

# REVISTA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR



Mala Direta Básica  
9912318074/2013-DR/SPM  
B.W. CONTABILIDADE  


## ONOVO NORMAL. O QUE FAZER NA MINHA ESCOLA?

01

**O** DESAFIO DA INTRODUÇÃO ALIMENTAR PARA AS CRIANÇAS NA ESCOLA **02**

**Q**UAIS SÃO OS PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO ESCOLAR? **03**

**C**ORONAVIRUS E A REDUÇÃO DAS MENSALIDADES ESCOLARES **05**

### Revista Administração Escolar

Publicação da B.W. Assessoria Contábil e R. Humanos Ltda  
Rua Conselheiro Nébias, 1215, Campos Elíseos - Cep: 01203-002, São Paulo/SP  
(11) 3554-2960 - comercial@bwcontabilidade.com.br

Editor: Weber Furtado  
Tiragem: 5.000 exemplares



## 2º curso de especialização em Gestão Financeira e Contábil para escolas

**Público-alvo:** Gestoras, mantenedores, gerentes, assistentes e analista da área financeira  
**Duração:** 3 módulos divididos em 2 meses, aulas aos sábados

**Módulo I - Gestão Financeira para escolas com foco em controladoria**  
Contas a pagar, receber, finanças e estruturação do departamento

**Módulo II - Gestão Contábil para escolas**  
Contábil, Fiscal e Departamento de Pessoal

**Módulo III - Tributário e Societário**

Agosto e setembro de  
2020, das 09h às 16h

Inscrições: [bwcontabilidade.com.br/site/financas](http://bwcontabilidade.com.br/site/financas) ou pelo telefone: 11 3554-2960

Local: Sede da B.W. Contabilidade (Rua Conselheiro Nébias, 1215, Campos Elzeos, São Paulo/SP)



## WORKSHOP B.W. - GESTÃO ESCOLAR EFICAZ

UM EVENTO COMPLETO E IMPERDÍVEL QUE MUDARÁ A GESTÃO DA SUA ESCOLA

**CONTABILIDADE PARA NÃO CONTADORES - ENTENDA A GESTÃO CONTÁBIL NA SUA ESCOLA EM MINUTOS RÁPIDOS**  
Apresentado por Weber Furtado

**GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA DESCOMPLICADA - CONTROLE TOTAL DAS FINANÇAS DA SUA ESCOLA**  
Apresentado por Mario Capp

**ATENDIMENTO, SECRETARIA ESCOLAR E PROCESSOS OPERACIONAIS - SUA ESCOLA ORGANIZADA**  
Apresentado por Daniela Thales

**Baixada Santista**

dia 29/04/2020 das 09h às 17h

Inscrições e informações:  
[bwcontabilidade.com.br/site/santos](http://bwcontabilidade.com.br/site/santos)

**Campinas e região**

dia 06/05/2020 das 09h às 17h

Inscrições e informações:  
[bwcontabilidade.com.br/site/campinas](http://bwcontabilidade.com.br/site/campinas)

## EDITORIAL

2020

## RETOMADA DO CRESCIMENTO. SERÁ?

**S**enhoras e Senhores, gestores e mantenedores: o ano de 2020 começa da mesma forma que começam todos os anos. Ânimo e expectativas renovados, querendo crer que será melhor que o ano que se foi, do qual se esperava mais, mas não foi o que se viu, ao menos para a maioria das escolas, empresas e população em geral.

2019 foi decepcionante, principalmente em termos econômicos, com crescimento pífio do PIB nacional, inferior a 1% quando se previa no início do ano, que poderíamos chegar aos 2,5%. Como consequência, não houve a tão esperada retomada do emprego e tão pouco do consumo.

E para 2020, será que podemos esperar algo melhor? As previsões dos experts indicam crescimento de 2%. Mas só 2%? Será que o mercado não confia na eficácia da equipe econômica do governo, o cenário externo se deteriorará ainda mais, ou as duas coisas terão peso significativo?

Para um governo que chegou prometendo mudanças em todas as suas áreas de atuação, buscando modernização e eficiência, com o objetivo final de retomar o rumo do crescimento e desenvolvimento social, parece-me que estes números são absolutamente frustrantes.

Então, o que restou de bom do ano que se foi? Muito pouco. Podemos enaltecer o esforço do executivo e do legislativo para a aprovação da reforma da previdência, embora não seja o ideal, nem o necessário para conter o déficit do sistema. Foi o possível, mas certamente será útil.

E as demais reformas prometidas para este ano, será que irão se concretizar? Assim como a previdência, reforma tributária e administrativas são absolutamente essenciais para a modernização do Estado. Mas será que os interesses serão equacionados em benefício do País? Como disse um grande compositor brasileiro: você que inventou este "estado"...

Quanto a reforma tributária, que nos afetará mais diretamente, as propostas que existem no Congresso, falam de unificação de PIS, COFINS, ISS e ICMS, não envolvendo as empresas enquadradas no SIMPLES NACIONAL, mas de qualquer forma irá impactar escolas maiores, enquadradas no lucro real. Há ainda, o temor pela criação do imposto único sobre movimentação financeira, que seria péssimo.

São muitas perguntas, sendo que as respostas só virão no final do ano em curso. O que nos resta é sermos competentes e profissionais na administração de nossas empresas, buscando diariamente aquilo que cobramos dos nossos governantes. Eficiência!



**Por Antônio Carlos Barbosa**

Diretor da B.W. Assessoria e Consultoria Contábil para Escolas Particulares

Contador com mais de 30 anos de experiência, sendo 21 anos atuando exclusivamente em Escolas Particulares

E-mail: antonio@bwcontabilidade.com.br

**TÁ ESPERANDO O QUE PARA TRAZER SUA ESCOLA PARA A B.W. CONTABILIDADE E AUMENTAR SUA LUCRATIVIDADE?**

**FALE COM NOSSO GERENTE COMERCIAL E AGENDE UMA VISITA, NÓS IREMOS ATÉ SUA ESCOLA.**

**(11) 3554-2960 | COMERCIAL@BWCONTABILIDADE.COM.BR**

# O DESAFIO DA INTRODUÇÃO ALIMENTAR PARA CRIANÇAS NAS ESCOLAS

**Para dar início à introdução alimentar, é importante também que os responsáveis confirmem com os pediatras se o bebê está pronto para começar essa nova etapa.**

A partir do sexto mês de vida, o projeto nutricional particularmente dos berçários, começa com a estimulação de atividades sensoriais, olfativas e degustativas com diferentes cores, texturas, aromas e sabores dos alimentos. Essas atividades devem ser conduzidas pelos professores, após orientação nutricional, como parte do processo pedagógico.

É dos seis meses aos três anos que a criança constrói suas preferências alimentares. É de suma importância que todos os grupos alimentares, ou seja, frutas, legumes, tubérculos, leguminosas, cereais, vegetais e proteínas sejam oferecidos. Dessa forma, as novas gerações crescerão habituadas com uma alimentação equilibrada e saudável. É normal, por exemplo, oferecer um alimento e o bebê recusar. Muitas vezes, neste momento, ele está apenas imitando o movimento de sucção da amamentação e não necessariamente rejeitando o sabor do alimento. Sendo assim, é importante que se ofereça diversas vezes, de modo lúdico e carinhoso, o mesmo alimento em diferentes apresentações, mantendo uma rotina de horários.

A segurança que os responsáveis necessitam para deixarem seus bebês e crianças nas escolas requer também essa devida organização e técnica relativa à introdução alimentar.

## ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Especialistas (psicopedagogos, nutricionistas e pediatras) salientam que se uma criança não for exposta durante a infância a uma rotina alimentar com excesso de sal e açúcar, a tendência é que ela não consuma descomedidamente tais ingredientes no futuro. Inclusive, durante os primeiros anos de vida, boa parte dos nutricionistas e pediatras defendem a substituição do sal por temperos naturais, como cebolinha, salsinha e hortelã. No entanto, explicam que um dos pontos fundamentais da introdução e educação alimentar é o exemplo. Os pais e a família desempenham um dos mais importantes papéis, já que ensinam por meio dos próprios hábitos.

Essa informação é de extrema importância para os professores, coordenadores e diretores, para que possam conversar com os pais. Até mesmo o nutricionista, por exemplo, em uma reunião de pais, deve explicar a importância da rotina dos lares como indutora da base alimentar das crianças. A escola contribuirá na formação alimentar, porém, o protagonista sempre será o lar de cada criança. Os responsáveis muitas vezes se confundem ao colocar total responsabilidade na escola para a introdução alimentar e esquecem de fazer o que é necessário em suas casas e na convivência familiar. É difícil convencer uma criança que as verduras são saudáveis se os responsáveis não derem o exemplo.

Uma criança também não assimilará, por exemplo, que é preferível beber água ou em alguns momentos sucos de frutas saudáveis, caso a família consuma refrigerantes ou bebidas açucaradas rotineiramente. O exemplo é a melhor forma de levar conhecimento às crianças. Se os pais almejam uma boa alimentação para os filhos, também é necessário que eles se alimentem bem frequentemente.

A escola pode disponibilizar este tipo de informação e outros assuntos relacionados ao tema através das mídias sociais, materiais impressos ou em reunião de pais.

## O PAPEL DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DOS HÁBITOS ALIMENTARES

A partir do desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao cuidado e desenvolvimento da saúde, foi possível se iniciar um amplo debate sobre como as escolas e suas equipes pedagógicas poderiam realizar efetivamente as diretrizes relacionadas à alimentação saudável.

A cerca de 60 anos, foi criado o PNAE (Política Nacional de Alimentação e Nutrição), tendo como objetivo atender as necessidades nutricionais do aluno no período escolar, voltado para escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias, para promover hábitos alimentares saudáveis. O mesmo está definido no artigo 208 da constituição federal.

Atualmente a alimentação escolar está disciplinada pela Lei nº 11.947/2009 que, embora regulamente a política alimentar nas escolas públicas, contribuiu para o desenvolvimento da consciência sobre o tema.

A partir dessas diretrizes, o assunto “alimentação escolar” passou a ser levado com seriedade pelas escolas privadas e, em conjunto com as informações disseminadas diariamente sobre alimentação saudável, se tornou assunto constantemente discutido por educadores.

Hoje em dia, diferente de alguns anos atrás que a alimentação não era item levado a sério, a realidade das escolas particulares em relação ao tema é completamente diferente. Quando questionados, gestores pedagógicos colocam a nutrição como pauta importante dos estabelecimentos de ensino. Um exemplo é a colocação de Bruna Gusmão Matheus, diretora pedagógica da Escola Higienópolis: “A parceria da escola com a família passa por todos os âmbitos, inclusive da alimentação, que é um dos pilares do projeto educacional atual. A escola se vê responsável por oferecer um cardápio saudável e atrativo para as crianças, realizado por uma empresa de nutrição especializada, sendo que a responsabilidade está conectada com a aprendizagem das crianças apreciarem todos os tipos de alimentos. Tentamos fazer preparações de várias maneiras diferentes, para que gostem e cresçam com hábitos saudáveis”. Esta rotina se dá através de reuniões periódicas com os pais, treinamentos dos funcionários responsáveis pela produção dos alimentos e acompanhamento técnico dos procedimentos por um profissional nutricionista.

## O QUE AS ESCOLAS INFANTIS DEVEM OFERECER QUANTO A SEGURANÇA ALIMENTAR?

Como já foi explicitado, para escolas que produzem refeições, é imprescindível a presença da assessoria nutricional e da responsabilidade técnica do mesmo. Existem fiscalizações periódicas que averiguam a adaptação da escola à legislação vigente. Cabe ao nutricionista desenvolver cardápios diversos para cada nível de ensino, implantar, averiguar e se responsabilizar pelo controle de qualidade das preparações das refeições, armazenamento adequado dos alimentos, assegurar que as técnicas exigidas estejam adequadas com a legislação, assegurar que as devidas planilhas de controle de qualidade estejam implantadas e preenchidas adequadamente de acordo com as normas vigentes, dar todo suporte para a documentação administrativa necessária perante órgãos fiscalizadores, fazer avaliações nutricionais (aferição de peso e altura das crianças a cada seis meses com os respectivos resultados apontados nas curvas de crescimento padronizadas pela Organização Mundial da Saúde- OMS), entre outras atribuições. Todo este trabalho deve ser desenvolvido de modo a se inserir na estratégia pedagógica de cada instituição, reforçando a singularidade e o caráter das mesmas.

## LACTÁRIOS

Os berçários devem possuir lactários, que precisam ser espaços específicos e separados das demais atividades. Os mesmos possuem definições técnicas quanto a sua constituição e manutenção. Também devem ser fiscalizados pelo nutricionista e adequadamente equipados. Dentre esses, é necessário que existam equipamentos refrigerados para armazenamento de leite materno e armários para guardar leites em pó e demais fórmulas lácteas, indicados pelos pediatras. Essa é uma questão muito importante, pois envolve a individualização e identificação do leite específico destinado a cada criança, tendo que haver organização para que não aconteça enganos. dependentes também mudaram, nos casos em que o tratamento médico foi feito em um ano e o pagamento, em outro, é preciso que o dependente conste, obrigatoriamente, nos dois anos.

## INTRODUÇÃO ALIMENTAR

Como dito anteriormente, a introdução alimentar deve ser iniciada a partir dos seis meses de vida, tanto para bebês que mamam no peito, quanto para os que usam fórmulas infantis.

Este processo deve ser realizado em espaço específico, com uma sala contendo cadeirões apropriados para bebês se alimentarem, com mobiliário adequado sendo preferencialmente de material liso e impermeável em cores claras. Deve ter as paredes e piso que permitam fácil higienização, que deverá se dar com produtos corretamente especificados, adquiridos em

A higienização dos utensílios utilizados como pratos, copos infantis e talheres também deve ser realizada com produtos adequados e seguros, como detergentes neutros, soluções cloradas e não se deve utilizar panos de prato para secagens.

Caso os utensílios sejam de plástico, é importante que sejam isentos de BPA (bisfenol A), pois podem causar danos à saúde.

Estes cuidados se atribuem também para a educação infantil, que por sua vez necessitará de mobiliário diferenciado, como mesinhas e cadeiras adequadas a idade dos alunos e equipamento de distribuição dos alimentos.

## ETAPAS DA INTRODUÇÃO ALIMENTAR

Segundo a última versão do Manual de Orientação do Departamento de Nutrologia da Sociedade Brasileira de Pediatria, a alimentação complementar deve ser iniciada quando o bebê atinge desenvolvimento de maior maturidade fisiológica e neurológica, conseguindo permanecer sentado, sustentando seu pescoço e tronco com firmeza e sem esforço, além de ter atenuado reflexo de extrusão (aquele reflexo de empurrar para fora com a língua tudo o que é levado à sua boca).

Além disso, o bebê já é capaz de demonstrar interesse pela comida, de mastigar e coordenar bem os movimentos de olhos, mãos e boca. Esse amadurecimento, além da produção de enzimas digestivas em quantidades adequadas, facilita a ingestão de alimentos semissólidos e nos indica que o bebê está pronto para a introdução alimentar complementar.

Bebês que, ao completarem os seis meses, possuem atraso no desenvolvimento por qualquer motivo, precisam ser avaliados pelo pediatra e nutricionista infantil quanto a possibilidade de postergar essa introdução. Esse é um cuidado que as escolas podem adotar para contribuir com os pais, ao observarem características que podem demonstrar alguma questão importante. Em prematuros, essa fase precisa ser cuidadosamente observada.



### Como começar?

Bebê com seis meses completos: Oferecer uma fruta amassadinha por dia, toda manhã, no mesmo horário.

Bebê com seis meses e uma semana: Manter a frutinha da manhã e iniciar o almoço. Para uma refeição equilibrada, o pratinho do bebê deve ser montado com um item de cada grupo a seguir:

Grupo 1- Carne bovina, suína, frango, rã, coelho, filé de peixe (sem espinhas), ovo de galinha ou ovo de codorna;

Grupo 2: Alface, almeirão, agrião, espinafre, couve, brócolis, escarola, repolho, rúcula, mostarda, acelga, chicória, couve-flor, alho-poró, rabanete, aspargos, alcachofra e aipo (refogados ou cozidos; aos 10 meses podem ser servidos crus);

Grupo 3: Abobrinha, berinjela, nabo, chuchu, quiabo, vagem, pepino, pimentão e tomate;

Grupo 4: Batatas, cará, abóbora, aipim, inhame, beterraba e cenoura;

Grupo 5: Arroz branco ou integral, aveia, massas, quinoa e soja;

Grupo 6: Feijão de todos os tipos, lentilha, fava, grão-de-bico e ervilhas.

Observação: Os legumes devem ser cozidos preferencialmente no vapor e posteriormente amassados.

Bebê com sete meses completos: Manter a oferta da fruta da manhã, o almoço e acrescentar uma fruta no período da tarde. Se oferecer uma fruta mais constipante em um período, coloque outra que tenha efeito mais laxativo no próximo.

Bebê com sete meses e uma semana: Introduza o jantar, seguindo os mesmos grupos alimentares do almoço.

Bebê com oito meses: Todas as refeições devem ser oferecidas (fruta da manhã, almoço, fruta da tarde e jantar). Para bebês que ainda estão em aleitamento materno, por exemplo, pode-se adotar o seguinte modelo: aleitamento materno ao acordar/ fruta da manhã/ almoço/ aleitamento materno/ fruta da tarde/ jantar/ aleitamento materno. Para isso, as escolas devem organizar os horários e seguir com a introdução alimentar.

Após os doze primeiros meses pode-se iniciar a introdução de um pouquinho de sal na alimentação dos bebês, porém, é preferível que se utilize temperos naturais.

Após os 2 anos é permitido oferecer um pouco de açúcar ou mel, entretanto, para "adoçar" preparações como bolos, por exemplo, é preferível optar por alimentos de verdade como tâmara, banana, ameixa e uva passa no lugar do refinado!

Alimentos "alergênicos" como peixes e ovos devem ser oferecidos já aos seis meses, pois quanto mais tardia for a introdução, maiores são as chances de causarem alergias.

>>>> (continua)

## QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO ESCOLAR?



Garantir os melhores resultados em uma instituição de ensino pode ser um desafio. Afinal, lidamos com pessoas que pensam e agem de formas distintas e, com isso, direcionamos tempo valioso para a resolução de conflitos ou outras questões que poderiam nem existir com uma boa liderança em gestão escolar no comando.

Sendo assim, entender de fato o que significa liderar, quais os tipos de liderança existentes, bem como, quais os principais desafios que um líder enfrenta em seu dia a dia, é imprescindível para a sua execução na gestão escolar.

Quer saber mais sobre o assunto? É exatamente sobre isso que nós falaremos neste post!

### Qual o conceito de liderança no ambiente escolar?

Liderar vai muito além de ordenar. Aliás, esse é um pensamento antigo e errôneo sobre o assunto. Liderar significa, na verdade: “dirigir, direcionar”.

Dessa forma, um bom líder é aquele que não simplesmente manda e espera que o obedeçam. Mas sim, alguém que trabalha em prol de toda a equipe, direcionando suas ações, enquanto realiza as suas próprias funções.

No ambiente escolar, um líder precisa pensar de forma ampla e multifocada. Além disso, é preciso ter em mente que vários líderes podem coexistir em um mesmo ambiente e que é preciso que cada um deles tenha muito claro, o local onde de fato lideram e quais são suas atribuições.

*Por exemplo, professores podem ser líderes em suas salas de aula, mas não lideram a equipe gestora da escola em que atuam. Em contrapartida, o diretor dessa mesma escola, além de liderar a equipe gestora, também pode exercer um papel de liderança perante os alunos daquelas salas de aula.*

Independentemente da situação, a liderança no ambiente escolar deve ter como foco a formação de equipes (administrativa, de professores, de alunos etc.) concentradas em melhorias constantes para a melhor execução possível de suas atribuições e melhores resultados em todas as esferas da escola.

### Quais são os principais tipos de liderança em gestão escolar?

De nada adianta querer muito fazer algo, sem saber como esse algo funciona na prática. Sendo assim, para ser um bom líder é preciso conhecer os tipos de liderança existentes, bem como o melhor momento para exercer cada um deles.

Importante ressaltar, que quando falamos em liderança em gestão escolar, falamos de todos aqueles que de alguma forma exercem esse papel no ambiente escolar, incluindo os professores. Da mesma forma, quando falamos em colaboradores, podemos estender essa classificação de “liderados” também para os alunos em sala de aula.

### Liderança Autocrática

Altamente focada no “chefe”, a liderança autocrática centraliza o líder em uma situação de poder absoluto. Nesse modelo, todas as decisões são tomadas pelo líder que, geralmente, exerce sua posição com “rédeas curtas”.

Pode até ser um modelo eficaz para cargos de alto escalão, como o presidente de uma empresa. No entanto, esse tipo de liderança é um dos maiores responsáveis pela perda de excelentes profissionais devido a forte pressão e hostilidade que pode influenciar o ambiente de trabalho.

### Liderança Liberal

Enquanto a liderança democrática permite que as decisões sejam tomadas em equipe, desde que o líder esteja de acordo e tenha um papel decisivo nas deliberações. A liderança liberal propõe que as equipes tenham total liberdade e decidam por si só, quais serão as melhores estratégias a serem implementadas.

Embora essa seja uma excelente opção para equipes altamente qualificadas, nas quais os colaboradores sejam automotivados e empáticos uns com os outros, esse modelo pode não funcionar tão bem nos casos onde haja falta de motivação, procrastinação constante ou até mesmo desentendimentos, necessitando, portanto, de um mediador.

### Liderança Situacional

Completamente adaptável, a liderança situacional é exercida de acordo com a situação apresentada em cada momento, bem como o nível de maturidade de cada colaborador. Afinal, nem todos os problemas terão a mesma solução e nem todas as pessoas, responderão da mesma forma a estímulos iguais.

Sendo assim, a personalização da liderança, pode ser uma excelente ideia, seja na condução de colaboradores, seja na melhor maneira de abordar um problema. Um bom líder nesses casos, precisa desenvolver estrategicamente várias formas de liderança, além de se manter sempre atualizado para exercer essas funções.

### Quais são os principais desafios do cargo e como superá-los?

A liderança pressupõe a aceitação por parte dos liderados acerca das decisões tomadas pelo líder. Só que nem sempre isso acontece e é aí que os principais desafios começam a aparecer e se não forem resolvidos a tempo, podem causar problemas ainda maiores.

Veja alguns dos principais desafios que um líder pode encontrar:  
foco maior em tarefas que em pessoas;  
falta de transparência e quebra nas relações de confiança;  
dificuldade no alinhamento das equipes;  
baixo engajamento e motivação, entre outros.

Para dissolver esses obstáculos, ter uma equipe bem alinhada aos processos da escola, onde cada um entende de forma clara qual o seu papel na instituição, bem como as rotinas diárias que funcionam no ambiente em que atuam, pode fazer a diferença nos resultados das equipes.

Uma forma de garantir esse alinhamento, é contar com um serviço de consultoria educacional para auxiliar, possíveis mudanças estruturais, treinamentos de colaboradores e líderes, além de diversas outras melhorias possíveis nos resultados da escola como um todo.

Para escolher uma boa consultoria, avalie sua expertise, a opinião dos clientes, o investimento necessário, e claro, a proposta que essa empresa ou profissional oferece para cada caso, incluindo o desenvolvimento da liderança em gestão escolar que foi o assunto deste post.

# QUESTÕES IMPORTANTES PARA SE EVITAR CONFLITOS NA ESCOLA

Muitas pessoas nos perguntam o que é preciso para se evitar conflitos nas Instituições de ensino. Essa é, sem dúvida, uma questão de difícil resposta. O grande número de pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem, como professores, diretores, mantenedores, supervisores de ensino, autoridades públicas, dentre outros, faz com que as relações educacionais e as dificuldades delas advindas sejam cada vez mais complexas.

## Pensando nisso, destacamos cinco pontos importantes para se evitar conflitos no âmbito escolar

**1. Regimento Escolar:** É o documento normativo de uma Instituição de ensino. Fundamentado na proposta pedagógica, define a organização e o funcionamento da escola, além de regulamentar as relações entre os agentes do processo de ensino-aprendizagem. Deve conter, assim, a identificação da instituição mantenedora, os objetivos da escola, os cursos que serão oferecidos, a organização administrativa, técnica e pedagógica da instituição, bem como os direitos e deveres de todos os participantes do processo educativo. Como se vê, o Regimento Escolar é o documento que estabelece todas as normas da escola.

Os problemas surgem quando o Regimento é mal elaborado e assim não atende as necessidades da Instituição de ensino ou é simplesmente deixado de lado. Em ambos os casos, a escola corre o risco de agir em discordância com as normas que ela mesma 'criou' ou de não possuir regras específicas sobre assuntos importantes, como os comportamentos inaceitáveis e respectivas penalidades.

É importante saber que o Regimento Escolar deve ser homologado pela Secretaria de Ensino ou órgão competente, mantendo-se cópia disponível para os alunos. Tal precaução evita a alegação de descumprimento por não conhecimento.

**2. Contrato de Prestação de Serviços Educacionais:** O contrato de prestação de serviços educacionais, por sua vez, deve gerir a relação existente entre o aluno/responsável legal e a escola, principalmente no que se refere à anuidade escolar.

Deve assim disciplinar valor da anuidade, parcelamento, forma de pagamento, multa e juros incidentes em caso de inadimplemento, cobrança, descontos, bolsa de estudos, etc. É importante ainda que se defina quais serviços não estão sendo contratados, permitindo à escola cobrar por serviços extras.

O contrato é ainda o documento hábil para definir outros assuntos importantes como matrícula de alunos com necessidades especiais, cessão de direito de imagem, rematrícula, desistência, transferência, dentre outros.

**3. Secretaria Escolar:** A Secretaria é a unidade responsável pela execução de toda a escrituração escolar definida pela legislação educacional, bem como pela guarda e manutenção de documentos. É, portanto de sua incumbência a verificação e efetivação dos registros escolares, permitindo-se conhecer, por exemplo, a regularidade da vida escolar dos alunos, os resultados finais de cada discente, a correta emissão dos certificados de conclusão ou diplomas, etc.

Dessa forma, a inexistência de conflitos está diretamente ligada à eficiência da Secretaria Escolar. Documentos organizados e atualizados evitam problemas com os alunos, no caso por exemplo de uma cobrança indevida ou de uma nota erroneamente registrada, e com a Secretaria de Educação ou órgão competente.

Secretarias desorganizadas e mal geridas podem ensejar inclusive a cassação da autorização de funcionamento da escola.



**4. Contratação de professores:** A contratação de professor, quando mal realizada, pode ensejar problemas de várias ordens. O primeiro deles refere-se à habilitação do profissional contratado para lecionar componente curricular específico ou para exercer determinada função. Caso o discente escolhido não tenha a habilitação legal exigida, a Secretaria de Educação competente poderá exigir sua substituição.

Nesse caso, em não havendo como realocá-lo, a Instituição deverá arcar com os custos de uma demissão injustificada, sempre observando a legislação trabalhista e a respectiva Convenção Coletiva de Trabalho.

No mais, haverá ainda a dificuldade de se substituir um professor durante o ano letivo, desagradando a comunidade escolar, já adaptada ao discente.

**5. Encerramento de curso ou das atividades escolares:** As escolas que pretendam oferecer algum curso devem requerer autorização junto à Secretaria de Ensino, na forma definida pela legislação educacional pertinente. Entretanto, o mesmo não ocorre caso a escola decida encerrar o curso.

Muitas vezes, as instituições decidem suspender a oferta de determinado curso ou até mesmo encerrar suas atividades, o que é permitido.

Todavia, os direitos dos alunos e a garantia de continuidade de estudos em outra Instituição devem ser preservados, principalmente no que diz respeito a valores de anuidades e currículo. A não observância dessas regras permite a condenação das instituições ao pagamento de danos morais pelo Poder Judiciário.

## Colunista convidada



Por Dra. Fernanda Misevicius

Advogada especializada em Direito Educacional e Sócia do Escritório Misevicius Assessoria Educacional

E-mail: contato@hexamais.com.br

## Empresa parceira da B.W. Contabilidade



**Seguro Educacional**  
www.naveencorretoradeseguros.com.br  
(011) 3641 5115 e 99602.7984

Meu ramo de atuação é administrativo-financeiro, voltado para pequenas e médias instituições de ensino, que buscam a profissionalização. Observando os históricos de fundação dessas escolas temos, em sua grande maioria, das empresas familiares, nas quais houve uma evolução no segmento pedagógico, mas que não foi acompanhado na área administrativo-financeira, com consequências negativas para o crescimento.

Um dos grandes problemas é o grau de informalidade nas relações institucionais. É muito comum a confusão de funções, as relações truncadas e o curto-circuito na hierarquia causado pela figura do(s) proprietário(s) da escola, que transita(m) na estrutura interferindo em praticamente todos os processos. Esse é o principal fator que leva a falta de autonomia das pessoas, pois nada acontece sem o aval final do proprietário. Por mais caricata que seja a situação, ela é ainda muito comum em algumas escolas

Deixando de lado esse, que é o maior problema em minha opinião, e que merece uma discussão exclusiva, ater-me-ei a uma visão técnica sobre as principais dificuldades enfrentadas no setor financeiro dessas instituições educacionais.

## 1. Não separação da Pessoa Física e a Pessoa Jurídica

No âmbito financeiro costumo colocar essa situação como: "Confusão entre a conta Caixa e a conta Bolso". Esse é o primeiro problema a ser resolvido e requer um esforço do proprietário em querer e compreender isso. Dessa forma, se não houver seu comprometimento, com a separação das personalidades, nada do que for mudado, em qualquer outro processo, terá efetividade. Portanto, planos de saúde pagos pela empresa, viagens de membros da família, pagamento de contas particulares, compra de automóveis pela empresa para uso pessoal, utilização de cartões de crédito corporativos para custear despesas particulares, entre tantas outras situações enumeráveis, devem ser custeados pela pessoa física do proprietário. Como fazer isso? Basta que haja uma política correta de remuneração dos proprietários como: pró-labore, dividendos ou pagamento de aluguéis dos imóveis que pertençam ao proprietário e são utilizados pela empresa. Pode se constituir, inclusive, uma holding patrimonial para esse fim.

## 2. Controle do Fluxo de Caixa

Resolvido o primeiro problema, podemos agora nos ater ao fluxo de caixa. O departamento financeiro deve ser conduzido por alguém com capacidade técnica para tal. Não basta a relação de confiança. Em muitas pequenas empresas educacionais que visitei, a função era exercida por alguém próximo e da confiança do proprietário e, com raríssimas exceções, o resultado alcançado era pífio. O fluxo de caixa de uma instituição de ensino é bastante simples de ser equacionado. A partir do momento em que cerca de 90% dos pagamentos são recebidos em uma única data, torna-se fácil estabelecer como serão efetuadas as saídas ao longo do mês. Por esse motivo algumas pessoas consideram que praticamente não há fluxo de caixa, e sim fluxo de pagamentos. Sempre deve haver sintonia entre o departamento financeiro e o setor de compras para um equacionamento do fluxo de caixa.

## 3. Contas a Pagar e Contas a Receber

Os maiores problemas encontrados em contas a pagar são: A falta de respeito ao fluxo de caixa, efetuando-se pagamentos em datas que geram um valor negativo de caixa e o não estabelecimento de prioridade de pagamento de contas. Se em um determinado mês não houver recursos necessários ao pagamento no vencimento, deve-se negociar com fornecedores novas datas e isenção de multa. Priorizar as dívidas com o governo, pois a multa é alta em relação a falta de recolhimento no prazo. Deve-se evitar o pagamento de juros bancários desnecessários. Em relação a contas a receber, é importante o não recebimento diretamente na tesouraria da instituição, a fim de que se evitem confusões e tentações. Assim, dentro do possível, os pagamentos devem ser efetuados via boleto bancário, cartão de crédito, entre outras formas.

## 4. Controle Patrimonial

A maioria das escolas não tem controle sobre seu patrimônio e muitas vezes, confunde-se com o dos proprietários. É importante o estabelecimento do controle de patrimônio, quer em relação a conferência e inventário físico, quer para a perfeita contabilidade, inclusive sob o

# 9 PRÁTICAS QUE PODEM AJUDAR A GESTÃO FINANCEIRA DA SUA ESCOLA



aspecto de depreciação do imobilizado, que pode ter efeitos tributários bem interessantes, dependendo do regime adotado.

## 5. Provisionamento

É comum a ausência de provisionamento, não só o contábil, mas principalmente o financeiro. Assim, também são comuns os empréstimos em instituições bancárias, com juros extorsivos, para arcar com despesas que não foram provisionadas, como 13º salário, férias e demissões. Tudo isso requer planejamento e controle. Deve haver provisão mensal para os pagamentos que serão efetuados, bem como planejamento das férias para que o fluxo de caixa não fique negativo. Também é importante a definição, principalmente da área pedagógica, em relação a demissões, para que haja contingenciamento.

## 6. Remuneração dos sócios

Como já citei anteriormente, a forma de remuneração deve ser planejada, de forma a propiciar retirada condizente para os proprietários e manutenção da empresa. É importante a consulta a profissionais para o estabelecimento da forma mais adequada de remuneração, que deve estar atrelada também, ao regime tributário da instituição de ensino.

## 7. Planejamento Estratégico X Gestão Financeira

Em muitos casos não existe um planejamento estratégico nas escolas, ou quando se tem, é pró-forma. O planejamento estratégico deve estar associado a capacidade financeira da empresa, quer a nível de expansão física, compra de equipamentos ou mesmo a demissões e contratações.

## 8. Planejamento Tributário

A ausência de planejamento tributário é uma constante comum. Dessa forma o enquadramento da empresa nos regimes do Simples, Lucro Presumido e Lucro Real fica enormemente prejudicado e muitas vezes se dá sem o devido cuidado legal. É importante a consulta a profissionais especializados em tributação para a análise de cada caso em particular, pois muitas vezes, paga-se mais tributos do que o necessário, em virtude do enquadramento inadequado da instituição de ensino. Para o correto enquadramento é de vital importância uma contabilidade que reflita a situação real.

## 9. Cálculo correto do valor da mensalidade

Para um controle e determinação corretos do valor da mensalidade, são imprescindíveis, a integração e alinhamento de informações dos departamentos contábil, financeiro e de recursos humanos, através de um sistema de gestão empresarial. Com as informações recebidas, podemos iniciar um processo orçamentário, pois sabendo o quanto se gasta e o quanto se recebe podemos trabalhar de forma gerencial com acompanhamento de cada conta e item, com seu centro de custo específico, construindo o orçamento da instituição e o posterior acompanhamento (previsto x realizado), e o mais importante: saber o custo de cada aluno em cada segmento.



### Por Mario Capp

Foi diretor em grandes grupos educacionais nas áreas pedagógicas e administrativa, tais como: Pueri Domus e Rede Jesuíta de Educação, Pós-graduado em Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria - Fundação Getúlio Vargas, Consultor e palestrante.

E-mail: marcapp2@gmail.com