

Jornada da Equidade na Educação

Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação



**CENTRO
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



**ROTA
DA**

Realização

**GESTÃO ADMINISTRATIVA
E FINANCEIRA EFICAZ**



Carta de abertura

Acreditamos que lideranças conscientes, equipes engajadas e redes potentes são capazes de promover trajetórias escolares e aprendizagem igualmente potentes, a fim de garantir que cada estudante voe mais alto e alcance seus objetivos.

Este material faz parte da **Jornada da Equidade na Educação**, uma coleção que é composta por quatro documentos: **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação**; **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral**; **Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas**; e **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz**.

Nesta publicação, vamos explorar a **Rota da Realização**, que vai abordar temas como obtenção e gestão de recursos, planejamento de ações, acompanhamento e avaliação das atividades e prestação de contas.

Os objetivos desta coleção são **apoiar a tomada de decisões, baseadas em critérios e concepções técnicos e inclusivos, e fomentar um fazer coletivo, democrático, intersetorial, com um olhar para as necessidades das pessoas, por meio do apontamento de caminhos e práticas** para as lideranças educacionais estruturarem as áreas de gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira e gestão de pessoas, na perspectiva da **promoção da educação com qualidade e equidade e do desenvolvimento integral de estudantes**.

A **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** não tem a premissa de esgotar todas as possibilidades, mas de trazer reflexões e possíveis caminhos que levem à prática.

Boa leitura!



SUMÁRIO

Rota da Realização

Gestão administrativa e financeira eficaz

<u>Apresentação da Rota da Realização</u>	04
<u>Mapa da Rota da Realização</u>	05
<u>Pico da aprendizagem das(os) estudantes</u>	07
<u>Fonte dos recursos</u>	16
<u>Morro do planejamento</u>	27
<u>Estrada da ação</u>	33
<u>Pedra das contas</u>	39
<u>Checklist da Rota da Realização</u>	43

Referências

<u>Referências</u>	45
---------------------------	-----------

Clique no link abaixo para acessar a pasta com os materiais da coleção da Jornada da Equidade na Educação - Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação:

CLIQUE AQUI!



Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora



Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas



Trilha dos Sabores – Gestão pedagógica integral

Apresentação da Rota da Realização

Gestão administrativa e financeira eficaz

A gestão administrativa e financeira é fundamental para a **garantia da oferta e da permanência das(os) estudantes na escola, com uma aprendizagem de qualidade com equidade**, pois é ela que trata do estabelecimento de rotinas adequadas para viabilização dos objetivos educacionais estabelecidos pela rede de ensino.

A **gestão educacional** requer inúmeras competências – conhecimentos, habilidades e atitudes –, que vão desde o **relacionamento pessoal ao acompanhamento pedagógico e às questões administrativas e financeiras**. Há três qualidades a destacar:

- **Ser eficaz** – fazer o necessário para atingir objetivos
- **Ser eficiente** – utilizar produtivamente os recursos buscando o custo-benefício
- **Ser relevante** – fazer o que a comunidade escolar demanda e necessita

A gestão administrativa e financeira deve ser voltada para a qualidade da educação

Isto é, **priorizar ações que são importantes para as redes escolares.**

Para compreender as necessidades das escolas e fornecer as condições adequadas para uma aprendizagem equitativa, é essencial que a gestão administrativa e financeira tenha relação e articulação com as equipes da gestão pedagógica e de pessoas.

Mapa da Rota da Realização

Gestão administrativa e financeira eficaz



**CENTRO
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

Clique no mapa
para explorar

PICO DA
APRENDIZAGEM
DAS(OS) ESTUDANTES



PEDRA
DAS CONTAS



ESTRADA
DA AÇÃO



MORRO DO
PLANEJAMENTO



FONTE DOS
RECURSOS



**GESTÃO ADMINISTRATIVA
E FINANCEIRA EFICAZ**

Para trilhar a **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz**, você tem um mapa que indica locais essenciais para a construção de uma gestão de pessoas estratégica e equitativa.

Além do **pico da aprendizagem das(os) estudantes**, que é comum a todos os territórios, você encontra quatro lugares: **fonte dos recursos, morro do planejamento, estrada da ação e pedra das contas.**

O QUE VOCÊ IRÁ ENCONTRAR



**PARA PROMOVER
EQUIDADE E DIVERSIDADE**

Práticas para promoção da equidade e diversidade nas equipes das secretarias de educação



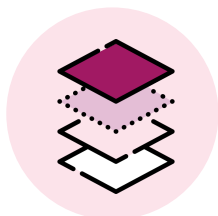
NA PRÁTICA

Dicas, sugestões e direcionamentos que movem para a ação



PARA INSPIRAR

Práticas inspiradoras realizadas por secretarias



PARA APROFUNDAR

Materiais consolidados para aprofundamento, assim como cursos formativos



Hiperlink para outros documentos da **coleção da Jornada da Equidade**: Guia, Caminho do Cuidado e Trilha dos Saberes.



PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES

Nós sabemos o nosso propósito e juntas(os) estamos trabalhando para alcançá-lo

O que é?

É o lugar comum dos três territórios da **Jornada da Equidade na Educação**: a **Trilha dos Saberes** – *Gestão pedagógica integral*; o **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*; e a **Rota da Realização** – *Gestão administrativa e financeira eficaz*. A integração entre as áreas potencializa o alcance do objetivo estratégico da secretaria de educação. Sendo assim, o **pico da aprendizagem das(os) estudantes** é definido a partir do propósito pedagógico da secretaria em questão, levando em consideração a realidade e a necessidade da rede de educação.

Por que fazer isso?

O propósito **alinhado entre as equipes da secretaria e as comunidades escolares** potencializa o engajamento das(os) profissionais que desenvolvem seu trabalho, conscientes de que **sua atuação é importante** para o alcance do objetivo. Sendo assim, as lideranças têm a responsabilidade de alinhar e comunicar a todas(os) qual o papel que a equipe detém no processo de alcançar os propósitos pedagógicos estabelecidos.

PARA EXPLORAR

Definir os objetivos estratégicos da secretaria



Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe



Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos



Envolver as lideranças políticas faz a diferença



Definir os objetivos estratégicos da secretaria

O pedagógico define o propósito

Toda rede municipal de educação pode ter várias aspirações e interesses de evolução e melhoria, mas não se pode perder de vista as premissas básicas da educação, que são: garantir o **acesso**, a **permanência** e a **aprendizagem** das(os) estudantes.

Exemplos de propósitos pedagógicos: alfabetização na idade adequada, combate à evasão escolar, promoção da aprendizagem centrada na(o) estudante, disseminação da educação integral, promoção da inclusão e equidade, na qual são adotadas medidas para atender às necessidades de estudantes que carregam os marcadores sociais de desigualdade de raça, localidade, gênero, nível socioeconômico e/ou uma deficiência.

Existem documentos que consolidam o **planejamento da educação nacional** e que podem apoiar na definição dos objetivos, como:

- Plano Nacional de Educação (PNE)
- Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)
- Base Nacional Comum Curricular (BNCC)



O **Plano Nacional de Educação** (2014) definiu estratégias e metas para a política educacional, entre 2014 e 2024. Acesse [aqui](#).

As novas **Diretrizes Curriculares Nacionais** (2013) estabeleceram a base nacional comum para todas as redes de ensino brasileiras. Acesse [aqui](#).

A **Base Nacional Comum Curricular** (2017) indica conhecimentos e habilidades que se espera que todas(os) as(os) estudantes desenvolvam na escola. Acesse [aqui](#).



NA PRÁTICA

Mapear o território

O primeiro passo para a definição do propósito da secretaria é realizar uma coleta de dados no território, a fim de mapear as necessidades e definir os objetivos estratégicos que respondem às demandas das(os) estudantes. E há algumas maneiras de fazer isso.


Escutar a rede

É importante ouvir o que as(os) gestoras(es) escolares e a rede trazem como desafios enfrentados nas escolas. Para isso, seria interessante tomar algumas medidas, como as sugeridas a seguir:

- Criar formulário que possa ser encaminhado às escolas, envolvendo as(os) estudantes, diretoras(es), coordenadoras(es), educadoras(es) e demais funcionárias(os)
- Organizar reuniões estratégicas com a rede para compreender os desafios e envolvê-la na construção dos objetivos do município

Analisar os dados do território

É fundamental fazer uma análise dos resultados de aprendizagem das(os) estudantes por meio dos indicadores de desempenho, como as notas em avaliações externas, taxas de aprovação, evasão escolar, dentre outros. A interpretação dos dados é essencial para a tomada de decisão assertiva e estratégica.

 A **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral (2024)** possui conteúdo sobre o **acompanhamento das aprendizagens**. Acesse [aqui](#).



PARA INSPIRAR

A solução da Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ) foi formar o **Coletivo Escolar**, que são grupos menores para escuta e encaminhamentos.



PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

- Considerar que as demandas das escolas em regiões rurais podem ser diferentes das escolas urbanas
- Ao analisar os dados do território, devem-se observar as diferenças entre estudantes, usando as categorias de gênero, raça, localidade e nível socioeconômico
- A representatividade da liderança negra, indígena e PCD na direção da escola faz a diferença. Quantas(os) diretoras(es) negras(os), indígenas e/ou com deficiência têm nas escolas da sua região?
- Planejar formação continuada para garantir conhecimentos africanos, afro-brasileiros e indígenas no currículo da rede, bem como nos materiais didáticos e avaliações, a fim de garantir a implementação das leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008



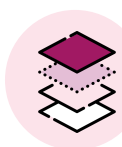
Fonte: Freepik

Veja a **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral (2024)** para saber mais sobre **currículo**. Acesse [aqui](#).



NA PRÁTICA

- **Estabelecer metas realistas, específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos determinados** são as premissas da metodologia SMART. Por meio dela, pode-se aumentar a motivação das equipes, facilitar a mensuração do progresso e direcionar ações eficazes para alcançar a melhoria dos resultados de aprendizagem
- **Revisitar os objetivos estratégicos** é uma maneira de monitorar e avaliar se a secretaria está no caminho certo ou se é necessário correção de rota. Esse processo pode ser feito de maneira participativa, incluindo e engajando toda a equipe



PARA APROFUNDAR

A metodologia **SMART** (2023) foi pensada para auxiliar as empresas e corporações a determinarem seus objetivos e refletir os meios de alcançá-los de maneira inteligente.

Acesse [aqui](#).



PARA INSPIRAR

Uma das estratégias responsáveis pela elevação dos indicadores de qualidade da educação municipal de Sobral foi a criação do **Programa de Alfabetização na Idade Certa (Paic)**, que estabelece a alfabetização de todas(os) até os 7 anos de idade. Criado em Sobral, o programa foi ampliado para todo o estado do Ceará e foi replicado em todo o Brasil pelo governo federal, com o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic).

O município do semiárido nordestino colhe os frutos do choque de gestão e reforma educacional, iniciada há 20 anos. A **política educacional é estruturada em três eixos** estratégicos, como pode ser visto abaixo:

- Fortalecimento da gestão escolar – seleção de diretoras(es) e professoras(es) por critérios meritocráticos, com formação continuada
- Autonomia administrativa, pedagógica e financeira para as escolas, com o fortalecimento da ação pedagógica – qualificação e organização do trabalho em sala de aula
- Valorização do magistério – reconhecimento, gratificação por desempenho e qualificação docente

Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe

Estabelecer objetivos precisos direciona as(os) colaboradoras(es) e permite que elas(es) **trabalhem de forma coordenada em direção à realização dos propósitos** de aprendizagem.

A identificação com um mesmo propósito aumenta o **engajamento e o senso de pertencimento** da equipe, **promovendo uma conexão afetiva**, uma das motivações mais fortes do ser humano.

Quando as pessoas se **sentem parte de um propósito comum** e entendem como seu trabalho contribui para esse objetivo, elas tendem a trabalhar com mais empenho e dedicação, o que pode levar a **melhores resultados e maior satisfação** no trabalho.



NA PRÁTICA

- **Fazer uma gestão democrática e participativa, que escuta as equipes e constrói junto**, possibilita a identificação de um propósito coletivo, determina as entregas de cada área e cria um significado potente que move para a ação
- **Garantir a participação e escuta de todas(os) no planejamento estratégico** e em outros processos é uma boa prática para as pessoas se sentirem incluídas, apropriar-se e colaborar com estratégias de melhoria da aprendizagem das(os) estudantes



PARA INSPIRAR

A **Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ)** organizou um momento de integração entre todas(os) as(os) profissionais da secretaria. Estiveram presentes desde a(o) secretária(o) até a(o) faxineira(o) da escola. Aconteceu em um espaço especial, em meio à natureza, onde houve momentos de escuta ativa nos quais todas(os) ouviram sobre o trabalho que cada uma(um) desenvolvia e como cada função é importante para a educação das(os) estudantes.

Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos

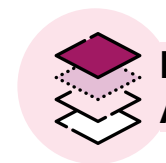
Quando os objetivos estratégicos são disseminados na equipe interna da secretaria, nas comunidades escolares e para toda a população, o propósito tem a tendência de se consolidar e a ação em prol dos objetivos se fortalecer. **É recomendado que a comunicação seja feita de forma contínua e que os objetivos sejam reforçados ao longo do tempo**, para garantir que permaneçam presentes na mente das(os) colaboradoras(es) e da população.

Para comunicar os objetivos de forma eficiente, é recomendado utilizar uma linguagem clara e acessível, que possa ser compreendida por todas(os). Adotando os ensinamentos de Fischer (2022), foram aplicadas as sete diretrizes da **Linguagem Simples: empatia, hierarquia, palavra conhecida, palavra concreta, frase curta, frase na ordem direta e diagnóstico**. Pelos benefícios apresentados, essa técnica é amplamente utilizada por governos de outros países, como Canadá, Austrália, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Colômbia, buscando sempre deixar os textos claros, objetivos e concisos (Fischer, Mont'Alvão e Rodrigues, 2019).



NA PRÁTICA

- **Garantir transparência e acesso à informação**, disponibilizando informações relevantes sobre os objetivos estratégicos de forma clara e acessível
- **Utilizar múltiplos canais de comunicação**, como reuniões, *e-mails*, *intranet* e murais, a fim de garantir que a mensagem chegue a todas(os) as(os) colaboradoras(es)
- Publicar documentos, relatórios, planos de ação e políticas educacionais para que **todas as pessoas envolvidas compreendam as decisões tomadas** e possam contribuir de maneira informada e construtiva
- Realizar campanhas para envolvimento público e **mobilização em torno dos objetivos estratégicos**



PARA APROFUNDAR

Heloisa Fischer, jornalista e educadora, produziu um minicurso sobre **Linguagem Simples** (2020). Acesse [aqui](#).



PARA INSPIRAR

Em um experimento de campo, em parceria com o Departamento de Saúde do Paquistão, a missão de saúde pública foi enfatizada às(aos) agentes comunitárias(os) de saúde. Uma sessão mensal de debate sobre a missão e sua aplicabilidade no dia a dia, durante três meses, elevou em 16% a quantidade de visitas feitas pelas(os) agentes de saúde, utilizada nesse estudo como medida de produtividade (Khan, 2020).

O **Guia Prático para Engajamento de Equipes** (2023) visa apoiar governos a terem as pessoas mais preparadas e dedicadas para resolverem os problemas públicos. Acesse [aqui](#).

Envolver as lideranças políticas faz a diferença

A secretaria de educação ganha muita força e engajamento **quando a liderança política apoia o seu propósito**, pois se torna uma referência para as equipes sustentarem as ações realizadas. É ela que define as prioridades estratégicas do governo e influencia a alocação de recursos e a tomada de decisões.

Assim, **quando a liderança apoia iniciativas de gestão de pessoas**, como a seleção e o desenvolvimento de lideranças, sinaliza a importância dessas iniciativas para a organização e cria um ambiente propício para sua implementação. Além disso, pode ajudar a mobilizar agentes relevantes para apoiarem essas iniciativas e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

É uma oportunidade de o órgão executivo criar um canal de transparência com a sociedade civil e comunidade escolar. Essa atitude tem o potencial de aumentar a confiança das pessoas no setor público.



NA PRÁTICA

- Ser estratégico e objetivo na reunião com a(o) gestora(or), evidenciando como a rede de educação se beneficia do propósito da secretaria e o que ela precisa para fomentar os objetivos estratégicos e promover melhorias na aprendizagem das(os) estudantes
- Expor pequenos trechos do objetivo estratégico e/ou dos resultados que já foram alcançados, caso a liderança venha a ter uma fala em eventos públicos



FONTE DOS RECURSOS

Conseguimos captar o máximo de recursos para garantir ações e necessidades de educação

O que é?

São os recursos destinados constitucionalmente à educação. Há várias formas de captar recursos via entes federais, estaduais, municipais e meios privados. São esses recursos que viabilizam a implementação das estratégias e ações de aprendizagem da rede.

Por que fazer isso?

Captar o máximo de recursos para planejar a distribuição deles de forma eficaz e equitativa. Os recursos estão ligados à infraestrutura, remuneração das equipes escolares, implementação de programas e projetos etc., que interferem diretamente na aprendizagem das(os) estudantes e na garantia de direitos na educação.

PARA EXPLORAR

Financiamento da educação



Fundeb



VAAF, VAAT e VAAR



Transferências legais e transferências voluntárias

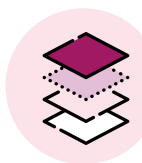


Financiamento da educação

O sistema de financiamento da educação brasileira é feito com base na vinculação de impostos. A distribuição é baseada no número de estudantes da rede. O sucesso da administração **financeira guarda uma relação estreita com o conhecimento das normas que regulam o financiamento da educação.**

A estrutura de financiamento da educação nacional está definida na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na Lei do Fundeb e nas leis e resoluções que criam os programas governamentais.

Esses **normativos fornecem informações sobre a responsabilidade da oferta e atendimento de cada ente federado, o percentual de recursos que deve ser destinado por cada ente federado e os valores *per capita*, de acordo com os níveis e modalidades de ensino.**



PARA APROFUNDAR

Lei que estabelece as diretrizes e as bases da educação nacional. Acesse [aqui](#).

Lei que regulamenta o Fundeb. Acesse [aqui](#).



NA PRÁTICA

Alguns pontos básicos para uma gestão financeira:

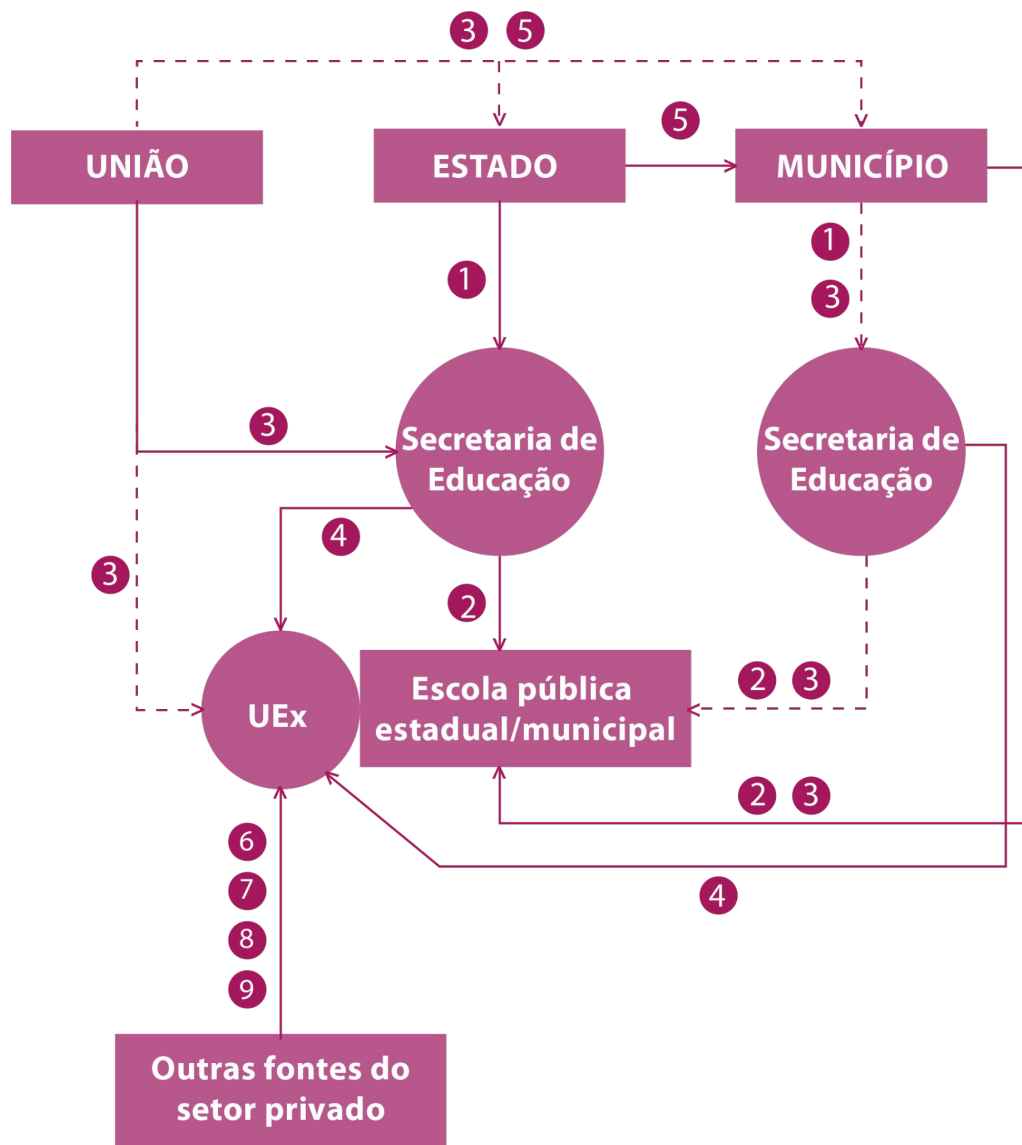
- Saber de onde vêm os recursos
- Garantir que todos os recursos possíveis estejam disponíveis
- Buscar recursos adicionais para a secretaria, a partir de fontes ainda não exploradas
- Dialogar com a área pedagógica e de gestão de pessoas para entender demandas, necessidades etc.



PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Compreender as necessidades específicas de cada rede escolar é essencial para fazer uma análise criteriosa da alocação de recursos humanos, físicos, financeiros e metodológicos, que garantam qualidade na aprendizagem e combatam as desigualdades.

ESQUEMA DE FINANCIAMENTO DAS ESCOLAS PÚBLICAS



- 1 Recursos orçamentários centralizados
- 2 Adiantamento/provisionamento de fundos
- 3 Transferência à entidade privada (UEx)/PDDE
- 4 Transferência à entidade privada (UEx)/programas específicos das secretarias de educação
- 5 Convênios
- 6 Doações
- 7 Realizações de eventos
- 8 Cessão remunerada de espaços
- 9 Prestação de serviços para comunidade/geradores de renda

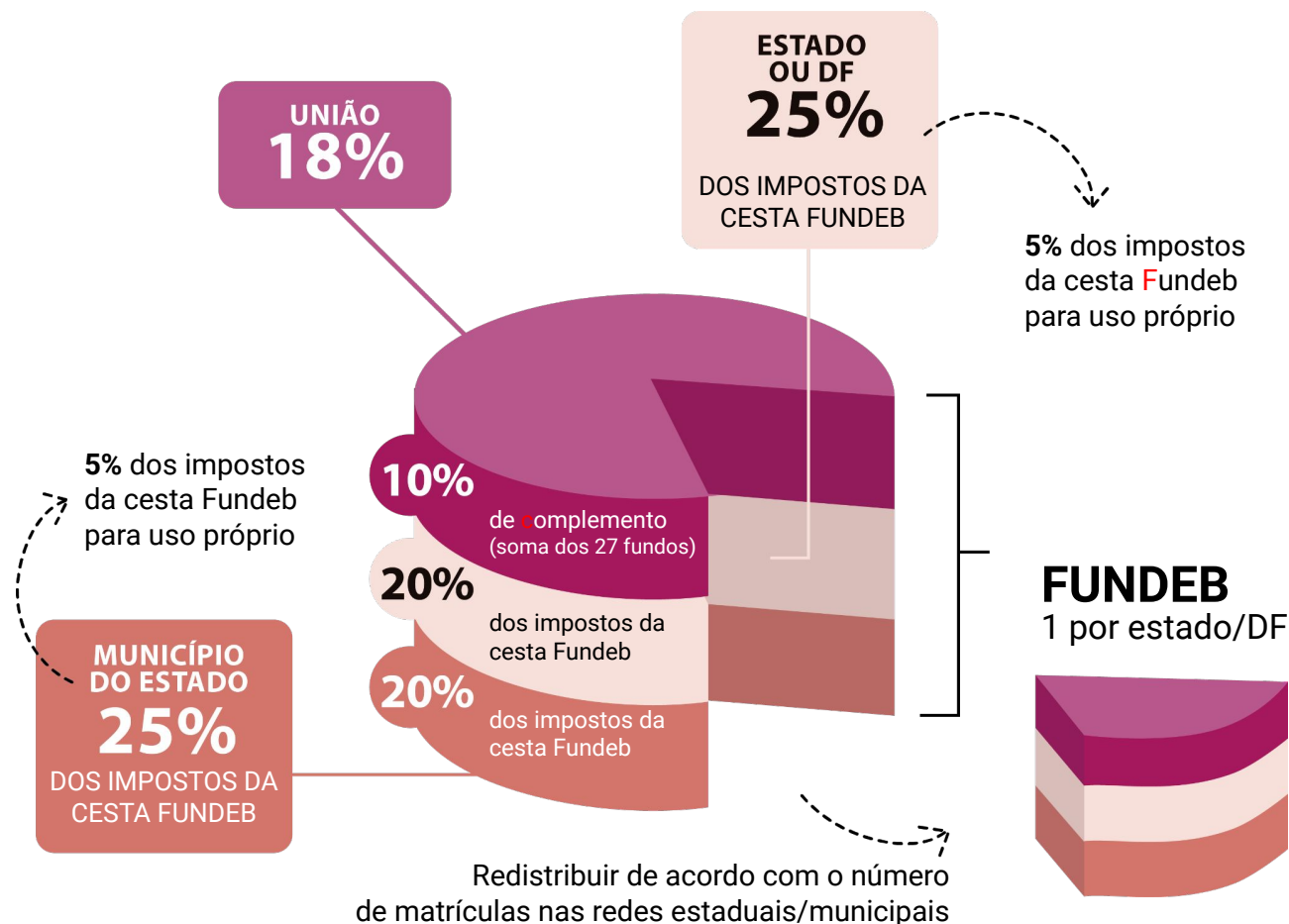
Fonte: Conselho Nacional de Secretários de Educação (2009).

Fundeb

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) é um fundo estadual.

Três quartos dos investimentos na educação são feitos pelos estados e municípios. A parte mais expressiva desse investimento está no Fundeb. Vale, no entanto, lembrar que o **Fundeb contém uma fração proveniente de contribuições da União, na perspectiva de gerar equidade na distribuição dos recursos entre os estados e municípios.**

COMO É FEITO O CÁLCULO DO FUNDEB?





NA PRÁTICA

Além dos tributos listados abaixo, outros tributos vinculados à manutenção do ensino são: 25% do IPTU, ITBI e ISS; 5% de ICMS, IPIexp, IPVA, FPE, FPM, ITCMD, ITRm e *royalties*.

Composição dos recursos destinados ao Fundeb

Impostos	%
FPE – Fundo de Participação dos Estados	20%
FPM – Fundo de Participação dos Municípios	20%
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	20%
IPIexp – IPI sobre exportações	20%
Desoneração das exportações	20%
ITCMD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação	20%
IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores	20%
ITRm – Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (cota-parte dos municípios)	20%
Complementação da União	Percentual da soma das contribuições dos estados (passa de 10% para 23% até 2026)



NA PRÁTICA

A distribuição dos recursos do Fundeb é baseada no número de estudantes informado no Censo Escolar do ano anterior, mas os valores são determinados de acordo com uma ponderação estabelecida nas condições de recebimento do VAAR. O valor base corresponde ao valor de aluno(a) dos anos iniciais do Ensino Fundamental urbano (1,00).

Distribuição dos recursos do Fundeb por nível e por modalidade

Segmento da Educação Básica	Fator de ponderação
Creche em tempo integral pública	1,30
Creche em tempo integral conveniada	1,10
Creche em tempo parcial pública	1,20
Creche em tempo parcial conveniada	0,80
Pré-escola em tempo integral	1,30
Pré-escola em tempo parcial	1,10
Anos iniciais do Ensino Fundamental urbano	1,00
Anos iniciais do Ensino Fundamental no campo	1,15
Anos finais do Ensino Fundamental urbano	1,10
Anos finais do Ensino Fundamental no campo	1,20
Ensino Fundamental em tempo integral	1,30
Ensino Médio urbano	1,25
Ensino Médio no campo	1,30
Ensino Médio em tempo integral	1,30
Ensino Médio articulado à educação profissional	1,30
Educação especial	1,20
Educação indígena e quilombola	1,20
Educação de jovens e adultos com avaliação no processo	0,80
Educação de jovens e adultos integrada à educação profissional de nível médio com avaliação no processo	1,20
Formação técnica e profissional prevista no inciso V do caput do art. 36 da Lei nº 9.394/1996	1,30

Fonte: autoria do Cedac

VAAF, VAAT e VAAR

O **Novo Fundeb** trouxe novos critérios para a **complementação da União, que visam corrigir distorções referentes às desigualdades dos** valores recebidos pelos municípios e estados e estimular o desenvolvimento de boas práticas educacionais.

A complementação da União é feita por meio de **três mecanismos**:

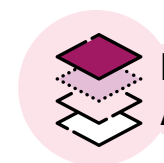
- **VAAF** – valor aluno ano final – é uma complementação para os fundos estaduais com menos dinheiro. A União contribui com um valor correspondente a 10% da soma dos recursos colocados pelos estado
- **VAAT** – valor aluno ano total – as contribuições VAAT são distribuídas de modo a diminuir as desigualdades entre os municípios. É uma complementação para as redes com menor capacidade financeira efetiva. A complementação do VAAT é feita olhando para a soma de 20% do ICMS, IPVA, FPE, FPM, ITR, ITCMD, IPI-EX, somados com a complementação VAAF
- **VAAR** – valor aluno ano resultado – é uma complementação por resultados na melhoria do ensino e **redução da desigualdade**. É uma modalidade utilizada para estimular ações dos municípios e estados na melhoria da gestão e da qualidade. Teve início em 2023

Disponibilizar as informações e os dados contábeis, orçamentários e fiscais por meio do Siope, para estar habilitado a receber a complementação VAAT (valor aluno ano total).



NA PRÁTICA

O governo federal utiliza o Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (Siope) como ferramenta para monitorar a correta aplicação dos 25% dos recursos em educação por parte dos municípios e estados. É fundamental observar os prazos estabelecidos para o preenchimento do Siope e evitar penalidades.



PARA APROFUNDAR

Cartilha do Novo Fundeb. Acesse [aqui](#).

Para o recebimento da complementação do VAAR, as redes de educação municipais ou estaduais precisam **garantir e comprovar ações** que já realizam em prol da **diminuição das desigualdades**, que são requisitos de melhorias de gestão.

Na tabela ao lado, é possível ver um resumo das principais condicionalidades, suas formas de mensuração e órgão responsável.



Mais sobre a comprovação das condicionalidades do VAAR. Acesse [aqui](#).

As condicionalidades para o recebimento da complementação VAAR

Condicionalidades	Forma de mensuração	Órgão responsável pela aferição
Atribuir cargo/função de gestora(or) escolar de acordo com critérios	Envio de documentos comprobatórios constando lei, decreto, portaria, resolução	Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB-MEC)
Ter a participação de, no mínimo, 80% de estudantes em exames nacionais	Participação de estudantes em exames nacionais (Saeb)	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep-MEC)
Implementar ações de redução das desigualdades educacionais, socioeconômicas e raciais, medidas nos exames do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), respeitadas as especificidades da educação escolar indígena e suas realidades	Dados oriundos do Indicador de Nível Socioeconômico (Inse); dos dados de cor/raça coletados nos questionários contextuais; e dos resultados de desempenho de 2017 e 2019 do Saeb	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep-MEC)
Estabelecer regime de colaboração entre estado e municípios	Envio de documentos comprobatórios constando a formalização da legislação estadual em execução	Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB-MEC)
Seguir referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC)	Envio de documentos comprobatórios constando a formalização deles, junto com parecer de homologação emitido pelo Conselho de Educação ou outro documento oficial válido	Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB-MEC)

Para receber os recursos do VAAR, é preciso que a rede municipal ou estadual apresente melhoria dos indicadores educacionais relativos:

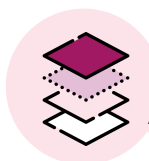
- **Às taxas de atendimento educacional na Educação Básica**
- **Às taxas de aprovação nos ensinos Fundamental e Médio**
- **Aos resultados de aprendizagem de estudantes nos exames nacionais de avaliação da Educação Básica**

A complementação VAAR é feita depois de calculada a soma VAAF + 5% de ICMS, IPVA, FPE, FPM, ITRm, ITCMD, IPlexp, mais salário-educação, Pnae, Pnate, PDDE, *royalties*, 25% IPTU, 25% ITBR, 25% ISS.



PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

- As redes habilitadas à complementação VAAR, para além das condicionalidades, são, também, **avaliadas quanto à evolução em indicadores de atendimento e de melhoria da aprendizagem com redução de desigualdades, especialmente de nível socioeconômico e étnico-racial**
- A complementação VAAR pode ser interpretada como um instrumento de indução para os governos que estão inseridos na implementação de políticas educacionais, estimulando-os a refletir e a se movimentar diante das desigualdades



PARA APROFUNDAR

Sobre a complementação do VAAR. Acesse [aqui](#).

Transferências legais e transferências voluntárias

As transferências legais visam corrigir possíveis distorções do financiamento e possibilitar a garantia do acesso e da permanência das(os) estudantes. **A Lei nº 14.113/2020 trata desse tema.** Cada programa tem um regulamento próprio para o uso dos recursos e prestação de contas.

Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae)

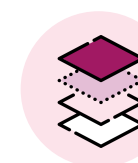
Tais recursos contribuem para a alimentação escolar de todas(os) as(os) estudantes da Educação Básica, matriculadas(os) em escolas públicas, filantrópicas e conveniadas. O valor *per capita* varia de acordo com o tempo de permanência das(os) estudantes na escola e a modalidade de ensino.

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

Os recursos suplementares e as verbas dos estados e municípios são calculados de acordo com o número de estudantes extraído do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse. Objetiva a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático. Os recursos do PDDE são obtidos mediante a apresentação de projetos de melhoria da educação da escola.

Programa Nacional de apoio ao Transporte Escolar (Pnate)

Transfere recursos financeiros suplementares aos municípios, estados e ao Distrito Federal para ajudar na oferta de meios de transporte a serviço de estudantes da rede pública.



**PARA
APROFUNDAR**

Guia sobre a execução de recursos do PDDE. Acesse [aqui](#).

Salário-Educação

É uma contribuição social destinada ao financiamento de programas, projetos e ações voltados para a educação pública, conforme previsto no parágrafo 5º do art. 212 da Constituição Federal. As quotas-partes do Salário-Educação, pertencentes aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, são repassadas de forma automática, sem necessidade de convênio ou instrumento similar, em contas bancárias específicas abertas pelo FNDE.

Plano de Ações Articuladas (PAR)

É o plano que deve ser elaborado pelos sistemas públicos de Educação Básica para embasar as solicitações de recursos à União, no âmbito do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, lançado pelo Ministério da Educação, em 2007. O instrumento para o diagnóstico da situação educacional local está estruturado em quatro dimensões: (1) gestão educacional; (2) formação das(os) profissionais da educação; (3) práticas pedagógicas e avaliação; e (4) infraestrutura física e recursos pedagógicos.

Plano Nacional do Livro Didático (PNLD)

Destinado a avaliar e a disponibilizar obras didáticas, pedagógicas e literárias, dentre outros materiais de apoio à prática educativa, de forma sistemática, regular e gratuita às escolas públicas de Educação Básica das redes federal, estadual, municipal e distrital e às instituições de Educação Infantil comunitárias, confessionais ou filantrópicas sem fins lucrativos e conveniadas com o poder público.



MORRO DO PLANEJAMENTO

Planejar é também projetar, é desenhar o futuro

O que é?

Alinhar os caminhos para a implementação das principais prioridades e estratégias da rede. Encontrar os pontos de conexão entre os objetivos de aprendizagem, necessidades e projetos criados e as possibilidades de recursos já mapeadas.

Por que fazer isso?

Garantir que haja recursos para todas as ações e mapear limites e oportunidades para atingir os objetivos de aprendizagem da rede. Ajudar a rede a organizar e priorizar suas demandas.

PARA EXPLORAR

Planejamento estratégico



Planejamento orçamentário



Planejamento estratégico

O trabalho da(o) profissional da gestão administrativa e financeira é extremamente importante para a garantia de direitos das(os) estudantes à aprendizagem. E se torna mais estratégico e fortalecido se for visto como uma **oportunidade de conectar as necessidades da rede com os possíveis caminhos de implementação e viabilização**.

Longe de ser um trabalho burocrático, a etapa de planejamento é uma oportunidade de facilitar e conectar as diferentes áreas de uma secretaria e as unidades escolares, em prol do propósito comum já definido. É uma maneira de criar pontes para o diálogo entre as(os) profissionais e **facilitar a tomada de decisão conjunta, priorizando as demandas e ações de forma colaborativa**.



PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Colocar programas específicos para diferentes territórios, com metas e recursos. As Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica apresentam programas para diferentes modalidades e contextos. Acesse [aqui](#).



NA PRÁTICA

Que tal trazer uma abordagem colaborativa para essa etapa de planejamento? Uma(um) profissional da gestão administrativa e financeira facilitadora(or):

- Analisa os principais dados já levantados no desenho dos objetivos estratégicos da secretaria (**relembre aqui**)
- Promove encontros e reuniões em mais de um momento do ano para escuta das áreas e das unidades escolares, utilizando *post-its* (blocos coloridos de papel) e outros materiais para tornar a informação visível para todas(os)
- É transparente nas barreiras e desafios, mas também aberta(o) à procura de oportunidades e soluções – nem que para isso precisem ser repensados os prazos de implementação
- Entende quais são os indicadores de sucesso dessas ações, para serem acompanhadas e avaliadas no próximo ciclo de planejamento

A partir da análise dos dados da secretaria, em diálogo com a escuta das unidades escolares, é essencial **priorizar as demandas** que são relevantes para a rede e desenhar um **plano de ação** para viabilização delas. É recomendável que esses processos também sejam realizados em colaboração com as outras áreas da secretaria e com as unidades escolares e/ou conselhos. A seguir, algumas práticas destas etapas.

PRIORIZAR DEMANDAS

- Categorizar as demandas por assuntos, entendendo aquelas que:
 - ✓ Fazem parte de condicionalidades para o recebimento de recursos
 - ✓ Impactam diretamente o orçamento da secretaria
 - ✓ Ajudam a diminuir as desigualdades
 - ✓ São mais desejadas pela equipe
 - ✓ Impactam diretamente os objetivos traçados pela rede

Por exemplo, a Undime (2012) pontua que nessa priorização é muito importante analisar a participação da folha de pessoal nas despesas gerais da rede de ensino.

- A priorização pode ser revista à medida que novos avanços são realizados e/ou novos recursos adquiridos

PLANO DE AÇÃO

- Deve contemplar programas, protocolos e rotinas capazes de viabilizar o alcance dos objetivos definidos
- **Um plano de ação simplificado deve conter, pelo menos, um diagnóstico das condições de oferta, da disponibilidade financeira e de pessoal, além de estabelecer metas e definir responsabilidades.** É aconselhável fazer um documento objetivo para registrar e identificar:
 - ✓ Desafios da educação no município ou estado
 - ✓ Valores da secretaria de educação
 - ✓ Missão da secretaria de educação
 - ✓ As estratégias
 - ✓ As diretrizes
 - ✓ Os programas
 - ✓ As metas
 - ✓ Responsáveis e prazos para realização do plano



PARA INSPIRAR

Fortaleza usa um sistema próprio para o monitoramento de projetos prioritários, o Mappfor, que possui função de pontuação de projetos, de acordo com o impacto deles na redução das desigualdades. O atributo cruza dados de gastos e IDH da localidade, a fim de criar um ranqueamento para que os bairros que mais necessitam sejam priorizados nas execuções dos projetos.

A Secretaria de Educação do Amapá realizou o seu planejamento estratégico de forma participativa, incluindo a escuta e a consulta dos povos do campo, das águas e das florestas. Dessa forma, foi possível compreender as demandas e especificidades das comunidades rurais e subsidiar o diagnóstico da educação do campo, indígena e quilombola do estado. É parte do projeto **Nós – Iniciativa pela Educação Integral em Territórios Amazônicos**. Acesse [aqui](#).



PARA APROFUNDAR

Livro **Educação Municipal de Qualidade**. Entre as páginas 45 e 66, trata sobre o monitoramento da situação educacional. Acesse [aqui](#).

Planejamento orçamentário

Para que o poder público possa desempenhar suas funções com critério, é preciso haver um **planejamento orçamentário** consistente que estabeleça com clareza as prioridades da gestão.

O orçamento público transforma-se em lei após passar por um processo de negociação, em que os governos federal, estadual e municipal deixam claro como pretendem gastar a curto e médio prazos os recursos arrecadados.

As regras básicas que todo orçamento deve seguir estão definidas no artigo 165 da Constituição Federal de 1988. **O modelo consiste basicamente em três documentos: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).**



NA PRÁTICA

O PPA, a LDO e a LOA são as três leis que regem o ciclo orçamentário.

A elaboração dos projetos de lei do PPA, da LDO e da LOA cabe exclusivamente ao poder executivo. Por exemplo, cabe à(ao) prefeita(o) apresentar à Câmara Municipal os projetos de PPA, LDO e LOA.

A(o) gestora(or) da política pública necessita ficar atenta(o), porque, **para ser realizado, o investimento precisa estar previsto no orçamento**. Isso quer dizer, por exemplo, que para construção de uma escola é preciso haver a devida previsão orçamentária.



PARA APROFUNDAR

O Ministério da Economia tem conteúdo específico sobre o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Acesse [aqui](#).

Cadernos da Undime. **Agenda dos cem primeiros dias – Orientações ao dirigente municipal de educação**. Acesse [aqui](#).

Ciclo orçamentário

O PPA dura quatro anos, é composto por metas de médio e longo prazos. A partir do segundo ano de mandato, começa-se a pensar no PPA para a próxima proposta de quatro anos. É preciso ter um planejamento bem estruturado pelo diagnóstico, a fim de elaborar um bom PPA.

A LOA dura um ano e precisa estar contemplada e alinhada ao PPA. No meio do primeiro ano de mandato, é preciso encaminhar ao legislativo a proposta orçamentária para o ano seguinte. A partir do retorno do legislativo, aprova-se o orçamento do ano seguinte.

A cada meio de ano (1º, 2º e 3º), faz-se a proposta orçamentária para o ano seguinte.

Paralelamente a isso, a(o) gestora(or) precisa ter capacidade de acompanhar e participar da elaboração das diretrizes orçamentárias do município ou estado, junto à Secretaria da Fazenda.



NA PRÁTICA

Mapear a demanda de construção de escolas, levando em consideração que o orçamento tem três rubricas e o dinheiro de uma não pode ser usado na outra. São elas:

- Pessoal – folha de pagamento
- Custeio – manutenção (água, luz, telefone, pintura etc.)
- Capital – investimentos

Por isso, para garantir essa demanda é preciso assegurar o capital.



Fonte: Ministério da Economia.

ESTRADA DA AÇÃO

É preciso pensar procedimentos que facilitem o alcance dos objetivos

O que é?

São as rotinas da gestão que determinam os processos e a organização administrativa e financeira a favor da aprendizagem, do desenvolvimento integral das(os) estudantes, da inclusão e da equidade.

Por que fazer isso?

Dependendo de como seja conduzida, a gestão orçamentária e financeira pode ser um facilitador ou um limitador das ações educacionais da secretaria e, portanto, da garantia de acesso, permanência e aprendizagem das(os) estudantes. Boas ideias podem ser desperdiçadas se os recursos financeiros forem insuficientes ou se forem mal geridos.

PARA EXPLORAR

Gestão orçamentária e financeira



Gestão dos processos administrativos e financeiros



Rotinas adequadas



Competências para a gestão dos processos administrativos e financeiros



Gestão orçamentária e financeira

Os **primeiros passos** da gestão orçamentária e financeira devem ser direcionados para **identificar os recursos previstos no orçamento e os recursos previamente comprometidos com a manutenção do sistema de ensino.**

Além disso, a(o) gestora(or) necessita saber de onde provêm os recursos e como **fazer para que sejam garantidos no tempo certo.**

As ações da gestão orçamentária e financeira podem, para efeito didático, ser desmembradas em dois eixos:

1. Ações relacionadas à obtenção dos recursos financeiros
2. Ações relacionadas à utilização dos recursos



PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

O Censo Escolar está vinculado à fonte de recursos, já que o financiamento da educação pública é *per capita*. Se houver equívocos no Censo, a gestão pode receber menos recursos do que ao que tem direito.



A Enap disponibiliza o curso **Praticando a gestão de orçamento e finanças: acompanhamento e avaliação**. Acesse [aqui](#).

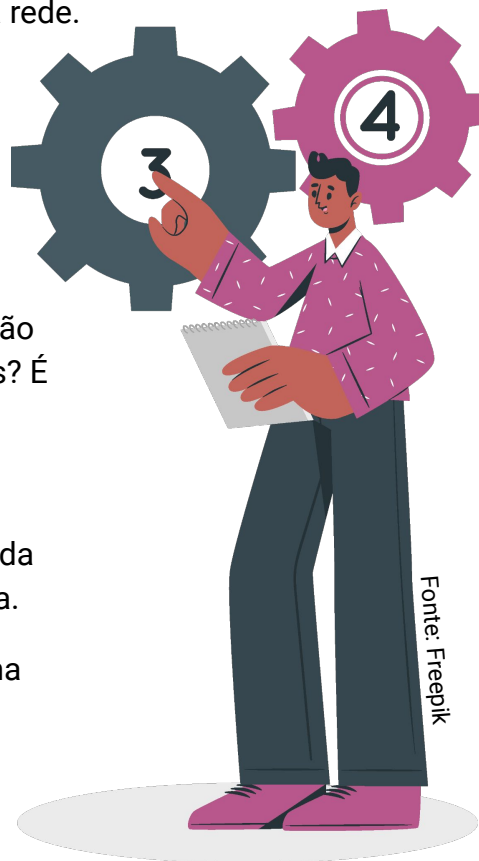
Gestão dos processos administrativos e financeiros

A gestão dos processos diz respeito ao estabelecimento das rotinas e protocolos – registros, normas e sistematizações das ações cotidianas – que permitem o bom funcionamento das escolas e o funcionamento das escolas como um sistema único de ensino, possuidor de objetivos educacionais comuns da rede.

Em muitas redes municipais, e mesmo estaduais, o secretário desconhece o número de professoras(es) da sua rede, o número de estudantes e a relação entre elas(es), ou seja, qual a relação entre professoras(es) e estudantes? É uma razão adequada?

O orçamento é ainda mais desconhecido porque fica a cargo da secretaria de finanças da prefeitura.

O estabelecimento de rotinas é uma forma de garantir a eficiência na utilização de recursos e atingir os objetivos da educação.



Fonte: Freepik



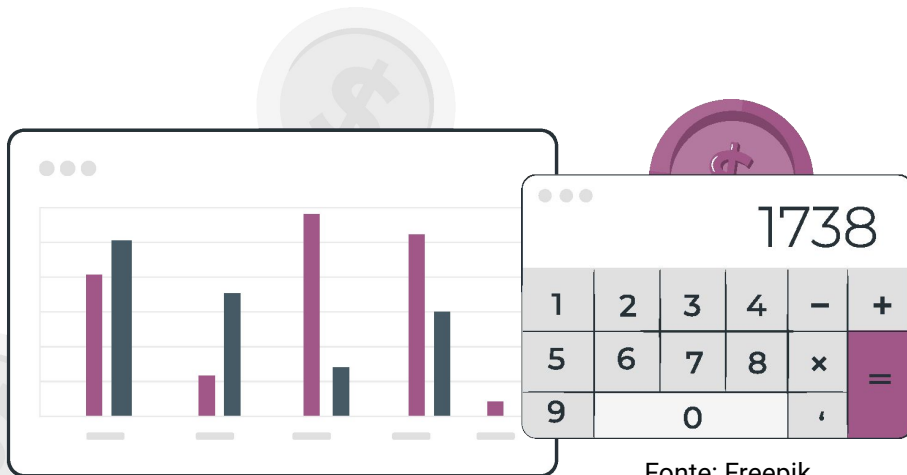
A(o) gestora(or) educacional precisa adotar medidas e procedimentos adequados que permitam ter controle sobre:

- O orçamento detalhado, o fluxo financeiro, as contas bancárias, os valores e as dívidas da secretaria
- Levantamento de todos os projetos e convênios realizados e em andamento
- Custo da alimentação escolar
- Descrição da organização administrativa da secretaria
- Documentação das escolas
- Inventário de bens móveis e imóveis
- Situação da autonomia gerencial
- Comprometimento com a folha de pagamento pessoal

A gestão administrativa e financeira tem o poder de contribuir para o sucesso da educação. Esse sucesso ocorre, principalmente, **quando são estabelecidos protocolos afinados com os princípios e objetivos da educação** da rede de ensino.

A infraestrutura física é fundamental para a garantia da inclusão e equidade quando assegura a acessibilidade de todas(os) as(os) estudantes ao espaço escolar. Além disso, o cuidado com a infraestrutura revela a atenção que a gestão educacional tem com o processo de ensino para a garantia da aprendizagem.

Por tudo isso, **para além de cuidar do recebimento dos recursos e cuidar para que sejam utilizados corretamente, a gestão administrativa necessita atuar para que os processos de trabalho sejam desenvolvidos de forma a fluir e garantir a aprendizagem das(os) estudantes** e o bom desempenho pedagógico da rede de ensino.



Fonte: Freepik.



NA PRÁTICA

São exemplos de **procedimentos operacionais** determinantes do sucesso escolar:

- Levantamento das necessidades educacionais
- Inventário das condições de oferta
(esses dois levantamentos devem ser feitos até o final do ano letivo, de modo que a secretaria possa prevenir-se para o início do novo ano letivo)
- Estabelecer uma rotina para que seja iniciada a preparação do Censo Escolar
- A gestão necessita estabelecer um cronograma para que sejam revisitados os projetos político-pedagógicos das escolas
- A atribuição das cargas horárias das equipes docentes é da(o) gestora(or) da rede de ensino, bem como a atualização da sua progressão e as condições financeiras da educação
- É desejável criar um sistema padronizado de informações sobre os dados da rede, de tal modo que seja possível detectar, em tempo real, as variações relacionadas ao número de professoras(es), de estudantes, escolas e demais profissionais

Rotinas adequadas

Para todas as dimensões da gestão, o estabelecimento de **rotinas adequadas** é essencial para o desenvolvimento da educação de qualidade, porque, dentre outros motivos, as atividades educacionais são sazonais.

No caso da gestão administrativa e financeira, **a falta de uma rotina traz sérias consequências**, que comprometem todo o processo de ensino e a sua melhoria para a garantia das aprendizagens.



Há épocas definidas e rotinas específicas preparatórias para realização das matrículas, Censo Escolar, avaliações externas e distribuição das cargas horárias das(os) professoras(es), que podem evitar perda de recursos.



NA PRÁTICA

Dicas de uma rotina adequada:

- Planejar com antecedência para atender aos prazos de solicitação de recursos e prestação de contas
- Alinhar as atividades ao calendário letivo da rede para que as demandas e os processos administrativos não atropelam as atividades e propostas pedagógicas nas escolas
- Compartilhar entre a equipe da secretaria e as escolas, de modo que ninguém seja pega(o) de surpresa diante de prazos

As ações da rotina precisam:

- Ter responsáveis
- Definir ações concretas para que sejam realizadas com regularidade e constância
- Organizar e otimizar o tempo de trabalho
- Ter flexibilidade, pois diante de situações inesperadas precisarão ser ajustadas, mas os imprevistos não podem virar uma rotina

Censo Escolar: um bom exemplo de organização das rotinas da equipe

O Censo Escolar é fundamental para que atores educacionais possam compreender a situação educacional do País e acompanhar a efetividade das políticas públicas. É o principal instrumento de coleta de informações da Educação Básica e a mais importante pesquisa estatística educacional brasileira.

A pesquisa estatística tem caráter declaratório e é dividida em duas etapas:

1. Coleta de informações sobre os **estabelecimentos de ensino, gestoras(es), turmas, estudantes e profissionais** escolares em sala de aula
2. Coleta de informações sobre o **movimento e o rendimento escolar** das(os) estudantes ao final do ano letivo

O Censo Escolar é realizado anualmente e a declaração é obrigatória para todas as escolas públicas e privadas do País.

As matrículas e os dados escolares coletados servem de base para o repasse dos recursos do governo federal e para o planejamento das avaliações realizadas pelo Inep.

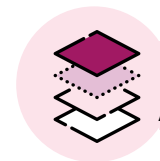
É importante enfatizar que os dados declarados pelas unidades escolares devem ter como base os registros administrativos e acadêmicos de cada escola, a exemplo das fichas de matrícula, dos diários de classe, dos históricos escolares.



NA PRÁTICA

As atribuições da gestão educacional referentes à realização do Censo Escolar são:

- Treinar as(os) agentes que coordenarão o processo censitário nas respectivas escolas vinculadas, acompanhar e controlar toda a execução do processo censitário no seu território
- Zelar pelo cumprimento dos prazos e normas estabelecidos, bem como responsabilizar-se solidariamente pela veracidade dos dados declarados nos seus respectivos sistemas de ensino



PARA APROFUNDAR

Saiba mais sobre o Censo Escolar. Acesse [aqui](#).



PEDRA DAS CONTAS

O que é?

É a prestação de contas públicas que se refere ao processo pelo qual organizações e entidades governamentais divulgam informações financeiras e operacionais para o público em geral, demonstrando transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Ao fornecer essas informações, a prestação de contas permite uma avaliação mais precisa e objetiva das ações da secretaria.

Por que fazer isso?

Além de contribuir para a construção e manutenção da confiança das(os) cidadãs(ãos) na secretaria, traz concretude para acompanhar e avaliar se a gestão está chegando aos objetivos desenhados no planejamento, permitindo recalcular rotas e distribuir os recursos de forma eficaz para garantir a educação de qualidade das(os) estudantes.

Ser transparente aumenta a confiança da sociedade e traz aprendizados para melhorar as políticas

PARA EXPLORAR

Prestação de contas



Acompanhamento e avaliação das políticas



Competências para a gestão dos processos administrativos e financeiros

É desejável, por exemplo, instalar setores financeiros – de preferência dentro da secretaria de educação – para prestação de contas, realização de compras e relacionamento com os órgãos de controle. A(o) gestora(or) pode não possuir todos os conhecimentos, mas **precisa ter uma equipe qualificada para esse trabalho.**

Seguindo a linha de orientação definida no Parecer CNE/CP nº 4/2021, que trata das competências da(o) diretora(or) escolar, concluímos que o funcionamento das redes de ensino demanda uma gestão administrativa e financeira portadora de competências para:

1. Coordenar as atividades administrativas
2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos
3. Coordenar as equipes de trabalho
4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da rede



NA PRÁTICA

A(o) gestora(or) educacional tem como responsabilidades:

- Assinar a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema de ensino, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade. **É importante saber fazer uso de novas tecnologias de informação e comunicação**
- Acompanhar a manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança patrimonial e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob guarda da secretaria
- Organizar o quadro de pessoal da rede, com a devida distribuição de funções, tendo em vista as necessidades das(os) estudantes. Acompanhar o desenvolvimento das(os) profissionais e estimular o comprometimento das pessoas
- Acompanhar a administração financeira e a prestação de contas dos recursos obtidos pela rede de ensino. Incentivar a participação da comunidade na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação dos recursos financeiros consistentes com os anseios da comunidade escolar



Acesse o **Guia da Jornada da Equidade na Educação** para saber mais sobre a **uso da tecnologia como facilitadora.**

Acesse [aqui.](#)

Prestação de contas

A prestação de contas públicas é fundamental para o funcionamento transparente e eficiente de instituições governamentais, e o acompanhamento da prestação de contas dos convênios e contratos é essencial. Segundo o disposto no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal, a prestação de contas é dever de **“qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária”**.

A prestação de contas efetiva-se mediante a apresentação de um conjunto de formulários e documentos instituídos por atos legais e normativos, de forma a comprovar a boa e regular aplicação dos recursos repassados.

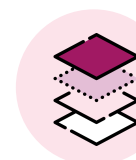
O Tribunal de Contas da União (TCU) e os tribunais estaduais estabelecem regulamentos específicos para a prestação de contas dos projetos.

As secretarias de educação devem **organizar setores específicos para prestação de contas dos recursos** captados, mediante projetos, e devem fornecer **material instrucional sobre o assunto para as(os) diretoras(es) das escolas**.



NA PRÁTICA

- Formar e apoiar as(os) diretoras(es) das escolas, para que possam utilizar os recursos do PDDE de forma correta, pois embora os recursos sejam enviados diretamente para a conta da escola, a prestação de contas deve ser assinada pela(o) gestora(or) da rede
- Estabelecer um guia para orientar as escolas é importante. Além de evitar complicações, fortalece a colaboração do setor de prestação de contas da secretaria com a gestão escolar



PARA APROFUNDAR

Contextualização da prestação de contas. Acesse [aqui](#).

Guia de perguntas e respostas sobre a prestação de contas do PDDE. Acesse [aqui](#).

Acompanhamento e avaliação das políticas

Estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação contínuos dos resultados da aprendizagem e manter os registros atualizados são essenciais para uma gestão eficaz.

Há muitas formas de monitoramento externo, porém, é fundamental que a secretaria crie um sistema próprio de acompanhamento de seus projetos e programas para orientar suas ações e responder aos questionamentos externos (MEC, Ministério Público, tribunais de contas).



PARA APROFUNDAR

O Plano de Ações Articuladas (PAR) possui um sistema próprio de acompanhamento. Acesse [aqui](#).



NA PRÁTICA

- O acompanhamento e a avaliação são atividades que estão conectadas diretamente ao planejamento estratégico da rede. É importante estabelecer os prazos e ações para acompanhamento e avaliação
- Considerar o registro dos indicadores e ações ao longo da implementação é uma prática importante para ser considerada pelas equipes internas e também como premissa de contratos de prestação de serviços, uma vez que a criação de relatórios posteriores a ações são mais complexos de ser realizados e passíveis de erros
- Facilitar encontros para compartilhar os bons resultados em que há maiores desafios, e também boas práticas dos acompanhamentos
- Mapear, conhecer e se familiarizar com os sistemas de acompanhamento dos programas federais



PARA INSPIRAR

Existem vários métodos de acompanhamento adotados pelo sistema de gestão de administração. Um exemplo é o *Balanced Scorecard* (BSC), que precisa ser alimentado mensalmente pelas(os) responsáveis para saberem se as metas foram alcançadas.

Checklist da Rota da Realização

Gestão administrativa e financeira eficaz

Sabe aquela lista que fazemos quando viajamos, para nos organizar e lembrar o que já temos e o que precisamos adquirir? Então, o **checklist da Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** ajuda a mapear o que já foi feito em sua secretaria e o que ainda pode ser

desenvolvido. Haverá três perguntas em cada local. O **ícone verde deve aparecer quando a resposta for positiva; ou o ícone vermelho quando a resposta for negativa.** Sugerimos iniciar a jornada pelo local com menos respostas positivas.

PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES



A secretaria de educação tem um propósito focado no aprendizado das(os) estudantes?



A secretaria faz um diagnóstico escutando as comunidades escolares e cruzando com os dados locais?



As lideranças políticas apoiam e comunicam os objetivos de aprendizagem da secretaria?



FONTE DOS RECURSOS

Entendemos as fontes disponíveis e de onde são as nossas fontes de financiamentos?



Existe algum constrangimento que as receitas nos colocam e nos impedem de apoiar a equidade?



Estamos atuando para receber o máximo da capacidade para uso dessas fontes? Já atingimos o potencial para receber o VAAR?



ESTRADA DA AÇÃO

Conseguimos identificar os desafios da equidade e/ou aprendizagem no cotidiano do trabalho?



Visualizamos o quanto estamos apoiando as metas?



Distribuimos bem as atividades e os esforços entre áreas e pessoas na secretaria?



MORRO DO PLANEJAMENTO

Existem rituais para escutar as necessidades e os desejos das demais áreas da secretaria?



Temos um olhar para promoção da equidade na organização das nossas metas?



Temos o Censo Escolar e analisamos nossa situação?



PEDRA DAS CONTAS

Sabemos o que queremos melhorar a partir dos resultados da avaliação?



Propomos melhorias de processos e da gestão de informação que apoiem o monitoramento contínuo?



Temos todos os requisitos formais organizados para prestar contas?



Referências

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação:** fundamentos, políticas e práticas. Fundação Santillana: São Paulo, 2012. Disponível em: http://undime.org.br/uploads/documentos/phpXS7pwS_5703f651a3666.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

MARINHO, J. **O Fundeb é como uma válvula que redistribui o sangue em cada órgão.** #CENPECexplica: Fundeb na prática. 2019. Disponível em: <https://www.cenpec.org.br/tematicas/caio-callegari-o-fundeb-e-como-uma-valvula-que-redistribui-o-sangue-em-cada-orgao>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Senado: Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. Diário Oficial da União: Brasília, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 4/2021:** Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Ministério da Educação: Brasília, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 29 abr. 2024.

PORTAL CNM. **CNM esclarece regras da complementação VAAT e VAAR da União ao Fundeb.** Confederação Nacional de Municípios: Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/cnm-esclarece-regras-da-complementacao-vaat-e-vaar-da-uniao-ao-fundeb>. Acesso em: 29 abr. 2024.

TCU. **Contexto geral das prestações de contas.** Tribunal de Contas da União: Brasília. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contexto-geral-das-prestacoes-de-contas.htm>. Acesso em: 29 abr. 2024.

FISCHER, H.; MONT'ALVÃO, C.; SANTOS, R. E. dos. **O Papel do Texto na Compreensibilidade de E-Serviços**. Ergodesign; HCI, v. 7, p. 207-219. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1275>. Acesso em: 29 abr. 2024

FISCHER, H. **Minicurso 7 diretrizes de Linguagem Simples**. YouTube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL1plg4ukJWGzT8WYDKVCT-Rm3SB4GRe1y>. Acesso em: 29 abr. 2024.

FREITAS, A. G. *et al.* **Guia de Perguntas e Respostas sobre a Prestação de Contas do PDDE**. 1ª ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/manuais/GuiadePerguntaseRespostas_CecampeSul.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

GARGANTINI, T.; SHERLOCK, J.; ISRAEL, D. **Guia Prático para Engajamento de Equipes**. Movimento Pessoas à Frente, 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

FNDE. **Guia de execução dos recursos do programa dinheiro direto da escola**. Ministério da Educação: Brasília, 2022. Disponível em: https://pddeinterativo.mec.gov.br/images/pdf/manuais/guia_educacao_recursos_pdde.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Guia para os entes federados**: registro do cumprimento das condicionalidades I, IV e V, para recebimento dos recursos da complementação do VAAR em 2024. Secretaria de Educação Básica: Brasília. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/seb/pdf/GuiapararegistrodascondicionalidadesVAAR2023_2024v2.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

LIMA, J. F. (org.). **Educação municipal de qualidade**: princípios de gestão estratégica para secretários e equipe. Editora Moderna: São Paulo, 2014. Disponível em: <https://comunidadeeducativa.org.br/educacao-municipal-de-qualidade-principios-de-gestao-estrategicas-para-secretarios-e-equipe/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

MARTINS, R. C. de R. **Gestão de Recursos Materiais**. In: RODRIGUES, M.; GIÁGIO, M. **Guia de consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação**. Fundescola/MEC: Brasília, 2001.

RESULTADOS DIGITAIS. **Metas SMART**: entenda o que são e aprenda a definir as suas. Portal RD Station: Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/metas-smart/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

MONTECHIARE, R.; MARQUI, R. (org.). **Nós**: iniciativa pela educação integral em territórios amazônicos. 1ª ed. Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais: Brasília, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.flacso.org.br/files/2023/11/N%C3%B3s-Publica%C3%A7%C3%A3o-compactado.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

MOREIRA, A. M de A. **Progestão**: como gerenciar os recursos financeiros? Conselho Nacional de Secretários de Educação: Brasília, 2005. Disponível em: http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/modulo6_ce.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

FNDE. **Novo Fundeb**. Ministério da Educação: Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/CartilhaNovoFundeb2021.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

PANICO, R.; PEREZ, T. (orgs.). **Direção para os novos espaços e tempos da escola**: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade. 1ª ed. Santillana Educação: São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Direcao_digital_new.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. **Orçamento em números**: PLOA 2024. Ministério da Economia: Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento>. Acesso em: 29 abr. 2024.

FNDE. **Plano de Ações Articuladas (PAR)**. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação: Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/par>. Acesso em: 29 abr. 2024.

ENAP. **Praticando a Gestão de Orçamento e Finanças**: acompanhamento e avaliação. Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2024. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/2200/?area=1>. Acesso em: 29 abr. 2024.

PREFEITURA DE FORTALEZA. **Sepog apresenta novo atributo para projetos do Mappfor com foco na redução de desigualdade**. Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/sepog-apresenta-novo-atributo-para-projetos-do-mappfor>. Acesso em: 29 abr. 2024.



Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação

O Centro Lemann é uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Dedicar-se a inspirar, formar e apoiar lideranças educacionais na promoção de aprendizagem e desenvolvimento integral de qualidade, com equidade, no Brasil e no sul global. Também fomenta a produção de pesquisa aplicada para apoiar lideranças na tomada de decisão eficaz com base em dados e evidências.

Sugestão de citação

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação (2024)
Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz

Direitos e permissões

©2024. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

As publicações do Centro Lemann estão disponíveis para *download* gratuito em:
<https://centrolemann.org.br/>

INICIATIVA




**CENTRO
LEMMANN**


DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

<https://centrolemann.org.br/>

 [Instagram](#)

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [YouTube](#)

Agradecimentos

Agradecemos as(os) colegas do Centro Lemann por suas contribuições, apoio e tempo dedicado. Agradecemos as(os) especialistas da Roda Educativa pelo apoio técnico e conhecimento fundamentais.

Expressamos um agradecimento especial aos especialistas Diogo Lima, gerente de projetos da organização República.org; Fernando Abrucio, professor da FGV-SP; Júlio César da Costa Alexandre, secretário de Educação de Eusébio (CE); Mauna Rocha, gerente de inovação e tecnologias educacionais do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb); e Paula Penko, gerente de inovação e desenvolvimento do Vetor Brasil, que contribuíram de forma voluntária com toda sua *expertise* e experiência. E as lideranças educacionais das redes de educação de Branquinha (AL), Benjamim Constant (AM), Peritoró (AP), Petrópolis (RJ), Princesa Isabel e Sousa (PB), pela participação e por nos conceder relatos inspiradores que compuseram este documento.



Diretora-executiva

Anna Penido

Conhecimento aplicado

Eduardo Marino, gestor

Thais Oliveira Guerra,

coordenadora

Julia Paresque, analista

Comunicação e mobilização

Camila Aragón, gestora

Frank Ferreira, analista

Marcelo Rodrigues,

analista

Formação de lideranças educacionais

Rogers Mendes, gestor

Jamille Caldas,

coordenadora

Rodolfo Santos,

analista

Operações

Ana Lemos, gestora

Parceiro executor

Futurar

Execução

Adriana Teixeira

Carla Link

Laíse Santos

Sarah Moraes

Especialista/Apoio técnico

Tâmara Andrade

Mariana Almeida

Designer gráfico

Vanessa Barbosa dos Santos

Reane Lisboa

Revisão

Ana Moraes

Rosângela Almeida

Apoio técnico

Renata Grinfeld, Cedac

Roberta Panico, Cedac

Coordenação-geral

Centro Lemann

Responsáveis

Eduardo Marino

Thais Oliveira Guerra

Esta publicação é uma iniciativa do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, realizada por meio da parceria com a Futurar e com apoio técnico da Roda Educativa.

Rota da Realização

*Gestão administrativa e
financeira eficaz*



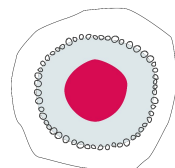
REALIZAÇÃO



**CENTRO
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

PARCEIRO EXECUTOR



futarar
LAB COCRIATIVO DE INOVAÇÃO
EM POLÍTICAS DO CUIDADO

APOIO TÉCNICO



roda
educativa