentro da sequência padronizada conforme a resolução em vigor. Importante citar que, em todo formulário, existe uma numeração em algarismo romano,

não permitindo que nenhum formulário seja esquecido. O próximo formulário a ser preenchido é o formulário de encaminhamento da prestação de contas.

A partir desse momento, o extrato bancário se torna peça fundamental para o preenchimento dos próximos formulários. No formulário III serão informados todos os recursos recebidos dentro do período que está sendo trabalhado. Logo em seguida, o gestor deverá continuar a consultar o extrato bancário para o preenchimento do formulário IV o qual deve ser preenchido conforme a solicitação do campo. Interessante que se comece a preencher pelos débitos existentes nesse período, assim nada escapará e proporcionará uma perfeita conclusão ao final dos cálculos realizados. Com os débitos devidamente lançados, o gestor começa a identificar os valores com seus respectivos documentos de despesas. Atualmente, são aceitos como comprovantes de despesas o Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica (DANFe), se este estiver acompanhado da Nota Fiscal Eletrônica (NFe) Resumida ou, simplesmente, a Nota Fiscal Eletrônica Completa. Seja qual for a opção do gestor, todas deverão estar devidamente atestadas por dois servidores da unidade escolar.

O próximo documento a ser incluído é o formulário V, que trata da discriminação de toda movimentação da conta corrente, quer sejam entradas ou saídas. Em seguida, é inserido o formulário VI, que acaba sendo complementar ao formulário anterior. Este possui um formato diferente, devendo estar anexado a ele o extrato bancário utilizado para fornecer as informações que originaram os devidos preenchimentos.

O formulário VII diz respeito à descrição das compras de materiais permanentes, quando houver. Caso contrário, o formulário entra no processo com a seguinte informação: sem movimento. O formulário seguinte informa os valores gerais das receitas e das despesas daquele período separado por mês, no caso do nosso exemplo, teríamos os meses de janeiro, fevereiro e março, mesmo que o período apresente apenas 14 dias nesse último mês. Nesse formulário, cabe ressaltar que as receitas e as despesas de todas as contas que a escola possui devem ser informadas de forma compilada.

Todos os procedimentos acima descritos são referentes à conta do banco Bradesco onde os recursos estaduais são depositados. Apesar de se tratar de uma prestação de contas dos recursos estaduais, é solicitado que, do

formulário III até o formulário VI sejam realizados os mesmo procedimentos para todas as contas que a escola possuir, a título apenas de um acompanhamento. Para essas contas que não são referentes aos repasses estaduais, não existe a obrigatoriedade de se incluir os comprovantes de despesas, assim como os orçamentos, pois estes deverão compor outro tipo de processo, que chamamos de processo apartado que segue outras normas sancionadas em sua resolução própria.

Como estamos aqui exemplificando a primeira parcela, o gestor pode concluir, acrescentando apenas os orçamentos realizados que comprovem as opções feitas para a conclusão das compras pagas pelo recurso do Governo do Estado, incluindo, ainda, a cópia da ata de prestação de contas devidamente aprovada pelo conselho fiscal e a cópia da última ata de eleição do conselho fiscal e da diretoria executiva.

As demais parcelas seguem o mesmo padrão até que chegue o momento da 5ª parcela. Nela, além de todos os formulários e documentos relacionados anteriormente, deverão ser incluídos os formulários IX, X e XI, que tratam, respectivamente, das informações da utilização dos recursos para a alimentação, relatório de gestão e relatório sobre a utilização dos recursos dos programas do Governo do Estado. Como podemos ver, esses últimos relatórios são todos de gestão. Na 5ª parcela, também deverão ser incluídos os documentos fiscais, conforme determina e orienta a Resolução 3630/2007, como já descrito no tópico anterior.

Quadro 2: Passo a passo para prestação de contas

1º Passo	Solicitar aos bancos os extratos de todas as contas correntes da unidade escolar;
2º Passo	Reunir todos os comprovantes de despesas e seus respectivos orçamentos;
3º Passo	Preencher o formulário I, com a identificação da unidade escolar e do gestor escolar;
4º Passo	Preencher o formulário II ;
5º Passo	Preencher o formulário III A, com todos os créditos realizados nas contas da unidade escolar;
6º Passo	Preencher o formulário IVA, especificando os valores das compras, os fornecedores, número e data da NFe; anexar as NFe
7º Passo	No caso de recebimentos de cotas extras, deve-se repetir os procedimentos do 6º passo, porém utilizando o formulário IVA1, que é específico para esta ação, juntamente com seu resumo, que basicamente é preenchido o saldo existente de recursos extras, o valor recebido, o valor executado e o saldo final;
8º Passo	Preencher o formulário VA indicando saldo anterior, recebimentos, despesas do período e saldo final,
9º Passo	Preencher o formulário VIA com o saldo anterior, valores recebidos no período, despesas, tarifas bancárias e saldo existente na conta, anexar o extrato bancário;
10º Passo	Preencher o formulário VII, descrevendo as compras de materiais permanentes e inventariados;
11º Passo	Formulário VIII, preencher com os valores gerais das receitas e das despesas separando-o por mês;
12º Passo	Incluir os formulários III D2, IVD2, VD2, VID2 e extrato da conta destinada aos recursos do PNAE;
13º Passo	Incluir os formulários III E, IVE, VE, VIE e extrato da conta destinada aos recursos do PDDE;
14º Passo	Incluir os formulários IIIF, IVF, VF, VIF e extrato da conta corrente, um conjunto de formulários para cada programa do Governo Federal que a unidade escolar possuir.
15º Passo	Incluir os orçamentos, Ata de prestação de contas e de formação do conselho fiscal;
16º Passo	Na quinta parcela, tanto do primeiro semestre bem como na do segundo semestre, incluir os formulários IX, X XI.

Fonte: Resolução SEEDUC nº 3630

Tudo aqui apresentado é uma etapa totalmente burocrática para a qual o gestor deve reservar um momento para que possa desenvolver essa tarefa. A despeito de se ter colocado, ainda que resumidamente os procedimentos necessários para se prestar contas, deve ficar claro que a realidade do gestor não está em apenas desenvolver essa etapa. Espera-se que ele também esteja diretamente envolvido com as questões pedagógicas da escola, com o quadro de funcionários, com o corpo docente e discente.

O tempo dispensado para a conclusão de um processo de prestação de contas varia de acordo com a experiência, organização e cronograma que o gestor elabora. Como ele possui ainda toda a rotina de uma escola, precisa organizar-se para poder dispensar o tempo necessário para o preenchimento de todos esses formulários. Todos que trabalham na área educacional sabem que as exigências são muitas, o trabalho é intenso, tem imprevistos, daí a necessidade de organização e planejamento, vez que o preenchimento envolve operações que necessitam de muita atenção.

Portanto, tendo o conhecimento dos formulários e sabendo que existe um padrão a se seguir, poder-se-ia imaginar que tudo estaria resolvido, sendo relativamente simples formar um processo de prestação de contas. Entretanto, na prática, isso não tem ocorrido, gerando, assim, as inadimplências ou simplesmente pequenos atrasos.

No próximo capítulo são apresentados as responsabilidades, os desafios e as atribuições do gestor escolar, principalmente os que estão voltados para o financeiro e administrativo de uma escola. Serão expostas, também, a metodologia empregada para o desenvolvimento deste trabalho, bem como a análise dos resultados compilados.

2 O PAPEL DO GESTOR FRENTE À GESTÃO FINANCEIRA DA ESCOLA

Este capítulo apresenta a percepção dos gestores sobre a administração financeira das unidades escolares, com ênfase na prestação de contas, identificando os obstáculos e as dificuldades em autuar os processos de prestação de contas.

Neste capítulo, o diretor geral é entendido como um gestor financeiro, destacando suas responsabilidades e alguns desafios do cotidiano enfrentados por ele, além de possíveis penalidades que podem ser aplicadas no caso de descumprimento dos prazos.

O diretor geral é o responsável pela unidade que gerencia e, por isso, suas responsabilidades e atribuições são inúmeras e diversas. Cabe ao gestor responder por todos os setores dentro da unidade, quer seja administrativo, pedagógico ou de pessoal. Na unidade a qual gerencia é encarregado por todos os servidores, professores, pessoal de apoio e equipe administrativa, sendo responsável, ainda, pelos terceirizados e alunos matriculados. É esperado que ele exerça suas funções com capacidade de liderança e que esteja apto a resolver os problemas do cotidiano da unidade escolar.

O gestor maneja as tarefas desenvolvidas por seus recursos humanos, orientando, acompanhando e fiscalizando-os. É preciso que o diretor concilie as demandas específicas dadas ao gestor geral, como, por exemplo, administrar os recursos públicos, de maneira a garantir a oferta da merenda escolar, garantir a manutenção e limpeza do espaço escolar, além de prover os materiais pedagógicos que servirão para o desenvolvimento das aulas. De acordo com Lück:

O diretor assume na escola uma posição de influência máxima. Portanto, a maximização do potencial de cada elemento deve ser sua preocupação constante, a fim de que a escola promova os maiores benefícios possíveis aos educandos, com maior satisfação para os envolvidos no processo (LÜCK, 2008, p. 42-43).

Sendo assim, o gestor deve sempre interagir com sua equipe de maneira a motivar, encorajar, apoiar, auxiliar, coordenar de maneira que

proporcione um ambiente escolar acolhedor e adequado para que a unidade possa desenvolver seu trabalho de forma eficaz, trazendo o reconhecimento pelo seu potencial e por sua qualidade de ensino, conseqüentemente, o reconhecimento dos profissionais envolvidos nesse processo. Ainda conforme Lück:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LÜCK, 2009, p.22).

No setor pedagógico da unidade escolar, cabe ao gestor orientar, acompanhar o planejamento escolar, as formas de avaliações e os projetos didáticos. Promover encontros pedagógicos, acompanhar os resultados das avaliações internas e externas, traçar estratégias para o melhor aproveitamento das aulas, acompanhar e assinar históricos escolares, declarações e autorizações entre outros.

No que diz respeito à área administrativa, cabe ao gestor executar os recursos financeiros repassados à escola, realizar as compras de merenda escolar seguindo o cardápio publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, garantir a limpeza do ambiente e realizar pequenos reparos na unidade escolar, quando necessário, elaborar o processo de prestação de contas, apresentar à comunidade escolar os procedimentos administrativos adotados de maneira a garantir uma real transparência em sua gestão.

Já na área relacional, cabe ao gestor interagir com os alunos, pais, professores, pessoal de apoio e terceirizados. Acompanhar a parte funcional dos servidores como pedidos de licenças, de afastamentos, cumprimento do horário de trabalho, processo de aposentadorias, dentre outros.

O desenvolvimento da unidade está vinculado a todos os setores que envolvem a instituição, que funciona como uma engrenagem, na qual há uma contribuição entre todos os setores que a compõem, setor pedagógico, setor administrativo e setor de pessoal, também conhecido com recursos humanos (RH). A visão do gestor escolar deve ser uma visão gerencial que contemple a

unidade como um todo. Como ele possui diversas atribuições, é importante que tenha aptidões para tratar dos diversos assuntos que são pertinentes à unidade escolar.

(...) o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p.335).

Como o cerne deste trabalho está direcionado a identificar as dificuldades e os desafios frequentes apontados pelos gestores como possíveis obstáculos para a autuação dos processos de prestação de contas, que podem ser condição principal para as possíveis inadimplências e / ou atrasos nas prestações de contas, a seguir é descrita a área administrativa e as atribuições que são de competência do gestor geral de maneira a executar sua função no âmbito dessa área.

2.1 Atribuições administrativas financeiras do diretor geral: atribuições de um administrador financeiro

Apresentam-se ao gestor escolar, enquanto gestor administrativo, as atribuições financeiras que lhes são confiadas, bem como as dificuldades por ele encontradas. O gestor é o principal responsável em administrar todos os recursos direcionados para a unidade escolar que gerencia, estando em sua responsabilidade conduzir, de maneira apropriada, os recursos que são creditados na conta corrente da escola. Conforme Martins,

A administração escolar visa à unidade e à economia da ação, bem como o progresso do empreendimento. Fica mais uma vez evidente que a preocupação da administração escolar é a manutenção da unidade. Além disso, deve cuidar da otimização dos recursos sem, entretanto, diminuir o rendimento. Isto equivale a dizer que, em nenhum momento, a administração escolar deverá economizar recursos que possam implicar queda da qualidade de ensino, pois esta é a meta, enquanto otimização de recurso é meio (MARTINS, 2010, p. 34).

Cabe ao gestor executar tais recursos, conforme lhe é orientado, pelas resoluções ou decretos que normatizam todos os procedimentos de como gerir, controlar, monitorar e prestar contas de todo recurso que é disponibilizado para a unidade escolar com um único objetivo, que é garantir o processo de ensino aprendizagem do aluno. Sendo assim, uma gestão eficiente e responsável dos recursos financeiros interfere diretamente na organização da unidade escolar. Segundo Lück (2000), citada por Carvalho:

(...) a aprendizagem do aluno depende tanto do que ele experimenta em sala de aula como em relação à forma com que a escola está organizada e, ainda, de que forma a escola e/ou sua gestão se relaciona com as pessoas e com a sociedade (LÜCK, 2000 *apud* CARVALHO, 2013, p.20).

Uma das partes mais preocupantes, exatamente por sua importância, é a parte financeira da escola, por se tratar de gerenciar recursos públicos. Mediante isso, a Secretaria de Educação vem aprimorando o procedimento de preparação dos servidores aprovados no processo seletivo interno. A cada processo seletivo, a SEEDUC/RJ está se aperfeiçoando. Os novos gestores, antes de assumirem seus cargos, passam por uma intensiva semana de palestras e treinamentos administrativos, que tratam de assuntos como: eleição do conselho fiscal e da diretoria executiva da escola; atualização da ata; procedimentos junto ao cartório para registro da ata; procedimentos para a prestação de contas, além de esclarecimentos sobre como deve ser realizada a utilização dos recursos que irão administrar. Com isso, busca cumprir o objetivo de possibilitar que esses novos gestores possam chegar à escola com o mínimo de conhecimento necessário para responderem pela parte burocrática da unidade que estão assumindo.

Como já fora anteriormente dito, as escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro recebem diversos recursos, tanto os que são repassados pelo próprio Governo Estadual, como também os repasses realizados pelo Governo Federal. Ambos ficam sob a gerência do gestor escolar, que é responsável por um controle metódico dos recursos recebidos, pois cada um possui uma especificidade, não podendo ocorrer gastos indevidos. Para isso, cada recurso é depositado em uma conta específica, minimizando possíveis equívocos ao se realizar um determinado pagamento. Os repasses do Governo Estadual

atualmente são transferidos para uma conta da unidade escolar aberta no Banco Bradesco, já os recursos do Governo Federal são direcionados a contas do Banco do Brasil, vez que cada escola possui, no mínimo, duas contas abertas nesse banco. Assim, pode-se constatar que o gestor escolar tem de dominar, gerenciar não apenas uma, mas, pelo menos, três contas correntes abertas em nome da unidade.

Apesar de praticamente toda responsabilidade da prestação de contas estar nas mãos do diretor geral, é necessária a aprovação do conselho fiscal em relação às compras realizadas. Para que não haja nenhuma dúvida quanto à utilização dos recursos, o ideal é que o diretor geral participe a toda a sua equipe a real necessidade da unidade que administra, visto que é fundamental que todos se envolvam e que compartilhem as responsabilidades. Atualmente, muito tem se falado sobre uma gestão democrática. Para Lück,

O estilo democrático se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados (LÜCK, 2011, p.78 B).

A gestão democrática está voltada para uma parceria, para a participação de todos os atores envolvidos na vida da unidade escolar. Por mais que o gestor seja o indivíduo que responde pela administração desses recursos, cabe a ele proporcionar que sua equipe participe ativamente nas decisões prioritárias, para que se possa garantir o bom funcionamento da escola. De acordo com Pinheiro, Freitas e Alvim (2012, p.277), “uma gestão democrática e eficiente dos recursos destinados ao setor educacional pode gerar aumento da qualidade do ensino”.

O cerne de todos os envolvidos com a educação deve sempre ser o aluno. A preocupação é garantir-lhe um ensino de qualidade, proporcionando-lhe condições adequadas de estudo. Para isso, um trabalho em equipe se torna fundamental para que o objetivo seja alcançado. A transparência de toda a gestão, fazendo com que equipe se sinta parte desse todo, traz também a seriedade e expõe a preocupação do gestor em acertar em suas ações. Nas palavras de Lück,

Segundo o princípio da democratização, a gestão escola promove, na comunidade escolar, a redistribuição e o compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais (LÜCK, 2011, p. 16 A)

O gestor que adota medidas democráticas acaba dividindo a responsabilidade com a comunidade escolar quando incentiva sua participação em todo o processo, desde o debate das questões administrativas e pedagógicas, até a elaboração estratégica das ações, abrindo espaço para que haja uma maior troca de ideias e informações, colocando todos como partícipes das experiências promovidas, quer sejam positivas ou negativas. Portanto, as responsabilidades são assumidas em conjunto.

Essa participação não deve ser efetuada de qualquer maneira nem as sugestões podem ser feitas de forma alienada do que se pode, de fato, realizar. Todos os integrantes devem conhecer a realidade da escola, conhecer os trâmites legais disponíveis a serem seguidos, ter algum conhecimento das resoluções que regem a instituição para que, dessa maneira, sua contribuição seja efetiva e valorosa, pois, caso contrário, as participações poderão ser inadequadas e, ao invés de ajudar, podem acabar atrapalhando o desempenho da escola. Para Lück, a gestão democrática não apresenta bons resultados, se não houver um desenvolvimento da equipe. Sendo assim, a autora destaca três pilares essenciais para que tal desenvolvimento aconteça:

A criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada; o desenvolvimento contínuo das habilidades individuais e pessoais; a construção e a determinação de uma visão de conjunto do trabalho de todos na escola (LÜCK, 2011, p. 42 A).

Quando o gestor escolar consegue integrar sua equipe de forma que todos ou grande parte estejam inteirados dos assuntos da unidade escolar, e encontra apoio e parceria para sua gestão, passa a poder contar com o auxílio dos colegas nas questões de difícil resolução, inclusive nos temas burocráticos que fazem parte da escola. Ter uma equipe participativa no sentido não apenas questionador e crítico, mas, acima de tudo, com um senso comum de responsabilidade, crescimento e evolução proporciona à unidade escolar uma

grande possibilidade de desenvolvimento e sucesso em todas as questões que envolvem a educação.

A gestão participativa pode propiciar diversos benefícios para a escola, desde o processo de tomada de decisões até a execução propriamente dita. Ter profissionais comprometidos e dispostos a contribuir com o gestor, inclusive nas questões mais burocráticas, é, com certeza, um grande benefício para a instituição.

A administração dos recursos que a escola recebe, na verdade, está voltada para realizar ações já pré-definidas em resoluções, decretos e leis. Essa administração é basicamente para determinar a ordem e a sequência que as demandas da escola deverão ser atendidas. Sendo assim, é importante que o gestor socialize com todos os atores envolvidos nesse processo o valor que é repassado à unidade escolar, pois, dessa forma, ele conta com os colegas profissionais que o ajudem a administrar de acordo com essa real necessidade que é apresentada pela escola dia a dia, sem causar possíveis especulações que coloquem a sua honestidade em questão. Além disso, dessa forma é possível que o trabalho traga satisfação e entendimento a todos de que se está fazendo o que, de fato, é possível, com o consentimento de todos os envolvidos. De acordo com Lück (2011, p.77 A): “os professores desejam que o seu envolvimento seja significativo, que tenham importância e seja eficaz. Os professores querem se envolver em questões relativas à estrutura organizacional ou administrativa da escola”.

Esse envolvimento administrativo não está vinculado apenas a conhecer os recursos e opinar em como executá-los. Vai além disso, é participar efetivamente, sempre que possível, na hora de realizar as compras, é estar presente no momento das entregas das mercadorias que são realizadas na escola, é verificar a qualidade e as condições de entrega do que se é comprado, é atestar as notas fiscais, que significa declarar estar de acordo com o que foi comprado e o que foi entregue na escola, é acompanhar os pequenos reparos que porventura estejam sendo realizados na unidade escolar, dentre tantos outros eventos burocráticos administrativos que acontecem no cotidiano da escola.

Uma vez que já explicitamos as atribuições administrativas financeiras que o diretor geral de uma unidade escolar deve exercer, trazemos agora uma

breve reflexão sobre o perfil do administrador financeiro que exerce tal função no mercado de trabalho, para, então, podermos atribuir tal necessidade ao gestor escolar ou não. Segundo Amâncio⁶, foram inúmeras as transformações sofridas pelo mercado de trabalho, pela economia e pela sociedade. Devido a isso, as atribuições de um gestor financeiro também tiveram que ser adaptadas a essas mudanças. Ao mesmo tempo em que o autor defende a preservação de alguns costumes vistos como tradicionais, defende também a necessidade de agregar novos conhecimentos e atitudes de forma a beneficiar e valorizar as atividades da empresa em consonância com o século XXI. Amâncio ainda destaca algumas características pessoais. Em suas palavras:

São as mais importantes pois são inerentes ao ser humano, dependem de esforço pessoal muito grande para serem desenvolvidas e mantidas dia após dia em meio à tempestade de atribuições da vida. (AMÂNCIO, 2008)

Algumas características pessoais são destacadas por Amâncio, a saber:

- Comprometimento efetivo
- Orientação para Resultados
- Disponibilidade
- Capacidade de ser inspirador/ motivador
- Assertividade
- Gerenciamento do tempo
- Inteligência Emocional
- Inteligência Interpessoal

Algumas das características acima destacadas, podemos dizer que são autoexplicativas, até mesmo por serem características com cujas definições já estamos habituados. Para um melhor entendimento, destacamos algumas das definições do que seriam essas características pessoais para Amâncio:

⁶ Amâncio, José: Contabilista e Economista, Controller na Alcan, Pós Graduado pela FGV-Fundação Getúlio Vargas, articulista e colunista de diversos sites, jornais e revistas, Administrador do Grupo Profissional de Finanças da Revista VOCÊ S/A na Rede.

- Comprometimento efetivo: Lidera pelo exemplo, está comprometido e quando diz "podem contar comigo" não fica apenas nas palavras, mas demonstra com ações.
- Orientado para Resultados: Ao ter desafios se orienta para atingir os resultados esperados e nada menos do que o necessário é aceitável (não aceita a derrota ou adversidades, ele as supera).
- Assertividade: estabelecer metas e objetivos em linha com a realidade que o cerca (pois dinheiro não dorme e geralmente não temos uma segunda chance de reverter um prejuízo - trabalhar em finanças é como fazer teatro. O espetáculo é ao vivo e não pode ser editado, portanto temos que fazer bem da primeira vez).
- Gerencia o tempo: próprio e da equipe evitando estresse desnecessário, pois todo mês haverá um fechamento financeiro. (Por que o estresse se o fechamento financeiro faz parte da "rotina"?) (AMÂNCIO, 2008).

O autor ainda descreve as características profissionais tidas para ele como importantes para ser um administrador financeiro. Contudo, ele assim assinala:

São importantes e necessárias, porém partindo-se de um mínimo de conhecimento e com um treinamento orientado e efetivo geralmente podem ser desenvolvidas (Um bom "ser humano", devidamente treinado pode ser tornar um bom "profissional") (AMÂNCIO, 2008).

Portanto, podemos concluir que o gestor escolar acaba se tornando, sim, um administrador financeiro, ainda que não seja como um investidor financeiro, ou alguém que trabalhe e opere no setor econômico. Muitas das características apresentadas como fundamentais para um administrador financeiro também são necessárias para o gestor escolar. O referido autor defende que

Mais importante do que as características pessoais e profissionais é a vocação para trabalhar com finanças (gostar do que se faz e fazer o que se gosta é essencial). Para trabalhar em finanças o profissional tem que ter vocação para seguir normas e procedimentos, trabalhar sob pressão, ser objetivo e assertivo, cumprir metas, trazer resultados para a empresa, realmente colocando a mão na massa, desenvolvendo um bom time de trabalho e liderar pelo exemplo. Ser um bom gestor financeiro não é uma profissão mas sim o exercício de uma vocação inata do profissional. (AMÂNCIO, 2008).

Essa questão vai ao encontro das características desejáveis a qualquer profissional da área da educação, independente da área em que atue, inclusive o gestor escolar. Portanto, o gestor, mais do que ter uma formação adequada para o cargo, o que é importante, deve ter a vocação, o talento para exercer as tarefas confiadas às pessoas que ocupam tal cargo. Esse seria talvez o diferencial para uma gestão de qualidade.

2.2 Sanções que o gestor pode sofrer por estar inadimplente

A prestação de contas é um procedimento determinado em lei, decretos ou resoluções, para que o gestor, enquanto responsável pela execução dos recursos recebidos, possa, através dela, demonstrar com transparência de que forma utilizou o erário público.

São afixados prazos para que esses processos sejam apresentados. Para os recursos recebidos direto do Governo Federal, o espaço temporal determinado é semestral, conforme a resolução nº 4350/2009. Já para os recursos de merenda e manutenção recebidos do Governo Estadual ficam estabelecidos os prazos de acordo com as determinações feitas através de circular, conforme mencionado anteriormente, atualmente determinado em 10 (dez) parcelas anuais, sendo 5 (cinco) por semestre.

O gestor que não cumprir o que de fato é a ele orientado pode e será cobrado por estar em desacordo com as determinações vigentes. Conforme artigo 10º do decreto estadual nº 3148 de 28 de abril de 1980,

Art. 10.º - Tomada de contas, para efeito do controle interno, é a ação desempenhada pelo órgão competente, nos casos em que a lei, o regulamento ou a instrução não obriguem o responsável à modalidade da prestação de contas, ou, quando exigível esta, o responsável não a cumpre.

A tomada de contas é um instrumento utilizado para ressarcir eventuais prejuízos. É um processo que constitui uma intervenção com objetivos específicos de apurar os fatos, indicar a correta identificação do responsável,

quantificar o dano, determinar o ressarcimento e indicar de que forma este será feito.

Normalmente, as primeiras tomadas de contas instauradas em uma unidade escolar têm como causa motivadora a omissão das prestações de contas. Isso acontece quando o gestor não apresenta as prestações de contas dentro do prazo estipulado. Quando isso ocorre, finalizando-se a apuração e indicando-se no processo que houve prejuízos, o débito original será a totalidade dos recursos repassados durante todo aquele período. Ainda de acordo com o Manual de Tomadas de Contas (2013, p.6):

Referido processo tem por base a conduta do agente público que agiu em descumprimento à lei ou deixou de atender ao interesse público, quando da omissão no dever de prestar contas, da não comprovação da aplicação de recursos, da ocorrência de desfalque, alcance, desvio ou desaparecimento de dinheiros, bens ou valores públicos, ou de prática de ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico de que resulte dano à administração pública federal.

Sendo assim, a tomada de contas trata-se de um processo administrativo que é instaurado, quando se configurar supressão no dever de prestar contas, ou por qualquer outra prática de qualquer ato ilegal ou ilegítimo que possa ser considerado como dano à verba pública ou discordância às normas estabelecidas que cheguem ao conhecimento de todo gestor por inúmeros meios de divulgação, como, por exemplo, publicação em Diário Oficial, site oficial da instituição, distribuição de documentos através de correio eletrônico.

Quando um processo de tomada de contas é aberto, uma juntada de documentos é realizada a fim de comprovar que o gestor teve acesso às orientações aos prazos dados. A partir daí, ele é convocado a se pronunciar por escrito, especificando os reais motivos que o impediram de desempenhar tal tarefa. Essa é a oportunidade que o gestor possui de se pronunciar, e na ocasião se os processos já tiverem sido autuados, cabe informar as numerações do processos de prestação de contas, pois assim existe a possibilidade do processo de Tomada de Contas ser arquivado.

Atualmente, os processos de tomada de contas são instaurados pela Sede da Secretaria de Educação, cabendo às Regionais informarem quais

unidades escolares estão em desacordo com as regulamentações vigentes. No ano de 2013, que é o ano de referência para a produção deste trabalho, 25 gestores das unidades escolares da Regional Metropolitana VII, o que representa um percentual de quase 23%, passaram pelo processo de tomadas de contas, por não apresentarem suas prestações de contas. Como tais processos se encontram em andamento, não tendo sido feita, ainda, sua finalização, não se pode apresentar dados sobre eles no presente trabalho.

Além da tomada de contas, poderá ser instaurada uma sindicância, com objetivo de apurar os fatos e determinar as responsabilidades. Caso, na sindicância, seja constatada irregularidade e seu autor seja identificado, poderá ser imediatamente aplicada a pena disciplinar cabível. No caso de a pena não poder ser aplicada por exceder a competência do responsável em apurar os fatos, este deverá encaminhar o processo à autoridade superior, com uma proposta para instauração de inquérito administrativo. Cabe ressaltar que o inquérito administrativo também poderá ser proposto no caso de o autor não ter sido identificado. Já quando a apuração dos fatos concluir não ter ocorrido nenhum tipo de irregularidade, o processo de sindicância será arquivado.

Não temos como tratar de inquérito administrativo sem tratar, antes, do processo administrativo, pois, na verdade, o inquérito se inclui ao processo administrativo.

O processo administrativo é o meio pelo qual é realizada a apuração e as punições aos atores que cometeram tal irregularidade. A partir dessa fala, pode-se pensar que falar em processo administrativo seria o mesmo que falar de sindicância. Isso não corresponde à verdade, vez que a sindicância é uma apuração anterior ao processo, ou seja, é uma apuração prévia e, dependendo de sua conclusão, poderá se tornar um processo administrativo ou não.

Após a conclusão quer seja da sindicância, do processo ou do inquérito administrativo, poderão ser aplicadas as penas chamadas disciplinares, desde uma advertência, repreensão, suspensão, multa, destituição de função ou até mesmo demissão.

Não basta o gestor prestar contas pura e simplesmente. Sua prestação de contas deve estar em conformidade com a finalidade para qual o dinheiro foi determinado, caso contrário, instaurações processuais poderão ser solicitadas para apuração dos fatos, como já falamos anteriormente.

Recentemente, foi publicada uma reportagem no jornal Extra⁷ no qual o Tribunal de Contas do Estado do Rio (TCE) determinou que a ex-diretora geral do Colégio Estadual José Fonseca pagasse uma multa de um pouco mais de R\$ 708 mil por não ter prestado contas dos recursos que foram destinados para a merenda e para a manutenção referentes aos anos de 2000 a 2004. O título da reportagem diz: “Ex-diretora do colégio estadual terá que pagar multa de R\$ 708 mil por não comprovar gastos com merenda escolar”.

Como podemos perceber, embora a apuração dos fatos relacionados às verbas públicas com destino às unidades escolares possa levar anos, quando se chega a uma definição, o gestor da época em que os fatos tinham ocorrido, independente de sua atual realidade, pode ser responsabilizado e penalizado de acordo com a conclusão da apuração. Podemos dizer, então, que a parte administrativa, principalmente financeira, não chega ao fim quando a gestão do diretor termina, podendo perdurar por mais tempo.

2.3 Desafios/dificuldades do gestor escolar

Gerir uma unidade escolar não é tarefa fácil, pois, como foi apresentado, são inúmeras as demandas administrativas, pedagógicas e relacionais sob a responsabilidade do gestor escolar, o que pode significar um acúmulo de funções. A atuação desse profissional é fundamental para garantir uma educação de qualidade. A maneira de condução de sua gestão, as prioridades e a importância dispensada às situações serão cruciais para determinar o tipo de gestão por ele adotada.

Normalmente, o cotidiano do gestor escolar é caracterizado por uma profusão de tarefas burocráticas. Além disso, no cotidiano escolar, tem que conviver com problemas internos inesperados, como a falta de professores, necessidade de cuidados dos alunos, sem contar os fatores externos que também causam transtornos para o ambiente escolar.

O número reduzido de funcionários, uma possível falta de água ou de energia elétrica, problemas com a destruição do patrimônio público, no caso o

⁷Disponível em: <http://extra.globo.com/noticias/economia/ex-diretorade> colégio estadual terá que pagar multa de R\$708 mil por não comprovar gasto com merenda escolar. Acesso em 24 jul de 2013.

prédio escolar, dentre tantos outros problemas, também são dificuldades enfrentadas pelo gestor. Esses problemas acabam por tomar um tempo excessivo do gestor em busca de soluções para que se garanta ao aluno a carga horária exigida legalmente.

Em que pese o fato de não se constituir objetivo desta dissertação apresentar os resultados das escolas da Regional nas avaliações externas, entende-se que esse campo também pode atravessar a questão da inadimplência, por se colocar como mais uma atribuição do gestor escolar. Os resultados de uma unidade escolar estão relacionados com o desempenho pedagógico da escola, com quais projetos e/ou programas que acontecem e os resultados que apresentam. Desde 2008, as unidades escolares estaduais do Rio de Janeiro participam do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ)⁸. Essa avaliação tem por objetivo promover uma análise do desempenho dos alunos de maneira que possa apresentar a cada gestor de uma forma geral o panorama de sua unidade escolar.

A partir do ano de 2011 a SEEDUC implementou em toda a rede o Sistema de Avaliação Bimestral, chamado de Saerjinho, que basicamente é um desdobramento do SAERJ. O Saerjinho⁹, que ocorre bimestralmente, é uma avaliação diagnóstica com o objetivo de melhorar a educação da rede e elevar a posição no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)¹⁰. Esse resultado acaba por contribuir para que seja traçado um comparativo e se observe a evolução da escola. Assim sendo, quando uma escola não apresenta bons resultados, ao diretor escolar é atribuída a responsabilidade de buscar meios para que haja o avanço educacional. Enfim, ao gestor é atribuída grande parte da responsabilidade do sucesso da escola em que atua.

Dessa forma, o gestor se vê entre as demandas administrativas, nas quais, se houver erro, pode responder até mesmo com a perda de sua matrícula e as demandas pedagógicas, que sinalizam o desempenho da escola que administra. O impasse entre o administrativo e o pedagógico da escola se acentua dia a dia, diante de prazos burocráticos a serem cumpridos e a

⁸ SAERJ- Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.saerj.caedufjf.net/saerj>. Acesso em 20 de maio de 2014

⁹ Saerjinho. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=378145>. Acesso em 20 de maio de 2014

¹⁰ IDEB- <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb.Acesso> em 20 de maio de 2014

necessidade de elevar o nível da qualidade do ensino. Qual seria a prioridade, então? Trabalhar em função de garantir um padrão de qualidade para os alunos ou trabalhar em função de cumprir as normas determinadas a fim de não receber nenhum tipo de punição?

Determinar uma prioridade nas condições apresentadas não seria possível, visto que ambas são fundamentalmente importantes. O ideal é que o gestor consiga conciliar o setor administrativo e pedagógico da escola, não realizando distinção ou elegendo qual setor é mais importante e, conseqüentemente, merece mais atenção. Nesse contexto, o ideal seria que ambos caminhassem em harmonia, de forma entrosada, visto que podemos entender o pedagógico na unidade escolar como a razão da administração. Conforme Silva:

O gestor educacional tem assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos, e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (SILVA, 2009, p.70).

Desde o ano de 2011, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro estabeleceu diversas frentes de trabalhos que tiveram por objetivo colocar a Educação do Estado entre as cinco primeiras colocações no IDEB até o ano de 2014. Essas frentes

[...] levam em conta diversos aspectos, tais como a reestruturação organizacional e a remuneração variável dos profissionais. Além disso, o novo programa da Educação contempla a atualização e a valorização dos professores; um currículo mínimo para, inicialmente, seis disciplinas; o processo seletivo para funções estratégicas da área pedagógica; a criação da carreira técnica e da função de gestor; a construção de novas escolas e a melhoria na infraestrutura das unidades escolares já existentes (SEEDUC-RJ, 2011).

Sobre a remuneração variável¹¹, podemos dizer que esta acaba sendo um incentivo pedagógico para que os atores envolvidos com a unidade escolar trabalhem de modo a atingirem os objetivos propostos pela SEEDUC, com a melhoria da qualidade da educação e um maior desenvolvimento dos alunos.

Remuneração variável – avaliação e bonificação dos professores de acordo com o desempenho da escola. Serão considerados o fluxo escolar, o rendimento do aluno e a infraestrutura das escolas. O docente que conseguir atingir o limite máximo das metas poderá receber até três salários a mais por ano (SEEDUC-RJ, 2011).

Cabe ressaltar que as metas são determinadas por escola, levando em consideração as características de cada uma, de acordo com a realidade apresentada. Não são propostas metas utópicas, mas, sim, desafiadoras.

Metas específicas para cada unidade escolar – os objetivos a serem alcançados serão definidos de acordo com a realidade de cada escola. O Rio de Janeiro contará com um índice próprio, o IDERJ (Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro), com o objetivo de acompanhar e aferir o progresso dos estudantes (SEEDUC-RJ, 2011).

Assim sendo, é notório o envolvimento, a preocupação e a necessidade exposta pela SEEDUC-RJ com o setor pedagógico das unidades escolares. Nesse contexto, as medidas adotadas servem como instrumento motivador, envolvendo, inclusive, perspectivas de ganhos financeiros, caso as metas sejam atingidas.

Em contrapartida nenhuma ação é desenvolvida pela SEEDUC-RJ para motivar, incentivar, o desempenho do papel administrativo do gestor, principalmente no que concerne à parte financeira e de prestação de contas da escola. Pelo contrário, as literaturas específicas desse órgão, encontradas e citadas neste trabalho, apenas apresentam determinações a serem seguidas, cobranças a serem realizadas, determinando, ainda, a política de consequências que deverá ser adotada no caso de os gestores apresentarem falhas. Desse modo, o gestor acaba se vendo sozinho frente a tantas

¹¹ Fonte: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=366045>. Acesso em 19 de junho de 2104.

demandas e cobranças, tendo, ainda, que estipular prioridades em suas atuações.

Como já fora anteriormente discutido, a organização e distribuição do tempo do gestor em cada área não é algo que se pode prever, uma vez que a escola é viva e convive com situações inesperadas. Porém, o gestor não pode se descuidar, não devendo negligenciar nenhuma das áreas que a ele são confiadas. Ele deve ter a capacidade de conduzir a escola, fazendo com que as orientações e solicitações da Secretaria de Educação sejam atendidas e incluídas na rotina da unidade escolar. Deve sempre estar atento às normatizações que regem todo o sistema, adaptando essas normas, de forma a possibilitar o desenvolvimento pedagógico da instituição que administra. Isso é importante ressaltar devido a algumas consequências já vistas anteriormente. Lück (2009) destaca ainda que o gestor acaba sendo desafiado a todo instante, pois se exige dele que possua múltiplas competências. A autora afirma que,

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objetivo de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (LÜCK, 2009, p. 12).

Ao gestor cabe ainda o papel de contribuir de maneira efetiva para que os professores, pessoal de apoio, equipe administrativa, merendeira, servente, enfim, todos que trabalham na unidade escolar possuam condições adequadas e favoráveis de trabalho, bem como assegurar que aos alunos sejam oferecidas aulas dinâmicas, inovadoras e de qualidade. Em contrapartida, ao gestor também devem ser dadas todas as condições dignas para que possa gerenciar com eficiência, a começar por uma equipe sem carência de pessoal.

Assim, na seção seguinte, serão apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, procedendo-se à análise dos questionários aplicados.

2.4 Aspectos metodológicos

Para a apresentação deste trabalho, foi observada, dentre outras, a realidade do setor financeiro da Regional Metropolitana VII no ano de 2013, no tocante à existência de inadimplências de diversas unidades escolares.

Este estudo foi elaborado a partir de um estudo de caso, tomando como uma das fontes motivadoras a realidade e rotina do setor financeiro da Regional Metropolitana VII, das dificuldades enfrentadas para se conseguir um trabalho coeso e frequente das 109 unidades escolares que compõem o quadro dessa Regional. A metodologia utilizada foi a qualitativa, procurando compreender as dificuldades dos gestores conforme suas percepções. Assim, buscou-se dar visibilidade aos problemas e dificuldades enfrentados pelos gestores que, não raro, não são considerados.

Primeiramente seria necessário reunir uma documentação que transcrevesse, de fato, as principais dificuldades dos gestores, as fragilidades do sistema, podendo afigurar como o gestor se organiza frente às suas diversas atribuições e que acabam por gerar consequências para aqueles que, ao longo do período do processo de prestação de contas, tornam-se inadimplentes. Com o objetivo de entender os motivos que levam a tais ocorrências, foi aplicado um questionário composto por 29 questões fechadas com alternativas aos gestores para capturar informações capazes de detectar as reais dificuldades sofridas por eles.

Após o questionário aplicado e realizando a contagem dos retornos recebidos, pode-se dizer que a adesão da participação da pesquisa foi muito baixa, uma vez que tal pesquisa não tinha cunho obrigatório. Além disso, a maioria dos respondentes era composta por gestores adimplentes, ou seja, que não trariam o que se buscava, qual seja, as causas das inadimplências e dos atrasos.

Apesar dessa evidência, não podemos determinar que a não participação integral dos gestores fosse caracterizada como resultado de uma apatia com relação às solicitações realizadas. Fato é que a não participação da totalidade do quantitativo de gestores pode acabar por não apresentar resultados que descrevam a realidade de todo o grupo, demonstrando apenas a realidade do pequeno grupo participante de 24,77%. Isso conduziu a

pesquisa a se tornar por amostragem, o que nem sempre reflete fidedignamente a necessidade do grupo, podendo levar a deduções erradas ou até mesmo a desvios dos resultados.

2.5 Análise e interpretação dos questionários

O objetivo desta seção é apresentar e descrever o instrumento e os procedimentos para a coleta e análise dos dados. Descrever, ainda, as experiências dos gestores escolares da rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro que estão localizadas nos municípios de Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis e São João de Meriti.

O questionário aplicado procurou avaliar o perfil do gestor, como é realizada a distribuição de tarefas, especificamente tudo que envolve a prestação de contas da unidade escolar, a equipe de apoio que possui, além de reunir informações sobre os programas e projetos que fazem parte do cotidiano da escola. Também foram formuladas perguntas com a finalidade de saber a formação do gestor e o tempo de experiência que possui no cargo.

Fazendo uso dos recursos tecnológicos, os questionários foram encaminhados, por meio do correio eletrônico, aos 109 gestores pertencentes ao grupo que compõem a Regional Metropolitana VII, que foram previamente esclarecidos quanto ao teor da pesquisa e sua importância.

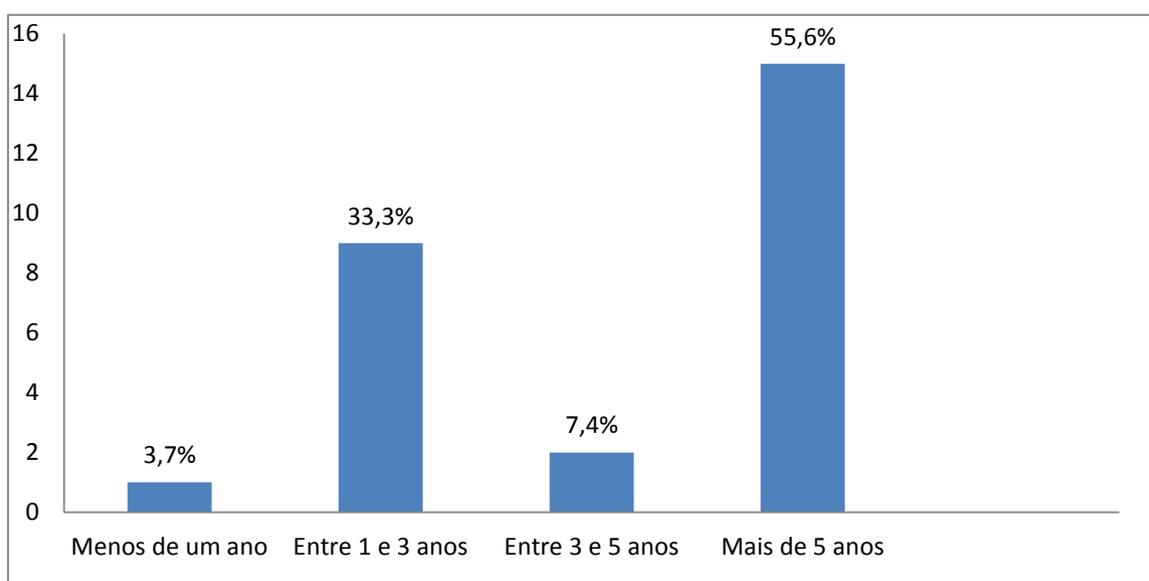
Desses 109 gestores, somente 27 se dispuseram a participar desta pesquisa, o que representa menos de 25% do quantitativo total previsto. Um dado interessante a destacar é que desses 27 gestores, apenas 1 possui um histórico, no ano de 2013, de inadimplência no que diz respeito à prestação de contas, atendimento aos prazos e às demandas e 2 desses gestores possuem pequenos atrasos que acontecem esporadicamente.

Vale ainda ressaltar que existem outros gestores também na condição de adimplentes que não contribuíram com esta pesquisa. Sendo assim, não é possível determinar que o fato de ser adimplente tenha sido fator determinante para a disponibilidade e interesse de participação. Porém, talvez, este seja um assunto a respeito do qual muitos preferem abster-se de dar opiniões, o que se constitui como um dado bastante relevante para esta pesquisa.

Dos 27 questionários que foram respondidos, foi possível observar que

24 gestores que responderam ao questionário são do sexo feminino, o que representa quase 90% do total dos participantes. Todos possuem formação superior, inclusive 60% dos gestores possuem uma pós-graduação na área de gestão, sendo que o MBA ocupa 18% dos casos. A faixa etária dos gestores concentra-se entre os 29 e 50 anos de idade. Todos os participantes trabalham há mais de dez anos na Rede Estadual de Ensino e um pouco mais de 55% está no cargo de gestor há mais de 5 anos, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1: Tempo na gestão escolar



Fonte: Elaborado pela autora.

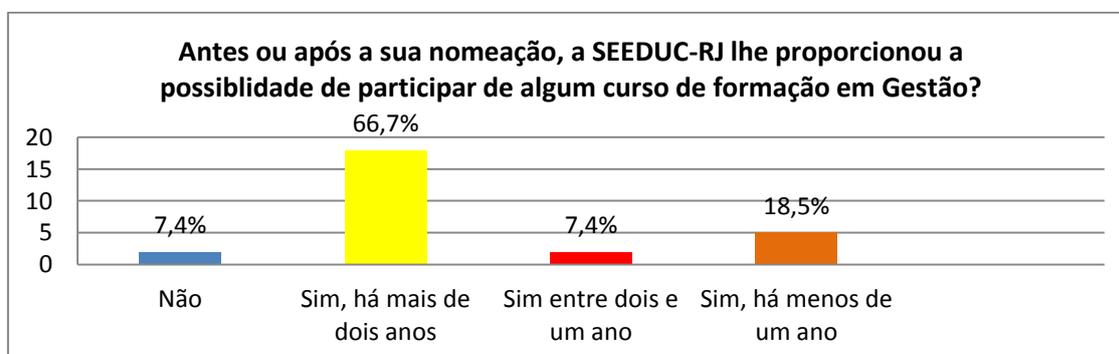
É possível notar que, dentre os respondentes, apenas um gestor apresenta menos de um ano no cargo, o que nos leva a concluir que os 26 gestores que também participaram desta pesquisa possuem experiências e já adquiriram algumas vivências durante o período em que estão no cargo de diretor geral.

Outro fator que muito chamou a atenção foi que, quando perguntados sobre a equipe diretiva da escola, dos que responderam a pesquisa, apenas um gestor não possui nenhum diretor adjunto, o que significa que todos os outros possuem diretores adjuntos com quem podem dividir as diversas funções atribuídas ao cotidiano da escola, não estando, assim, sobrecarregados com as demandas existentes, podendo haver uma distribuição entre eles. Mesmo que exista essa divisão de responsabilidades, é

importante que ocorra um verdadeiro entendimento entre eles, pois, na prática, tanto o gestor geral como seus adjuntos devem participar e estar cientes de toda vida da escola, de tudo que acontece, dos procedimentos, das determinações e soluções dadas.

Quando indagados sobre a experiência de gestão em alguma área, anteriormente à sua nomeação para o cargo de gestor de escola, vê-se que a maioria já tinha em torno de 5 anos (52 %). Houve, contudo, uma parcela significativa (48,1%) que afirmou não possuir nenhuma experiência anterior. Também vale considerar que 92,6% dos questionados sinalizaram que receberam da SEEDUC-RJ a oportunidade de participar de algum curso de formação em gestão. Desses, 18,5% afirmaram ter participado há menos de um ano, 7,4% registraram sua participação em um intervalo de tempo de até dois anos e 66,7% tiveram a oportunidade e o interesse em cursar tal formação há mais de dois anos. Isso demonstra que existe, na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, uma política que oportuniza ao gestor se qualificar, renovando as ideias gerenciais, conforme demonstrado a seguir.

Gráfico 2: Participação em curso

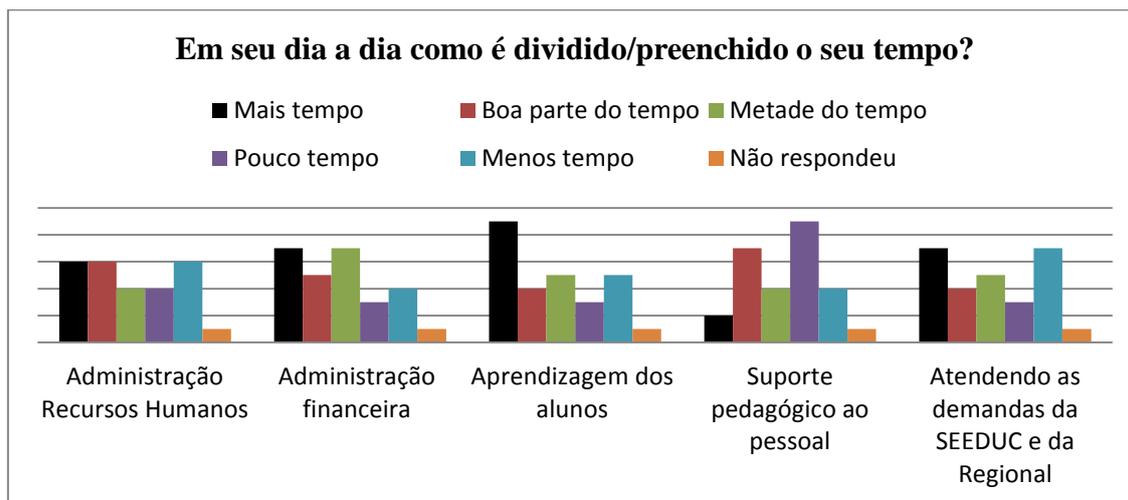


Fonte: Elaborado pela autora.

Em complemento a essa questão, foi solicitado que os gestores que tiveram a possibilidade de participar de um curso de capacitação, apontassem a relevância dessa formação. Segundo respostas ao questionário aplicado, mais de 80% dos gestores que responderam, afirmam que essa formação fizera diferença para eles, pois, além de planejar as atividades, conseguem gerenciar, organizar e monitorá-las de forma mais eficaz.

O questionário aplicado também tinha por objetivo identificar e conhecer um pouco mais sobre o dia a dia do gestor, como seu tempo é organizado e dividido de forma a contemplar as tarefas confiadas a ele. No que concerne a esse fato, o gráfico 3 revela informações interessantes sobre o tempo dedicado a atividades relativas às suas funções na escola.

Gráfico 3: Tempo dedicado à escola



Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo, os gestores destacaram, na seguinte ordem, os setores que exigem mais aplicação do seu tempo. Primeiramente sinalizaram que 29% do seu tempo é reservado para aprendizagem dos alunos, 23% é destinado para atender às solicitações da SEEDUC e também da Regional, 23% para trabalhar com as tarefas administrativas da escola, 19% voltados para as demandas com recursos humanos e o restante do tempo - 6% - é utilizado para dar suporte pedagógico à equipe.

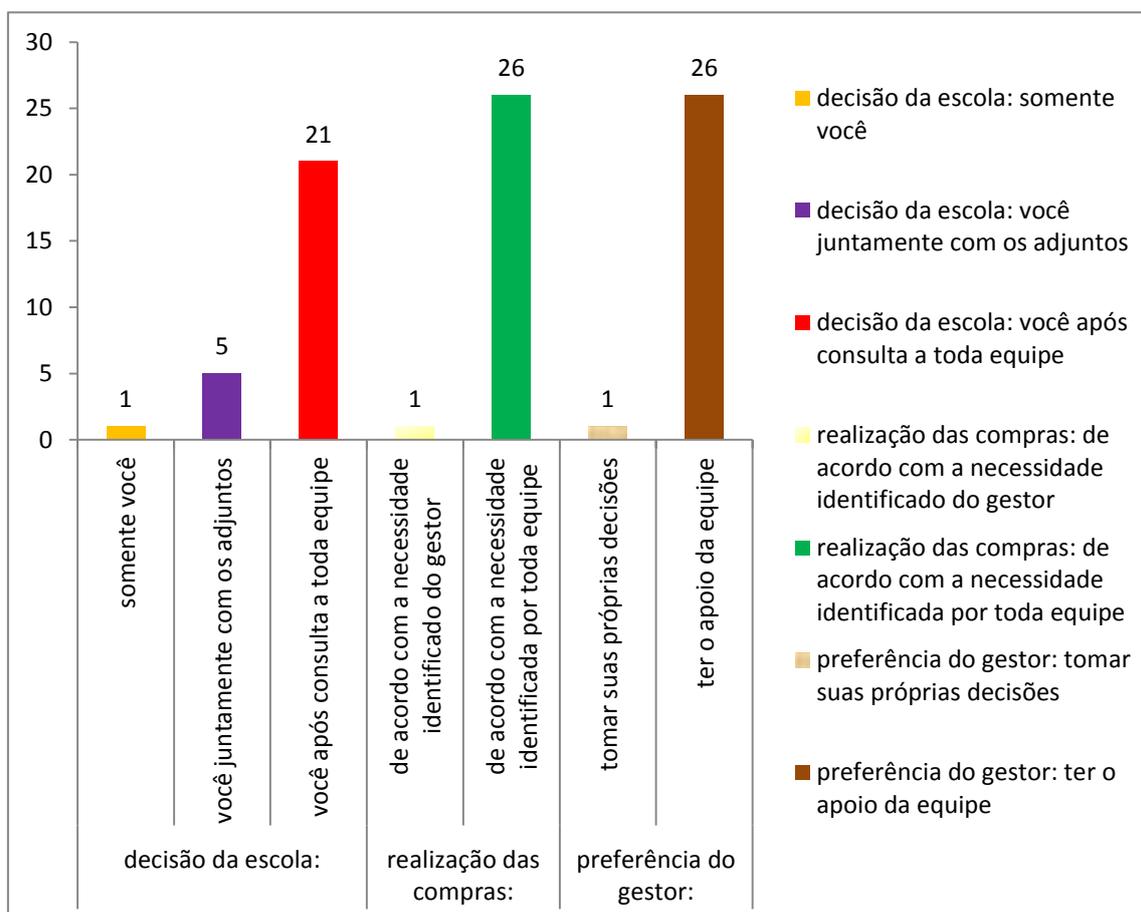
Isso não significa dizer que a área que mais ocupa o tempo do gestor é aquela com a qual existe maior identificação do gestor, mas pode significar e demonstrar a dedicação em busca de atingir as metas e os benefícios propostos pela SEEDUC-RJ, como vimos anteriormente. Apesar de a diferença ser apenas de um pouco mais de 3%, a área administrativa foi a que, segundo os gestores, mais os absorve, seguida pela área pedagógica, com aproximadamente 37,03%.

Portanto, fica evidente que os gestores das escolas pesquisadas ocupam grande parte do seu tempo com questões que envolvem o aprendizado dos alunos e que, conseqüentemente, poderão elevar os resultados finais da escola, bem como com ações de caráter administrativo. Enquanto isso, as questões que envolvem os aspectos pedagógicos relacionados ao apoio à equipe e as de caráter relacional ocupam uma parte relevante do tempo do gestor, mas não a maior.

A eficácia do ensino depende muito mais de práticas pedagógicas adequadas tanto por parte do professor, quanto por parte da equipe gestora. Além disso, a gestão do tempo não está apenas ligada ao perfil do gestor, mas envolve ainda cada aspecto da gestão durante sua ação profissional.

O questionário também possibilitou identificar se o gestor atua de forma democrática ou não. Com algumas perguntas simples e diretas, foi possível determinar ainda que dos 27 gestores apenas um é totalmente centralizador, conforme o gráfico 4.

Gráfico 4: Perfil do Gestor: Centralizador/Democrático



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à atuação do gestor democrático, cabe considerarmos os estudos de Polon (2011), que apontam a liderança do gestor escolar como sendo fundamental e importante nas condições de favorecimento da eficácia na educação. Dessa forma, a fim de se observar a eficácia das escolas, é preciso considerar o perfil de atuação de seus gestores. Segundo a autora, distintos perfis de liderança “condicionariam as condições de trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pela escola” (POLON, 2011, p.7).

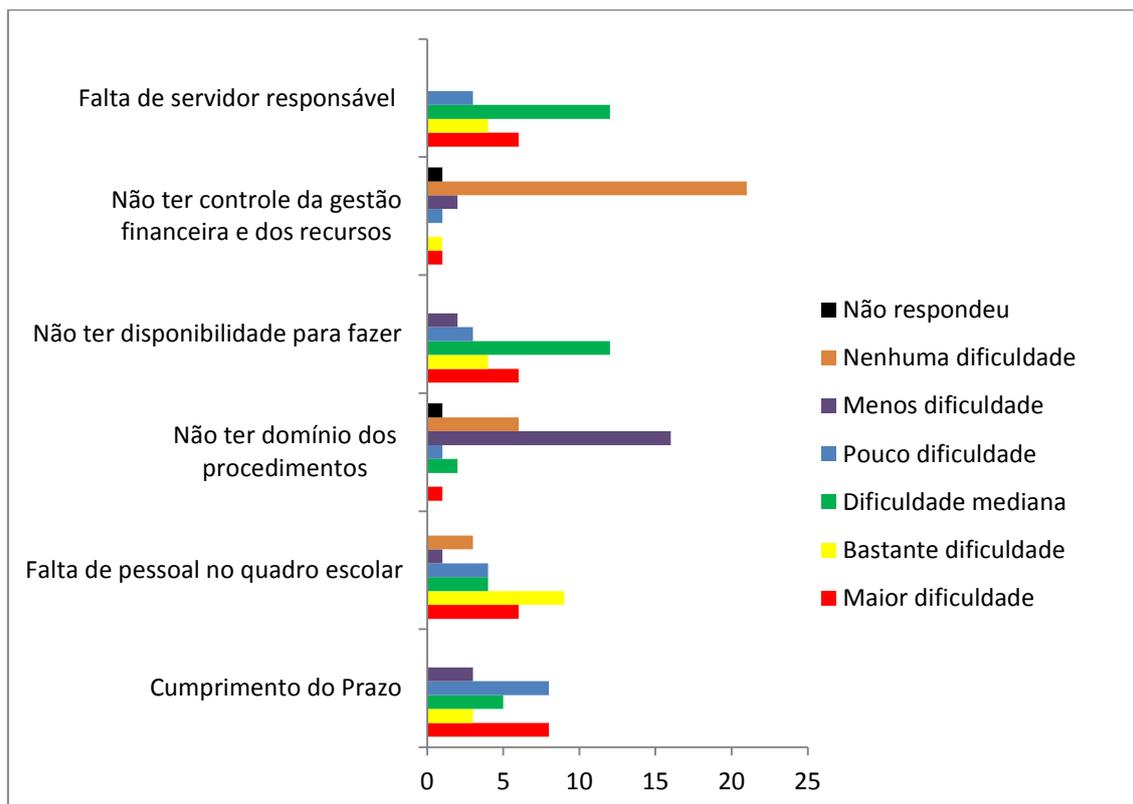
Nos processos de prestação de contas, ainda que o gestor instrua sozinho o processo, é necessária a participação do conselho fiscal e da diretoria executiva da escola, pois, como já mencionado anteriormente, são eles que aprovam e ratificam as compras realizadas para a unidade escolar. Para que isso possa acontecer, todo o processo deve ser apreciado antes por eles. Na pesquisa, no que se refere ao conhecimento das publicações, orientações que instruem sobre as prestações de contas, (48%) dos respondentes afirmaram possuir um alto grau de conhecimento e (44 %) sinalizaram que possuem conhecimento mediano. No que concerne aos formulários e documentos necessários para instruir o processo de prestação de contas, notamos que eles são repetitivos e excessivos para um pouco mais da metade dos gestores (55 %) e, para os demais, claros e objetivos (33 %). No entanto, os gestores afirmam que possuem pleno domínio em relação aos formulários de prestação de contas (67 %), mas há aqueles que necessitam ler todas as instruções neles contidas (33 %).

Quanto à formalização dos processos, mais de 95 % dos gestores recebem ajuda, sendo que (25 %) provêm do tesoureiro (um professor, em 85% dos casos), 33 % de toda a associação de apoio da escola e 25 % de outros funcionários da instituição. Segundo 89 % dos gestores, o papel do tesoureiro, geralmente, é realizar as compras e os pagamentos junto ao gestor, além de assessorar nas prestações de contas. Com relação ao planejamento para as compras e gastos, (81%) assinalaram que este ocorre desde o início do ano.

Ao serem questionados sobre as dificuldades para instruir o processo de prestação de contas, estas normalmente estão relacionadas, primeiramente, com a falta de um servidor responsável específico para desempenhar essa

tarefa e com o cumprimento dos prazos (65 %), seguida do fato de não ter disponibilidade para fazer a prestação de contas (60 %). Contudo, para a maioria (70%) não há nenhuma dificuldade com o controle da gestão financeira e de recursos.

Gráfico 5: Fator dificultador para instruir o processo de prestação de contas



Fonte: Dados coletados do questionário aplicado nos diretores escolares.

Segundo os dados coletados e apresentados, é possível ainda descrever como as maiores dificuldades encontradas pelos gestores para que possam instruir o processo de prestação de contas: falta de disponibilidade para elaborar a prestação de contas, carência no quadro de pessoal da escola e cumprimento do prazo. Interessante perceber que as dificuldades assinaladas por eles acabam por se complementar de formar a propiciar e ser causa de um possível atraso nas prestações de contas. A carência de pessoal faz com que as demandas recaiam em poucos colaboradores, o que pode acabar por suscitar uma maior absorção de tempo do gestor em outras áreas da escola, gerando, assim, conseqüentemente, a falta de disponibilidade para

uma dedicação maior para a elaboração dos processos de prestação de contas, o que torna o prazo dado pela Secretaria de Educação insuficiente para os gestores.

Considerando que as atribuições do cargo de gestor exigem a realização de tarefas específicas, pode-se dizer que o perfil desenhado pela SEEDUC/RJ, que prevê a responsabilização desse profissional, proporcionando a ele autonomia para exercer seu trabalho. Para que seus processos não retornem com exigência de questões a serem completadas, o gestor recorre a um “checklist” para que nada passe despercebido. 82% disseram que esse procedimento é realizado por ele mesmo e 18% recorrem a outros que auxiliam nessa tarefa. Quanto ao prazo da prestação de contas, a maioria sempre entrega dentro do prazo estipulado (52 %), sendo que há oscilações, às vezes dentro ou fora do prazo (44 %).

Foi solicitado também que os gestores sinalizassem os recursos que a unidade escolar recebe, com o intuito de demonstrar a imensa demanda de recursos que devem ser gerenciados. Eles sinalizaram: (a) recursos estaduais de merenda e manutenção que toda unidade escolar recebe; (b) cota extra de merenda e de manutenção (quando é liberada abrange a todas as escolas); (c) kit cultura e kit esportivo (nos últimos três anos têm sido repassados pela própria Secretaria de Educação a todas as escolas); (d) recurso para a certificação digital (também apenas uma vez ao ano para todas as escolas); (e) PNAE (para as escolas regulares); (f) recurso para aquisição de livros no salão do livro (que acontece anualmente, também repassado a todas as UEs); (g) recurso do PDDE (repassado a todas as escolas anualmente que não apresentarem situação de inadimplência). Já o PDDE Educação Integral, FEFS e PDE Interativo, como nem todas as escolas são contempladas, dentre os gestores respondentes, ficaram assim apresentados, respectivamente, 70%, 11% e 26%.

É mister ressaltar que os gestores que se dispuseram a responder o questionário são gestores que, na maioria das vezes, são pontuais em suas demandas de trabalho e que, mesmo com as dificuldades que indicaram, conseguem traçar estratégias que os colocam como adimplentes. É possível depreender, com isso, através da pesquisa apresentada, que, apesar da

realidade apresentada por eles, com limitações e dificuldades, estes gestores estão preparados, possuem qualificação específica em curso de gestão, possuem conhecimento necessário para manuseio dos formulários que instruem o processo de prestação de contas, além de demonstrarem empatia pela área administrativa da escola.

Grande parte da pesquisa buscou analisar atividades cotidianas dos gestores, bem como a sua importância para o alcance das metas estabelecidas pela SEEDUC/RJ, inclusive no que se admite quanto à adimplência das prestações de contas, de sua responsabilidade. Não ignorando o fato de a pesquisa ter sido feita com, aproximadamente, um quarto do universo de gestores, quadro composto, em sua maioria, por gestores adimplentes, os resultados apontam que as maiores dificuldades são situações que caberiam à própria SEEDUC solucionar, como, por exemplo, a carência no quadro de pessoal da escola. Essa é, na verdade, uma situação cuja gerência não cabe nem à Regional, tampouco ao diretor. Resta-lhe apenas pensar em estratégias para driblar tal realidade. Essa carência pode ser até um fator gerador de vários outros problemas que são apresentados ao gestor, dando sequência a diversas situações já sinalizadas como resultado da pesquisa neste trabalho, como, por exemplo, a dificuldade em cumprir os prazos estipulados pela Secretaria de Educação e a falta de disponibilidade para se dedicar à prestação de contas da unidade escolar.

Como consequência, ou podemos dizer, reforço negativo, surgem punições pela inadimplência, colocando esse gestor frente a um processo de tomada de contas. Como já apresentado anteriormente, na Regional Metropolitana VII, temos 25 gestores respondendo a esse tipo de processo referente ao ano de 2013. Ressaltamos ainda que, para a parte administrativa da escola, não existem proposições partindo da SEEDUC/RJ que incentivam o gestor, pelo contrário, existem apenas cobranças, consequências e punições pela não conclusão das demandas.

Assim, o próximo capítulo apresenta proposições com o objetivo de minimizar o problema aqui estudado.

3 PROPOSIÇÕES PARA MINIMIZAR A INADIMPLÊNCIA E OS ATRASOS NOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Ante ao que foi aqui exposto como a importância da área administrativa e financeira da unidade escolar, a necessidade da apresentação dos processos de prestação de contas, a importância e a valorização da autonomia e da transparência que o gestor deve priorizar e as possíveis consequências que deve assumir no caso de uma inadimplência, é notório que, no geral, o grupo participante da pesquisa se define como democrático e com um bom grau de conhecimento dos procedimentos a serem adotados para que a prestação de contas seja formalizada.

Acredita-se que exista uma ou diversas causas que conduzam o gestor a apresentar inadimplência. Procurava-se, com este trabalho, levantar tais causas. Contudo, como já mencionado anteriormente, a adesão à pesquisa foi relativamente baixa, o que pode acabar comprometendo a finalidade inicial deste estudo.

É notório, como já citado anteriormente, que, embora os gestores pesquisados tenham sinalizado alguns obstáculos que acabam prejudicando o desenvolvimento da demanda no que concerne à preparação dos processos de prestação de contas, esses gestores conseguem concluir o trabalho confiado a eles dentro das determinações impostas pela SEEDUC/RJ.

Apesar do resultado da pesquisa indicar uma falta de pessoal em para a solução do problema apresentado, ser necessária a contratação de pessoal qualificado, preferi não caminhar por esse viés, uma vez que esta seria uma proposição à SEEDUC/RJ, que envolveria todo um processo administrativo, além de orçamentário. Daí as propostas sugeridas neste trabalho para minimizar os casos de inadimplência, são proposições capazes de serem realizadas no âmbito da Regional Metropolitana VII, uma vez que não se conta com recursos financeiros, tampouco se prevê a interferência da Secretaria de Educação.

São proposições que buscam capacitar os gestores à luz das resoluções pertinentes para a prestação de contas, orientar e sanar possíveis dúvidas ainda existentes, acompanhar os gestores e auxiliá-los na busca de soluções

aos problemas que se apresentam no momento da elaboração dos processos de prestação de contas.

3.1 Capacitação dos gestores em processos de prestação de contas

A primeira sugestão é a criação de capacitações específicas para os gestores. Essas capacitações serão voltadas para a organização do processo de prestação de contas dos recursos estaduais, verbas repassadas pela SEEDUC-RJ destinadas para a merenda e a manutenção da unidade escolar.

Para essa ação, será utilizada, como fonte de consulta e orientação, a resolução nº 3630/2007, que norteia e dá instruções sobre os procedimentos e formulários necessários para a elaboração e autuação desde a utilização dos recursos, até o momento de instruir o processo de prestação de contas.

Essa proposição foi pensada com o objetivo de dirimir possíveis dúvidas existentes que podem acabar se tornando um obstáculo para os diretores durante a execução dos recursos de merenda e de manutenção que são repassados às unidades escolares, como também sanar dúvidas ainda existentes sobre os procedimentos que envolvem a elaboração dos processos de prestação de contas.

Como essa proposição tem por objetivo capacitar os diretores gerais das unidades escolares, terá ainda na pauta assuntos pontuais pertinentes à prestação de contas dos processos de merenda e manutenção, sugeridos pelos próprios diretores. Dessa forma, alcançaríamos exatamente as questões que afligem e dificultam o bom andamento do trabalho do gestor frente à elaboração dos processos. É comum que uma dúvida existente seja de não apenas um gestor, mas de vários. Assim, estando juntos, haveria melhor aproveitamento e otimização do tempo, resolvendo-se muitas questões.

Após essa primeira capacitação, a cada dois meses, seriam realizadas reuniões planejadas a partir de assuntos propostos pelo próprio gestor. Para que possamos reunir tais assuntos, será disponibilizado, dentro próprio setor financeiro, uma urna onde os gestores poderão depositar seus questionamentos e sugestões de temas que gostariam que fossem abordados nessas reuniões.

O período bimestral foi pensado não apenas por propiciar uma gama maior de assuntos a serem abarcados, mas também para não prejudicar o andamento do trabalho do gestor dentro da unidade escolar, afastando-o desse ambiente por diversas vezes.

Essa reunião seria divulgada também através de meios eletrônicos. Como a presença não seria obrigatória, o diretor que julgar possuir um bom conhecimento dos assuntos não precisaria participar.

Esse intervalo também será benéfico à equipe do setor financeiro, pois, como já apresentado anteriormente, são inúmeras as demandas a que esse setor atende. Além disso, a frequência bimestral propicia que seja organizado o material para o cumprimento da referida agenda.

Essa capacitação será realizada no próprio auditório da Regional, com a apresentação de slides, o que facilitará o acompanhamento e a visualização dos documentos necessários para o bom andamento da capacitação. O condutor da capacitação para os diretores poderá ser da própria equipe do setor financeiro, não havendo necessidade de ser uma única pessoa, a capacitação poderá ser dividida em blocos e para cada bloco possuir um orientador.

Uma parte muito importante dessa capacitação, não desmerecendo as outras etapas, é a organização dos gestores, uma vez que na Regional há 109 gestores, o que tornaria uma turma muito grande para tratar de procedimentos tão detalhados. Como a capacitação não é obrigatória, a sugestão seria formar pequenos grupos, organizados a totalizar, no máximo, 15 gestores por vez.

Devido à grande demanda do setor financeiro, as capacitações acontecerão em datas previamente agendadas e intercaladas, visto que essa ação seria mais uma demanda ao setor cujo trabalho não pode parar.

Para essa capacitação, não haverá nenhum tipo de custo que exija um grande investimento, mesmo porque a resolução e os formulários a serem trabalhados já são de conhecimento de todos os envolvidos, estando, inclusive, de posse de todas as unidades escolares. O único custo que a Regional poderá ter para essa capacitação é de blocos e canetas para anotações, o que já fazem parte do planejamento normal de despesas da Regional, que já possui esse material que normalmente é consumido nas reuniões de trabalho e já está

previsto dentro do orçamento e do recurso que recebe exatamente para essas ocasiões.

Sendo assim, o quadro 3 descreve o cronograma e o passo a passo das ações necessárias para que a capacitação para gestores aconteça.

Quadro 3 – Cronograma para Capacitação dos Gestores

PERÍODO	15/09/2014 a 31/10/2014	03/11/2014 a 07/11/2014	10, 12, 14, 17, 19, 21, 24 de novembro de 2014 (13 às 17 horas)
AÇÃO	Disponibilização da urna para recolhimento de dúvidas e sugestões, sobre os processos de prestação de contas.	Distribuição, organização e divulgação das reuniões dos gestores em pequenos grupos.	Capacitação para os gestores direcionada para as prestações de contas de merenda e manutenção. Abordagem dos assuntos coletados da urna.
JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	Esta ação tem por finalidade reunir os assuntos de interesse dos gestores.	O objetivo desta ação está direcionado a diminuir possíveis distrações que possam ocorrer se reunirmos um grande número de gestores.	Dirimir possíveis dúvidas quanto a execução dos recursos Estaduais (merenda e manutenção) e sua prestação de contas.
LOCAL	Setor financeiro.	Setor financeiro	Auditório da Regional
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	Membro da equipe financeira.	Membro da equipe	Coordenadora Financeira
MÉTODO	Ao final do prazo estipulado, um membro da equipe financeira compilará todos os assuntos depositados na urna.	Formação de grupos com 15 a 20 gestores, a divulgação das datas para as reuniões, acontecerá via comunicação eletrônica.	Apresentação em slides dos documentos necessários, a saber, formulários e resoluções, para a capacitação. Esclarecimentos quanto às dúvidas existentes que foram depositadas na urna.
CUSTO	Não haverá custo, uma vez que esta ação será desenvolvida com material já existente na Regional.	Não haverá custo.	Não haverá custo, serão distribuídos blocos de notas e canetas, já existentes na Regional, para as anotações que os gestores necessitarem fazer.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Formação de pequenos grupos

Esta proposta consiste em formar pequenos grupos de gestores, para que cada grupo possua, ao menos, um dos participantes desta pesquisa que apresenta um quadro de adimplência nas autuações dos processos de prestação de contas.

O objetivo da formação desses pequenos grupos é proporcionar um momento de troca de experiências e de práticas vivenciadas por eles. As experiências apresentadas pelos gestores que conseguem atender ao prazo dado pela SEEDUC-RJ, apesar de também possuírem carência de pessoal, dificuldade em disporem de tempo para a elaboração e organização dos processos de prestação de contas, de também vivenciarem os imprevistos cotidianos que uma unidade escolar apresenta, servirão como exemplos para os demais. As ações e estratégias utilizadas por eles poderão servir de modelo ou de estímulo para novas ideias.

Esse momento também proporcionará aos gestores colocarem quais os problemas que podem ser apontados como causa de sua inadimplência. O grupo de que esse gestor fizer parte terá como objetivo principal apresentar sugestões que poderão servir para modificar o quadro apresentado. Nesse pequeno grupo, a participação da Diretora Regional Administrativa é de fundamental importância, pela sua larga experiência enquanto gestora. Esse momento será chamado de sessão de discussão de casos. Ao final, será redigido um documento construído em conjunto pelos gestores das unidades escolares e da Diretoria Regional. Tal documento deverá conter um resumo do problema discutido e uma sugestão para lidar com ele. Além disso, o documento produzido nessas sessões será enviado como uma circular para todos os gestores da Metropolitana VII.

A formação de pequenos grupos também tem por objetivo estreitar os laços entre os diretores, proporcionando que encontrem apoio nos colegas não somente nesses momentos proporcionados pela Regional, mas que possam buscar a ajuda do colega gestor a qualquer momento. O cronograma detalhado para essa ação está apresentado no quadro 4 a seguir que apresenta toda agenda dessa proposição sugerida.

Quadro 4 – Cronograma para Formação de Reuniões dos Pequenos Grupos

PERÍODO	01/12/2014 a 10/12/2014	15/12/2014	15, 19, 21, 23, 26, 28, 30 de janeiro de 2015.
AÇÃO	Organização dos pequenos grupos para a reunião de discussão de casos e determinação das datas para a realização desses encontros.	Divulgação das datas e horários dos encontros.	Encontros para discussão de casos; socialização de experiências, dificuldades vivenciadas e estratégias utilizadas entre os gestores.
JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	Esta ação tem por finalidade formar pequenos grupos de discussão e de trocas de experiências entre os gestores.	Informar antecipadamente aos gestores a agenda para as reuniões de maneira que possam se organizar e se programar para estarem presentes à reunião, que é previamente agendada.	Proporcionar encontros dirigidos para trocas de experiências, situações problemas e ajuda mútua.
LOCAL	Setor financeiro.	Setor financeiro	Auditório da Regional.
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	Membro da equipe financeira.	Membro da equipe	Diretora Regional Administrativa
MÉTODO	Os pequenos grupos serão organizados de forma que um dos integrantes desse grupo seja um dos gestores que responderam ao questionário deste trabalho e que são adimplentes com as atuações dos processos de prestação de contas.	O recurso utilizado será o correio eletrônico e o mural de informes exposto dentro do prédio da Regional.	O encontro acontecerá com os participantes organizados em círculos, o que aproxima e facilita a interação.
CUSTO	Não haverá custo.	Não haverá custo.	Não haverá custo.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Criação de agendas para instrução dos processos

Esta proposta foi pensada para acontecer em etapas organizadas de forma a contemplar os dois semestres. No primeiro semestre, essa agenda acontecerá em dois momentos: o primeiro, em datas que antecedem ao prazo final da entrega da primeira parcela do processo de prestação de contas; o segundo momento deverá acontecer ao longo do período posterior à entrega da quarta parcela do processo de prestação de contas, conforme determinado pelo calendário da Secretaria de Educação. No segundo semestre essa agenda ocorrerá já nas etapas finais que antecedem a entrega da quinta parcela do processo de prestação de contas do segundo semestre.

O objetivo dessas agendas visa proporcionar ao gestor que estiver inadimplente auxílio para dirimir as dificuldades ainda apresentadas para a formalização dos processos, o que poderá ser um facilitador para que este possa regularizar a situação ainda em tempo hábil de encerrar o ano de forma adimplente, para que se evitem possíveis consequências, como, por exemplo, a abertura de tomada de contas vista anteriormente.

Nesse momento, as agendas serão cumpridas em um laboratório de informática cedido por uma unidade escolar. Partindo do princípio que atendemos a quatro municípios, o pessoal da equipe do setor financeiro atuará a cada dia em uma escola diferente, cada dia em uma escola localizada em um município que a Regional comporta, fazendo-a de polo de atendimento, o que facilitaria o deslocamento dos gestores.

A divulgação dessa agenda aos gestores acontecerá por meio eletrônico, determinando-se o local e os horários que a equipe estará disponível e com suas atividades voltadas para o atendimento a que se destina esta proposição.

Cabe ressaltar, ainda, que a necessidade de essa ação ser no laboratório de informática se faz para proporcionar que as dúvidas sejam dirimidas dentro dos lançamentos do processo da própria escola, já realizando os ajustes necessários. É válido também ressaltar que a equipe orientará e acompanhará o lançamento que deverá ser realizado pelo próprio gestor. Em seguida está organizado um quadro que delimita as etapas a serem seguidas para que essa ação seja efetivamente realizada.

Quadro 5 – Cronograma para criação de agendas para instrução dos processos

PERÍODO	02/02/2015 a 06/02/2015	09/02/2015	01 a 10/03/2015; 01 a 10/07/2015; 01 a 10/12/2015.
AÇÃO	Realizar levantamento das unidades inadimplentes; organizar pequenos grupos de no máximo 10 gestores.	Divulgação do dia, horário e local do atendimento.	Auxiliar os gestores inadimplentes a formalizar seus processos de prestação de contas de merenda e manutenção.
JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	Esta ação tem por finalidade identificar os gestores inadimplentes para proporcionar ajuda com as dificuldades que possuam, de forma a agilizar as atuações dos processos de prestação de contas.	Informar antecipadamente aos gestores a agenda para as reuniões de maneira que possam se organizar e reunir os documentos necessários referente à prestação de contas de merenda e manutenção da unidade escolar para o atendimento.	O objetivo desta ação é auxiliar na elaboração dos processos de prestação de contas, proporcionando uma alteração do status de inadimplente para adimplente.
LOCAL	Setor financeiro.	Setor financeiro	Laboratório de informática de uma unidade escolar, a definir.
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	Membro da equipe financeira.	Membro da equipe	Coordenadora Financeira
MÉTODO	Utilizando os livros de controle do setor financeiro, serão relacionadas as unidades escolares inadimplentes e organizadas em grupos de até 10 gestores.	Utilização dos métodos tecnológicos para divulgação da agenda, e-mail eletrônico e divulgação no mural da Regional.	Será disponibilizado um computador para cada gestor para que este possa abrir seus arquivos contendo os formulários de sua prestação de contas para preenchimento, e/ou possíveis ajustes ao que já está lançado.
CUSTO	Não haverá custo.	Não haverá custo.	Não haverá custo.

Fonte: Elaborado pela autora

As proposições sugeridas neste trabalho estão firmadas dentro do propósito do que, de concreto, é viável e cabível à Regional e às unidades escolares realizarem, com o objetivo de modificar o quadro apresentado de inadimplência de algumas unidades quanto ao processo de prestação de contas. Sendo assim, essas ações são, de fato, proposições de execução possível na própria Regional, praticamente sem nenhum investimento financeiro e sem nenhum tipo de interferência da Secretaria de Educação, não sendo necessária nenhuma solicitação de autorização, o que poderia adiar o início dos procedimentos sugeridos. As proposições apresentadas são de cunho totalmente estratégico, podendo proporcionar ao gestor, juntamente com os atores da Regional Metropolitana VII envolvidos com essas ações, um resultado positivo ao problema apresentado neste trabalho.

3.4 Considerações Finais

O Estado do Rio de Janeiro adota o sistema de descentralização de recursos, o que acaba agregando ao gestor escolar mais uma atribuição, dentre tantas que este já possui, a de gerenciar e executar adequadamente os esses recursos financeiros.

O trabalho ora exposto teve como principal objetivo identificar as dificuldades e os desafios frequentes apontados pelos gestores como possíveis obstáculos geradores de uma situação de inadimplência nos processos de prestação de contas dos recursos estaduais. Tem a área financeira como principal área exposta das unidades escolares estaduais do Estado do Rio de Janeiro localizadas em uma área metropolitana do Estado, que é acompanhada pela equipe de trabalho da Regional Metropolitana VII.

Conforme apresentado, a parte financeira da UE requer atenção, pois o gestor deve sempre estar atento e atualizado com as normas e as diretrizes que moldam a maneira de como utilizar os recursos repassados para essas unidades, principalmente por existirem consequências para o gestor que descumprir ou falhar ao executar tal recurso. A priori, ele é o primeiro a ser responsabilizado, até mesmo porque é o administrador, o servidor nomeado e a quem foi confiado o dinheiro público.

O objetivo deste trabalho foi levantar as possíveis causas que levam a situações de inadimplências, segundo a perspectiva dos gestores escolares. De acordo com a pesquisa realizada, embora os gestores participantes fossem, em sua maioria, gestores adimplentes com suas prestações de contas, foi possível observar que eles possuem um vasto universo de demandas, o que exige que sejam estrategistas para driblar as inúmeras dificuldades que a educação apresenta. Dentre as dificuldades, destacam-se a carência de pessoal, a dificuldade em cumprir os prazos determinados pela SEEDUC e a falta de tempo para se dedicarem à prestação de contas.

A despeito de fato de a pesquisa ter abarcado, aproximadamente, apenas um quarto do público-alvo, acreditamos que as sinalizações feitas pelos gestores respondentes podem ser uma realidade também sentida pelos demais. Com a impossibilidade de saber outros tipos de dificuldades que porventura existam, pensou-se em proposições que envolvam, desde pequenas dificuldades de manuseio com os formulários de prestação de contas, até mesmo encontrar saídas para as diversidades que surgem, proporcionando momentos de debates e socialização das experiências, quer sejam positivas ou não.

Um grande desafio que se apresenta com as proposições sugeridas é, na verdade, o tempo para esse gestor, que deverá incluir mais uma atividade ao rol de tantas que já possui. Todavia, ao perceberem que as ações adotadas poderão ser de grande valia para a regularização de uma situação de inadimplência, podendo ter mais tranquilidade no gerenciamento dos recursos, acreditamos que a disponibilidade de envolver-se com mais essa tarefa será convergida para um resultado positivo e para uma gestão de sucesso.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, José. **O Novo Perfil do Gestor Financeiro**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-novo-perfil-do-gestor-financeiro/24194/>> Acesso em 19 de jun 2014.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual TCE**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/controleinterno/arquivos/tomadacontasespecial/manualTCE.pdf>> Acesso em 20 de abril 2014.

CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão Financeira: Análise da prestação de contas das caixas escolares da superintendência de ensino de Ituiutaba-MG**. 2013. 151f. **Dissertação**. (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. [Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani].

LÜCK apud CARVALHO, Ednéa de Oliveira Hermógenes. **Gestão Financeira: Análise da prestação de contas das caixas escolares da superintendência de ensino de Ituiutaba-MG**. 2013. 151f. **Dissertação**. (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. [Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani].

EX-DIRETORA de colégio estadual terá que pagar multa de R\$708 mil por não comprovar gasto com merenda escolar. Disponível em: [http://extra.globo.com/noticias/economia/ex-diretorade-colégio-estadual-terá-que-pagar-multa-de-r\\$708-mil-por-não-comprovar-gasto-com-merenda-escolar](http://extra.globo.com/noticias/economia/ex-diretorade-colégio-estadual-terá-que-pagar-multa-de-r$708-mil-por-não-comprovar-gasto-com-merenda-escolar). Acesso em 24 julho de 2013.

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>. Acesso em 20 de maio de 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011b.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, José do Prado. **GESTÃO EDUCACIONAL: Uma Abordagem Crítica do Processo Administrativo em Educação**. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

PINHEIRO, Iara Ferreira; FREITAS, Adriana Duque de; ALVIM, Maria Isabel da Silva Azevedo. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): Implicações na Gestão e na Qualidade do Desempenho da Educação Básica**. Juiz de Fora, MG: FADEPE, 2012.

POLON, Thelma Lucia P. Perfis de liderança e seus reflexos na gestão escolar. In: 34ª Reunião Anual da ANPED, 2011, Anais... Natal/RN: Centro de Convenções, 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0521.pdf>> Acesso em 03 de jun de 2014.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 3148, 28 de abril de 1980. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/e875964333cde67403256a5d0050de4a?OpenDocument>> Acesso em 16 de out de 2013.

_____. Decreto nº 7.526, 06 de setembro de 1984. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigation-renderer.jspx?_afLoop=520121114457000&datasource=UCMServer%23dDocName%3A105334&_adf.ctrl-state=d4aycye74_37> Acesso em 16 de out de 2013.

_____. Decreto nº 42.838, 04 de fevereiro de 2011, Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 07 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/>> Acesso em 31 de ago de 2013.

_____. Resolução nº 3.630, de 26 de setembro de 2007, **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 28 set. 2007. Seção Poder Executivo, p. 17 a 41.

SAERJ- Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.saerj.caedufjf.net/saerj>. Acesso em 20 de maio de 2014

SAERJINHO. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=378145>. Acesso em 20 de maio de 2014

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. In: **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, jul/dez.2009 – ISSN 1807-9539, p. 67-83. Disponível em: <http://www.conteudo.org.br/> > Acesso em 10 de maio de 2014.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

Questionário Aplicado junto aos Diretores Escolares

Universidade Federal de Juiz de Fora

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Prezado (a) Diretor (a),

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente, para fins de pesquisa científica. Dessa forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, ressaltando que sua identidade e sigilo quanto ao conteúdo respondido será garantida.

1. Qual sua idade?

- () entre 18 e 28 anos
- () entre 29 e 39 anos
- () entre 40 e 50 anos
- () acima de 50 anos

2. Sexo? Feminino Masculino

3. Qual o IDEB da escola em que trabalha atualmente?

4. Qual sua formação?

- () Pedagogia
- () Licenciatura _____
- () Outros _____

5. Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?

- () menos de cinco anos
- () entre 5 e 10 anos
- () entre 10 e 20 anos
- () entre 20 e 30 anos

acima de 30 anos

6. Quanto tempo está no cargo de diretor geral na atual unidade escolar?

menos de um ano

entre 1 e 3 anos

entre 3 e 5 anos

mais de 5 anos

7. Quantos diretores adjuntos você possui?

nenhum

um

dois ou mais

8- Você se submeteu a algum curso sobre gestão? (marque apenas o de maior nível educacional)

bacharelado ou tecnólogo

pós-graduado

MBA

outra (especificar)_____

9- Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas diárias da administração escolar consideradas como administrativas?

baixo

regular

bom

médio

10-Você possuía experiência de gestão em alguma área, anteriormente à sua nomeação para o cargo de gestor de escola?

- Não
- Menos de um ano
- Entre um e cinco anos
- Mais de cinco anos

11- Antes ou após a sua nomeação, a SEEDUC-RJ lhe proporcionou a possibilidade de participar de algum curso de formação em Gestão?

- Não
- Sim, há mais de dois anos
- Sim entre dois e um ano
- Sim, há menos de uma ano

12-Caso tenha respondido não à questão anterior, passe à questão 13. Caso tenha respondido sim, informe a relevância desta formação em sua prática de gestão:

- Não faz diferença, continuo com as mesmas práticas
- Fez diferença, consigo planejar melhor minhas atividades
- Fez diferença, além de planejar melhor minhas atividades, consigo gerenciar de forma mais eficaz a instituição
- Fez diferença, planejo, organizo e monitoro melhor as atividades da instituição

13- Em seu dia a dia, como é dividido/preenchido o seu tempo? Numere de 1 a 5, considerando 1 a tarefa que lhe exige mais tempo e 5 que exige menos tempo e atenção.

- Administração de recursos humanos (professores, servidores da escola)
- Administração Financeira (prestação de contas, compras, pagamentos e bancos)
- Aprendizagem dos alunos
- Suporte pedagógico ao pessoal
- Atendimento às demandas da SEEDUC e da Regional.

14- Normalmente quem toma decisões administrativas para a escola?

- somente você
- você juntamente com seus adjuntos
- você após consulta a toda a equipe

15-As compras da escola são realizadas conforme:

- as necessidades identificadas pelo gestor
- as necessidades identificadas pela equipe diretiva
- as necessidades identificadas por toda equipe de trabalho

16-Você enquanto gestor prefere:

- tomar suas próprias decisões..
- ter o apoio de sua equipe
- confiar em um pequeno grupo que lhe é mais próximo

Por quê?

17- Sabendo que o diretor geral deve ser um profissional que atua em todas as áreas que envolvem a escola. Assinale a alternativa que você mais se identifica.

- () área administrativa
- () área pedagógica
- () área relacional, recursos humanos.

As questões a seguir estão diretamente ligadas ao processo de prestações de contas, leia atentamente e marque a alternativa que mais se aproxima de sua realidade e de sua concepção.

18- Qual seu grau de conhecimento das publicações que orientam a instrução das prestações de contas?

- () alto
- () médio
- () baixo

19- Você, enquanto gestor, recebe ajuda para organizar as prestações de contas da escola?

- () não
- () sim, do tesoureiro
- () de toda a Associação de Apoio à Escola
- () sim, de outros funcionários da escola
- () sim, de outras pessoas que não fazem parte da unidade escolar

20- O tesoureiro de sua unidade escolar é:

- professor(a)
- servidor(a) da escola
- pais ou responsável
- aluno (a)

21- Qual o papel do tesoureiro da escola?

- realizar os pagamentos junto ao gestor
- realizar as compras e os pagamentos junto ao gestor,
- realizar as compras e os pagamentos junto ao gestor, além de auxiliar na prestação de contas

22- Como você realiza o planejamento da gestão financeira, sendo essa uma das três etapas fundamentais:

- não planeja, faz a gestão de acordo com as necessidades que vão surgindo
- planeja com toda equipe no início do ano letivo no momento da elaboração do projeto político pedagógico, após ter realizado um diagnóstico das necessidades
- planeja somente com a Associação de Apoio à Escola
- realiza um planejamento sozinho, pois sabe quais são as necessidades da escola

23- Qual sua opinião em relação aos formulários e documentos necessários para instruir o processo de prestação de contas?

- claros e objetivos
- excessivos e repetitivos
- ultrapassados, precisando de uma nova formulação

24- Ainda com relação aos formulários de prestação de contas você:

- possui pleno domínio
- precisa ler sempre as instruções antes de preenche-los
- não os entende

25- Quando sente dificuldades para instruir o processo de prestação de contas, esta normalmente está relacionada com : (numere de 1 a 6, sendo o 1 para a maior dificuldade encontrada e assim sucessivamente)

- cumprimento o prazo
- falta de pessoal no quadro da unidade escolar
- não ter o domínio adequado dos procedimentos necessários para organizar a prestação de contas
- não ter disponibilidade para fazer
- não ter um controle da gestão financeira e dos recursos.
- falta de um servidor responsável para atender a demanda da gestão financeira

26- O que você, enquanto gestor, faz para que seus processos não retornem com exigência:

- procuro fazer um “checklist” para que nada passe despercebido
- peço que outro faça o “checklist” para que nada passe despercebido
- não faço nada, afinal não cabe a mim verificar se algo está em desacordo.

27- Normalmente qual a situação de sua prestação de contas?

- sempre entregue com atraso
- sempre entregue dentro do prazo estipulado
- possui oscilação, às vezes dentro do prazo e outras vezes fora do prazo
- passou a cumprir os prazos após tomada de contas
- responde ao Tribunal de Contas por não ter cumprido prazos

28-Quais os Recursos Estaduais que sua Escola Recebe? (marque com X **todos** os recursos estaduais recebidos pela AAE e se necessário acrescente outros que não constam relacionados)

- Merenda
- Manutenção
- Cota Extra de Merenda
- Cota Extra de Manutenção
- Transporte Escola
- Kit Cultura
- Kit esportivo
- Certificação Digital
- Projeto Autonomia
- outro(s) _____

29- A unidade escolar é contemplada com que recursos federais? (marque com X **todos** os recursos federais recebidos pela AAE e, se necessário, acrescente outros que não constam relacionados)

- PNAE
- PDDE
- PPDE Mais educação
- PDE Interativo
- FEFS (Funcionamento das escolas nos finais de semana). Atualmente denominado Escola Aberta
- PDE
- outro(s) _____

ANEXOS – FORMULÁRIOS

Formulário I da Resolução nº									
IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E DA DIREÇÃO									
BLOCO 1- IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR									
1- Nome da Unidade Escolar									
2- Nome da Associação de Apoio à Escola:						3- CNPJ			
4- Endereço (Rua, Avenida ou Praça e n.º):									
5- Complemento do Endereço:						6- Bairro/Distrito:			
7- Município						8- CEP:			
9- Caixa Postal:		10- DDD:		11- Telefone		12- Fax		13- E-mail:	
14- Coordenadoria Regional/Polo:									
15- Modalidade de Ensino			16- Números de Alunos			17- Número de turnos		18- Horário Integral	
Fundamental								sim	não
Médio								sim	não
Jovens e Adultos								sim	não
Educação Especial								sim	não
BLOCO 2 – IDENTIFICAÇÃO DO(A) DIRETOR(A) DA UNIDADE ESCOLAR									
19- Nome do(a) Diretor(a):						20- CPF:			
21- Endereço Residencial (Rua, Avenida ou Praça e n.º):									
22- Complemento do Endereço (andar, sala, etc)						23- Bairro/Distrito:			
24- Município						25- CEP:			
26- Caixa Postal:		27- DDD:		28- Telefone		29- Fax		30- E-mail:	
31- Matrícula:				32- Data da publicação do ato de nomeação para Diretor					
BLOCO 3– IDENTIFICAÇÃO DO(A) TESOUREIRO(A)/CO-GESTOR(A) UNIDADE ESCOLAR									
33- Nome do(a) Tesoureiro(a)/Co-gestor (a):						34- CPF:			
35- Endereço Residencial (Rua, Avenida ou Praça e n.º):									
36- Complemento do Endereço:						37- Bairro/Distrito:			
38- Município:						39- CEP:			
40- Caixa Postal:		41- DDD:		42- Telefone		43- Fax		44- E-mail:	
45- Matrícula:									
BLOCO 4 -AUTENTICAÇÕES									
46 – Nome, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:						47- Local, data e assinatura:			
48- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)						49- Local, data e assinatura:			
50- Nome, matrícula do (a) Coordenador (a) Regional:						51- Local, data e assinatura:			
52– Nome, matrícula do (a) servidor(a) responsável pelo exame:						53- Local, data e assinatura:			

Formulário II Resolução nº.
ENCAMINHAMENTO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

BLOCO 1- IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E PERÍODO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

1-Unidade Escolar:	2- CNPJ
3- Período da Prestação de Contas: De : ___/___/___ a ___/___/___	4- Semestre Letivo: ___/20___

BLOCO 2 – DADOS DA PRESTAÇÃO DE CONTAS ANTERIOR E DE OUTROS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

5-Número da Prestação de Contas do semestre anterior	6- Situação
7- Informações relativas a outros procedimentos administrativos que envolveram a unidade escolar:	

BLOCO 3– DADOS DAS CONTAS CORRENTES

8- Tipo de Recurso	9- Número do Banco	10- Número da Agência	11- Número da conta corrente	12- Valor auferido durante o semestre R\$
8.1- Transferidos pela Secretaria de Estado de Educação				
8.2- Recursos arrecadados diretamente				
8.3- Recursos de parcerias com outros órgãos públicos				
8.4- Recursos do Governo Federal				
8.4.1- Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE				
8.4.1.1- PNAE – Creche				
8.4.1.2- PNAE – Educação Fundamental				
8.4.2- Programa Dinheiro Direto na Escola				
8.4.3- Outros Programas e Convênios				
8.5- Outros Recursos				

BLOCO 4 – DOCUMENTOS E FORMULÁRIOS PARA INSTRUÇÃO PROCESSUAL

	SIM	NÃO	fis.
13- Identificação da Unidade Escolar e da Direção (Formulário I)			
14- Encaminhamento da Prestação de Contas (Formulário II)			
15- Demonstrativo dos Recursos Recebidos (Formulários III A até III G)			
16- Relação das Despesas Realizadas (Formulários IV A até IV G)			
17- Notas fiscais ou documentos equivalentes, comprovantes de recolhimento de impostos, contribuições etc,			
18- Balancete Consolidado das Receitas e das Despesas (Formulários V A até V G)			
19- Extratos Bancários com as respectivas Conciliações Bancárias (Formulário VI A até VI G)			
20- Relação dos Equipamentos e Materiais Permanentes (Formulário VII)			
21- Balanço Geral das Receitas e Despesas (Formulário VIII)			
22- Cópia da remessa à Receita Federal e ao Ministério do Trabalho dos documentos de elaboração obrigatória (item 2.3.10)			
23- Informação sobre a utilização dos recursos complementares para atendimento ao Programa de Apoio a Nutrição Escolar (Formulário IX)			
24- Relatório de Gestão sobre a aplicação dos recursos arrecadados , com as informações sobre as ações realizadas, bem como o alcance das metas previstas no Planejamento Anual da Unidade Escolar – Plano de Gestão (Formulário X)			
25- Relatório sobre a aplicação dos recursos de Programas do Governo do Estado e ou Projetos específicos (Formulário XI) com a atestação do responsável pelo programa ou projeto (Escola de Paz, Merenda nas Férias, Telepostos, Núcleo de Tecnologia Educacional, etc.)			
26- Cópia da Ata/Relatório donde conste a aprovação da prestação de contas pelo Conselho Fiscal /Conselho Escolar			
27- Cópia da Ata donde conste a eleição dos membros do Conselho Fiscal do período a que se refere a prestação de contas			

BLOCO 5 - AUTENTICAÇÕES

28- Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	31- Local , data e assinatura
32- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	33- Local , data e assinatura
34- Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	35- Local , data e assinatura
36- Nome, matrícula do servidor responsável pelo exame:	37- Local , data e assinatura

Formulário V A da Resolução n.º

BALANCETE CONSOLIDADO DAS RECEITAS E DESPESAS
RECURSOS TRANSFERIDOS PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular da Conta Corrente:			2- CNPJ	
3- Período das Movimentações: De : ___/___/___ a ___/___/___			4- Semestre Letivo: ___/20___	
5- Nome do Banco:	6-N.º do Banco:	7- Nome da agência:	8-N.º da Agência:	9-N.º da conta corrente:

BLOCO 2- BALANCETE CONSOLIDADO DA RECEITA E DA DESPESA

10-Meses das movimentações e saldo do semestre anterior	11-Receita/Origem R\$	12-Despesa/Aplicação R\$
10 A - Saldo do semestre anterior		
Janeiro ou Julho		
Fevereiro ou Agosto		
Março ou Setembro		
Abril ou Outubro		
Maio ou novembro		
Junho ou dezembro		
13-Total		
14-Saldo Final = (11-12)		

BLOCO 3- AUTENTICAÇÕES

15 -Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	16-Local , data e assinatura
17- Nome,cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	18-Local , data e assinatura
19-Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	20-Local , data e assinatura
21- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	22-Local , data e assinatura

Formulário V D 2 da Resolução SEE n.º

BALANCETE CONSOLIDADO DAS RECEITAS E DESPESAS
 DEMONSTRATIVO DOS RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL
 PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – ENSINO FUNDAMENTAL

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular da Conta Corrente:				2- CNPJ
3- Período das Movimentações: De : / / a / /				4- Semestre Letivo: /20
5-Nome do Banco:	6-N.º do Banco:	7-Nome da agência:	8-N.º da Agência:	9-N.º da conta corrente:

BLOCO 2- BALANCETE CONSOLIDADO DA RECEITA E DA DESPESA

10-Meses das movimentações e saldo do semestre anterior	11-Receita/Origem R\$	12-Despesa/Aplicação R\$
10 A - Saldo do semestre anterior		
Janeiro ou Julho		
Fevereiro ou Agosto		
Março ou Setembro		
Abril ou Outubro		
Maiou novembro		
Junho ou dezembro		
13-Total		
14-Saldo Final = (11-12)		

BLOCO 3- AUTENTICAÇÕES

15 -Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	16-Local , data e assinatura
17- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	18-Local , data e assinatura
19-Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	20-Local , data e assinatura
21- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	22-Local , data e assinatura

Formulário V e da Resolução SEE n.º

BALANCETE CONSOLIDADO DAS RECEITAS E DESPESAS
DEMONSTRATIVO DOS RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL
PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular da Conta Corrente:				2- CNPJ	
3- Período das Movimentações: De : ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___					
4- Semestre Letivo: ___ /20					
5-Nome do Banco:	6-N.º do Banco:	7-Nome da agência:	8-N.º da Agência:	9-N.º da conta corrente:	

BLOCO 2- BALANCETE CONSOLIDADO DA RECEITA E DA DESPESA

10-Meses das movimentações e saldo do semestre anterior	11-Receita/Origem R\$	12-Despesa/Aplicação R\$
10 A - Saldo do semestre anterior		
Janeiro ou Julho		
Fevereiro ou Agosto		
Março ou Setembro		
Abril ou Outubro		
Maiou novembro		
Junho ou dezembro		
13-Total		
14-Saldo Final = (11-12)		

BLOCO 3- AUTENTICAÇÕES

15 -Nome,matricula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	16-Local , data e assinatura
17- Nome,cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	18-Local , data e assinatura
19-Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	20-Local , data e assinatura
21- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	22-Local , data e assinatura

Formulário V F da Resolução SEE n.º

BALANCETE CONSOLIDADO DAS RECEITAS E DESPESAS
DEMONSTRATIVO DOS RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL
OUTROS PROGRAMAS E CONVÊNIOS

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular da Conta Corrente:				2- CNPJ	
3- Período das Movimentações: De : ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___				4- Semestre Letivo: ___/20	
5- Nome do Banco:	6-N.º do Banco:	7- Nome da agência:	8-N.º da Agência:	9-N.º da conta corrente:	

BLOCO 2- BALANCETE CONSOLIDADO DA RECEITA E DA DESPESA

10-Meses das movimentações e saldo do semestre anterior	11-Receita/Origem R\$	12-Despesa/Aplicação R\$
10 A - Saldo do semestre anterior		
Janeiro ou Julho		
Fevereiro ou Agosto		
Março ou Setembro		
Abril ou Outubro		
Maio ou novembro		
Junho ou dezembro		
13-Total		
14-Saldo Final = (11-12)		

BLOCO 3- AUTENTICAÇÕES

15 -Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	16-Local , data e assinatura
17- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	18-Local , data e assinatura
19- Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	20-Local , data e assinatura
21- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	22-Local , data e assinatura

**Formulário VI F da Resolução SEE n.º
CONCILIAÇÃO BANCÁRIA
RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL
OUTROS PROGRAMAS E CONVÊNIOS**

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular da Conta Corrente:		2- CNPJ		
3- Período das Movimentações: De : ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___		4- Semestre Letivo: ___/20		
5- Nome do Banco:	6- N.º do Banco:	7- Nome da agência:	8- N.º da Agência:	9- N.º da conta corrente:

BLOCO 2- DADOS DA CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

10 - Saldo do período anterior	
11 - Total dos Depósitos Recebidos	(+)
12 - Total das Aplicações Financeiras	(+)
13 - Total dos Cheques emitidos	(-)
14 - Total das despesas bancárias e CPMF	(-)
15 - Total dos Cheques emitidos e ainda não apresentados	(+)
16 - Total dos Cheques emitidos no período anterior e apresentados	(-)
17 - Saldo do período conforme Extrato de Conta Corrente	

BLOCO 3 - DADOS DOS CHEQUES EMITIDOS E NÃO APRESENTADOS

18 - Data	19 - N.º do Cheque	20 - Valor R\$
21 - Total		

BLOCO 4 - DADOS DOS CHEQUES DO PERÍODO ANTERIOR APRESENTADOS

22 - Data	23 - N.º do Cheque	24 - Valor R\$
25 - Total		

BLOCO 5 - AUTENTICAÇÕES

26- Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	27- Local, data e assinatura
28- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /oo gestor(a)	29- Local, data e assinatura
30- Nome, matrícula do (a) Coordenador (a) Regional:	31- Local, data e assinatura
32- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	33- Local, data e assinatura

Observação: Anexar extrato da conta corrente do período
Observação: Anexar extrato da conta corrente do período ou cópia do extrato, caso o Programa ou Convênio exija prestação de contas específica

Formulário VIII da Resolução SEE n.º
BALANÇO GERAL DAS RECEITAS E DESPESAS

BLOCO 1- DADOS DA CONTA CORRENTE

1-Titular das Contas Correntes:	2- CNPJ
3- Período das Movimentações: De : ___/___/___ a ___/___/___	4- Semestre Letivo: ___/20___

BLOCO 2- BALANÇO GERAL DA RECEITA E DA DESPESA

5-Meses das movimentações e saldo do semestre anterior	6-Receita/Origem R\$	7- Despesa/Aplicação R\$
5 A - Saldo do semestre anterior		
Janeiro ou Julho		
Fevereiro ou Agosto		
Março ou Setembro		
Abril ou Outubro		
Maiou novembro		
Junho ou dezembro		
8 -Total		
9- Saldo Final = (6 - 7)		

BLOCO 3- AUTENTICAÇÕES

10 -Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	11-Local , data e assinatura
12- Nome,cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	13-Local , data e assinatura
14-Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	15-Local , data e assinatura
16- Nome, cargo, matrícula do servidor responsável pelo exame:	17-Local , data e assinatura

FORMULÁRIO IX da Resolução SEE n.º
 INFORMAÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS COMPLEMENTARES PARA ATENDIMENTO AO PROGRAMA
 DE APOIO A NUTRIÇÃO ESCOLAR

BLOCO 1- IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E PERÍODO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

1- Unidade Escolar:	2- CNPJ
3- Período da Prestação de Contas: De : ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___	4- Semestre Letivo: ___ /20___

BLOCO 2- INFORMAÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS COMPLEMENTARES PARA ATENDIMENTO AO PROGRAMA DE APOIO A NUTRIÇÃO ESCOLAR

5- Informações:

BLOCO 3 - AUTENTICAÇÕES

6- Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	7- Local, data e assinatura
8- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	9- Local, data e assinatura
10- Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	11- Local, data e assinatura
12- Nome, matrícula do servidor responsável pelo exame:	13- Local, data e assinatura

FORMULÁRIO X da Resolução SEE n.º
RELATÓRIO DE GESTÃO

BLOCO 1- IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E PERÍODO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

1- Unidade Escolar:	2- CNPJ
3- Período da Prestação de Contas: De : ___/___/___ a ___/___/___	4- Semestre Letivo: ___/20___

BLOCO 2- RELATÓRIO DE GESTÃO

5- Relatório de Gestão:

--

BLOCO 3 - AUTENTICAÇÕES

6- Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	7- Local, data e assinatura
8- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	9- Local, data e assinatura
10- Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	11- Local, data e assinatura
12- Nome, matrícula do servidor responsável pelo exame:	13- Local, data e assinatura

FORMULÁRIO XI da Resolução SEE n.º
RELATÓRIO SOBRE A APLICAÇÃO DOS RECURSOS DE PROGRAMAS DO GOVERNO DO ESTADO E OU PROJETOS
ESPECÍFICOS

BLOCO 1- IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E PERÍODO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

1- Unidade Escolar:	2- CNPJ
3- Período da Prestação de Contas: De : ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___	4- Semestre Letivo: ___ /20___

BLOCO 2- RELATÓRIO SOBRE A APLICAÇÃO DOS RECURSOS DE PROGRAMAS DO GOVERNO DO ESTADO E OU PROJETOS ESPECÍFICOS

5-Relatório

--

BLOCO 3 - AUTENTICAÇÕES

6- Nome, matrícula, cargo do(a) Presidente/Gestor (a) da unidade escolar:	7- Local, data e assinatura
8- Nome, cargo do (a) Tesoureiro (a) /co gestor(a)	9- Local, data e assinatura
10- Nome, matrícula d (a) Coordenador (a) Regional:	11- Local, data e assinatura
12- Nome, matrícula do servidor responsável pelo exame:	13- Local, data e assinatura:
14- Nome, matrícula do responsável pelo Programa ou Projeto específico:	15- Local, data e assinatura:

