

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLON ANTONIO STOEBERL

**DESENVOLVIMENTO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA PARA
CONTROLE FINANCEIRO DE INSTITUIÇÕES ESCOLARES DA
PREFEITURA DE RIO NEGRO**

Rio Negro
2011

MARLON ANTONIO STOEBERL

DESENVOLVIMENTO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA PARA
CONTROLE FINANCEIRO DE INSTITUIÇÕES ESCOLARES DA
PREFEITURA DE RIO NEGRO

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli

Rio Negro
2011

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Orçamento Empresarial: Orçamento de Vendas	14
QUADRO 2 – Orçamento Contínuo: Orçamento de Vendas.....	15
QUADRO 3 – Orçamento Base Zero: Matriz de responsabilidade do OBZ	16
QUADRO 4 – Orçamento Flexível: Orçamento dos Custos Variáveis	17
QUADRO 5 – Orçamento por Atividades: Orçamento das atividades necessárias...	18
QUADRO 6 – Orçamento Perpétuo: Análise de Causa e Efeito	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
2.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	10
2.2 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO	11
2.3 DESENVOLVIMENTO E CONTROLE DO ORÇAMENTO	12
2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO	13
2.4.1 Orçamento Empresarial	13
2.4.2 Orçamento Contínuo.....	14
2.4.3 Orçamento Base Zero.....	15
2.4.4 Orçamento Flexível.....	17
2.4.5 Orçamento por Atividades	18
2.4.6 Orçamento Perpetuo.....	18
2.4.7 Orçamento Público	19
2.4.8 Outros tipos de orçamentos.....	21
3 METODOLOGIA	22
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	23
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	23
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	24
5 PROPOSTA	26
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	26
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	26
5.3 RECURSOS.....	27
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	28
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS:.....	28

6 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICES	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A evolução da humanidade, a expansão da indústria e da administração pública, fez surgir a necessidade de organizar os processos orçamentários das entidades, públicas e privadas, tornando-se assim um desafio para melhor controlar a aplicação de recursos financeiros. Da mesma forma, para estas organizações, especialmente públicas, destaca-se a importância de demonstrar à sociedade, tanto a responsabilidade da gestão, como a administração dos recursos financeiros mediante o seu controle e fiscalização pelos órgãos competentes. Mesmo fundamentado através de leis específicas de orçamento público, o administrador público não é obrigado a detalhar as aplicações de recursos a nível gerencial em cada setor, ficando esta obrigação limitada à dotação orçamentária de cada secretaria municipal, identificado nos programas de governo. A falta de um detalhamento das aplicações de recursos financeiros pode reduzir a eficiência da gestão, uma vez que não é sua obrigação.

O presente projeto técnico tem a finalidade de propor um controle financeiro para Instituições Escolares da Prefeitura Municipal de Rio Negro mediante implantação de um procedimento comparativo entre os orçamentos Planejados e Realizados mensalmente.

A proposta será desenvolvida na Escola Municipal Ana Zornig, onde será, a princípio, realizada pesquisa de campo utilizando-se como instrumento de coleta de dados, um questionário para a direção da escola a fim de detectar as necessidades financeiras para o desempenho de suas atividades. Outro questionário será destinado ao Departamento Financeiro da Secretaria Municipal de Educação para identificar as formas de aplicações dos recursos financeiros existentes na referida escola.

Depois de coletados os dados, será apresentada a proposta de controle financeiro para a escola, e conseqüentemente, a mesma proposta servirá de modelo para as outras instituições.

A razão de se desenvolver um controle financeiro nas instituições escolares se dá para que o administrador (Prefeito, Secretário Municipal, Diretor de Escola, funcionários da área financeira) possam efetivar as tomadas de decisão, com base

nos relatórios comparativos, visto que será possível obter os resultados necessários para análise mais detalhada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste projeto técnico é desenvolver um procedimento de comparação entre os orçamentos financeiros planejados e executados para o efetivo controle financeiro de instituições escolares.

1.2.2 Específicos

1. Levantar as principais necessidades financeiras de Instituições Escolares.
2. Identificar as formas de aplicação dos recursos financeiros existentes na Secretaria de Educação destinado as Instituições Escolares.
3. Indicar uma técnica de planejamento orçamentário para ser desenvolvido dentro das instituições escolares.
4. Elaborar procedimento orçamentário para acompanhamento do orçamento Planejado x Realizado.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Toda empresa, independente do porte, segmento e forma de gestão, necessita de um plano administrativo de destinação dos recursos disponíveis para desenvolvimento de suas atividades e a devida continuidade. Este plano é composto por dados financeiros e quantitativos e prevê de forma objetiva o resultado que a empresa pretende alcançar ao final do período. Este método de planejar os resultados é chamado de orçamento.

Segundo Parsloe & Wright (2001, p. 11) “os orçamentos fazem parte do processo de ‘planejar’ que toda empresa precisa executar, a fim de prever as necessidades dos funcionários e dos clientes, além de seu bom funcionamento”.

O orçamento deve estabelecer de forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento, e conseqüentemente o resultado final de uma empresa.

Planejar um orçamento é assegurar que:

- a. Suas finanças sejam controladas adequadamente;
- b. As despesas necessárias somem um total que esta possa pagar;
- c. Todos os departamentos estejam cientes de suas metas financeiras e dos recursos que possam utilizar;
- d. Os resultados reais sejam avaliados regularmente, tendo-se em vista os limites orçamentários.

O desafio para qualquer empresa é atingir todos os objetivos de uma forma direta, coordenada, sem quaisquer crises. Em primeiro lugar, isso requer a consulta hábil e o planejamento detalhado, de modo que o plano de negócios e os orçamentos estejam o mais corretos possíveis para que se possa iniciar. Mas, o que é ainda mais importante, é que requer o acompanhamento detalhado, cuidadoso, do andamento de suas atividades o ano todo, para confirmar se tudo está dentro da meta e para se fazer os ajustes necessários. (ERIC PARSLOE E WRIGHT, 2001, p. 11).

Para uma empresa atingir os objetivos esperados sem maiores dificuldades, deve-se prever todas as atividades que pretende desenvolver durante o período e planejar os gastos necessários para cada uma destas atividades de forma detalhada e objetiva. Com o decorrer do período, é importante que seja feito um acompanhamento dos gastos, comparando-se com o que foi planejado, a fim de garantir que os resultados sejam alcançados, e caso contrário, sejam feitos os ajustes necessários ao longo do período.

A diferença entre o real e o planejado é chamada de variação e esta pode ser favorável ou adversa. Quando favorável, indica que a empresa alcançou seus objetivos e o resultado planejado está garantido, porém quando adversa, pressupõe que existe algum problema nas atividades da empresa, pois não foi realizado conforme planejado.

Além de prever os resultados da empresa, o orçamento permite uma avaliação por área de responsabilidade, identificando e priorizando ações para

aquelas que necessitam de maior apoio e investindo naquelas que têm uma variação favorável.

Orçamentos e variações são meramente um meio de medir alguns aspectos do desempenho, podendo não refletir perfeitamente a situação global de um departamento ou empresa, incluindo, por exemplo, problemas de moral dos funcionários ou de fornecedores. Não caia na cilada de acreditar que as únicas questões administrativas que importam são aqueles itens refletidos nos orçamentos. É claro que o orçamento de seu departamento lhe dará um bom conjunto de indicadores sobre qual seria o desempenho esperado de seu departamento e de que modo este deveria utilizar os recursos. Porém, dirigir um departamento sempre envolverá mais aspectos além da preparação de um orçamento. Se você for sensível ao nível e à qualidade de todos os aspectos da atividade do departamento, mantendo atenção ao tipo de problemas que parecem estar surgindo e ao clima geral dos funcionários, você será capaz de prever os prováveis resultados “reais” muito antes do relatório de variação lhe indicar detalhadamente. Você terá condições de perceber, pelo menos, a provável direção dos itens orçamentários principais e estar preparado, de preferência com propostas prontas, para lidar com quaisquer variações, assim que os números as confirmarem. Em muitos casos, pode ter corrigido problemas antes de obtidos os resultados de variação. Um gerente de linha experiente não deverá se surpreender nunca com qualquer item indicado em um relatório de variação! (PARSLOE & WRIGHT, 2001, p. 43-44).

As empresas, públicas ou privadas, necessitam de recursos financeiros para produzir seus produtos, sejam em forma de serviços ou mercadorias. Contudo, os administradores de empresas, prefeitos, governadores, presidente de organizações, não devem se aprofundar somente no orçamento como base para sua administração, pois a administração envolvem aspectos que vão além da preparação de um bom orçamento, entre eles o bem estar dos funcionários, tratamento com fornecedores e clientes. Quando o administrador domina as principais áreas da empresa, poderá inclusive, prever eventuais problemas financeiros futuros, e quando estes se apresentarem, o administrador já terá em mãos os procedimentos necessários para corrigi-los, muitas vezes antecipadamente.

Conforme Santos (2010, p.21):

Nos termos da Constituição Federal de 1988, o sistema orçamentário é composto de leis orçamentárias, dos órgãos envolvidos no processo orçamentário e das normas que regem a elaboração e execução dessas leis, quais sejam:

- Plano Plurianual (PPA).
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).
- Lei Orçamentária Anual (LOA).

Através das leis orçamentárias PPA, LDO, LOA, os administradores públicos são obrigados a desenvolver relatórios de orçamento planejados e executados. No entanto, estes são desenvolvidos de forma ampla, envolvendo um detalhamento até as secretarias municipais.

Com isso, a Secretaria de Educação tem condições de desenvolver seu orçamento com recursos financeiros para um dado período, porém sem detalhá-lo para cada escola ou departamento específico, dificultando a tomada de decisão pontual por parte do administrador/secretário municipal. O acompanhamento existe, com períodos definidos para cada tipo de relatório, determinados em leis específicas, também sem o devido detalhamento, sem o qual não é possível saber onde os recursos estão sendo aplicados.

Dessa maneira as escolas municipais do município de Rio Negro poderão aproveitar ao máximo os recursos financeiros mediante uma elaboração detalhada de um orçamento com recursos financeiros, seja através de planejamentos de receitas e despesas, e com o acompanhamento das realizações durante o período financeiro.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Define-se orçamento como sendo uma forma de planejamento e controle do resultado futuro. A técnica de orçar vem da necessidade de planejar as atividades que alguém venha a desempenhar durante um determinado período.

Para Moreira (1992, p. 15) “um sistema orçamentário global é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa”.

Conhecer antecipadamente os resultados de uma dada empresa demanda o domínio de técnicas contábeis e administrativas que sintetizem de forma objetiva e clara para o administrador, como será o comportamento desta empresa, a fim de facilitar eventuais tomadas de decisões que podem corrigir os possíveis desvios orçamentários.

Para um bom desempenho das atividades, torna-se necessário efetuar cálculos referentes aos gastos que serão realizados durante a execução das atividades propostas. Com isto o administrador pode preparar suas equipes para as eventuais divergências que possam ocorrer durante o período das atividades.

O planejamento orçamentário é composto de um plano administrativo de destinação dos recursos disponíveis, financeiros e quantitativos, para o devido desenvolvimento de suas atividades. Este também tem a finalidade de prever de forma objetiva os resultados que a empresa almeja alcançar ao final de um período.

Os orçamentos fazem parte de um processo de planejar, a fim de prever as necessidades para o desenvolvimento de suas atividades, e estas devem ter total controle através de um acompanhamento detalhado de todos os processos que venham sendo executados. As atividades propostas nos orçamentos devem ser expressas tanto em quantidade como em valores financeiros dependendo da técnica orçamentária utilizada no planejamento.

Segundo Zdanowicz (1989, p. 19) “entre as funções básicas da administração de empresas (organização, direção, planejamento, coordenação e controle), duas relacionam-se mais diretamente ao processo de elaboração do sistema orçamentário: o planejamento e o controle”.

Planejamento significa decidir antecipadamente obtendo controle sobre o próprio futuro. Garantir que as decisões tomadas sejam realmente realizadas é uma função do planejamento do orçamento, devendo, por esse motivo, envolver todas as atividades operacionais e administrativas. O planejamento orçamentário é uma tarefa complexa, por envolver todas as atividades da empresa, não bastando somente planejar, mas também obter o devido controle durante a execução das atividades propostas para que os possíveis desvios orçamentários sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Para Moreira (1992, p. 15) “fundamentalmente, o sistema orçamentário implica a utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado”.

Para elaboração do plano orçamentário, devem-se considerar os princípios contábeis e os procedimentos contábeis necessários para que sejam alcançados os objetivos de forma precisa e estável.

2.2 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO

As técnicas utilizadas para planejamento do orçamento são tão antigas quanto os homens das cavernas, que as utilizavam para prever suas necessidades durante os longos invernos e garantir a sobrevivência onde viviam.

Com o tempo os homens começaram a utilizar a técnica de orçar em suas plantações e criação de animais, onde viabilizavam quanto e como iriam plantar ou investir, e qual o resultado esperado do seu trabalho.

Segundo Lunkes (2003, p. 35):

A origem da palavra *orçamento* deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como “*fisc*”.

Foi no século XIX que a prática de orçar se desenvolveu, principalmente na França com o governo de Napoleão, para obter controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Para Zdanowicz (1989, p. 18),

O orçamento com as características de planejamento e controle operacionais tem suas origens na administração pública, pois se constitui em instrumento base para o empenho de verbas. Entretanto, gradativamente, tem-se tornado técnica de aferição e da fixação das prioridades de programação global dos governos.

As administrações públicas, principalmente na França, utilizavam a técnica de orçar para prever os recursos e as respectivas despesas, tendo assim controle dos procedimentos sistemáticos com objetivo de equilibrar as contas do governo.

A empresa Du Pont De Memours, nos Estados Unidos, foi a primeira a implantar a técnica de orçar através do seu gerente-financeiro Donaldson Brown, no ano de 1919. Em 1921, a empresa teve como suportar a crise devido a esta prática orçamentária. O mesmo não aconteceu com a General Motors, que sofreu os efeitos por não estar preparada. Alguns anos depois Donaldson Brown foi nomeado vice-presidente da General Motors, com a finalidade específica de implantar o método que tinha aperfeiçoado.

Com a crise de 1929, as duas empresas não deixaram de ter lucro. Ambas diminuíram suas vendas, entretanto não perderam o domínio de suas operações e se mantiveram no mercado.

No ano de 1940, o orçamento no Brasil passou a ser focado em estudos, mas somente em 1950 a técnica de orçar foi implantada nas empresas. A partir de 1970 as empresas começaram a enfatizar com mais importância os planejamentos e os controles das principais atividades.

O potencial de uma empresa define-se pelo seu planejamento orçamentário e a técnica orçamentária deve ser definida conforme o porte da empresa.

No Brasil, a obrigatoriedade de se desenvolver um planejamento orçamentário veio com a Lei de Responsabilidade Fiscal, denominada pela Lei Complementar 101, que tem amparo legal no Capítulo II do Título VI da Constituição Federal do Brasil.

2.3 DESENVOLVIMENTO E CONTROLE DO ORÇAMENTO

Para elaboração de um planejamento orçamentário, deve-se basear em uma

cuidadosa avaliação dos fatores internos e externos que afetam o futuro, podendo ser a curto ou a longo prazo.

Após planejado o orçamento, este deve ser executado com precisão, a fim de realizar as atividades que foram propostas e garantir o resultado esperado. Um controle deve ser definido para que se possa monitorar as atividades realizadas em relação às planejadas, garantindo os objetivos da empresa.

Um modelo de orçamento deve ser definido e adotado como padrão para todos os períodos. As técnicas orçamentárias são diversas e foram surgindo conforme a necessidade de cada empresa. Todas as técnicas orçamentárias seguem a mesma linha de raciocínio e têm o mesmo objetivo: garantir os resultados mínimos propostos. O que muda são as diversas formas que os orçamentos podem ser elaborados, contudo todas utilizam os procedimentos contábeis durante o planejamento e execução.

O planejamento do orçamento deve obter apoio de todas as áreas existentes, uma vez que este demonstra o resultado em um período futuro, refletindo a saúde financeira do departamento, entidade ou empresa.

2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

As diferentes técnicas para elaboração do orçamento foram surgindo conforme a necessidade de aperfeiçoar os resultados planejados em relação aos realizados.

2.4.1 Orçamento Empresarial

No início predominou o Orçamento Empresarial, que visa projeção de resultados, tendo como objetivo atender as atividades de um próximo período. Este é elaborado para ser executado em um período de 12 meses, sendo os valores projetados iguais para todos os meses. Ao final de um período orçamentário de 12 meses, a administração da empresa se reúne para discutir qual a técnica orçamentária para o próximo período. Na maioria das vezes, quando a empresa atinge seus objetivos, a mesma técnica é mantida.

Exemplo de orçamento empresarial:

Meses	Sul		Sudeste		Centro-oeste		Nordeste		Norte		
	Un.	R\$	Un.	R\$	Un.	R\$	Un.	R\$	Un.	R\$	
Jan	P1										
	P2										
	Total										
Fev											
Mar											
Abr											
Mai											
Jun											
Jul											
Ago											
Set											
Out											
Nov											
Dez											
Total	P1	2.500	250.000	2.000	200.000	1.900	209.000	1.000	110.000	200	30.000
Meses	P2	600	84.000	550	77.000	350	52.500	100	15.000	50	10.000
Receita Total			334.000		277.000		261.500		125.000		40.000
Impostos (23,65%)			78.991		65.511		61.845		29.563		9.460

Quadro 01 – Orçamento Empresarial: Orçamento de Vendas
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 57)

O orçamento de vendas deve ser distribuído por mês e por região. Este é o primeiro passo para iniciar o orçamento empresarial.

2.4.2 Orçamento Contínuo

O Orçamento Contínuo tem como ênfase uma revisão mensal contínua, a cada mês concluído, acrescentando-se dados do mesmo mês do próximo ano. A equipe que elabora o orçamento já prevê e atualiza o orçamento planejado em períodos curtos geralmente de um mês. Usualmente é aplicado em empresas cuja desvalorização de seus produtos é rápida e novos produtos surgem a todo tempo, como as indústrias de eletrônicos.

Este orçamento é projetado para um período de 12 meses, mas deve ser revisto nos meses mais críticos afetados por fatores externos, como a economia, a demanda de vendas, entre outros. Na projeção deste orçamento já devem conter quais os meses que devem ser reajustados no orçamento.

Exemplo de Orçamento Contínuo:

	Trimestres				
	1	2	Ajuste-2	3	4
Unidades	3.000	6.000	3.000	6.000	3.000
Preço por Unidade	10	10	10	12	12
Receita Bruta	30.000	60.000	30.000	72.000	36.000
Impostos	7.500	15.000	7.500	18.000	9.000
Receita Líquida	22.500	45.000	20.500	54.000	27.000

Quadro 02 – Orçamento Contínuo: Orçamento de Vendas
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 86)

O orçamento de vendas deve ser distribuído por mês, mas os valores devem ser reajustados conforme fatores externos, como a economia, concorrência, avanço tecnológico, entre outros.

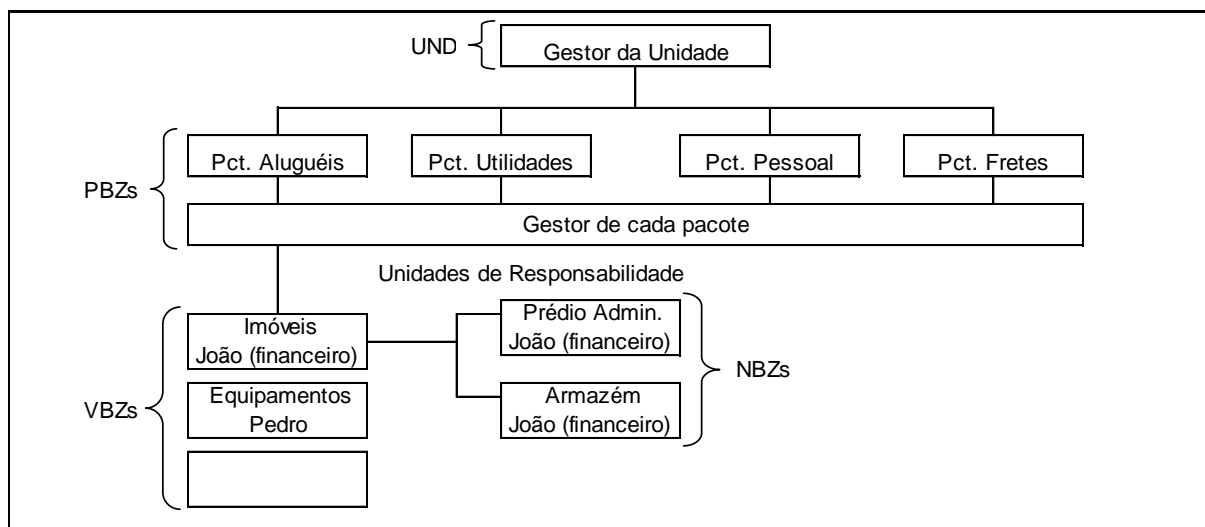
2.4.3 Orçamento Base Zero

Em seguida surgiu o orçamento base zero. Como o nome sugere, a cada ano o orçamento é elaborado como se fosse o primeiro. Dessa forma, todos os gastos precisam ser novamente justificados pois não se trabalha com uma base histórica com gastos já pré-definidos. Apesar de ser um orçamento muito trabalhoso de se planejar, ele tem a vantagem de rever todos os procedimentos operacionais para se obter os valores exigidos na elaboração, identificando assim melhores oportunidades operacionais.

Para Lunkes (2003, p.102), “O calendário de acompanhamento do orçamento é importante para verificar o planejado ‘versus’ realizado”.

No orçamento base zero, a partir da fixação das metas macro-orçamentárias, que dão suporte para o planejamento, são elaborados os pacotes referentes a cada unidade. É também definida previamente a matriz de responsabilidade de cada pacote de decisão e de cada conta ou VBZ.

Exemplo de pacotes de decisão base zero:



Quadro 03 – Orçamento Base Zero: Matriz de responsabilidade do OBZ.
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 98)

O orçamento base zero é elaborado a partir de uma matriz de responsabilidade, que define quem e o que orçar. O orçamento é dividido por unidades de responsabilidade, permitindo melhor detalhamento de todas as operações que afetam os dados orçamentários.

Sobre o orçamento base zero na administração pública, PYHRR (1981, p. 22) afirma que:

O orçamento base zero pode ser prontamente adaptado a todas as atividades governamentais e a todos os órgãos públicos, pois o governo é uma organização de prestação de serviços que, ao que se supõe, gera algum benefício em troca do dinheiro que gasta com os impostos arrecadados.

Por ser amplo e detalhado, o orçamento base zero torna-se trabalhoso, envolvendo toda a organização, operacional e administrativa. Contudo ele garante uma administração mais eficaz. Na administração pública, o gestor pode demonstrar, além da prestação de contas dos recursos aplicados, como ele pode estar aproveitando melhor os recursos disponíveis, corrigindo possíveis falhas operacionais que possam ocorrer.

“Nós não vivemos num mundo estático e, se quisermos trabalhar com eficácia, teremos que ser capazes de nos adaptar prontamente ao nosso ambiente em transformação. Como os procedimentos de planejamento e de orçamento geralmente constituem a mecânica de quaisquer ajustes

peracionais principais da indústria e da administração pública, um procedimento de planejamento e orçamento eficaz tem que reagir e responder rapidamente para se ajustar às mudanças” (PYHRR, PETER A; INTERCIÊNCIA, 1981, p.93)

Com todo o nível de detalhamento apresentado por este modelo de orçamento, é possível que o administrador possa acompanhar efetivamente de todas as movimentações financeiras que ocorrem durante um dado período, possibilitando a ele interagir sempre que houver uma divergência nos valores, seja para mais ou para menos.

2.4.4 Orçamento Flexível

Outra técnica de destaque é o orçamento flexível, que utiliza os métodos de custeio para planejamento e elaboração dos orçamentos da empresa. São determinados níveis de atividade para projetar os valores propostos. É utilizado como base o orçamento empresarial, porém este é mais detalhado e preciso, pois é elaborado com todos os detalhes dos gastos, enquanto o orçamento empresarial utiliza somente os valores dos gastos. No orçamento dos custos variáveis é projetado o custo variável por unidade, podendo assim obter o custo variável de qualquer quantidade que se deseja obter.

Exemplo de orçamento flexível:

Espécie (Tipo) Camisa A	Medida de Consumo	Quantidade e Utilizada	Valor por Medida (R\$)	Total R\$
MP	m ²	0,40	2,00	0,80
MOD	Horas/Empregado	2,50	0,80	2,00
CIF	Horas/Empregado	1,50	0,80	1,20
Total Variável por Unidade				4,00

Quadro 04 – Orçamento Flexível: Orçamento dos Custos Variáveis
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 113)

O orçamento flexível é elaborado conforme a quantidade de itens oferecidos ao mercado consumidor, sendo normalmente utilizado em empresas que têm custos variáveis elevados.

2.4.5 Orçamento por Atividades

Depois surgiu o orçamento por atividades como extensão do custeio baseado por atividades que visa uma projeção de recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados.

O orçamento por atividades deve preocupar-se com a correta alocação de recursos, como pessoas, tecnologia, ativo imobilizado, entre outros que contribuem para o processo dos negócios da empresa.

Exemplo de orçamento por atividades:

Produto	A1	A2	A3	A4
Atividade	Comprar	Montar	Pintar	Embalar
P1	X	X	X	X
P2	X		X	X
P3	X	X		
P4	X	X	X	

Quadro 05 – Orçamento por Atividades: Orçamento das atividades necessárias
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 129)

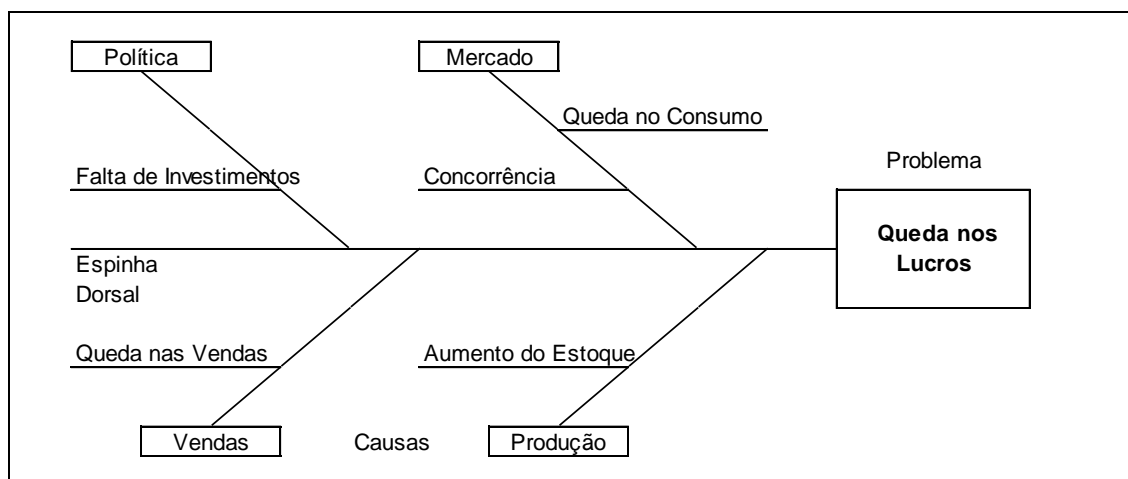
Neste tipo de orçamento definem-se quais as atividades necessárias para a produção. O orçamento é planejado conforme os custos incorridos em cada atividade.

2.4.6 Orçamento Perpetuo

Nos últimos anos surgiu o orçamento perpétuo, que utiliza uma projeção de recursos fundamentada nas relações de causa e efeito entre os processos correntes. O orçamento é planejado, mas se houver divergências, ele pode ser alterado a qualquer momento. Para que possa ser alterado, os aspectos que

levaram a esta divergência devem ser identificados e estudados para que se possa planejar outro orçamento.

Exemplo de orçamento perpetuo:



Quadro 06 – Orçamento Perpétuo: Análise de Causa e Efeito
(Fonte: Lunkes, Rogério João. Manual de Orçamento, 2003, p. 148)

O orçamento quando planejado pode diferenciar do realizado por diversos motivos. Com o orçamento perpétuo, as mudanças podem ser identificadas e analisadas, para que possa ser planejado novamente.

2.4.7 Orçamento Público

Os instrumentos previstos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, estabelecem as “Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I – o plano plurianual; II – as diretrizes orçamentárias; III – os orçamentos anuais.”

A partir de 1988, com a obrigatoriedade de se realizar as leis de orçamento público, dentro das esferas municipais, estaduais e federal, a administração pública, além de padronização a nível nacional, ganha em organização administrativa, uma vez que os agentes do poder executivo devem programar seu governo com antecedência, e conseqüentemente o acompanham, interferindo com ações sempre que identificarem algum tipo de divergência.

GIACONOMI (2005, p. 200) afirma:

“A constituição Federal de 1998 trouxe diretrizes inovadoras de grande significado para a gestão pública. Em primeiro lugar, cabe destacar a criação dos novos instrumentos: o plano plurianual e a lei de diretrizes

orçamentárias. Com os novos instrumentos, valoriza-se o planejamento, as administrações obrigam-se a elaborar planos de médio prazo e estes mantêm vínculos estreitos com os orçamentos anuais. Em segundo lugar, ao definir detalhadamente a composição da lei orçamentária anual, a Constituição criou condições objetivas para a efetiva observância do princípio da universalidade, ou seja, a inclusão de todas as receitas e despesas no processo orçamentário comum.”

O PPA, plano plurianual, é uma lei instituída com o fim de concentrar todos os programas públicos de interesse da população e dos agentes políticos. O PPA é desenvolvido no primeiro ano de gestão do administrador público, e deve ser realizado durante os próximos 4 anos.

A LDO, lei de diretrizes orçamentárias, segundo GIACOMONI (2005, 203-204) estabelece que “Anualmente, o Poder Executivo encaminha ao Poder Legislativo projeto de lei de diretrizes orçamentárias que, aprovada, estabelecerá metas, prioridades, metas fiscais e orientará a elaboração da proposta orçamentária”.

Anualmente a LDO estabelece as formas de aplicação dos recursos da administração pública, como e onde será aplicado, para que, quando da elaboração do orçamento, possam ser justificados os investimentos e despesas correntes durante o período.

Para completar a programação do orçamento público, a LOA estabelece os valores financeiros que devem ser aplicados durante o período.

Apesar de existir a obrigação de se realizar estes procedimentos nas 3 esferas do governo, sua abrangência não é suficiente, e seu detalhamento é a nível gerencial totalizando os valores orçados e realizados, sendo que o administrador público acompanha a realização dos programas e sua eficiência política, deixando muitas vezes a eficácia em segundo plano.

O orçamento público, a partir de 2000, foi regulamentado também pela Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF).

O §1º do art. 1º da Lei Complementar nº 101/2000 estabelece:

“§ 1o A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.”

2.4.8 Outros tipos de orçamentos

Ainda surgiram outros tipos de orçamento, como o orçamento padrão, orçamento de tendência e orçamento incremental, mas são muito pouco utilizados.

O orçamento pode ser adaptado a qualquer empresa e sempre teve visão de tendência, planejamento e controle sobre os recursos. Diversos métodos podem ser apresentados para um plano orçamentário, bastando um estudo aprofundado nas atividades da empresa.

O aperfeiçoamento constante do orçamento nas empresas é tão importante quanto a elaboração, pois há mudanças na sociedade que afetam as atividades operacionais, econômicas e financeiras de uma instituição.

Todo plano orçamentário deve ter um padrão de apresentação, ou seja, sempre com o mesmo layout, e este pode ser essencial para sua aprovação. Porém a simples apresentação não é tudo, pois os dados contidos em um plano orçamentário devem ter consistência.

Não há um padrão de orçamento, com exceção da administração pública, porém depois de desenvolvido o primeiro orçamento da empresa, este deve ser seguido como o padrão. Tratando-se de empresas diferentes, não há um orçamento igual ao outro, pois cada um precisa reunir as circunstâncias específicas que precisa para planejar corretamente o orçamento.

De nada adianta ter um plano anual, se ninguém o acompanha – embora se saiba que isso acontece! Durante o ano contábil, portanto, os resultados atingidos em cada departamento (referidos na linguagem de elaboração de orçamentos como “reais”) serão registrados e comparados como o orçamento, geralmente em base mensal, mas às vezes semanalmente ou a cada trimestre. Se um departamento diverge demais de seu orçamento, haverá uma forma de investigação ... (PARSLOE & WRIGHT, 2001, p. 43-44).

Um orçamento é simplesmente uma previsão das implicações financeiras nas metas gerais de negócios da empresa. Porém muitos dos itens previstos poderão não acontecer no decorrer do período, pois enquanto alguns departamentos poderão cumprir o orçamento, outros poderão sair totalmente dele.

Quando um departamento diverge demais de seu orçamento, este pode ser recuperado no mês seguinte ou todo o orçamento deva ser repensado.

3 METODOLOGIA

Como o objetivo desta pesquisa é o de desenvolver um procedimento de comparação entre os orçamentos financeiros planejados e executados para o efetivo controle financeiro de instituições escolares, ela pode ser caracterizada como uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que, segundo Jung (2004), o conceito de pesquisa aplicada é o de gerar novos conhecimentos resultantes do processo de pesquisa, pelo emprego de conhecimentos básicos aplicados a um novo processo.

Como o objeto de estudo do presente trabalho é a Escola Municipal Ana Zornig, ele pode ser caracterizado como um estudo de caso. Além disso, como serão utilizados questionários para a coleta de dados, a abordagem desta pesquisa é definida como de natureza qualitativa.

O primeiro questionário (APÊNDICE 1) foi submetido para a direção da escola, a fim de detectar as principais necessidades financeiras para o desempenho de suas atividades. O segundo (APÊNDICE 2), foi destinado ao Departamento Financeiro da Secretaria Municipal de Educação para identificar as formas de aplicações dos recursos financeiros existentes na referida escola.

Além de analisar os questionários apresentados para a Secretaria de Educação e a instituição escolar, também foram analisados os recursos financeiros programados pela Administração Pública Municipal, regulamentado pelas leis: PPA, LDO, LOA.

Depois de coletados os dados, uma proposta de controle financeiro foi apresentada para a Escola estudada, servindo de modelo para as outras Instituições escolares.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O nome Ana Zornig surgiu do sonho da senhora Ana Zornig, rionegrense, que idealizava a construção de uma casa para menores carentes, onde pudessem receber noções de saúde, higiene e lazer, como também alimentação adequada. Em 1963 começa a concretizar-se este sonho, com a doação do terreno feito pela Associação de Caridade e Proteção a Maternidade de Rio Negro para a “Casa do Menor Ana Zornig” com o apoio dos membros da sociedade e parcerias com ONGs para angariar fundos. Somente em 1973 criou-se o estatuto próprio para agilizar documentação e assinar convênio com o IAM- Instituto de Assistência ao Menor. Nesta época eram atendidos apenas 60 menores por voluntários.

Desde então até 1992 os alunos eram atendidos somente em horário contrário de aula, advindos de diversas escolas do município. A partir daí foi criada a Casa da Criança e do Adolescente Ana Zornig pelo Decreto Municipal número 005/92 e autorizada a funcionar tendo como mantenedora a Prefeitura Municipal de Rio Negro, com uma classe de pré-escola no espaço físico do IRBEM. Nesta época a clientela era composta por alunos pertencentes à classe de baixa renda, oriundos de famílias de diversas localidades do município.

A resolução número 632/98 criou e autorizou o funcionamento da Escola Municipal Ana Zornig – Ed. Infantil e Séries Iniciais, na qual a administração e orientação pedagógica é feita pela Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro, ocupando o espaço físico do IRBEM em regime de comodato, atendendo crianças de 0 a 5 anos na Educação Infantil e a partir de 6 anos no Ensino Fundamental, permanecendo assim até o presente momento.

Atualmente a escola atende aproximadamente 400 crianças em período integral, sendo mantidas em horário de aula pela Prefeitura Municipal de Rio Negro e no outro período pelo Instituto Riomafrense do Bem Estar do Menor.

(Fonte: http://rionegro.pr.gov.br/educacao/escola_ana_zornig.php. Acesso em: 28 de setembro de 2011.)

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após analisado o questionário (APÊNDICE 1), identificou-se que a Escola Ana Zornig recebe recursos da Administração Direta Municipal, através da Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro. Em outra questão, a diretora apresentou que a APP, associação de pais e professores, também colabora financeiramente com doações efetuadas pelos pais dos alunos, reforçado através de serviços voluntários. Também funciona nas dependências da escola um Instituto, também colaborando com recursos financeiros sempre que necessário.

O orçamento público da cidade de Rio Negro é regulamentado pelas Leis de Orçamento: PPA, LDO e LOA, assim como também pela LRF. Apesar destas leis tratarem da organização do orçamento público, obrigando o gestor a seguir normas pré-definidas, elas têm uma abrangência maior na qual se planeja e acompanha o orçamento em suas totalidades dentro das dotações orçamentárias, e apenas por áreas de atuação, como Obras, Educação, Administração, Serviços Urbanos, Assistência Social, Saúde, entre outros. A partir destas áreas, o orçamento somente é desdobrado por tipo de aplicação.

O acompanhamento, assim como o controle financeiro, não é repassado para os diversos setores de cada área de atuação, fazendo com que o gestor não saiba focar sua administração financeira em um determinado ponto deficiente.

Após analisado o PPA da Prefeitura Municipal de Rio Negro, constatou-se que foram apresentados os programas na área da educação, autorizando assim o Município a realizar investimentos previstos nos planos de governo. Segundo o Anexo I da Lei 1963/2009, o objetivo da Educação de Qualidade é:

Promover a qualidade de ensino para os alunos da rede municipal, visando a intensificação do processo ensino aprendizagem, inclusive apoiando quanto ao transporte, alimentação e material didático. Elevar a capacitação dos profissionais da educação; adotar novas tecnologias; melhorar as condições materiais. Assegurar o atendimento aos alunos com necessidades especiais; Universalizar a alfabetização aos jovens, adultos e idosos rionegrenses não alfabetizados. (Lei municipal 1963/2009 do Município de Rio Negro).

Com os objetivos apresentados no PPA do município, torna-se legal os investimentos na Educação Municipal, devidamente planejada no LDO.

Também foi analisado a LDO, para verificar como foram planejados os investimentos na educação. O anexo I da Lei 2036/2010 estabelece as atividades previstas para o ano de 2011, com seus respectivos valores, somando um total de R\$10.969.339,00.

Não foi possível identificar um desdobramento do orçamento da Secretaria de Educação, para se obter quais valores são aplicados em cada uma das instituições escolares do município.

5 PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Os estudos efetuados até o presente momento apresentaram um plano orçamentário a nível municipal, realizando um planejamento orçamentário com antecedência através do executivo municipal, devidamente autorizado pelo legislativo através das leis: “1963/2009 - PPA 2010 / 2013”, “2036/2010 - LDO 2011” e “2068/2010 - LOA 2011”. Contudo não foi identificado um desdobramento dos recursos dentro das áreas de atuação, fazendo com que estas utilizem os recursos financeiros sem planejamento específico e detalhado.

A presente proposta visa implantar uma forma de controle financeiro, com o detalhamento das aplicações dos recursos financeiros, para todas as instituições vinculadas à Secretaria Municipal de Educação, utilizando como estudo de caso a Escola Municipal Ana Zornig.

Portanto, além de o Executivo Municipal destinar os recursos para a Secretaria de Educação, esta por sua vez irá repassá-los para as instituições escolares, que comprovarão, através de plano orçamentário, suas efetivas necessidades financeiras.

O responsável pela instituição escolar, a partir desta implantação, terá autonomia para utilizar os recursos financeiros a ela destinados, podendo assim, planejar ações diferenciadas, melhorando o atendimento, e contribuindo para garantir além da eficiência financeira, a sua eficácia.

O controle financeiro, proposto por este projeto, foi desenvolvido em planilha eletrônica (APÊNDICE V), e foi reproduzido para cada dotação orçamentária, dentro das instituições escolares.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Através das Leis de Orçamento, serão identificados os recursos financeiros destinados a Secretaria Municipal de Educação. Caberá à Instituição Escolar informar à Secretaria de Educação suas necessidades financeiras para o próximo ano calendário. Para que seja possível destinar recursos financeiros para todas as

instituições escolares sem sobras e faltas, a Secretaria de Educação deverá ponderar os recursos financeiros conforme o número de alunos atendidos naquela instituição, em relação ao total de alunos atendido em todo o território do município.

A aplicação dos recursos, pela instituição escolar, se dará através de procedimentos adotados pelo setor financeiro da Secretaria de Educação.

Através de planilha eletrônica, ou sistema integrado, a instituição terá a obrigação de monitorar as aplicações de recursos em sua instituição escolar, a fim de ter a possibilidade de prever possíveis problemas financeiros, podendo intervir antecipadamente, solicitando recursos de outras fontes financeiras.

O Secretário de Educação, por ser o responsável por toda a estrutura financeira, deverá acompanhar os totais planejados e realizados de todas as instituições escolares, tendo autoridade para remanejar valores de uma instituição para outra, quando necessário.

O acompanhamento do orçamento se dará através da planilha eletrônica desenvolvida (APÊNDICE V), que as instituições escolares devem enviar à Secretaria de Educação, a fim de centralizar e totalizar todas as aplicações efetuadas.

5.3 RECURSOS

Para implementar o controle financeiro, primeiramente a organização deverá investir em treinamento para os funcionários envolvidos, sejam eles administrativos, diretores e coordenadores das instituições escolares, assim como o secretário de educação e os executivos envolvidos.

Equipamentos de informática conectados em rede devem ser disponibilizados para todos os funcionários envolvidos, em todas as instituições escolares, tanto para quem irá ter o acompanhamento, como quem irá apenas consultar informações para tomada de decisão.

Caso a secretaria de educação opte por sistema integrado, ao invés de planilha eletrônica, este deverá ser adquirido e implementado antes de se iniciar o processo de levantamento de dados para planejar o orçamento proposto.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Após a implantação do controle financeiro, devidamente detalhado e desdobrado por tipo de aplicação e localização, espera-se que a Secretaria de Educação possa ter efetivo controle e informação dos valores aplicados para custear todos os serviços prestados por ela.

Como forma de controle, o responsável pela instituição, assim como o responsável pela Secretaria de Educação, poderá tomar providências sempre que houver divergência no orçamento planejado em relação ao executado, minimizando possíveis problemas da ordem financeira e conseqüentemente, operacional.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:

Segundo a Constituição Federal (1988, art. 5º, II), “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

O Administrador Público da Cidade de Rio Negro poderá recusar-se a implantar este projeto, pois este não está previsto em lei, assim não o obrigando de efetivar tal controle. Apenas os controles do PPA, LDO e LOA são obrigações do executivo, pois estão previstos em Lei.

Para evitar este tipo de bloqueio, torna-se necessário explicar ao executivo sobre os benefícios que a administração financeira terá com a implantação do projeto.

Os responsáveis pelas instituições poderão recusar-se a ajudar a realização do levantamento das necessidades, alegando não conhecer as técnicas orçamentárias para tal finalidade. Um treinamento para estes funcionários torna-se necessário para completar esta etapa.

6 CONCLUSÃO

Durante as entrevistas realizadas (APÊNDICES III e IV) foi identificado que a Instituição Escolar não gerencia o recurso financeiro por ela devido, ficando esta função a cargo de um departamento de financeiro localizado na Sede da Secretaria de Educação de Rio Negro. Este departamento não tem ferramentas de análise específicas da destinação dos recursos financeiros aplicados nas Instituições Escolares. À medida que as Instituições Escolares solicitam serviços externos, ou compras de mercadorias, o departamento financeiro executa de uma única fonte, denominada de dotação orçamentária, destinada para todas as instituições. Caso não haja recurso liberado, a instituição pede ajuda a comunidade, através da APP, associação de pais e professores, e segundo a escola também recebe auxílio de um Instituto, que ocupa as mesmas dependências da escola.

Conforme entrevistas efetuadas (APÊNDICES III E IV) identificou-se que os investimentos são aplicados conforme necessidade, e não conforme programado, não havendo, portanto, controle efetivo das aplicações de recursos nas instituições escolares. O único controle efetuado pelo departamento financeiro, segundo o APÊNDICE IV, é o “acompanhamento dos saldos orçamentários e os recebimentos comparando com previsão da receita”.

Através de entrevista feita na escola, APÊNDICE III, foi identificado as principais necessidades financeiras da instituição, e após análise, foi indicado um modelo orçamentário para ser desenvolvido para o próximo período. Por se tratar de uma instituição que não tem informações suficientes sobre as aplicações de recursos, conclui-se que o melhor modelo orçamentário a ser implantado na instituição escolar é o Orçamento Base Zero, que se mostrou a técnica mais adequada à realidade da organização estudada.

As principais aplicações financeiras identificadas na entrevista com a escola (APÊNDICE III) deverão ser acompanhadas, através de planilha eletrônica (APÊNDICE V) desenvolvida para este fim. Para cada tipo de aplicação, uma nova pasta de trabalho na planilha deverá ser criada.

Por fim, a apresentação da planilha eletrônica para controle do orçamento planejado x realizado fez com que a eficiência da gestão pública fosse melhorada, atingindo os seguintes objetivos:

- a- Controle detalhado das dotações orçamentárias;

- b- Facilidade na análise e correção de desvios;
- c- Medidas corretivas e de imediata aplicação;
- d- Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- e- Redução / eliminação do desperdício;

O acompanhamento do orçamento deve ser efetivo, e a técnica orçamentária indicada, orçamento base zero, permitirá uma análise ainda mais detalhada de todas as aplicações financeiras que ocorrem na instituição escolar. Por se tratar de uma técnica trabalhosa de se desenvolver, indica-se também que a partir do segundo ano a técnica a ser utilizada poderá ser o orçamento perpétuo, que possibilita uma observação das possíveis divergências ocorridas no presente ano, adequando-as para o próximo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO FEDERAL**. 1988.

_____. **LEI COMPLEMENTAR 101/2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal.

ESCOLA MUNICIPAL ANA ZORNIG. **Descrição Geral da Instituição**. http://rionegro.pr.gov.br/educacao/escola_ana_zornig.php. Acesso em: 04/10/2011.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 13ª Edição ampliada, revisada e atualizada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

JUNG, C. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro. Axcel Books do Brasil, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PARSLOE, ERIC; RAYMOND, WRIGHT; traduzido por M. LÚCIA LEITE ROSA. **O Orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

PYHRR, Peter. **Orçamento base zero. Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

RIO NEGRO-PARANÁ. **LEI MUNICIPAL 1963/2009**.

SANTOS, Rita de Cassia. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

ZDANOWICZK, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: D.C. Luzzato Editores Ltda, 1989.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA A SER APLICADA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESCOLA MUNICIPAL ANA ZORNIG.....	33
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA A SER APLICADA NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE RIO NEGRO	36
APÊNDICE 3 – ENTREVISTA REALIZADA COM A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESCOLA MUNICIPAL ANA ZORNIG.....	39
APÊNDICE 4 – ENTREVISTA REALIZADA COM A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE RIO NEGRO	40
APÊNDICE 5 – MODELO DE PLANILHA ELETRÔNICA PARA ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO PLANEJADO X REALIZADO.....	41

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA A SER APLICADA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR
ESCOLA MUNICIPAL ANA ZORNIG

Questionário destinado a Instituição Escolar:
Escola Municipal Ana Zornig

Para concretizar um projeto técnico destinado a obtenção do título de especialização em Gestão Pública, pela UFPR, venho por meio deste solicitar que responda o seguinte questionário:

1. Qual a fonte de recursos (financeiro) utilizado para manter a escola em funcionamento?

2. A Sra consegue identificar com exatidão os valores destinados a esta Instituição Escolar?

3. Os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar são suficientes para atender a toda a demanda de serviços prestados?

4. Qual o número de alunos atendidos por esta escola?

5. Cite quais são os profissionais que estão enquadrados nesta Instituição escolar. (Exemplo: diretora, coordenadora, professora, cozinheira, assistente de limpeza, etc.)

6. Cite quais são as necessidades financeiras da Instituição Escolar:

a. Material de expediente:

b. Energia Elétrica:

c. Agua tratada:

d. Manutenção predial:

e. Alimentação escolar:

f. Combustíveis:

g. Gás de cozinha:

h. Material de Limpeza:

i. Segurança Patrimonial:

j. Salários Funcionários:

k. Bolsas Estagiários

l. Ferramentas e Materiais auxiliares

m. Outros custos relevantes que fazem parte do orçamento escolar

7. A implantação de uma planilha eletrônica para a escola controlar seus gastos, assim como a autonomia de aplicar os recursos financeiros direcionados pela Secretaria de Educação, fará com que aumente a qualidade dos serviços prestados para a população? Justifique.

8. A Sra acredita que a implantação deste projeto poderá acarretar em melhor administração dos recursos financeiros? Por quê?

9. Caso os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar não sejam suficientes para manter os serviços durante o período predeterminado, qual sua atitude? De onde buscar recursos para suprir as necessidades?

10. Se sobrar recursos financeiros no segundo semestre do ano calendário, a Sra cederia parte da sobra para outra Instituição Escolar que ficou com a situação financeira enfraquecida? E se fosse ordenado pela Secretaria de Educação?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA A SER APLICADA NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE RIO NEGRO

Questionário destinado a Secretaria de Educação do Município de Rio Negro

Para concretizar um projeto técnico destinado a obtenção do título de especialização em Gestão Pública, pela UFPR, venho por meio deste solicitar que responda o seguinte questionário:

1. Quais as fontes de recursos (financeiro) utilizado para manter a Escola Municipal Ana Zornig em funcionamento?

2. A Sra consegue identificar com exatidão os valores destinados a esta Instituição Escolar?

3. Os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar é suficiente para atender toda a demanda de serviços prestados?

4. Qual o número de alunos atendidos pela Secretaria de Educação?

5. É possível identificar possíveis falhas (faltas e sobras) dos recursos financeiros desta Secretaria? Como?

6. A implantação de uma planilha eletrônica para a escola controlar seus gastos, assim como a autonomia de aplicar os recursos financeiros direcionados pela Secretaria de Educação, fará com que aumente qualidade dos serviços prestados para a população? Por quê?

7. A Sra acredita que a implantação deste projeto poderá acarretar em melhor administração dos recursos financeiros? Por quê?

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA REALIZADA COM A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESCOLA MUNICIPAL ANA ZORNIG

Questionário destinado a Instituição Escolar:
Escola Municipal Ana Zornig

Para concretizar um projeto técnico destinado a obtenção do título de especialização em Gestão Pública, pela UFPR, venho por meio deste solicitar que responda o seguinte questionário:

1. Qual a fonte de recursos (financeiro) utilizado para manter a escola em funcionamento?

Os recursos vem para Prefeitura municipal - FUNDEB e recursos próprios do município.

2. A Sra consegue identificar com exatidão os valores destinados a esta Instituição Escolar?

Não.

3. Os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar são suficientes para atender a toda a demanda de serviços prestados?

Os recursos são complementados com ações da A.P.P e Instituto que utiliza o mesmo espaço.

4. Qual o número de alunos atendidos por esta escola?

357.

5. Cite quais são os profissionais que estão enquadrados nesta Instituição escolar. (Exemplo: diretora, coordenadora, professora, cozinheira, assistente de limpeza, etc.)

1 diretora, 2 coordenadoras, 18 professores (5 destes 40 horas)
4 cozinheiras, 5 serviços gerais, 1 secretária, 18
estagiários.

6. Cite quais são as necessidades financeiras da Instituição Escolar:

a. Material de expediente:

Secretaria: Papel A4 (10); Tombo (4); cartucho (2); lã de
 na fax (1), papel contínuo (1 rolê)
 Salas de Aula: giz branco (14), giz colorido (14),
 Cola 1 litro (14), lápis de cor c/12 unid

b. Energia Elétrica:

1.600 K.W/h para 14 salas, lavanderia, 4 ba-
 nheiros, 1 cozinha; (R\$0,48)

c. Água tratada:

148 m³ para cozinha, banheiros, lavanderia
 e limpeza em geral. (Valor m³ 3,84)

d. Manutenção predial:

15 horas de R\$10,00 p/mês e
 jardinagem (R\$250,00 p/mês)

e. Alimentação escolar:

Não temos conhecimento em valores, apenas
 sabemos que é calculada por aluno.

f. Combustíveis:

Não tem

g. Gás de cozinha:

1 cilindro de 45 Kg por semana

h. Material de Limpeza:

Alvejante (30 l) Sabão em pó (20 kg) Detergente
 (60 l), Desinfetante (30 l)

obs: Cálculo p/mês

i. Segurança Patrimonial:

Alarame (R\$100,00 p/mês)

j. Salários Funcionários:

Professores 20 de R\$9.100,00 p/mês 5 professores
 40 de R\$6.000,00, 10 assistentes R\$6.000,00

k. Bolsas Estagiários

+ R\$8.100,00

l. Ferramentas e Materiais auxiliares

Torneiras, telhas, descarga

3 50 1

m. Outros custos relevantes que fazem parte do orçamento escolar

Material didático pedagógico e roupas de cama.

7. A implantação de uma planilha eletrônica para a escola controlar seus gastos, assim como a autonomia de aplicar os recursos financeiros direcionados pela Secretaria de Educação, fará com que aumente a qualidade dos serviços prestados para a população? Justifique.

Sim. Cada instituição de ensino conhece as reais necessidades do estabelecimento e possui prioridades diferenciadas de outras.

8. A Sra acredita que a implantação deste projeto poderá acarretar em melhor administração dos recursos financeiros? Por quê?

Sim, exatamente porque os recursos seriam investidos nas prioridades do estabelecimento e dariam agilidade aos serviços.

9. Caso os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar não sejam suficientes para manter os serviços durante o período predeterminado, qual sua atitude? De onde buscar recursos para suprir as necessidades?

Recursos da APP e instituição parceira de funcionamento (IRACEM)

10. Se sobrar recursos financeiros no segundo semestre do ano calendário, a Sra cederia parte da sobra para outra Instituição Escolar que ficou com a situação financeira enfraquecida? E se fosse ordenado pela Secretaria de Educação?

Certamente. Serviço público não pode ser individualista. Da mesma forma que pode ocorrer sobra, poderá ser o contrário e necessitará auxílio das demais instituições.

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA REALIZADA COM A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE RIO NEGRO

Questionário destinado a Secretaria de Educação do Município de Rio Negro

Para concretizar um projeto técnico destinado a obtenção do título de especialização em Gestão Pública, pela UFPR, venho por meio deste solicitar que responda o seguinte questionário:

1. Quais as fontes de recursos (financeiro) utilizado para manter a Escola Municipal Ana Zornig em funcionamento?

VINCULADOS E PRÓPRIOS COM ESPECIFICAÇÕES DE
QUAL RECURSO P/ CADA AÇÃO ESPECÍFICA.
CONSOLIDADOS NO LRA DO MUNICÍPIO

2. A Sra consegue identificar com exatidão os valores destinados a esta Instituição Escolar?

NÃO. AS CONTAS SÃO CENTRALIZADAS PARA TODAS
AS UNIDADES E REPARADAS CONFORME NECESSIDADES.

3. Os recursos financeiros destinados a esta Instituição Escolar são suficiente para atender toda a demanda de serviços prestados?

AS NECESSIDADES SÃO SEMPRE MAIORES, PRINCIPALMENTE ESTRUTURAL

4. Qual o número de alunos atendidos pela Secretaria de Educação?

EM TORNO DE 3.400 ALUNOS.

5. É possível identificar possíveis falhas (faltas e sobras) dos recursos financeiros desta Secretaria? Como?

ACOMPANHAMOS OS SALDOS ORÇAMENTÁRIOS E OS
RECEBIMENTOS COMPARANDO COM PREVISÃO RECEITA.

6. A implantação de uma planilha eletrônica para a escola controlar seus gastos, assim como a autonomia de aplicar os recursos financeiros direcionados pela Secretaria de Educação, fará com que aumente a qualidade dos serviços prestados para a população? Por quê?

AUTONOMIA É MAIS AGIL E ATENDE DE MANEIRA MAIS
ESPECÍFICA AS NECESSIDADES. PLANILHA DETALHARÁ O USO DOS RECURSOS

7. A Sra acredita que a implantação deste projeto poderá acarretar em melhor administração dos recursos financeiros? Por quê?

SIM. CADA UNIDADE ADMINISTRANDO O SEU RECURSO
FACILITA A UTILIZAÇÃO ADEQUADA E A PRESTAÇÃO DE CONTAS.

Respostas pelo Departamento Financeiro

Thiago Gustavo Pfeuffer Worms
RG 3.357.3419/SC
Depto. de Infraestrutura
Secretaria Municipal de Educação

APÊNDICE 5 – MODELO DE PLANILHA ELETRÔNICA PARA ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO PLANEJADO X REALIZADO

MONITORAMENTO DO ORÇAMENTO

Responsável ➔ Escola Municipal Ana Zornig

Previsto x Realizado Dotação Orçamentária:					Material de Expediente								
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Previsão	0	800	500	500	500	500	300	500	500	500	500	200	5.300
Secretaria	0	290	256	210									
Sala de aula	0	350	300	290									
Direção	0	123	58	35									
Realizado	0	763	614	535	0	0	0	0	0	0	0	0	1.912
% desvio		-5%	23%	7%									-64%

Gráfico da Evolução Anual

Mês	Realizado	Previsão
jan	0	0
fev	763	800
mar	614	500
abr	535	500
mai	0	500
jun	0	500
jul	0	300
ago	0	500
set	0	500
out	0	500
nov	0	500
dez	0	200

Justificativas

O orçamento planejado foi levantado conforme calendário escolar, onde alguns meses, por não ter aulas, não foi planejado.

Priorização das Causas

As compras de materiais de expediente são priorizadas para a secretaria da escola, pois esta desenvolve trabalhos básicos para o devido funcionamento da escola.

Ações / Sugestões

Deverá ser revisto o orçamento da escola, e analisado a relação ao número de alunos atendidos.

O orçamento planejado deverá ser alterado para mais, ou a escola deverá economizar em materiais de expediente.

Soma = Realizado, se houver desdobramento