

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Caraguatatuba

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ESTER FLOREA DA SILVA

UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA O CASO DO SETOR DA EDUCAÇÃO

CARAGUATATUBA - SP
2017

ESTER FLOREA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA
NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA O CASO DO SETOR DA
EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Ricardo
Maroni Neto

CARAGUATATUBA - SP
2017

S586u Silva, Ester Florea da
Um estudo sobre a aplicação da teoria da burocracia na execução orçamentária o caso do setor da educação. / Ester Florea da Silva. – Caraguatatuba, 2017.
107 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Teoria da burocracia. 2. Orçamento. 3. Execução orçamentária. I. Título.

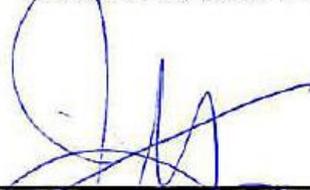
ESTER FLOREA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA
NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA O CASO DO SETOR DA
EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Ricardo
Maroni Neto

BANCA EXAMINADORA



Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto



Prof. Especialista Paulo Ribeiro



Prof. Carlos Henrique de Vasconcelos

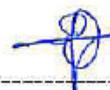
ESTER FLOREA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA
NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA O CASO DO SETOR DA
EDUCAÇÃO**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 19 / 12 / 17



Ester Florea da Silva

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 19 / 12 / 17



Prof. Msc. Ricardo Maroni Neto

Dedico esta singela obra a Deus que me levantou nos momentos mais difíceis e que me deu sabedoria, saúde, força, foco e fé pra que eu pudesse concluir esta etapa da minha vida, aos meus pais (in memoriam), principalmente, a minha madrinha (in memoriam) pelo sonho de me ver numa faculdade, aos meus irmãos principalmente a minha irmã por todo suporte que me deu no decorrer dos anos, aos meus amigos que me ajudaram de forma direta ou indireta, aos colaboradores que me ajudaram a tornar este trabalho possível, aos professores que contribuíram para que pudesse chegar até aqui e principalmente ao meu orientar por acreditar no meu potencial e não me deixar desistir e por me ajudar a tornar este trabalho real.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, por ter me dado saúde e determinação para que eu pudesse concluir está jornada.

Aos meus pais (in memoriam), pelo apoio e amor incondicional enquanto vivos, principalmente ao meu pai por tudo que ele fez por mim apesar das dificuldades.

Aos meus irmãos e amigos por acreditaram em mim e que de forma direta ou indireta colaboram para que eu chegasse até aqui.

Ao Instituto Federal de Caraguatatuba, seu corpo docente e discente, direção e administração por me proporcionar a oportunidade que hoje vislumbro horizonte superior.

Agradeço a todos os professores por proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas também a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, pela dedicação prestada a mim, por terem tido a paciência de não só me ensinar, mas de me fazer apreender.

Ao Prof. Dr. Maria do Carmo Murtelle, pelo apoio na elaboração deste trabalho. E ao Prof. Marcelo Hatugai pelo paciente trabalho de revisão da redação.

Ao professor orientador Msc Ricardo Maroni Neto pela orientação, apoio e confiança e principalmente pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivas.

As escolas que participaram responderam o questionário para que fosse possível a conclusão deste TCC, a vocês o meu eterno agradecimento.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos pensar e aprender ainda mais.

Aristóteles

RESUMO

Esta pesquisa trata sobre a aplicação da Teoria da Burocracia na Execução Orçamentária nas escolas. O trabalho justifica-se por buscar analisar como é feita a aplicação da teoria da burocracia na execução orçamentária de escolas distintas em quatro esferas municipal, estadual, federal e privada. Ao estudar a Teoria da Burocracia e suas características percebe-se que se encontra totalmente relacionada com a execução orçamentária, pois para que ela ocorra existe a necessidade de planejar o que será feito com a receita, aonde ela será aplicada ou gasta. Assim como a Teoria da Burocracia de Weber busca atingir a máxima eficiência da organização, a execução serve para auxiliar a organização a atingi-la, pois ela permeia o desempenho da Escola na busca de alcançar o objetivo proposto. Portanto verificou-se que as escolas possuem uma relação muito importante com a burocracia, pois as mesmas através de suas características permite que as escolas consigam administrar suas diferentes funções, porém muitas vezes pode ocorrer aquilo que chamamos de disfunções burocráticas e que os leigos chamam de burocracia, por conta da lentidão e excesso de papelada e normas, diretrizes, leis que a regem, pois ao analisar características da burocracia vemos que quando aplicadas corretamente pode levar a escola ou organização a atingir a máxima eficiência o mesmo ocorre quando aplica os recursos burocráticos nos seus controles financeiros.

Palavras-chave: Teoria da Burocracia. Orçamento. Planejamento. Execução. Controle.

ABSTRACT

This research deals with the application of Theory of Bureaucracy in Budget Execution in schools. This work is justified by the analysis of the application of bureaucratic theory in the budget execution of different schools in four municipal, state, federal and private spheres. When studying the Theory of Bureaucracy and its characteristics, one realizes that it is totally related to the budget execution, because for it to occur there is a need to plan what will be done with the revenue, where it will be applied or spent, as well as Weber's Theory of Bureaucracy seeks to achieve the maximum efficiency of the organization, the execution serves to help the organization to achieve it, because it permeated the performance of the School in the pursuit of the proposed goal. Therefore, it has been found that schools have a very important relationship with the bureaucracy, because the same through their characteristics allows the schools to manage their different functions, but often what can be called bureaucratic dysfunctions and what the laymen can call bureaucracy, due to the slowness and excess of paperwork and norms, guidelines, laws that govern it, because when analyzing characteristics of the bureaucracy we see that when applied correctly can lead the school or organization to achieve maximum efficiency the same occurs when applying bureaucratic resources their financial controls.

Key words: Theory of Bureaucracy. Budget. Planning. Execution. Control.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 01 - Tipologia de Sociedade e tipologia da autoridade e suas características segundo Weber	11
Figura 02 – As características da Burocracia segundo Weber	17
Figura 03 – O modelo burocrático de Weber	20
Figura 04 – Disfunções da Burocracia.....	21
Figura 05 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.....	30

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01 – As características e as disfunções da burocracia	19
Quadro 02 – Itens Analisados da Teoria da Burocracia	57
Quadro 03 - Itens Analisados da Teoria do Orçamento	58

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Normas e Regulamentos	62
Gráfico 02 – Comunicações	64
Gráfico 03 - Divisão do Trabalho.....	65
Gráfico 04 – Impessoalidade nas Relações	66
Gráfico 05 – Hierarquia da Autoridade	67
Gráfico 06 - Rotinas e Procedimentos Padronizados.....	68
Gráfico 07 – Competência Técnica e Meritocracia.....	69
Gráfico 08 – Especialização da Administração	70
Gráfico 09 - Profissionalização dos Participantes	71
Gráfico 10 – Completa Previsibilidade do Funcionamento.....	72
Gráfico 11 – Análise Geral da Teoria da Burocracia	73
Gráfico 12 - Planejamento Orçamentário	75
Gráfico 13 – Controle e Coordenação.....	76
Gráfico 14 – Execução Orçamentária	77
Gráfico 15 - Princípio Orçamentários	78
Gráfico 16 - Análise Geral da Teoria do Orçamento	80
Gráfico 17 – Análise da Teoria da Burocracia aplicada no Controle Orçamentário..	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	PROBLEMA	5
1.2	OBJETIVO	5
1.2.1	Objetivos Gerais	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3	JUSTIFICATIVA.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	TEORIA DA BUROCRACIA.....	7
2.1.1	História.....	7
2.1.2	Concepção de Burocracia.....	8
2.1.3	Características.....	12
2.1.4	Vantagens da Burocracia.....	17
2.1.5	Disfunção Burocrática.....	19
2.1.6	Princípios da Burocracia	21
2.1.7	Origens do Modelo do Burocrático e seus efeitos na Administração Pública e Privada	24
2.2	ORÇAMENTO.....	26
2.2.1	Conceito.....	27
2.2.2	Orçamento Privado	28
2.2.2.1	TIPOS DE ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS	31
2.2.3	Orçamento Público	34
2.2.3.1	Princípios Orçamentários	36
2.2.3.2	Tipos de Orçamentos Públicos	40
2.2.4	Planejamento, Execução e Controle orçamentário.....	41
2.2.4.1	Planejamento Orçamentário.....	41
2.2.4.2	Execução Orçamentária.....	43
2.2.4.3	Controle Orçamentário.....	46
2.2.5	O Orçamento e a Burocracia	49
2.3	SETOR EDUCACIONAL.....	50
2.3.1	Financiamento da Educação	51
2.3.1.1	FUNDEB	52
2.3.1.2	Recursos Escolas Públicas.....	53
2.3.1.3	Fontes de Recursos Escolas Privadas.....	53
2.3.2	Escola e a Burocracia	54
3	METODOLOGIA	56

3.1	Delineamento da Pesquisa	56
3.2	AMOSTRAGEM	57
3.3	QUADRO DE ITENS.....	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	60
4.2	Aplicação da TEORIA DA BUROCRACIA	61
4.2.1	Normas e Regulamentos	62
4.2.2	Comunicações	63
4.2.3	Divisão do Trabalho	64
4.2.4	Impessoalidade nas Relações	65
4.2.5	Hierarquia da Autoridade	67
4.2.6	Rotinas e Procedimentos padronizados	67
4.2.7	Competência Técnica e Meritocracia.....	69
4.2.8	Especialização da Administração	70
4.2.9	Profissionalização dos Participantes.....	71
4.2.10	Completa Previsibilidade do Funcionamento.....	72
4.2.11	Conclusão da Teoria da Burocracia.....	73
4.3	aplicação da TEORIA DO ORÇAMENTO	74
4.3.1	Planejamento Orçamentário	75
4.3.2	Controle e Coordenação.....	76
4.3.3	Execução Orçamentária	77
4.3.4	Princípios Orçamentários.....	78
4.3.5	Análise Geral da Teoria Orçamentária Aplicada	79
4.4	Análise Geral da Teoria Burocrática aplicada na execução orçamentária do setor escolar	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE – ESCALA DE LIKERT	90
	ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em burocracia, automaticamente associa-se à lentidão, a algo que vem para atrapalhar e não ajudar. Porém, na verdade, é uma forma de tornar as organizações mais eficientes para atingir seus objetivos com maior eficácia, por detalhar passo a passo como os procedimentos devem ser feitos, mantendo desta forma uma padronização de técnicas que ajudam a organização a atingir o resultado esperado.

A maioria das Organizações adota a burocracia como principal modelo de gestão para que não haja desvio de padrão ou conduta, é muito comum ver empresas e órgãos públicos com manuais de normas e procedimentos assim como de conduta, postura e definição de função.

Costuma-se associar a burocracia aos órgãos públicos por conta de normas e procedimentos que acabam de certa forma gerando lentidão nos andamentos das coisas. Porém neste contexto pode se afirmar que os órgãos públicos visam cumprir com aparatos legais que regulamentam as ações do setor, portanto procuram prever ocorrências e elaborar normas e técnicas para manter os equilíbrios das atividades.

A burocracia também existe na iniciativa privada, isto fica claro através da divisão e distribuição de funções, no processo de seleção e contratação de pessoal, uniformização, manuais de normas e procedimentos que visam à disciplina hierárquica, são fatores que se destacam e fazem as empresas privadas serem burocratizadas.

As escolas, independentemente se públicas ou privadas, são órgãos totalmente burocratizados e isto fica claro quando vemos suas formas de fazer matrículas, planejar e executar atividades de ensino, avaliar os alunos, pela clareza da execução das rotinas e tarefas de caráter administrativo, pessoal, conservação e manutenção do prédio e seus bens e finanças, etc.

Inclusive na parte financeira segue-se uma série de normas e procedimentos, é elaborado um planejamento orçamentário que vai se adequando conforme a necessidade da escola, logo existe a necessidade de controlar e fiscalizar as receitas e despesas visando o bom funcionamento e eficiência de todos os setores e serviços da Unidade Escolar. Existe a realização de licitações ou consultas de preços com a finalidade de administrar com rigor e economizar na realização do orçamento escolar.

Portanto os gestores das Unidades Escolares são responsáveis pela execução e controle de todo o recurso financeiro recebido, prestação de contas que deve ser feita de acordo com as normas e prazos estabelecido pelo governo ou pela entidade mantedora da escola.

O planejamento, avaliação, controle e execução fazem parte da administração, pois desta forma tenta-se melhorar a gestão dos recursos e analisar se forma de administrar está atingindo os objetivos de acordo com o que foi determinado.

O enfoque deste trabalho é analisar a relação entre a Burocracia e Execução Orçamentária, através de análise da estrutura, processos, planejamento e controle financeiro.

1.1 PROBLEMA

O problema deste trabalho está expresso na seguinte questão: quais aspectos oriundos da Teoria da Burocracia de Weber que podem ser observados na Execução Orçamentária dentro das Unidades Escolares?

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivos Gerais

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre a Teoria da Burocracia e a Execução Orçamentária.

1.2.2 Objetivos Específicos

Estudar a Teoria da Burocracia para compreender suas características.

Apontar qual o critério utilizado para decisão dos recursos financeiros.

Fazer uma comparação e análise entre Instituições de Ensino de diferentes públicas e privadas para compreender a execução orçamentária.

1.3 JUSTIFICATIVA

É comum ver a escola apenas como uma entidade educacional, porém, para poder educar, elas necessitam de recursos financeiros.

Com a criação do FUNDEB em 2006, houve um aumento de recursos financeiros repassados as escolas públicas, elas passaram a receber verbas de programas educacionais com intuito de melhorar a qualidade de ensino.

As escolas privadas vêm ao longo dos anos cada vez mais adotando características administrativas de empresas para poder gerir os recursos financeiros que ela obtém através de suas mensalidades e outros serviços e produtos que vende para poder arcar com os custos de manutenção e qualidade de ensino.

Com isso percebe-se a importância da burocracia que é imprescindível para organizar e manter o equilíbrio na gestão dos recursos financeiros, administrando através da elaboração de um planejamento orçamentário, execução e controle.

Pretende-se analisar e comparar como os gestores de quatro Instituições de Ensino da esfera Estadual, Municipal, Federal e Particular, usam a Teoria da Burocracia proposta por Weber em algum momento ao longo do processo de planejamento, execução e controle orçamentário no gerenciamento dos seus recursos financeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre a Teoria da Burocracia e Execução Orçamentária para fundamentar as análises dos dados coletados nas Unidades Escolares e assim possibilitar a construção da análise comparativa e a conclusão deste trabalho.

2.1 TEORIA DA BUROCRACIA

2.1.1 História

Segundo Motta e Pereira (1984) o início da organização burocrática data da Antiguidade, no pré-capitalismo, numa época quando o homem passou a criar e registrar seus primeiros sinais de formalizações das relações entre o Estado e as pessoas. Porém, o modelo de burocracia moderna presente nas sociedades teve sua genealogia nas transformações religiosas após o Renascimento.

Seu surgimento se deu como forma de dominação estatal na antiga Mesopotâmia, Índia, Rússia, China e antigo Egito. Emergindo como mediação dos interesses particulares e gerais, pode ser caracterizada no modo de produção asiático, coordenando os esforços da sociedade, determinando maior divisão de trabalho, separando mais rigidamente a agricultura e o artesanato. (CRUZ, 2006 p. 03).

Conforme Cruz (2006) sugere, poucos representantes da sociedade àquela época tinham o direito de apropriação. “No Egito, na antiga Mesopotâmia e na China, a água era controlada por funcionários do Estado que exerciam dominação sobre os camponeses, que eram incapazes de se organizarem. Sua ideologia se mostra na divisão dos funcionários como portadores de símbolos, e não pelo conhecimento técnico e utilitário real” (CRUZ, 2006 p. 03).

Silva (2008) afirma que administração burocrática se originou na Europa no início do século XX, como alternativa às teorias conhecidas, visto que ela buscava a racionalidade técnica necessária para arquitetar e implementar um sistema administrativo fundamentado no estudo exato dos tipos dos relacionamentos humanos necessários para aumentar a produtividade.

Para Chiavenato, (2003) o início da organização burocrática ocorreu durante a Era da Primeira Revolução Industrial, sendo o modelo ideal para as grandes organizações que funcionavam em um ambiente estável e de pouca mudança. Ele ainda ressalta que as burocracias eram encontradas em organizações industriais, políticas, religiosas, educacionais, militares, etc.

Chiavenato (2003) ainda ressalta que origem da burocracia ocorreu em decorrência de quatro aspectos;

“A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias, mas sem possibilitarem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais”; “A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas”; “O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos”; “O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, seu criador.” (CHIAVENATO, 2003 p. 258).

No final do século XIX, o sociólogo alemão Max Weber criou princípios para distinguir os diferentes níveis hierárquicos atribuídos à autoridade do poder de decisão e controle sobre recursos de forma mais eficiente. Segundo Weber (1999) a decadência do Império Romano da Antiguidade foi parcialmente condicionada pela burocratização do seu aparato militar e administrativo, a qual somente podia ser implementada mediante a introdução simultânea de um método de distribuição dos gravames estatais que conduziu a uma crescente importância relativa da economia não monetária.

O interesse de Weber era encontrar um sistema ou estrutura de organização que pudesse melhorar a maneira como as organizações operavam – isto é, aumentar o valor que criavam e torná-las mais eficientes. (JONES, 2010 p.109).

2.1.2 Concepção de Burocracia

A concepção de burocracia é vista pelos leigos como processos lentos com muita formalidade e exagero, porém, apesar de viver-se numa época totalmente globalizada na qual as informações são quase em tempo real, a burocracia de certa forma acabou sendo injustificada, pois ela surgiu para tornar os processos mais eficientes.

Chiavenato (2003) ressalta que a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos desejados, com intenção de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Weber (1987) apud Migott; Grzybovski e Silva (2001) define a burocracia como um sistema que administra e propaga a hierarquia, ou seja, uma forma de disciplina rigorosa e a reverenciar a autoridade.

Segundo Maximiano (2000), Weber procurou descrever o alicerce formal e legal em que as organizações pudessem se basear. Pois sua atenção estava voltada para a relação obediência – autoridade (o chamado processo de dominação), no qual as organizações modernas dependem de leis, no modelo weberiano organizações formais e organizações burocráticas são sinônimos.

Maximiano (2000) ainda continua a explicar que o chamado processo de dominação segundo análise de Weber sobre a burocracia começa com do processo de dominação ou autoridade que de acordo com o que é proposto por Weber é a probabilidade de haver obediência dentro de um determinado grupo e que três tipos de autoridade ou dominação legítima.

Maximiano (2000) e Chiavenato (2003) analisam os tipos de autoridade conforme o modelo de weberiano da seguinte forma:

Autoridade tradicional: Conforme Maximiano (2000) este tipo de dominação está ligado à crença cotidiana, na santidade das tradições que vigoram desde a antiguidade e na legitimidade daqueles que nasceram para exercer a autoridade.

Chiavenato (2003 p. 260) analisa de outro prisma, porém com o mesmo significado, segundo o autor: a dominação **de caráter tradicional:** é quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi à maneira pela qual as coisas foram feitas, e existem duas formas de ser exercido este tipo de autoridade.

1- **Forma patrimonial**, na qual os funcionários que preservam a dominação tradicional são os servidores pessoais do senhor - parentes, favoritos, empregados etc. - e são geralmente dependentes economicamente dele.

2- **Forma feudal**, na qual o aparato administrativo apresenta maior grau de autonomia em relação ao senhor. Os funcionários - vassalos ou suseranos - são aliados do senhor e lhe prestam um juramento de fidelidade.

Ainda de acordo com o Chiavenato (2003 p. 261) este tipo de autoridade corresponde com a sociedade tradicional que tem características patriarcais e patrimonialista conservadora muito comum em clãs, tribo, família e sociedade medieval.

Autoridade Carismática: Segundo Maximiano (2000), ela repousa na crença da santidade, heroísmo ou exemplos de uma pessoa e nas ordenações criadas ou reveladas por elas. Chiavenato (2003) explica para o conceito de organização e explica que é quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. O autor ainda faz uma ressalva:

O poder carismático é um poder sem base racional, é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegado, nem recebido em herança, como o tradicional. (CHIAVENATO, 2003 p. 260)

Chiavenato (2003) relaciona a autoridade carismática com a sociedade do tipo que carismático de característica personalista, mística e arbitrária, de origem revolucionária, muito comum nos grupos revolucionários, nos partidos político, e nas nações em revolução.

Autoridade legal, racional ou burocrática: para Maximiano (2000), está sobre a crença da legalidade de ordenações instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas responsáveis pelo exercício da autoridade.

Chiavenato (2003), explica que dentro de uma entidade organizacional é quando os subordinados acatam as ordens dos superiores como justificadas, por concordarem com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais derivam o comando.

É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na promulgação. A ideia básica fundamenta-se no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas através de procedimentos formais e corretos. (CHIAVENATO, 2003 p. 261)

Chiavenato (2003) compara este tipo de autoridade à sociedade legal, racional ou burocrática, em que existe a racionalidade dos meios e dos objetivos, muito comum em Estados modernos, nas forças armadas e nas grandes empresas.

Como visto ao longo do texto Chiavenato (2003) afirma que todos os tipos de sociedade correspondem a um modelo específico de autoridade.

As crenças que legitimam o exercício do poder existem tanto na mente do líder como na dos subordinados e determinam a relativa estabilidade da dominação. Weber estabelece uma tipologia de autoridade, baseando-se não nos tipos de poder utilizados, mas nas fontes e tipos de legitimidade aplicados. (CHIAVENATO, 2003 p. 260).

Figura 1: Tipologia de sociedade e tipologia de autoridade e suas características segundo Weber

TIPOS DE SOCIEDADE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	TIPOS DE AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS	LEGITIMAÇÃO	APARATO ADMINISTRATIVO
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no "senhor"	Tradição, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e forma feudal
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução	Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no "carisma"	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos	Estados modernos, grandes empresas, exércitos	Legal, racional ou burocrática	Legal, racional, Impessoal formal. Meritocrática	Justiça da Lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas	Burocracia

Fonte: Chiavenato, 2003 p. 261

Weber (1999), afirma que a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua predominância exclusivamente *técnica* sobre qualquer outra forma, e que a relação entre um mecanismo burocrático completamente desenvolvido e as outras formas é semelhante à relação entre uma máquina e os métodos não mecânicos de produção de bens.

Na verdade, o que é conhecido como burocratização é uma anomalia da burocracia, ou seja, é a incapacidade e irregularidade de esforço de adaptar os meios às metas tencionando assegurar a máxima eficiência dos objetivos propostos da organização.

Para Motta (1984), a lógica moderna na organização burocrática empresarial implica em concentração de saber na administração e concentração de ignorância na produção e ainda que a burocracia se apresente como aparelho de coordenação autoritária e como agente de repreensão, ele ainda afirma que a dominação burocrática, associada ao capitalismo, realiza-se através de normas jurídicas racionais, impessoais, produzidas pelo sistema universitário e pelos juristas.

Evidencia-se que ao longo do século a burocracia é vista como uma organização e/ou sociedade de poder autoritário e hierárquico, fundamentada na racionalidade e no conhecimento administrativo.

Pena que a burocracia não tenha a menor aptidão para flexibilidade e inovação, tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade. Daí, a forte e generalizada tendência a desburocratizar não é apenas reduzir papelório, mas, sobretudo, reduzir o excesso de burocratização, ou seja, reduzir o grau de intensidade das dimensões burocráticas. (CHIAVENATO, 2004, p. 42)

A burocracia possui simpatizantes e oponentes, conforme Chiavenato (2003 p. 276) Perrow pode ser considerado um defensor da burocracia: “Após anos de estudos das organizações complexas, cheguei a duas conclusões que colidem com muita coisa da literatura organizacional. ” “A primeira é que os erros atribuídos à burocracia não são erros do conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. ”

Perrow ainda defende a burocracia como um o princípio dominante de organização nas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão de Perrow é que a preocupação com a reforma, ‘humanização’ e descentralização das burocracias, enquanto salutares, apenas obscurecem a verdadeira natureza da burocracia dos teóricos organizacionais e nos desviam do seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é mais importante do que o impacto sobre os membros de uma organização. ” (CHIAVENATO, 2003, p.276).

A burocracia quando usada de forma correta, ela não atrapalha, mas sim contribui com a organização para que tudo fique mais organizado, além de proteger aqueles que se beneficiam dela, pois de muitas formas a burocracia respalda tanta a organização como as pessoas.

2.1.3 Características

Conforme Weber (apud Chiavenato, 2003), a burocracia explica detalhadamente como as coisas deverão ser feitas para alcançar a eficiência, e tem as seguintes características; o caráter legal das normas, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia da autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência

técnica e meritocracia, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes e completa previsibilidade do funcionamento.

O **caráter legal das normas e regulamentos** é no qual a organização é conectada através de normas e regulamentos especificados por escrito, no qual, prevê exhaustivamente todas as ocorrências possíveis. Em outros termos, é uma organização baseada em uma espécie de legislação própria, um livro de normas e condutas – como a Constituição para o Estado, os estatutos para a empresa privada, etc. – que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. (CHIAVENATO, 2003 p. 262).

Essas normas e regulamentos são escritos e também são exaustivos porque abrangem todas as áreas da organização, preveem todas as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização. (CHIAVENATO, 2003 p. 262-263).

Chiavenato (2003), ainda ressalta que as normas e regulamentos são legais por conferir às pessoas que possuem maior nível hierárquico um poder de coação sobre seus subordinados e os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. Desta forma, a burocracia é uma estrutura social legalmente organizada.

Quanto ao **caráter formal das comunicações** a organização é atada por comunicações escritas. Suas regras, decisões e ações administrativas são elaboradas e lavradas por escrito.

Daí o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como assegurar a interpretação unívoca das comunicações. (CHIAVENATO, 2003 p. 263).

Chiavenato (2003), ainda explica que certos tipos de comunicações são repetitivos e contínuo, portanto, a burocracia emprega rotinas e formulários na tentativa de facilitar as comunicações e para conservar o preenchimento de sua formalização. Desta forma a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada.

A burocracia no **caráter racional e divisão do trabalho** possui um aspecto totalmente racional por ser uma organização que evidencia uma divisão de trabalho

sistemática, que atende a uma racionalidade, que é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização.

Há uma divisão sistemática do trabalho e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante. Cada participante tem um cargo específico, funções específicas e uma esfera de competência e responsabilidade. (CHIAVENATO, 2003 p. 263).

Chiavenato (2003), explica que a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada, pois cada participante tem que saber qual é a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia e nem prejudicar a estrutura existente.

A burocracia possui **impessoalidade nas relações**, ou seja, um caráter impessoal por conta da distribuição das atividades que é feita de forma impessoal, isto é, em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas.

Conforme Chiavenato (2003) a administração burocrática considera pessoas como ocupantes de cargos e de funções, o poder de cada pessoa deriva do cargo que ela ocupa, o mesmo acontece na relação entre subalterno e chefia, a obediência é em consideração ao cargo de maior nível e não a pessoa em si, desta forma a burocracia garante a continuidade, pois pessoas vêm e vão, porém, os cargos e funções permanecem ao longo do tempo. Desta forma, a burocracia é uma estrutura social impessoalmente organizada.

A burocracia é uma organização que estabelece a **hierarquia da autoridade**, ou seja, os cargos são estabelecidos de acordo com o princípio da hierarquia.

Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. Daí a necessidade da hierarquia da autoridade para definir as chefias nos vários escalões de autoridade. (CHIAVENATO, 2003 p. 258).

Conforme Weber apud Chiavenato (2003) “A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo - o funcionário - não faz o que deseja, mas o que a burocracia impõe que ele faça”, está característica da burocracia da se o nome de **rotinas e procedimentos padronizados**.

As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.

A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que ajustam o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização: a máxima produtividade. (CHIAVENATO, 2003 p. 258-259).

A **competência técnica e meritocracia**, conforme Chiavenato (2003) é a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários ocorrem porque segundo Weber (1999) a burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais.

Conforme **especialização da administração**, os administradores da burocracia não são seus donos, acionistas ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração. Segundo Chiavenato (2003 p.264), “com a burocracia surge o profissional que se especializa em gerir a organização, e daí o afastamento do capitalista da gestão dos negócios, diversificando as suas aplicações financeiras de capital”.

A **profissionalização dos participantes**, segundo Weber apud Chiavenato (2003), é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pelas seguintes razões...

- 1- É um especialista: cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo. Enquanto os que ocupam posições no topo da organização são generalistas, à medida que se descem nos escalões hierárquicos, os que ocupam posições mais baixas vão-se tomando gradativamente mais especialistas.
- 2- É assalariado: os funcionários da burocracia percebem salários correspondentes ao cargo que ocupam. O trabalho na burocracia representa geralmente a principal ou única fonte de renda do funcionário.
- 3- É ocupante de cargo: o funcionário da burocracia é um ocupante de cargo e seu cargo é a sua principal atividade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela.
- 4- É nomeado por superior hierárquico: o funcionário é um profissional selecionado e escolhido por sua competência e capacidade, nomeado –

admitido –, assalariado, promovido ou demitido da organização pelo seu superior hierárquico.

- 5- Seu mandato é por tempo indeterminado: quando um funcionário ocupa um cargo dentro da burocracia, o seu tempo de permanência nesse cargo é indefinido e indeterminado.
- 6- Segue carreira dentro da organização: à medida que um funcionário revela mérito, capacidade e competência, ele pode vir a ser promovido para outros cargos superiores.
- 7- Não possui a propriedade dos meios de produção e administração: o administrador administra a organização em nome dos proprietários, enquanto o funcionário, para trabalhar, precisa das máquinas e dos equipamentos fornecidos pela organização. Daí as organizações gradativamente assumem o monopólio dos meios de produção. O administrador administra a organização, mas não é o proprietário dos meios de produção.
- 8- É fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa: o funcionário passa a defender os interesses do seu cargo e da sua organização, em detrimento dos demais interesses envolvidos.

O administrador profissional tende a controlar cada vez mais completamente as burocracias, pelas seguintes razões...

- 1- Aumento do número de acionistas das grandes organizações, ocasionando dispersão e fragmentação da propriedade das suas ações.
- 2- Os proprietários que, em função de sua riqueza, controlavam uma única organização, concentrando nela toda a sua fortuna, passaram a dispersar o risco do seu investimento em muitas outras organizações.
- 3- Os administradores profissionais, através de sua carreira dentro da organização, chegam a posições de comando e de controle, sem possuírem a propriedade da coisa comandada e controlada.

A **completa previsibilidade do funcionamento** é a consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e mesmice de sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada.

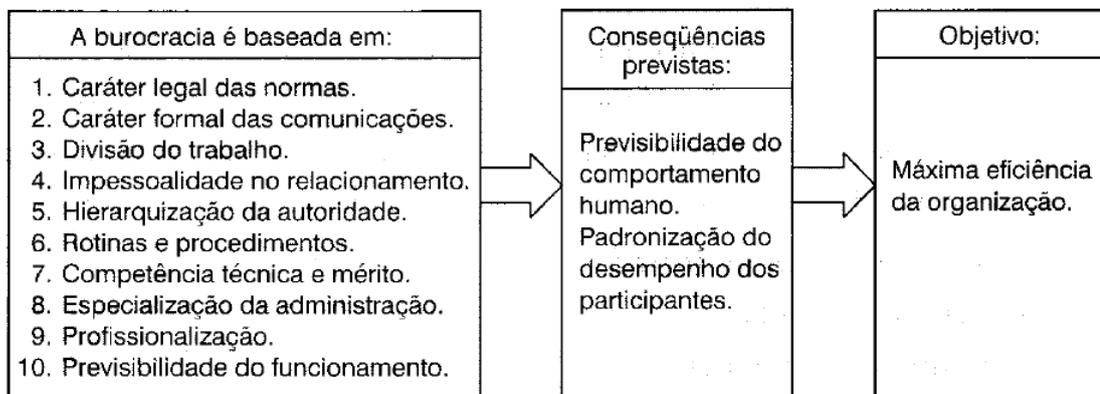
Weber aparentemente não previu que o comportamento humano pudesse sofrer modificações dentro da organização, pois a organização informal é uma

imprevisibilidade da burocracia, pois para ele o sistema social racional puro presume que as reações e o comportamento humano são previsíveis.

A outra característica das burocracias que expressa sua racionalidade é o caráter impessoal.

A Burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo. (WEBER apud MOTTA, 2004, p. 17).

Figura 2 - As características da burocracia segundo Weber.



Fonte: Chiavenato 2003 p. 266

2.1.4 Vantagens da Burocracia

Conforme Weber (1999, p. 212), a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade totalmente *técnica* sobre qualquer outro modelo. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e os outros modelos é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não mecânicos de produção de bens. Sendo suas vantagens; “precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais” (WEBER, 1999 p. 212), isto faz com que a administração rigorosamente burocrática atinja a excelência quando executado por funcionários treinados.

Chiavenato (2003 p. 266) explica cada uma dessas vantagens que serviu para alavancar o modelo burocrático de Weber.

- 1- **Racionalidade:** em relação ao alcance dos objetivos da organização.

- 2- **Precisão:** na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
- 3- **Rapidez:** nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam através de canais pré-estabelecidos.
- 4- **Univocidade:** de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecido apenas a quem deve recebê-la.
- 5- **Continuidade** da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
- 6- **Uniformidade** de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.
- 7- **Redução do atrito** entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
- 8- **Constância**, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
- 9- **Confiabilidade**, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por serem despersonalizadas no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.
- 10- **Benefícios** para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Segundo Jones, (2010) toda organização possui algumas características de burocracia, ele ainda afirma que a vantagem da burocracia é que ela expõe as regras fundamentais para projetar uma hierarquia organizacional que controla de maneira eficiente as interações entre os níveis organizacionais.

Porém a burocracia também possui suas desvantagens, ou seja, disfunções que acabem por atrapalhar ou atrasar o andamento da empresa existem no mínimo

oito tipos de imprevisibilidade da burocracia que causam as disfunções conforme veremos na próxima seção.

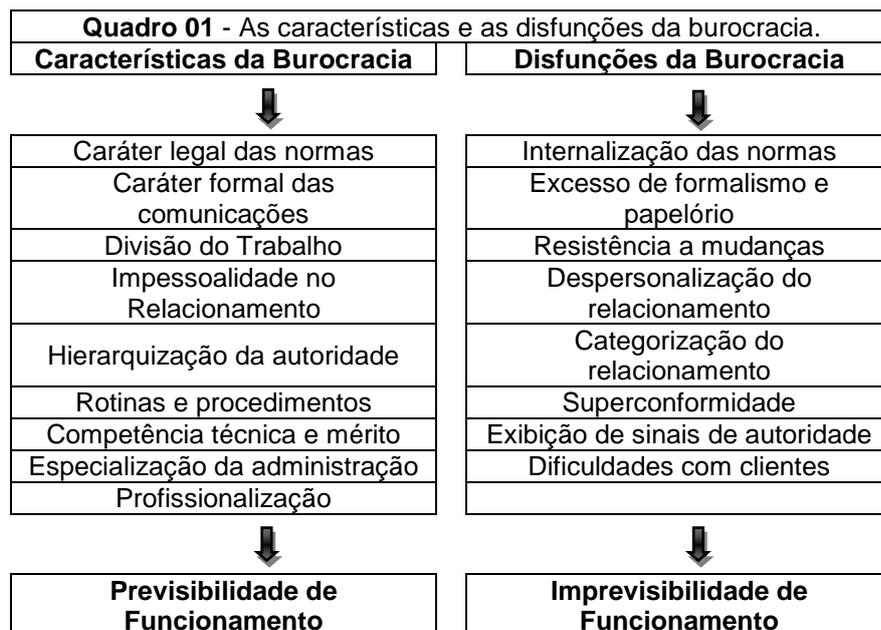
2.1.5 Disfunção Burocrática

O excesso de burocracia atrapalha a empresa ou a organização e em vez de ajudar, ela acaba sendo a responsável pela ineficiência, da entidade em vez de ser eficaz.

Conforme Gouldner apud Maximiano (2000), nem toda associação formal possui o conjunto de características propostas pelo ideal burocrático de Weber, segundo o autor o tipo ideal pode ser usado como uma medida que possibilita determinar em que aspecto particular a organização é burocratizada.

Merton apud Sanabio et al Santos e David (2013), diz que o excesso valorização de regulamentos, a automatização das relações humanas, os exageros de autoridade, a resistência à mudança, a limitação das interações entre organização e beneficiário, a formalidade excessiva, a hierarquização das decisões e outros desvios representam disfunções da burocracia.

Conforme, Maximiano (2000), as disfunções ou desvantagens existem porque as organizações são compostas de sistemas humanos e não mecânicos, estritamente regidos pelas leis.

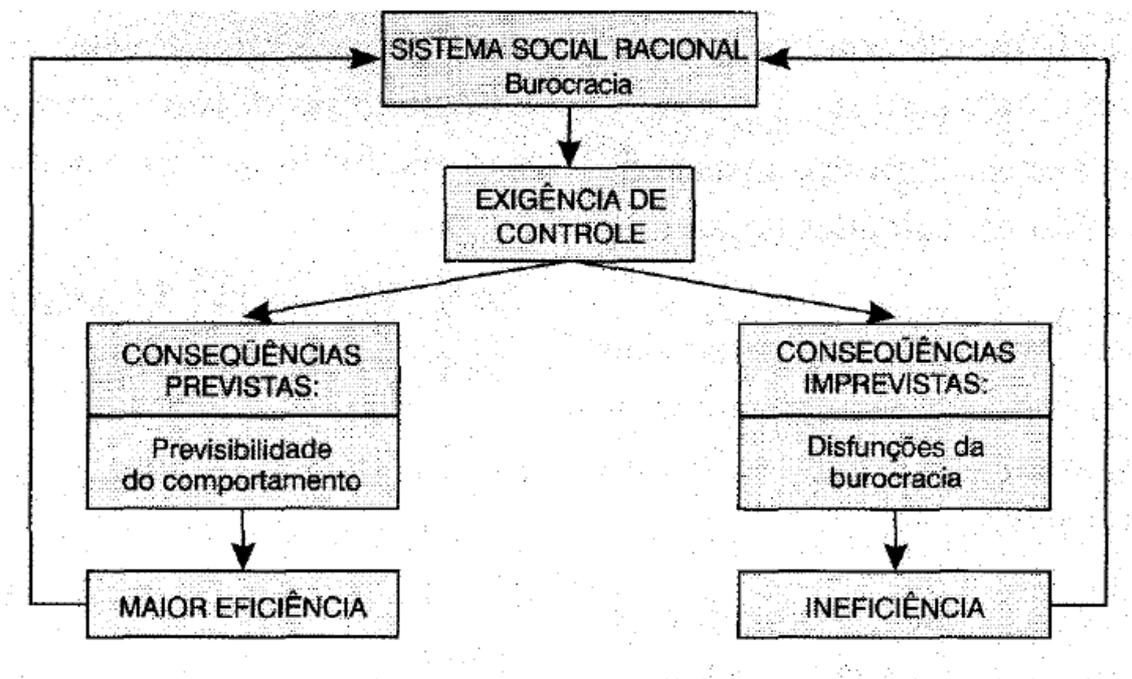


Fonte: Chiavenato, 2003 p. 269

Chiavenato (2003) afirma que prever as consequências da burocracia conduz a organização à máxima eficiência:

Ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton notou a presença de consequências imprevistas (ou indesejadas) e que a leva a ineficiência e às imperfeições. A essas consequências imprevistas, Merton deu o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. (CHIAVENATO, 2003, p.268)

Figura 03 - Modelo Burocrático de Weber



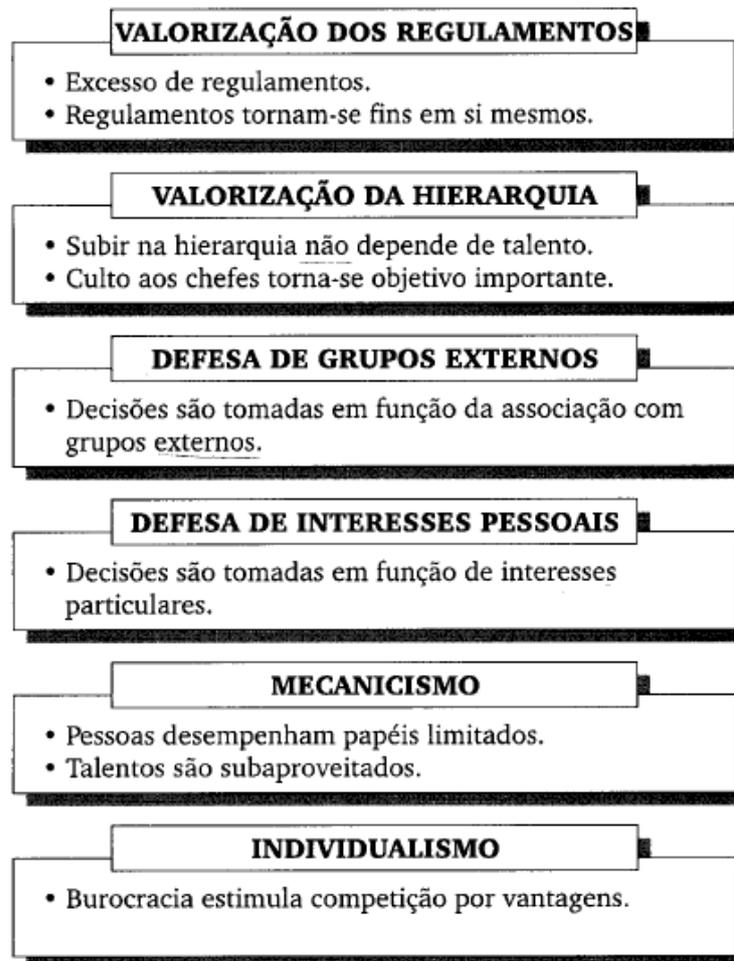
Fonte: Chiavenato, 2003 p. 271

As disfunções da burocracia são causadas porque ela não considera a informalidade da organizacional que existe em todas as organizações, pois elas são compostas de pessoas, que como diz Chiavenato (2003) a burocracia não se preocupa com as diferenças individuais entre as pessoas que causam variações no desempenho individual das atividades organizacionais e por conta acaba surgindo os imprevistos causando as disfunções.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003) as disfunções na burocracia ocorrem porque, a burocracia torna-se obsoleta, ela não dá abertura ao cliente por seu próprio objetivo e, além disso, impede a mudança, a inovação e a criatividade.

Através da figura 4 fica claro que algumas das crenças burocráticas de Weber feitas de maneira incorreta ou em excessos acabam por atrapalhar o andamento da organização, desta forma tornado uma desvantagem para a empresa em vez de vantagem como deveria ser.

Figura 04 - Disfunções da Burocracia



Fonte: Maximiliano, 2000 p. 98

2.1.6 Princípios da Burocracia

Conforme Jones (2010), os princípios organizacionais de Weber oferecem demonstrações claras e de como criar estruturas organizacionais diferentes umas das outras, de forma que a responsabilidade da tarefa e autoridade sobre o poder de decisão seja distribuída para ampliar a eficácia organizacional.

O desempenho específico do funcionalismo moderno segundo Weber (1999 p. 198-199) manifesta-se da forma seguinte:

Princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis ou regulamentos administrativos, isto é: 1) existe uma distribuição fixa das atividades regularmente necessárias para realizar os fins do complexo burocraticamente dominado, como deveres oficiais; 2) os poderes de mando, necessários para cumprir estes deveres, estão também fixamente distribuídos, e os meios coativos (físicos, sacros ou outros) que eventualmente podem empregar estão também fixamente delimitados por regras; 3) para o cumprimento regular e contínuo dos deveres assim distribuídos e o exercício dos direitos correspondentes criam-se providências planejadas, contratando pessoas com qualificação regulamentada de forma geral.

Conforme o autor dentro deste contexto, a instituição dentro das comunidades políticas e eclesiásticas somente chega a estar plenamente desenvolvida no Estado moderno e, dentro da economia privada, somente nas formas mais avançadas do capitalismo.

Princípio da hierarquia de cargos e da sequência de instâncias: isto é, um sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores - sistema que oferece, ao mesmo tempo, ao dominado a possibilidade fixamente regulamentada de apelar de uma autoridade inferior à instância superior desta.

Conforme Weber (1999), a moderna organização administrativa separa por princípio, a vida profissional do particular do sujeito, distinguindo em geral a atividade oficial, como área especial, da esfera da vida privada, e os recursos monetários e outros meios oficiais da propriedade privada do funcionário.

Weber (1999) faz a seguinte ressalva sobre a estrutura burocrática para ele ela está acompanhada pela concentração dos meios de serviço materiais nas mãos do senhor. Assim ocorre, na forma típica conhecida, no desenvolvimento das grandes empresas capitalistas privadas, que têm nisto sua característica essencial.

Para Weber (1999), a burocratização da administração ocorre em todas as esferas, acompanhada pela concentração dos meios de serviço.

A antiga administração de sátrapas e governadores bem como a administração realizada por arrendatários ou compradores de cargos e, no grau mais alto, a de vassalos descentralizam os meios de serviço materiais: as necessidades locais da província, inclusive o custo do exército e dos funcionários subalternos, são regularmente cobertas, primeiro, a partir das

receitas locais, e somente o excedente chega à caixa central. (WEBER, 1999 p. 218)

Weber (1999, p. 219) afirma que “O vassalo encarregado realiza sua administração com recursos próprios”. Para ele o Estado burocrático, ao contrário, reúne o custo total da administração estatal em seu orçamento e com isso abastece as instâncias inferiores com os meios de serviço correntes, regulamentando e controlando seu emprego. Para o caráter "econômico" da administração, isto significa o mesmo que a grande empresa capitalista centralizada.

A burocracia é coerente e coesa por possuir objetivos específicos ela é uma composição igualitária coerente instituída.

Uma burocracia, uma vez plenamente realizada, pertence aos complexos sociais mais dificilmente destrutíveis. A burocratização é o meio específico por excelência para transformar uma "ação comunitária" (consensual) numa- "ação associativa" racionalmente ordenada. (WEBER, 1999 p. 222).

Weber diz que vinculação do destino material das massas ao contínuo funcionamento correto das organizações capitalistas privadas, ordenadas de forma cada vez mais burocrática, está se intensificando continuamente, e, por isso, torna-se cada vez mais utópica a ideia de sua eliminação. (WEBER, 1999 p. 222).

Na compreensão de Maximiano (2000) a submissão dos subalternos deve-se à confiança no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. A autoridade somente pode ser exercida dentro dos limites de seu cargo. As organizações formais estão ligadas nesse parâmetro de autoridade. As organizações religiosas, organizações políticas de forte plataforma ideológicas, hospitais gerais, universidade e organizações de voluntários, de forma geral, estão atrelados no comprometimento de seus colaboradores operacionais do que de recompensas.

Segundo Weber (1999) a "papelada", de um lado, e, a disciplina dos funcionários, do outro, ou seja, a disposição à obediência precisa dentro de sua atividade habitual vem estabelecer, tanto no empreendimento público quanto no privado, cada vez mais o fundamento de toda ordem. Mas, em primeiro lugar - por maior que seja a importância prática da administração baseada em documentação -, figura a "disciplina".

Uma burocracia é uma forma de estrutura organizacional em que as pessoas podem ser responsáveis por suas ações porque são obrigadas a

agir de acordo com regras e procedimentos operacionais padrão bem especificado ou pré-acordados. (JONES, 2010 p.109).

2.1.7 Origens do Modelo do Burocrático e seus efeitos na Administração Pública e Privada

Conforme Cherulli e Ferreira (2007, p. 09), há possíveis diferentes tipos de organizações e elas se dividem em escolares, industriais, comerciais, bancárias, financeiras, hospitalares, universitárias, (...), entre outros tipos.

Portanto, seja na administração pública ou na gestão das empresas, a burocracia é uma maneira racional de auxiliar organização, a comandar e controlar que implica em algumas restrições que vão desde a esfera de trabalho até o controle contábil e na administração.

Vale frisar que em meados do século XX, com a 1ª Revolução Industrial surge então a ascendência das organizações industriais modernas, iniciando o Capitalismo Industrial. Concretizando assim o Estado Capitalista que a fim de estabelecer regras sociais ou corrigir falhas de mercado tornando efetiva a burocracia em diversos corpos sociais seja pública ou privada.

Cruz (2006 p. 04) enfatiza que “a burocracia surgiu em função de alguns aspectos, como a necessidade de métodos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais – tentativa que Taylor e Fayol exploraram em suas teorias, porém, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizam, na maioria das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano – da tendência de crescimento das organizações, que necessitariam de modelos bem definidos e aplicados a grandes estruturas, e do descobrimento das obras de Weber, que rapidamente foram aplicadas de forma prática, proporcionando as bases para a Teoria da Burocracia”.

Weber (1991, p. 147) destaca que a importância da Burocracia moderna para administração pública explica que a autoridade burocrática significa:

- 1) a tendência ao nivelamento no interesse da possibilidade de recrutamento universal a partir dos profissionalmente mais qualificados;
- 2) a tendência à plutocratização (influência do poder econômico, especialmente na formação das classes dirigentes) no interesse de um processo

muito extenso de qualificação profissional (frequentemente quase até o fim da terceira década da vida);

3) a dominação da impessoalidade formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e, portanto, sem “amor” e “entusiasmo”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada qual”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce seu cargo.

Dessa forma, a racionalidade administrativa deve guiar as ações dos funcionários. As normas, regulamentos e estatutos organizam as funções na administração burocrática. Os funcionários centralizam suas ações no controle e na garantia da permanência do poder do Estado.

Matos (1979 p. 22) considera Weber, como maior teórico da burocracia e afirma que para Weber o conceito de burocratização é “às exigências decorrentes da grande dimensão atingida pela estrutura organizacional e a grande complexidade que caracteriza suas responsabilidades. Para justificar a superioridade da burocracia, sobretudo as formas historicamente conhecidas de administração, Weber alinhou fatores tais como: estabilidade, previsibilidade de resultados e magnitude e controle das operações”.

A gestão pública no plano administrativo que surgiu após a 2ª Guerra Mundial ela espelhava-se no modelo burocrático de administração weberiana, que se pautava em princípios como a impessoalidade, neutralidade e racionalidade do poder governamental.

A administração burocrática tem características que, na época de seu surgimento, correspondia e atendiam as necessidades ao controle das ações da gestão pública.

Baseado no pensamento de Weber, Tragtenberg (1980, p. 139) desenha a relação profissional entre os cargos e o meio de produção; “[...] a administração burocrática para Weber apresenta como notas dominantes a especialização, o fato de constituir-se em profissão e não em honraria; a separação do administrador dos meios de administração, a fidelidade impessoal ao cargo, a remuneração em dinheiro. A nomeação do burocrata é sempre feita por autoridade superior a ele, e sua atividade constitui carreira que finda com sua aposentadoria do serviço”.

A administração dos funcionários realiza-se de acordo com regras gerais, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas. O conhecimento destas regras constitui, por isso, uma arte especial (conhecimentos jurídicos, administrativos, contábeis) que é posse dos funcionários. (WEBER, 1999 p. 200)

O administrador burocrático deve desempenhar seu cargo através do domínio dos processos administrativos para que seu poder seja exercido e o objetivo atinja a eficácia.

2.2 ORÇAMENTO

Conforme Lunkes (2007) a origem da palavra “orçamento” está intrinsecamente ligada a uma bolsa de tecido com o nome de *fiscus* utilizada pelos antigos romanos para coletar os impostos, mais tarde a palavra passou a ser utilizada para se referir a tesouraria que no início da idade média era conhecida como *fisc* no Reino Unido e na França o termo “orçamento” era conhecido como *bouge* ou *bougette*, originado do latim *bulga* (em português: saco). A expressão *bougett* foi incluída no vocabulário inglês entre os anos de 1400 a 1450.

Ainda segundo Lunkes (2007) existem registros de práticas orçamentárias em épocas anteriores ao surgimento do dinheiro. Conforme o autor o século XX foi produtivo no que se refere à elaboração de políticas, procedimentos e práticas gerenciais e isto torna-se visível no governo de Napoleão Bonaparte, que fazia um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Moreira (1992) explica que o orçamento, nasceu na década de 20 no século XX e era utilizado como uma técnica de gestão de custos que foi adotado imediatamente pelas grandes corporações, pois esta estratégia permite estabelecer metas fixas e fazer um planejamento contábil para o futuro.

Ainda conforme o autor, mais tarde, Henry Ford aperfeiçoou esse sistema tendo em vista que ele trabalhava sob a lógica de primeiro produzir bens em grande escala para depois se importar com a venda. Pois, para aquela época, era uma maneira simples, porém eficaz de se projetar operações além de controlar o

desempenho dos funcionários e dos departamentos. Com isso com o surgimento da administração científica, houve um grande avanço no uso do orçamento empresarial.

Moreira (1992) ainda aponta que a gestão organizacional tem progredido gradativamente em termos de qualidade desde a Revolução Industrial no Século XIX e que esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração dos orçamentos, partindo do orçamento tradicional.

A base do sucesso financeiro de uma organização vem elaboração do orçamento, sendo importante prever os custos e as despesas, receitas, através do planejamento, execução e controle. Mas para que o resultado seja positivo é necessário conhecer seus aspectos básicos.

2.2.1 Conceito

O orçamento é uma demonstração quantitativa e oficial dos projetos da organização, e seu planejamento deve ser minucioso, pois ele é vital para organização.

Padoveze (2010) aponta que orçar significa organizar todos os dados registrados no sistema de informação contábeis atuais, adicionando os dados previstos para o próximo exercício. O orçamento é um recurso ideal para o processo de adequação de propósitos distintos que tanto pode ser corporativo e/ou setorial.

De acordo com Sá (2005), o orçamento prioriza e compatibiliza as políticas da empresa e é ele quem orienta se as decisões da empresa são compatíveis com a reserva financeira da empresa. Ainda conforme Frezatti (2006) a reanálise do planejamento corresponde a uma etapa significativa, que permite aprimorar e adequar o processo de planejamento.

Lunkes (2007), afirma que o orçamento é um elemento da gestão de planejamento estratégico que se estabelece uma a relação entre resultados e despesas servindo para atender às necessidades e objetivos da empresa no período estimado.

Para Welsch (1983), o orçamento de uma empresa constitui-se em um plano administrativo que engloba todas as etapas das operações para de um período definido. O autor ainda ressalta que o orçamento é uma expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta

administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. (WELSCH, 1983, p.27).

Para Frezatti (2006), o orçamento é um plano financeiro que visa implementar a estratégia da empresa para determinado exercício, sendo mais do que uma estimativa, pois baseia-se no compromisso dos gestores em atingirem as metas propostas que abrange todas as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

Portanto o orçamento nada mais é a elaboração de um plano de ação do futuro da empresa seja ela do setor privado ou público para um determinado período abrangendo todos os aspectos financeiros e não financeiros da entidade.

Os orçamentos da empresa devem estar mais corretos possíveis para que isso ocorra à entidade deve empenhar-se para alcançar suas metas de modo a ser objetiva e planejada, é necessário também que suas atividades sejam acompanhadas, analisada durante o ano de exercício e caso necessário fazer ajuste para acertar o orçamento.

Porém é necessário considerar todos os desvios do orçamento e para isso deve haver um empenho conjunto de todos os orçamentos para atingir as metas propostas, e caso de não seja atingida é necessário rever todo o plano orçamentário que não funciona sem a competência e capacidade dos gestores para detectar os erros, analisar as causas para poder fazer a correção e apresentar novos planos que aponte qual direção a ser seguir.

Quando os planos são bem elaborados eles conseguem direcionar a organização a tomar o melhor caminho, a fazer as escolhas corretas, levando a empresa a atingir a eficiência e eficácia.

2.2.2 Orçamento Privado

Conforme Lunkes (2007), o orçamento empresarial/privado tem sua origem na administração pública no início do século XX nos Estados Unidos, ganhando grande relevância quando as empresas privadas passaram a aplicar, sendo a pioneira a empresa Du Pont de Nemours no ano de 1919. Porém o

orçamento empresarial passa ganhar maior destaque entre os anos 1950 e 1960, quando empresas líderes de mercado passam a usar orçamento para controlar suas operações, fazendo que se expanda mundialmente.

O orçamento empresarial/privado é uma projeção financeira da empresa, que serve para analisar os gastos e receitas do mesmo num determinado período de tempo, ou seja, a instituição necessita projetar as despesas, os lucros e os investimentos, que terão ao longo de um determinado período de tempo e muitas vezes ela precisa rever o orçamento para fazer alguns ajustes.

O orçamento empresarial ou privado é uma previsão e precaução que as organizações criam para, definir metas e objetivos e quando feito de forma realista e detalhado, ajuda a empresa a corrigir erros, ultrapassar dificuldades financeiras e prováveis crises.

De acordo com Padoveze (2003, p. 189) o ponto fundamental do orçamento;

“[...] é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalham sinergicamente em busca dos planos de lucro”.

O Orçamento Empresarial, conforme Frezatti (2006, p.44) é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Nakagawa (1995, p.66) destaca o orçamento empresarial como um modelo de mensuração que avalia e comprova, sob uma forma contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma organização como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos por ela aprovados.

Com mesma perspectiva Welsch (1983, p.21), considera o Orçamento Empresarial como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de

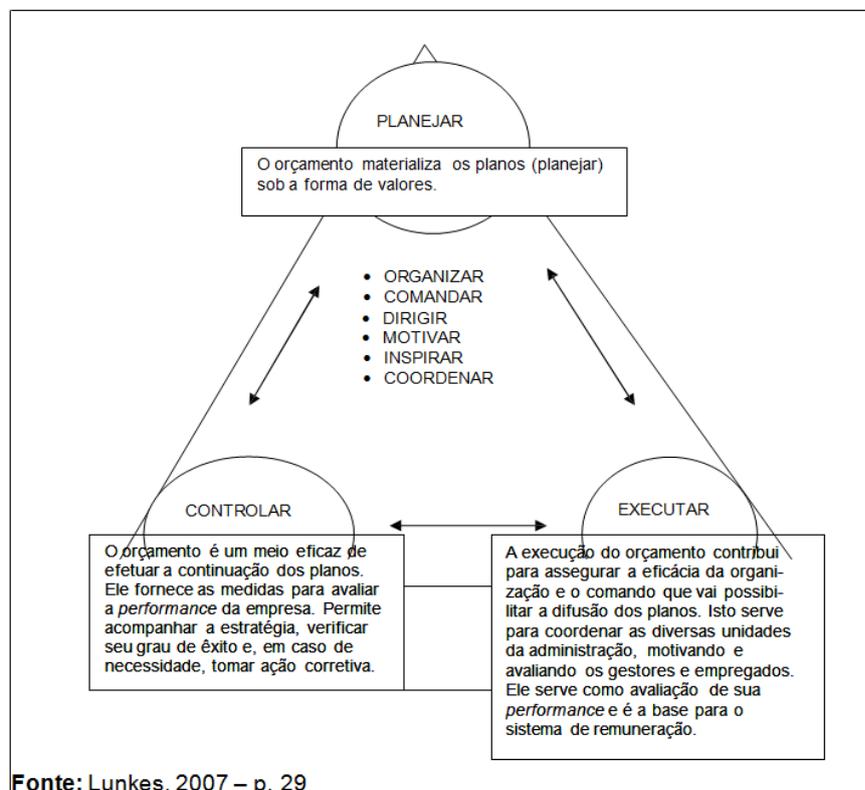
longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para vários níveis de responsabilidade.

Welsch (1983) define o orçamento como uma forma clara e objetiva, que, em termos amplos, tem enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

Segundo Macedo e Corbari (2014), o orçamento empresarial é instrumento de programação que relaciona os fluxos de ingressos de recursos à sua aplicação nas atividades organizacionais, a fim de estabelecer um plano de ação futuro, orçando as receitas que serão obtidas e as despesas que incidirão na sua execução.

Em termos gerais pode se afirmar que o orçamento empresarial é uma técnica que de estimativa das receitas e despesas pela qual possibilita que as entidades tomem decisões estratégicas resultante do planejamento.

Figura 5. – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo



A figura demonstra que o ciclo administrativo tem seus objetivos que é fazer planos, executá-los e controlá-los para atingir as metas e objetivos propostos com eficiência e eficácia.

Lunkes (2007), diz que o ciclo orçamentário pode variar conforme a empresa e que seu processo de planejamento pode levar de dias como meses. “O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual”.

Define-se então que o orçamento é uma parte do planejamento gerencial financeiro que serve para determinar, os objetivos e as estratégias da organização e o que deve ser feito para atingi-los.

2.2.2.1 TIPOS DE ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS

O êxito do empreendedor está em elaborar um bom processo orçamentário para isso é imprescindível que se tenha uma boa comunicação entre os administradores e empresa. Desta forma os diagnósticos e os planos estratégicos elaborados terão sucesso. As principais etapas, para se elaborar o orçamento empresarial são: orçamento de vendas, orçamento de produção ou fabricação, orçamento dos custos de matéria-prima, orçamento dos custos de mão de obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação, despesas de vendas e administrativas, projeção dos financeiros.

Atualmente o orçamento empresarial se divide em vários tipos, porém independentemente do tipo utilizado cabe ao administrador verificar constantemente as possíveis diferenças do que foi orçado e o que foi projetado e através destas análises fazer as mudanças necessárias:

O objetivo do **orçamento estático** é conforme Warren, Reeve e Fess (2008), é demonstrar os resultados almejados de um centro de obrigações para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento elaborado e aprovado, ele não pode ser modificado, mesmo que ocorram mudanças na atividade. Ou seja, ele tem o foco nos resultados de uma única atividade, uma vez elaborado, ele não pode ser modificado, ficando estático, portanto permanece sem alterações desde princípio, ele não ser ajustado às mudanças que houver, geralmente tem sua aplicabilidade em funções administrativas.

Este tipo de orçamento força os gestores responsáveis pela elaboração do mesmo a concentrar-se nas áreas onde o orçamento falhou, pois facilita monitorar tendências e desvios.

Conforme Padovese, 2010 apud Horngren (1985), “**orçamento flexível** é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades”. A

sua base de elaboração é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Estes seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional. Ou seja, ele auxiliar a empresa a calcular sua capacidade e desta forma ajuda a prever seus custos em diversos níveis de atividades.

Porém ele só é eficaz quando a empresa é capaz de calcular a produção por empregado, por máquina ou computador e o que a fábrica produz por cada metro quadrado, desta forma a gestão tem a capacidade de se precaver caso ocorra o inesperado. Esse tipo de orçamento serve, portanto, para avaliar e controlar os custos da fabricação e das despesas operacionais.

O **orçamento contínuo ou rolling** difere dos anteriores, por analisar os resultados em determinado período e projeta um novo orçamento quando necessário, distinguindo o que deu errado, porém é feita uma análise detalhada das receitas e despesas que servirão para orientar a elaboração do orçamento para o próximo período, que conforme Padoveze (2010), cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos.

Portanto este tipo de orçamento cobre em torno de 12 meses, sendo que se pode revisa-lo mensalmente, trimestralmente e semestralmente, resultando em um orçamento mais claro e detalhado. Seu uso é feito pelas as empresas que trabalham com produtos com ciclo de vida reduzido e processos que necessitam de rapidez nas mudanças.

Segundo Hope e Fraser, 2003 o **orçamento beyond budgeting** é um “grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis”.

Então se pode definir que este tipo de orçamento tem por objetivo criar um ambiente de trabalho favorável, de autogerenciamento e com uma cultura organizacional vinculada a responsabilidade, fornecendo desta forma uma corrente motivacional, melhor produtividade e também melhor atendimento aos clientes da empresa, e para isso é necessário liderança e visão.

O orçamento é projetado a médio e longo prazo, em torno de 18 meses. Outro destaque deste tipo de orçamento é que ele não exige um processo anual de negociação, portanto não tem uma meta fixa, porém exige maior

confiabilidade, focando na relação entre os executivos seniores e a gerência da entidade, muito utilizado em bancos e fabricas.

Nos conceitos empresariais o **orçamento ajustado ou forecast** deriva do orçamento flexível, o mesmo passa a valer quando acontece alguma alteração de volume ou no nível de atividades de negócios que difere do que foi inicialmente planejado pela empresa.

O conceito de Forecast é conhecido como “orçamento revisado”, é um método de previsão, análise e revisão de um orçamento, que se baseia situação atual da empresa, portanto, ele dependendo da volatilidade dos mercados, ou seja, ele aprender a identificar e ajustar se às novas variações.

Padoveze (2010) define que esse ajuste deve ser feito sempre que ocorram mudanças significativas também em variáveis como forte desvalorização cambial e variação relevante do efetivo de funcionários e que algumas empresas, mesmo promovendo ajuste no orçamento, mantêm a análise das variações com o orçamento original. Com isso, os gestores são obrigados a reportar duas variações: a variação em relação ao orçamento original e a variação em relação ao novo orçamento ajustado.

Conforme Padoveze (2010, p. 42) explica “A proposta do **orçamento base zero (obz)** está em discutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será discutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos”.

Pode se dizer que OBZ tem uma relação intrínseca com o custo padrão ideal, ou seja, objetivo do OBZ é analisar o custo-benefício examinando a evolução de todos os processos, projetos e atividades da entidade, zerando o orçamento, a empresa deve se questionar e analisar as perguntas; O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Porque gastar?

Para daí focar nos objetivos e metas para uma estimativa de vendas, fabricação e outras peças orçamentárias para o próximo período anual, portanto sua elaboração é mais demorada, porém em contrapartida o resultado é mais acertado.

Ele é muito utilizado nas Atividades industriais, comerciais e de serviço, com ou sem fins lucrativos.

Este tipo de **orçamento matricial** faz análise através de linhas e colunas, oferecendo uma visão cruzada e objetiva em sua análise, controlando desta forma os custos da organização. O Gestor tendo a visão das despesas fixas desta forma será capaz de eliminar os vícios dos processos tradicionais de orçamentação. Este tipo de orçamento pode e deve ser utilizado por qualquer tipo de organização em independente do ramo de atuação, pois o controle dos custos acompanhados no orçamento matricial prepara melhor as empresas para o mercado competitivo orçamentário e organizacional.

Pode-se definir que o sucesso da entidade está em projetar o plano orçamentário sendo indispensável à comunicação entre as partes responsáveis (gestores e empresa), para pode ser feito as análises e os planos estratégicos. O ramo de atividade da empresa também interfere na hora elaborar o orçamento, portanto o empreendedor deve buscar informações que irão ajudá-lo a fim de buscar a lucratividade e menos riscos.

2.2.3 Orçamento Público

O orçamento tem um papel importante para gestão pública, uma vez que todas as ações do governo que necessitam de recursos financeiros, para isso são necessárias fazer um planejamento através dos os recursos públicos disponíveis (por exemplo, dinheiro da arrecadação de imposto), este orçamento serve para definir aonde serão aplicados (saúde, educação, cultura, segurança, desenvolvimento, etc.) os recursos financeiros com intuito de suprir as necessidades prioritárias da sociedade.

Conforme Santos (2010), o orçamento público é o reflexo do planejamento da administração pública e fornece condições para programar, acompanhar, controlar e avaliar essas ações.

Mendonça (2017), define que os recursos que são provenientes da arrecadação tributária – que é o principal grupo das receitas públicas – são destinados ao financiamento das políticas públicas e à manutenção da estrutura do Estado, o que precisa ser feito de forma ordenada e planejada. Portanto para o autor

é necessário, planejar o emprego dos recursos públicos nas políticas definidas, a fim de viabilizar a implantação das políticas públicas do aparato legal do país.

A elaboração do orçamento público segue uma periodicidade prevista em lei e na Constituição Federal de 1988, denominada ciclo orçamentário tendo início no Plano Plurianual (PPA) encerrando-se com a análise e aprovação da última prestação de contas pelos Poderes Executivo e Legislativo, que representa o povo, tendo em conta as receitas e despesas emergenciais do país.

O Plano Plurianual (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) regem o ciclo orçamentário do país, estando intrinsecamente ligadas entre si, sendo compatíveis e harmônicas umas com as outras, elas juntas integram um sistema de planejamento e orçamento, que deve ser adotado pelos Estados e Municípios e também pela União.

O Estado procura promover ajustamento na alocação de recursos; promover ajustamento e equilíbrio na distribuição de renda e manter a estabilidade econômica.

Conforme Noblat (2007), além da função de controle político, o orçamento também tem funções mais contemporâneas, quais sejam: administrativa, gerencial, contábil e financeira. O Orçamento público é de interesse social por tratar-se de algo se realizado pelo Governo pelo bem da coletividade, que é o responsável pelo conjunto de ações que aprova e sobre as quais deve exercer controle.

Silva (2004) define o orçamento como:

Um plano de trabalho governamental expresso em termos monetários, que evidencia a política econômico-financeira do Governo e em cuja elaboração foram observados os princípios da unidade, universalidade, anualidade, especificação e outros [...] (SILVA, 2004, p. 43)

Cruz (1988, p. 23), define que o orçamento público “é um meio de prever as intenções da programação econômica e financeira que o Poder Executivo deseja adotar no exercício financeiro seguinte”. O autor ainda ressalta que orçamento tem finalidades múltiplas finalidades dentro do setor público, destacando o estabelecimento de limites para a receita e a despesa do exercício seguinte; instrumentalizar financeiramente o planejamento; prever o balanço do exercício; autorizar ao Poder Executivo, por certo período, a realização de uma programação definida; possibilitar aos órgãos de representação um controle político sobre os

Executivos; expressar, num plano, o programa de operações do governo e os meios necessários para a sua implementação.

No Manual do Gestor Público, guia elaborado pela Secretaria da Fazenda (2013, p. 67), encontra-se a seguinte definição:

O Orçamento Público é um processo que possui conotação administrativa (ou de gestão), financeira, econômica, contábil e legal, por meio do qual o Poder Legislativo autoriza a execução de despesas públicas destinadas à consecução de um programa de governo. Constitui-se em poderoso instrumento de controle por delimitar a ação do gestor, visto que este só pode efetuar despesas que estejam autorizadas na peça orçamentária.

O Manual ainda se refere ao O Orçamento Público como:

Um dos instrumentos de planejamento e execução das finanças públicas, estando seu conceito intimamente ligado à previsão das receitas e a fixação das despesas. É na elaboração e aprovação do orçamento que cada sociedade define suas prioridades em termos de utilização de recursos públicos e os meios para alcançar os objetivos definidos.

Slomski (2003) complementa a definição:

O orçamento público é uma lei de iniciativa do Poder Executivo que estabelece as políticas públicas para o exercício a que se referir; terá como base o plano plurianual e será elaborado respeitando-se a lei de diretrizes orçamentárias aprovada pelo Poder Legislativo. E seu conteúdo básico será a estimativa da receita e a autorização (fixação) da despesa [...] (SLOMSKI, 2003, p. 304).

No Brasil, o orçamento público tem um caráter autorizativo, ou seja, o gestor não tem a obrigação de gastar toda a dotação sob sua responsabilidade. Em tese, estaria na sua discricionariedade escolher o momento adequado de realizar a despesa ou até mesmo deixar de fazê-la, se entendesse que isso não prejudicaria o cumprimento do programa de trabalho do órgão sob sua gestão (Manual do Gestor Público da Secretaria da Fazenda, 2013).

2.2.3.1 Princípios Orçamentários

Conforme o Manual do Gestor Público guia elaborado pela Secretaria da Fazenda (2013, p. 68), o processo orçamentário, deve obedecer a quatro princípios

orçamentários, sendo que três deles (Unidade, Universalidade e Anualidade) estão expressamente mencionados no artigo 2º da lei Federal nº 4320/64, e o último (Equilíbrio Fiscal) foi formalizado pela LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal (artigo 5º, combinado com o artigo 4º). Além deste o orçamento também se submete aos princípios do artigo 37 da Constituição Federal.

Pode-se afirmar que princípios orçamentários servem como norteadores que devem ser observadas na elaboração e na execução do orçamento público.

Um conjunto de proposições orientadoras que balizam os processos e as práticas orçamentárias, com vistas a dar-lhes estabilidade e consistência, sobretudo no que se refere e à sua transparência e ao seu controle pelo Poder Legislativo e pelas demais instituições da sociedade. (SANCHES 2004, p. 277)

Os princípios que orçamento deve conter e respeitar são:

No **princípio da universalidade** o orçamento deve conter todas as receitas e despesas, sem quaisquer deduções. Segundo Sanches (2004, p.372), trata-se de umas “todas as receitas e todas as despesas devem ser incluídas na lei orçamentária”.

No **princípio da anualidade ou periodicidade** a estimativa da receita e a fixação das despesas são validas para um período determinado, ou seja, tem sua vigência é limitada a um exercício financeiro, sendo que no Brasil este período deve coincidir com o ano civil (de 1º de janeiro a 31 de dezembro).

Conforme Jung (2006, p. 76) o **princípio da clareza** “visa compreensão do orçamento como instrumento de múltiplas funções que pode ser visto de várias óticas ou dimensões, e que, não obstante todo o seu rigor técnico, deve ser expresso de forma clara, ordenada, objetiva e completa, permitindo, assim, o seu entendimento não só pelos especialistas, mas por todas as pessoas que tenham interesse nas informações nele contidas”.

Sanches (2004) ressalta que este princípio orçamentário clássico segundo o qual a Lei Orçamentária deve ser estruturada por meio de categorias e elementos que facilitem sua compreensão até mesmo por pessoas de limitado conhecimento técnicos no campo das finanças públicas.

Este **princípio da especificação ou discriminação** conforme Mendes (2015) determina que as receitas devam ser especificadas, discriminadas, demonstrando a

origem e a aplicação dos recursos. Tem o objetivo de facilitar o acompanhamento e o controle do gasto público.

Esse **princípio da exclusividade**, conforme Mendes (2015) surgiu para evitar que o orçamento fosse utilizado para aprovação de matérias sem relação com o conteúdo orçamentário, devido à celeridade em seu processo, ele também está previsto na Constituição Federal de 1988, no § 8º do artigo 165.

O **princípio da não afetação ou não vinculação das receitas** diz que nenhuma receita de impostos poderá ser reservada para atender determinados gastos. A finalidade disso é evitar que as vinculações diminuam a liberdade do planejamento, as receitas vinculadas a despesas tornam essas despesas obrigatórias (MENDES, 2015).

Conforme Jung (2006, p. 78) o **princípio da prévia autorização ou legalidade**, específica às receitas públicas postula a limitação do Estado quanto a seu poder de tributar, com ênfase no que diz respeito ao atendimento dos princípios da legalidade e anterioridade tributária, considerando, no entanto, as exceções constitucionais. Para Sanches (2004, p. 274-275), “é um princípio orçamentário clássico, segundo o qual a arrecadação de receitas e a execução de despesas pelo setor público devem ser precedidas de expressa autorização do Poder Legislativo.”.

Para Jung (2006, p. 76) o **princípio da publicidade** caracteriza o orçamento como um instrumento público que deve ser de conhecimento não só dos representantes eleitos pelo povo, mas de toda a comunidade e em todas as fases do seu ciclo.

Princípio orçamentário clássico, segundo o qual as leis de natureza orçamentária (LOA's e Créditos Adicionais), como qualquer outra lei, só adquirem validade depois de publicadas em veículo com abrangência suficiente para propiciar o conhecimento do seu conteúdo pelos funcionários públicos e pela população em geral. (SANCHES 2004, p.288)

Na definição de Sanches (2004, p.367) **princípio da unidade** no orçamento de cada pessoa jurídica de direito público, de cada esfera de governo (União, Estados ou Municípios), deve ser elaborado com base numa mesma política orçamentária, estruturado de modo uniforme e contido num só documento, condenáveis todas as formas de orçamentos paralelos. No Brasil esse princípio encontra-se no art. 2º da Lei nº 4.320/64, que estabelece: A Lei de Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política

econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecida os princípios da unidade, universalidade e anualidade.

O **Princípio do Equilíbrio** serve para garantir que as despesas autorizadas não serão superiores à previsão de receitas (MENDES, 2015). Na definição de Sanches (2004, p.141), “princípio orçamentário, de natureza complementar, segundo o qual, no orçamento público, deve haver equilíbrio financeiro entre receita e despesa”.

O **princípio da exatidão**, de natureza complementar, segundo o qual as estimativas orçamentárias devem ser tão exatas quanto possível, a fim de dotar o Orçamento da consistência necessária para que esse possa ser empregado como instrumento de gerência, de programação e de controle. (SANCHES 2004, p.149),

De acordo com a definição de Sanches (2004, p.156) o **princípio da flexibilidade** é de natureza complementar, segundo o qual, embora a execução orçamentária deva se ajustar, no essencial, à programação aprovada pelo Poder Legislativo, é necessário atribuir certo grau de flexibilidade ao Poder Executivo para que esse possa ajustar a execução às contingências operacionais e à disponibilidade efetiva de recursos.

Sanches (2004, p.283) define o **princípio da programação**: como sendo de natureza complementar, segundo o qual o orçamento público deve ser estruturado sob a forma de programação, isto é, deve expressar o programa de trabalho de cada entidade do setor público, detalhando por meio de categorias apropriadas, como, onde e com que amplitude o setor público irá atuar no exercício a que se refere à Lei Orçamentária.

Conforme define Sanches (2004, p.305), **princípio da regionalização** é “de natureza complementar, segundo o qual os orçamentos do setor público devem ter a sua programação regionalizada, ou seja, detalhada sobre a base territorial com o maior nível de especificação possível para o respectivo nível de Administração”. O princípio da regionalização está contemplado no art. 165, § 7º da Constituição, que dispõe: “Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional”.

O **princípio da unidade de tesouraria ou unidade de caixa** respalda a Conta Única do Tesouro, a qual é mantida junto ao Banco Central do Brasil. O objetivo é apresentar todas as receitas e despesas em uma única conta, a fim de

confrontar os totais e apurar o resultado: equilíbrio, déficit ou superávit (MENDES, 2015). Esse princípio encontra-se na Lei 4.320/1964 em seu artigo 56: “O recolhimento de todas as receitas far-se-á em estrita observância ao princípio da unidade de tesouraria, vedada qualquer fragmentação para criação de caixas especiais”.

O **princípio do orçamento bruto** veda que as despesas e as receitas sejam incluídas no orçamento nos seus montantes líquidos (MENDES, 2015). Também consta na Lei 4.320/164, artigo 6º: “Todas as receitas e despesas constarão da Lei de Orçamento pelos seus totais, vedadas quaisquer deduções”.

2.2.3.2 Tipos de Orçamentos Públicos

As foram modificando em decorrência da necessidade de seu uso e para isso precisou ser aperfeiçoado e racionalizado.

Essa evolução conceitual do orçamento público foi motivada por novas tecnologias e teorias que se apresentaram e difundiram ao redor do mundo diferentes técnicas de elaboração desse instrumento de planejamento. (JUND, 2008, p.79).

Conforme Santos (2010, p. 133) o orçamento público.

É um instrumento que foi se desenvolvendo ao longo do tempo para apoiar um valor sociopolítico fundamental: a gestão transparente e democrática dos recursos públicos.

O **orçamento clássico ou tradicional** é um instrumento meramente contábil, caracterizado pela ausência de planejamento das ações governamentais e que se baseia no orçamento do exercício anterior (MENDES, 2015). Para Silva (2004), é aquele que adota a base orçamentária existente e passa a examinar apenas os incrementos ou reduções que projetam o nível corrente de despesas para o futuro.

Este tipo **orçamento de desempenho ou por realizações** enfatiza o resultado dos gastos e não apenas o gasto em si, ou seja, começa a haver uma preocupação do gestor com os benefícios proporcionados pelos gastos públicos. Apesar de ser uma evolução do orçamento clássico, há ainda há uma deficiência significativa: a desvinculação entre o planejamento governamental e o orçamento. (MENDES, 2015).

O **orçamento de base zero ou por estratégia**, conforme Mendes (2015, p. 208), “consiste basicamente em uma análise crítica de todos os recursos solicitados pelos órgãos governamentais”. Na fase de elaboração da proposta orçamentária, há um questionamento sobre as reais necessidades de cada área, além disso, não se utilizam os totais gastos no ano anterior como valores iniciais mínimos (MENDES, 2015).

O **orçamento programa** é o tipo utilizado atualmente no Brasil. É um instrumento de planejamento das ações do governo, no qual há a identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, com estabelecimento de objetivos e metas e com a devida previsão dos custos (MENDES, 2015). O Decreto-Lei 200/67 em seu artigo 16 diz que: “Em cada ano, será elaborado um orçamento-programa, que pormenorizará a etapa do programa plurianual a ser realizada no exercício seguinte e que servirá de roteiro à execução coordenada do programa anual”. Com isso fica evidente que o orçamento-programa está ligado ao planejamento das ações e aos objetivos governamentais (GAMA JÚNIOR, 2009).

O **orçamento participativo** (OP) é um instrumento presente principalmente na gestão dos recursos municipais. No Portal da Transparência do Governo Federal encontra-se a seguinte definição:

O orçamento participativo é um importante instrumento de complementação da democracia representativa, pois permite que o cidadão debata e defina os destinos de uma cidade. Nele, a população decide as prioridades de investimentos em obras e serviços a serem realizados a cada ano, com os recursos do orçamento da prefeitura. Além disso, ele estimula o exercício da cidadania, o compromisso da população com o bem público e a corresponsabilização entre governo e sociedade sobre a gestão da cidade.

A escolha correta do tipo de orçamento público é chave do sucesso para a entidade que necessita utilizá-lo.

2.2.4 Planejamento, Execução e Controle orçamentário

2.2.4.1 Planejamento Orçamentário

Chiavenato (2003), afirma que as organizações não trabalham na base da improvisação, segundo o autor quase tudo o que ocorre dentro delas é planejado

antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

O Planejamento Orçamentário ou plano orçamentário está inserido dentro do processo de gestão da empresa e compreende a preparação dos métodos definidas no Planejamento Estratégico, contemplando as fases de planejamento, execução e controle de resultados.

A base da Controladoria Operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado de planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados. (PADOVEZE, 2010 p 33)

Para Stedry (1999) (apud Padoveze, 2010), o orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implantação de um plano”.

Portanto, convém ressaltar que o planejamento orçamentário ele serve para que organização possa projetar seus gastos e despesas em determinado período, não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O principal é que este processo estabelece e coordena os objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. (HOJI, 2010, p. 405).

Welsch (1983), ainda define que o planejamento e controle de resultados podem ser delimitados em termos mais abrangente, como uma abordagem sistemática e formal à implementação das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. [...] esta definição reconhece a administração como o principal fator do êxito da empresa em longo prazo. Também está subentendida a confiança de que uma administração adequada pode planejar manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa.

Hansen e Mowen (apud WANZUIT, 2009) enfatizam a relevância que os orçamentos têm no planejamento e controle, por compreender as “expressões quantitativas desses planos, em termos físicos ou financeiros, ou ambos”. Desta forma o planejamento, representa um manual de manifestação das metas e

estratégias organizacionais de uma organização e, todavia, os orçamentos são úteis ao controle porque norteia a empresa ao rumo desejado.

Portanto podemos definir que o planejamento orçamentário é elaborado para um período de tempo, e normalmente traz poucas informações quantitativas utilizando desta forma pouca informação da contabilidade. O planejamento orçamentário decide quais as necessidades da entidade e quais metas e estratégias serão feitas a fim de se alcançar os objetivos propostos.

Conclui-se também que o planejamento orçamentário é chave do sucesso financeiro da organização, pois eles auxiliam no controle dos gastos e despesas equilibrando-os com a receita.

2.2.4.2 Execução Orçamentária

Pode se dizer que de forma clara e objetiva que a Execução Orçamentária nada, mas é que a utilização da receita prevista no orçamento é a etapa em o que foi planejado acontece e ela deve ter coerência com o que foi planejado e programado.

Biderman e Arvate (2004) diz que a execução orçamentária é uma somatória de ações apropriadas nos instrumentos de programação, destinada á realização dos programas estabelecidos para alcançar os objetivos definidos na elaboração do orçamento no qual se constitui na etapa principal de todo o processo orçamentário.

Segundo Giacomoni (2010), as organizações privadas, mantém como via de regra a execução financeira das receitas e despesas de forma independente no que se refere ao orçamento. Este, quando existe, cumpre o papel de orientador geral, andando, porém, num circuito paralelo. Nesse sentido, e naturalmente aceito que o orçamento da organização sofra mudanças de rumo, acompanhando, por assim dizer, o comportamento real das finanças. (GIACOMONI, 2010 p. 295).

O autor ainda ressalta que na finança governamental, não existe flexibilidade, no que diz respeito aos gastos. O orçamento de despesa não é apenas uma peça de orientação; a execução financeira das despesas deve ter como marco definidor as autorizações constantes do orçamento. O comportamento financeiro da instituição pública é produto da execução de determinada programação, a qual se reveste da forma orçamentária.

Conforme o Manual do gestor público (2013, p. 94):

Uma vez fixada à despesa, esta poderá ser executada diretamente pelo órgão ou pela entidade aos quais foram alocadas as dotações orçamentárias ou por outro órgão ou, até mesmo, outra entidade, mediante a utilização de um recurso intitulado **descentralização de créditos orçamentários**.

Conforme Santos (2001, p. 14) a execução do orçamento público é feita uma verificação do cumprimento do orçamento sob o ponto de vista legal e do cumprimento dos programas de trabalho.

De acordo com Biderman e Arvate (2004, p 377);

A execução orçamentária deve guardar estreita relação com o orçamento aprovado, o qual, ao ser implementado, comanda toda a execução financeira. Portanto o comportamento financeiro do setor público é o resultado da execução de determinada programação, a qual possui a forma orçamentária.

A execução orçamentária é feita pelos órgãos e entidades governamentais, durante exercício financeiro, ele é expresso através de um processo de descentralização dos créditos, que confere o direito de realização da despesa prevista a todos os órgãos e entidades que devem realizar os programas e ações do governo.

Segundo Giacomoni (2010, p. 300);

Execução orçamentária trata exatamente de registrar os *creditos orçamentários* e respectivas *dotações* de forma a possibilitar o acompanhamento da evolução dos saldos das dotações e, assim, da própria programação do orçamento. Há inúmeros métodos que permitem a realização desse acompanhamento, desde os lançamentos manuais e mecânicos em fichas até o uso de processamento eletrônico, hoje em dia cada vez mais difundido.

A Lei nº. 4320/64 tornou-se o principal instrumento orientador e disciplinador para o processo de elaboração e execução orçamentária. Recentemente, a Lei de Responsabilidade Fiscal nº. 101/2000, conhecida como LRF, regulamenta série de questões relacionadas à administração pública.

Seria impraticável se, durante sua execução, o orçamento não pudesse ser retificado, visando atender a situações não previstas quando de sua elaboração ou, mesmo, viabilizar a execução de novas despesas, que só se

configuraram como necessárias durante a própria execução orçamentária. (GIACOMONI, 2010 p. 309).

Segundo Birdeman e Arvate (2004), a administração adequada da execução orçamentária pressupõe o acompanhamento da mesma, visando assegurar que a programação contida no orçamento seja cumprida, o que só é possível por meio do planejamento da execução.

Conforme Jung (2006) quanto a execução orçamentária;

A execução orçamentária e financeira poderá transformar em realidade, ou não, ao longo do exercício financeiro, por meio da efetiva arrecadação das receitas e da conseqüente realização das despesas, todo o planejamento elaborado pelos titulares do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo, autorizando a realização dos programas de governo que poderão propiciar os bens e serviços públicos em prol da sociedade. (JUNG, 2010 p. 366).

No orçamento empresarial a execução dos orçamentos é acompanhada pelo setor responsável durante todo o exercício contábil e que conforme Carneiro (2015 p. 26-27);

A execução do orçamento não é automática: uma vez concluído, um plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem seus esforços continuados e agressivos no sentido da execução desse plano. Os chefes de departamento devem sentir-se responsáveis pela consecução ou pela superação dos objetivos departamentais estabelecidos no plano de resultados. Uma conscientização constante em relação ao orçamento é necessária em toda a organização. Todos os níveis hierárquicos devem entender muito bem o programa, estar convencidos de sua relevância para as suas respectivas funções e participar de maneira significativa em sua execução.

Ishisaki (2003) ressalta que no orçamento empresarial o controle contábil possui um conjunto de ações direcionadas para o acompanhamento e registro da execução orçamentária. Frezatti (2006) diz que é preciso registrar os resultados que ocorrem durante a execução dos planos com a geração dos dados contábeis para inclusão nos relatórios por áreas de responsabilidade.

Após a execução do orçamento deve ser feita uma análise e comparação do que foi realizado e do que foi planejado, mas para que isso ocorra à organização

deve definir ferramentas para comparação dos resultados, que serão a base para a próxima gestão orçamentária, que com base nos resultados podem fazer ações corretivas e melhorias contínuas através da avaliação de desempenho.

2.2.4.3 Controle Orçamentário

Estabelecer e controlar são razões do sucesso de uma empresa, sendo um dos principais estímulos delas nos últimos anos. A ideia principal do controle estratégico está em manter a organização na gestão estratégica definida, monitorando os progressos e/ou indicadores estratégicos.

Conforme Sá e Moraes (2005), toda organização é voltada para obtenção de resultados que contribuam para formação do lucro, para assegurar sua continuidade, portanto existe a necessidade de sistemas formais de planejamento e controle, ou seja, um controle que compare o que foi planejado com os resultados obtidos de forma sistemática, tendo como objetivo detectar os possíveis desvios e efetuar os ajustes necessários para que a empresa possa se adaptar à nova realidade (WANZUIT, 2009).

Conforme Goudek et (apud LUNKES, 2007) para que o controle orçamentário seja eficaz, a empresa deve seguir o que ele chama de “Dez Mandamentos do Controle Orçamentário”:

- A direção da empresa deve considerar o controle orçamentário como essencial;
- Os executivos responsáveis devem sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
- O controle orçamentário é, em grande parte, um problema psicológico.
- Depois da implantação do sistema de controle orçamentário, ela deverá ser repetida a intervalos regulares de tempo;
- Deve haver um empregado responsável para cada orçamento parcial;
- Cada tarefa determinada no orçamento deve ter uma relação causal com as atividades da empresa;
- O controle orçamentário deve ser integral, isto é, deve abranger todas as atividades da empresa;

- O controle orçamentário é essencial quando se quer proporcionar à direção da empresa uma base sólida para descentralizar a autoridade e as responsabilidades.
- Sozinho, o orçamento é estéril. Mas, em conjunto com o controle orçamentário, sempre alcança o objetivo colimado: uma administração eficiente;
- Para completar o controle orçamentário, é necessária a observação estatística.

O controle da execução orçamentária é centrado na eficiência e eficácia dos gastos (despesas), e não somente na efetividade que os resultados dos programas produzem na sociedade.

Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), a função administrativa de controle se relaciona com a forma pela qual os objetivos devem ser alcançados e com a estruturação da empresa.

Conforme Gama Júnior (2009, p. 113):

O controle será mais eficiente se realizado *a priori*, ou seja, realizado preponderantemente sobre atos ainda não concretizados, porém o que se observa é que a avaliação ocorre, em grande parte, sobre o processo de despesa já realizado. Isso prejudica a correção de falhas no processo de execução e, por conseguinte, inviabiliza o cumprimento das metas estabelecidas.

Santos (2001, p. 14), complementa:

Esta fase do orçamento público foi revalorizada e reforçada pela Lei Complementar nº 101/2000, que estabeleceu punições ao não cumprimento das leis orçamentárias e aumentou a transparência das contas públicas, aumentando o número de pessoas com acesso a elas e em condições de analisá-las e apontar eventuais desconroles.

Welsch (1983) afirma que a atribuição do controle, envolve gestão de avaliação de desempenho, no qual compara o desempenho real com os propósitos, projetos, políticas e padrões, além de fazer uma análise dos desvios, para realizar a tomada de decisão corretiva através das análises efetuadas, além de fazer o acompanhamento para analisar a eficiência da ação de natureza corretiva unindo as informações ao processo de planejamento para desenvolvimento futuro atividade administrativa.

Segundo Mendes (2015), o orçamento surgiu como um instrumento de controle, que serve para assegurar ao Executivo (controle interno) e ao Legislativo (controle externo) quais recursos será aplicado conforme previstos em leis.

Mendes (2015, apud Lei nº 4.320/64) determina coexistência de dois sistemas de controle da execução orçamentária: interno e externo. O controle interno é aquele realizado pelo órgão no âmbito da própria administração, do próprio poder, dentro de sua estrutura. O Controle externo é aquele realizado por uma instituição independente e autônoma. (MENDES, 2015 p. 96).

Para Sanvicente e Santos, (1983) o planejamento e controle são favorecidos pelo uso de um plano orçamentário, mas para isso precisam a qualificar os níveis de autoridade e de responsabilidade pelas tomadas de decisões, além de adotar medidas necessárias atingir os objetivos da empresa.

Welsch (1983) enumera quatro limitações que devem ser levadas em conta durante o processo de desenvolvimento de um programa de planejamento e controle:

1. O plano de resultados baseia-se em estimativas: se estas não forem feitas em bases realistas, poderá resultar no fracasso do orçamento. Por serem baseados em “estimativas e julgamentos, é essencial haver flexibilidade na interpretação e utilização dos resultados”.
2. Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias: na maioria dos casos, o orçamento leva mais de um ano para atender às necessidades da empresa e por isso sofre constantes adaptações, seja em função de novas circunstâncias surgidas na empresa, ou pela adoção ou aperfeiçoamento de novas técnicas e ainda pelo abandono ou substituição de técnicas;
3. A execução de um plano de resultados não é automática: depende de que as pessoas, alta administração, gestores e empregados, executem as ações para que os objetivos constantes no orçamento se realizem.
4. O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração: o planejamento e o orçamento não substituem a administração, uma vez que esta compreende outras funções: administrar, controlar.

Portanto o controle orçamentário é elo entre os planos e as decisões da entidade, pois controlar é obter informações desempenho e com elas auxiliar os tomadores de decisão para que eles possam comparar e analisar os resultados

obtidos com o que foi planejado e decidir qual rumo deve ser tomado caso haja quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes.

2.2.5 O Orçamento e a Burocracia

A burocracia se insere no orçamento através do processo orçamentário que consiste em planejar, executar e controlar.

Segundo Motta (2017), a burocracia caracteriza-se pela separação entre os que executam, os que planejam, organiza, dirigem e controlam. Mendes (2015) diz que o aspecto técnico do orçamento é relacionado a uso de técnicas e classificações claras, corentes, racionais e metódicas, o autor ainda ressalta que ele caracteriza o conjunto de regras e formalidades técnicas e legais exigidas na elaboração, na aprovação, na execução e no controle do orçamento.

Um dos princípios da Burocracia de Weber é relacionado ao caráter legal das normas e regulamentos no qual a organização baseada em uma legislação própria como a Constituição para o Estado ou os estatutos para a empresa privada, portanto está intrinsecamente ligado ao orçamento, pois independente se o orçamento é público ou privado ambos devem respeitar as formalidades técnicas e legais exigidas, essa ideia é reforçada por Padoveze (2010) que o orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja de plano de contas, seja do plano de departamentalização.

O orçamento assim como burocracia tende a ser coerente e coeso por possuírem objetivos específicos.

Na burocracia segundo um dos princípios de Weber quaisquer ações e procedimentos são elaborados para garantir comprovação e documentações adequadas, com intuito de não haver erros nas interpretações das comunicações o mesmo ocorre no orçamento, pois segundo Giacomoni (2010), ele é um relatório de uma estimativa e de uma proposta tudo logicamente documentado de forma apropriada para que não haja erros de interpretação no seu controle.

Vale ressaltar que cada tipo de orçamento empresarial ou público possui normas e procedimentos burocráticos que os distingue uns dos outros, ou seja, alguns possuem mais ou menos que outros, porém cada um tem uma finalidade distinta do outro.

2.3 SETOR EDUCACIONAL

Conforme a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, o município de Caraguatatuba possui noventa e sete escolas.

Dentre as 97 escolas que existe no município, dezoito são administradas diretamente pela Secretaria Estadual de Educação. Estas unidades escolares são subordinadas a Diretoria de Ensino da Região de Caraguatatuba: 13 são de Ensino Médio regular, vale ressaltar que dentre destas ainda algumas possuem o Ensino Fundamental II; 1 de Educação de Jovens e Adultos (CEEJA); 1 Centro de Línguas (CEL); 1 Centro de Atendimento Sócio Educacional ao Adolescente; 1 no Centro de Detenção Provisório.

O poder Público Municipal através da Lei nº 983, de 04 de dezembro de 2002, se tornou responsável pela educação do Ensino Fundamental I e II e para isso criou um sistema Municipal de Ensino para administrar as 50 escolas que existe no município as quais responde a Secretaria Municipal da Educação a divisão do nível educacional está da seguinte forma: quinze unidades escolares de 1º a 5º ano do Ensino Fundamental I; seis escolas de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II e cinco unidades escolares de 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental I e II, totalizando 26 escolas de Ensino Fundamental, as demais são de educação infantil.

Existem 27 escolas de administração particular no município, sendo que 18 delas disponibilizam ensino tanto Ensino Médio quanto Ensino Fundamental II e estas juntamente com a APAE respondem a Diretoria de Ensino da Região de Caraguatatuba, as demais de que são somente de educação infantil respondem a Secretaria Municipal de Caraguatatuba.

Ainda temos em Caraguatatuba a Escola Técnica Estadual (ETEC) que oferece cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, a unidade escolar é administrada pelo governo estadual através do Centro Paula Souza, uma autarquia vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. E o Instituto Federal de São Paulo – Campus Caraguatatuba administrado pelo governo Federal, possui cursos de nível superior, técnico e técnico integrado ao Ensino Médio.

Apesar de as escolas responderem a órgãos distintos, elas não podem fugir da legislação que regulamenta as diretrizes da Educação no Brasil, pois por serem instituições de ensino todas são subordinadas a Lei de Diretrizes e Bases da

Educação (LDB), nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

2.3.1 Financiamento da Educação

As fontes de recursos financeiros das escolas podem variar de uma para outra de acordo com a etapa do sistema educacional brasileiro e também depende se ela é de esfera particular, federal, estadual ou municipal.

A educação básica compreende três etapas, educação infantil (para crianças com até cinco anos), o ensino fundamental (para alunos de seis a 14 anos) e o ensino médio (para alunos de 15 a 17 anos).

O financiamento da Educação no Brasil provém de empresas privadas, recursos públicos e também dos contribuintes. Portanto cabe ao Ministério da Educação programar a política nacional de educação, que tem por obrigação articular ações com o que é proposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

De acordo com a Constituição Federal de 1988 e Lei das Diretrizes Básica da Educação Nacional (LDB) de 1996 delegaram;

À União, aos Estados, ao Distrito Federal (DF) e aos municípios a responsabilidade pela administração do sistema educacional brasileiro, consagrando a existência de três sistemas de ensino público, tendo como fundamento o regime de colaboração entre essas instâncias federadas. Cada instância do poder público tem, assim, um sistema de ensino para manter e expandir, acarretando gastos, bem como mecanismos e fontes de recursos para o seu financiamento. (CASTRO, 2001 p. 11-12).

O artigo 212 da Constituição Federal determina que União invista, no mínimo, 18%, excluídas as transferências, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, 25% do total da receita que resulta de seus impostos, incluídas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

De acordo com Castro (2001), isto consagrou a existência de três sistemas de ensino público, tendo como fundamento o regime de colaboração entre essas instâncias federadas, portanto cada uma tem, assim, um sistema de ensino para manter e expandir, acarretando gastos, bem como mecanismos e fontes de recursos para o seu financiamento.

Vale ressaltar que alguns Estados e Municípios, as Constituições e Leis Orgânicas determinam que o percentual deva ser maior. Sendo este o caso do

Estado de São Paulo que, anualmente, necessita investir 30% no desenvolvimento e manutenção do ensino.

2.3.1.1 FUNDEB

Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica (**FUNDEB**) foi criado em substituição do FUNDEF (restrito apenas ao ensino fundamental), o FUNDEB contempla todas as etapas, níveis e modalidades de ensino.

A criação do FUNDEB (Emenda Constitucional n.º 53, de 2006, e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007) foi com intenção de promover uma melhora na qualidade do ensino básico evitando a fragmentação do mesmo e também promove a valorização salarial e profissional, com intuito de diminuir o desnível entre os três níveis do ensino básico e também garantir que União amplie financiamento da educação com uma vigência de 14 anos, expirando em 2020.

Os recursos disponibilizados pelo FUNDEB abrangem a educação infantil, creches e pré-escola, ensinos fundamental e médio, incluindo as modalidades especiais da educação: educação urbana, rural, indígena, quilombola, especial, e educação de jovens e adultos.

Os recursos dos concentrados no FUNDEB são distribuídos de acordo com a arrecadação de cada Estado e Município e à medida que entram é repartido proporcionalmente de forma automática (sem necessidade de autorização ou convênios para esse fim) e periódica, ele é creditado em conta específica de cada governo estadual e municipal.

A distribuição dos recursos é feita com data base ao número de alunos da educação básica pública, matriculados no ano anterior de acordo censo escolar do INEP.

Este recurso é destinado a escolas públicas de educação básica estaduais, municipais e do Distrito Federal; unidades de ensino privadas de educação especial que são qualificadas como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público; e polos presenciais do sistema Universidade Abertas do Brasil (UAB) que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica.

2.3.1.2 Recursos Escolas Públicas

As escolas públicas estaduais recebem ajuda de custo através de programas federais administrados pela FNDE (fundo nacional de desenvolvimento da educação), além destes recursos federais ainda tem a ajuda do Governo Estadual para complementar suas despesas como, por exemplo, verbas para manutenção do prédio anual e rede de suprimentos mensal para compra de papelaria, higiene, suprimentos de informática e alimentação.

O Governo do Estado São Paulo disponibiliza aos alunos da Rede Estadual da Educação material didático de acordo com nível de estudo e complemento da merenda escolar.

As escolas municipais de Caraguatatuba enviam pedidos ao setor de compra da Secretaria Municipal de Educação que irá disponibilizar o material ou recurso necessário.

No ano anterior foi fornecido pela prefeitura municipal de Caraguatatuba uniforme e material didático gratuitamente aos alunos.

Em Caraguatatuba todos os alunos da Rede Estadual de ensino ou da Rede municipal tem gratuidade do transporte escolar desde que esteja dentro dos critérios da lei Nº 803, de 16 de novembro de 1999.

2.3.1.3 Fontes de Recursos Escolas Privadas

As fontes de Recursos Financeiros de uma privada provêm do recebimento de suas mensalidades que pode estar incluso o material didático ou não. É através das mensalidades é que são comprados materiais didáticos, pagos salários dos professores e funcionários e comprado demais suprimentos que a escola necessita para se manter, algumas escolas ainda faz vendas de uniformes e mantém cantinas para compor sua receita.

O diretor financeiro de uma escola particular tem que equilibrar os negócios essenciais da instituição com a operação financeira da escola, tem que elaborar o planejamento orçamentário da Unidade, fazer a monitoração do fluxo de caixa, controle de estoque e sempre se reportar a comissão Administradora da Unidade, ele também é o responsável por deixar que a despesa ultrapasse a receita, é ele que tem de tomar as decisões estratégicas para que a escola se mantenha em bom

funcionamento.

Outra fonte de recursos financeiros das escolas particulares são eventos que ela promove e que os pais têm que pagar a parte por não está incluso na matrícula, vendas de uniformes e outros materiais também não incluso na mensalidade.

O BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) também é bom recurso para escolas particulares conseguir adquirir capital de giro, financiamento de equipamentos e dinheiro para reformar devidas suas baixas taxas.

2.3.2 Escola e a Burocracia

A escola é um órgão totalmente burocratizado, isto fica enfatizado nos critérios de plano de ensino pedagógico, guias de aprendizagem, avaliações, seleção, de promoção, programas educativos, leis que regem a educação, vida funcional, guardam de documentos, matrículas entre outras coisas.

Conforme Motta (2004) a compulsão burocrática transparece claramente no meio acadêmico, o autor ainda avalia a segurança e conformidade que a escola demonstra parecem tranquilizar a sociedade, o autor afirma também que os frutos da escola não são apenas os frutos de uma burocracia, com todas as suas implicações, mas são os futuros reprodutores de uma sociedade burocrática, reprodutora das relações sociais presentes em suas bases.

Weber (1999) afirma que sobre a forma da educação e formação os estabelecimentos de ensino independentemente do nível encontram-se sob “a influência dominante da necessidade daquela espécie de "educação" que é criada pelo sistema de exames especiais, cada vez mais indispensáveis para o burocratismo moderno: o ensino especializado”.

O aperfeiçoamento dos diplomas das universidades e escolas superiores técnicas e comerciais, os clamores pela criação de atestados de formação em todas as áreas, em geral, servem à constituição de uma camada privilegiada nos escritórios públicos e privada. (WEBER, 1999 p. 231)

Tragtenberg (1980) ressalta que no século XIX a expansão da técnica e a ampliação da divisão do trabalho, com o desenvolvimento do capitalismo, levaram as pessoas à necessidade de a universalização do saber ler, escrever e contar.

Sander (2007) contextualiza que a efervescência política e intelectual que marcou o início do século XX – a partir da I Guerra Mundial até a Revolução de

1930, transitando pela Grande Depressão no final da década de 1920 – externou-se no setor público e na educação, iniciando os movimentos reformistas na administração do Estado e na gestão educacional.

No processo educativo há uma grande influência da administração burocrática evidente na divisão entre a concepção e a ação, que originou as funções especializadas no seu meio, sendo alguns responsáveis em idealizar teoricamente o ensino e outros em executar aulas.

Na maioria dos casos, esse modo de organização foi de tal maneira absorvido que a mais forte tendência consiste em confundi-la com a escola: os atores não imaginam poder funcionar de outro modo, não percebem que a organização do trabalho existente é o resultado de uma construção social, com sua parte de arbitrário.

Desta forma, o mecanismo de divisão do trabalho das empresas transporta para a organização da gestão educacional e para escola, em que os indivíduos e o ensino segue ao ideal burocrático baseado em métodos rígidos por meio de administração dos processos de trabalho, inclusive do professor e tratamento padronizado no que refere aos alunos.

“[...] Na medida em que há a acentuação da burocratização, ocorre acentuação da hierarquização, associada à criação de níveis de burocratas, cujas responsabilidades maiores se tornam as de atuarem como “zeladores” de normas e regulamentos estabelecidos e legitimam a sua posição e o seu trabalho.

Indicando-a como vítima do corporativismo dos funcionários públicos, assim pode-se considerar que a administração weberiana foi intensamente questionada por ser avessa a inovações, tendo em vista que houve intensas modificações devido ao desenvolvimento dos avanços científicos e tecnológicos, modificando as necessidades sociais, econômicas e políticas da sociedade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, que segundo Andrade (2010, p.117) refere-se ao “[...] conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

As próximas seções apresentam a forma como o material foi coletado e processado para melhor atingir os objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para composição deste trabalho realizou-se uma pesquisa de campo que de acordo com Marconi e Lakatos (2002) é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. No presente trabalho o interesse da pesquisa de campo é analisar as diferentes escolas quanto ao uso da burocracia na execução orçamentária.

A metodologia segundo Correia (2009) é a descrição completa, clara e objetiva dos procedimentos adotados no decorrer do trabalho de pesquisa e compreender tanto os métodos escolhidos quanto as técnicas utilizadas pelo pesquisador. Portanto no presente trabalho a pesquisa realizada teve além ter um caráter qualitativo exploratório, foi de natureza descritiva com intuito de registrar os fatos e analisar para identificar a aplicação da Teoria da Burocracia na Execução Orçamentária, no caso do setor da educação.

A abordagem realizada foi por meio de entrevistas estruturadas ao público alvo em questão que neste caso serão a equipe gestora das Unidades Escolares selecionadas, as perguntas serão elaboradas para responder sobre a aplicação da teoria da burocracia na Execução Orçamentária no setor da educação sem, no entanto, interferir em seu meio.

A natureza do resultado da pesquisa é de valor teórico que de acordo com Fonseca (2012) a discussão e a interpretação dos resultados devem ser realizadas a luz de teorias científicas, o autor ainda ressalta a necessidade de ponderar todos os aspectos importantes revelados pela pesquisa comparando o que era teoricamente esperado com resultado da pesquisa.

3.2 AMOSTRAGEM

De acordo com Malhotra (2012) a elaboração de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, ou seja, a coleção de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.

Estabelecer a população-alvo envolve transformar a definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído na amostra.

Para Malhotra (2012), a amostragem não probabilística por conveniência, como o nome indica, envolve a obtenção de uma amostra de elementos baseada na conveniência do pesquisador.

Para realização da pesquisa foram definidas quatro escolas de ensino fundamental e médio de Caraguatatuba sendo cada uma representante de uma esfera; municipal, estadual, federal e privada.

- A definição de pesquisar quatro escolas foi para apenas analisar qualitativamente, como é a aplicação da Teoria da Burocracia na execução orçamentária em diferentes esferas de ensino, portanto foi escolhida uma representante de cada autarquia. Portanto o tamanho da amostra foi definido com o intuito de ser uma análise amostral de caráter comparativo entre unidades escolares, de diferentes esferas: EMEF. Luís Silvar do Prado, escola administrada pela Secretaria Municipal da Educação, possui etapa de Ensino Fundamental II.
- EE Colônia dos Pescadores, escola administrada pela Diretoria de Ensino – Região Caraguatatuba, possui as etapas de Ensino Fundamental II e Ensino Médio.
- Instituto Federal de São Paulo – Campus Caraguatatuba, possui o Ensino Médio, Técnico, Tecnólogo e Graduação Universitária.
- Colégio Adventista, possui as etapas de Ensino Fundamental I e II e educação infantil.

A seleção das unidades de amostragem neste caso foi o fato de que em Caraguatatuba só existe uma escola de nível médio federal o que facilitou a escolha; já escola estadual se deu proximidade de minha residência e por conhecer toda a equipe escolar; a escola municipal pela proximidade do local de trabalho, no caso da

escola particular foi por indicação e também por coincidência por estar entre as possíveis candidatas, ou seja, no lugar e momento certo.

3.3 QUADRO DE ITENS

Para essa pesquisa foi utilizada uma escala de likert de cinco pontos com intuito de extrair uma informação mais rica das escolas entrevistadas, pois permitiu obter das entrevistadas uma percepção mais detalhada.

Classificação das perguntas ficou da seguinte maneira:

Totalmente Falso	Parcialmente Falso	Nem falso, Nem Verdadeiro	Parcialmente Verdadeiro	Totalmente Verdadeiro
01	02	03	04	05

Está pesquisa teve 36 questões medidas pela escala de likert, portanto a pontuação máxima permitida por pelo questionário seria de 180 pontos que corresponde a 100% de afirmativas totalmente verdadeiras.

Portanto para fazer percentual das questões analisadas foi uma regra de três simples, na qual se soma a pontuação de cada escola e divide pela quantidade total de pontos.

A Teoria da Burocracia possui 21 itens que foram medidos pela escala de likert de 05 pontos, analisando a relação da burocracia com as escolas.

Quadro 02 – Itens Analisados da Teoria da Burocracia			
<i>Teoria da Burocracia</i>	<i>Tipo</i>	<i>Questão</i>	<i>Autor e Ano</i>
Normas e regulamentos	Escala de Likert – 5 pontos	6 e 7	Weber apud Chiavenato (2003)
Comunicações	Escala de Likert – 5 pontos	8 e 9	Weber apud Chiavenato (2003)
Divisão do trabalho	Escala de Likert – 5 pontos	10 e 11	Weber apud Chiavenato (2003)
Impessoalidade nas relações	Escala de Likert – 5 pontos	12	Weber apud Chiavenato (2003)
Hierarquia de autoridade	Escala de Likert – 5 pontos	13 e 14	Weber apud Chiavenato (2003)
Rotinas e procedimentos padronizados	Escala de Likert – 5 pontos	15,16 e 17	Weber apud Chiavenato (2003)
Competência técnica e meritocracia	Escala de Likert – 5 pontos	18 e 19	Weber apud Chiavenato (2003)
Especialização da administração	Escala de Likert – 5 pontos	20 a 23	Weber apud Chiavenato (2003)
Profissionalização dos participantes	Escala de Likert – 5 pontos	24 e 25	Weber apud Chiavenato (2003)
Previsibilidade do funcionamento	Escala de Likert – 5 pontos	26 e 27	Weber apud Chiavenato (2003)

A Teoria do Orçamento possui 12 itens medidos que foram medidos pela escala de likert de 05 pontos, analisando a relação do orçamento com as escolas.

Quadro 03 – Itens Analisados da Teoria do Orçamento			
Teoria do Orçamento	Tipo	Questão	Autor e Ano
Planejamento	Escala de Likert – 5 pontos	29 e 30, 31	Chiavenato (2003) , Welch (1983) e Hansen e Mowen (apud WANZUIT, 2009).
Controle e Coordenação	Escala de Likert – 5 pontos	32 a 35	Welch (1983) e Padoveze (2010)
Execução	Escala de Likert – 5 pontos	36 e 40	Birderman e Arvate (2004)
Princípio da Anualidade ou Periodicidade	Escala de Likert – 5 pontos	37	Artigo 2º da lei 4320/64
Princípio da Especificação ou Discriminação	Escala de Likert – 5 pontos	38	Mendes (2015)
Princípio da Previa Autorização ou legalidade	Escala de Likert – 5 pontos	39	Sanches (2004)
Princípio da Unidade	Escala de Likert – 5 pontos	41	Sanches (2004)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados os resultados da pesquisa realizada nas escolas, e a comparação das respostas dadas por cada escola. Essa comparação permitirá verificar qual escola aplica com maior intensidade a Teoria da burocracia no seu controle orçamentário.

Nas próximas seções apresentam-se o assunto questionado item a item verificando se os objetivos propostos foram atingidos.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

A primeira questão do questionário teve por definição identificar as escolas participantes da pesquisa: Os resultados descrevem quatro escolas:

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Caraguatatuba.
- E.E Colônia dos Pescadores
- Colégio Adventista
- EMEF Luís Silvar do Prado

A segunda questão teve o intuito de definir qual o cargo ou função de quem respondeu o questionário. Os resultados apontam diferentes cargos:

- Administradora - Diretora Adjunta de Administração quem respondeu pela - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Caraguatatuba.
- Diretor de Escola quem respondeu pela E.E Colônia dos Pescadores.
- Secretária Administrativa quem respondeu pelo Colégio Adventista.
- Diretor de Escola quem respondeu pela EMEF Luís Silvar do Prado.

A terceira questão teve o objetivo de saber o tempo de atuação na área de educação escolar de cada participante. Os resultados mostram tempos variados de um até dezessete anos:

Administradora - Diretora Adjunta de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Caraguatatuba, atua há nove anos nesta área.

- Diretor de Escola da E.E Colônia dos Pescadores atua há dezessete anos na Educação.
- Secretária Administrativa do Colégio Adventista atua há um ano no setor Educacional.
- Diretor de Escola da EMEF Luís Silvar do Prado atua há 10 anos na Educação.

A quarta questão teve o objetivo de saber se quem respondeu o questionário era o Gestor da Unidade Escolar e responsável pelo Controle Orçamentário. Os resultados mostram que dos quatro entrevistados, apenas a secretária do Colégio Adventista respondeu que era apenas responsável pelo Controle Financeiro, enquanto os demais confirmaram que eram responsáveis pela gestão da escola e também responsáveis pelo controle orçamentário.

4.2 APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA

A relação entre Teoria da Burocracia e Escolas é muito intrínseca, pois as unidades escolares precisam adotar normas, regulamentos, registrar e documentar tudo para que funcionem de forma organizada e com clareza de informações.

Para uma escola existir além de todas as documentações e registros legais, ela necessita de uma equipe totalmente hierarquizada que esteja de acordo com divisões do trabalho, as relações assim como ocorre nas empresas deve ter um caráter impessoal, as funções devem ser divididas de acordo com as habilidades técnicas de cada um, os cargos ou funções não ficam sem supervisão tudo é supervisionado de forma a auxiliar a escola a atingir o objetivo que se propôs.

Tudo que ocorre dentro de uma escola é registrado através de documentos específicos e arquivado para futuras consultas, toda a escola trabalha sob um regimento de normas e conduta, e tudo nela tem amparo na lei. Outro fator que pode ser identificado como característica da burocracia é o processo de seleção de pessoal, ele feito através de concursos, processos seletivos ou até por entrevista neste caso independente de qual seja o tipo da escola (estadual, municipal, federal ou particular), mas seja qual for o tipo, deve existir uma descrição de cargo compatível com a vaga disponível.

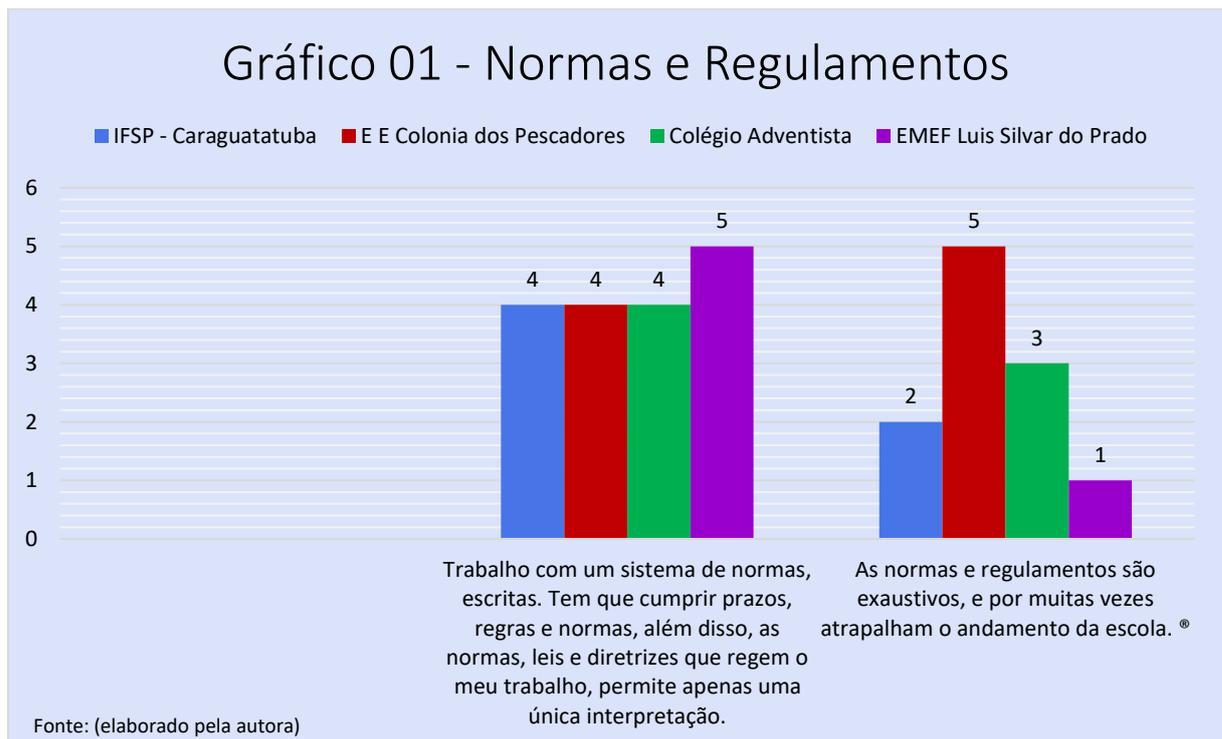
A escola sempre tem que responder e atender as normas e diretrizes, leis

propostas pelo Ministério da Educação (MEC), para que possa funcionar regulamentada.

O uso da burocracia fica explícito à medida que as seções abaixo forem sendo analisadas e comentadas, pois se percebe que apesar de serem entidades educacionais elas são administradas como empresas.

4.2.1 Normas e Regulamentos

A pesquisa buscou levantar dados sobre o grau de burocratização das unidades escolares pesquisadas. Por meio de entrevistas, os gestores responderam o quanto concordam ou não com uma afirmação de que o trabalho da escola segue um sistema de normas escritas, cumprimento de prazos, regras que permitem apenas uma única interpretação. Os resultados obtidos estão organizados no gráfico 1 abaixo:



Dentre os gestores entrevistados, apenas o gestor da EMEF Luis Silvar do Prado concordou completamente que sua escola trabalha como descrito pela afirmação. Os demais gestores responderam que sua escola também trabalha de acordo com a afirmação, mas não completamente, o que permite concluir que algumas diretrizes e normas às vezes geram dificuldade de interpretação que impedem serem cumpridas completamente.

Quanto a afirmação de que as normas e regulamentos são exaustivos e às vezes atrapalham o andamento da escola, o gestor da EMEF Luis Silvar do Prado afirmou que para eles a regra não se aplica sendo totalmente falsa. O gestor do Instituto Federal respondeu que tal afirmação é parcialmente falsa. E a secretária do Colégio Adventista acha que às vezes as normas e regulamentos são exaustivos. O gestor da EE Colônia dos Pescadores acredita que existe um excesso de normas e regulamentos que atrapalham o andamento da escola totalmente.

Analisando as respostas as duas questões em conjunto, podemos afirmar que, pela clareza das normas e regulamentos, a gestão EMEF Luís Silvar do Prado não tem dificuldade, as normas e regulamentos não são exaustivas e não atrapalham o andamento da escola. Por outro lado, a gestão da EE Colônia dos Pescadores, por não ter totalmente clareza das normas e regulamentos que às vezes geram informações ambíguas, tem grande dificuldade em interpretá-las e por isso as normas e regulamentos causam uma disfunção da burocracia.

Os demais gestores conseguem fazer um equilíbrio dos sistema de normas escritas, cumprimento de prazo, regras que permite apenas uma única interpretação portanto o trabalho não se torna exaustivo a ponto de não atrapalhar o andamento da escola.

4.2.2 Comunicações

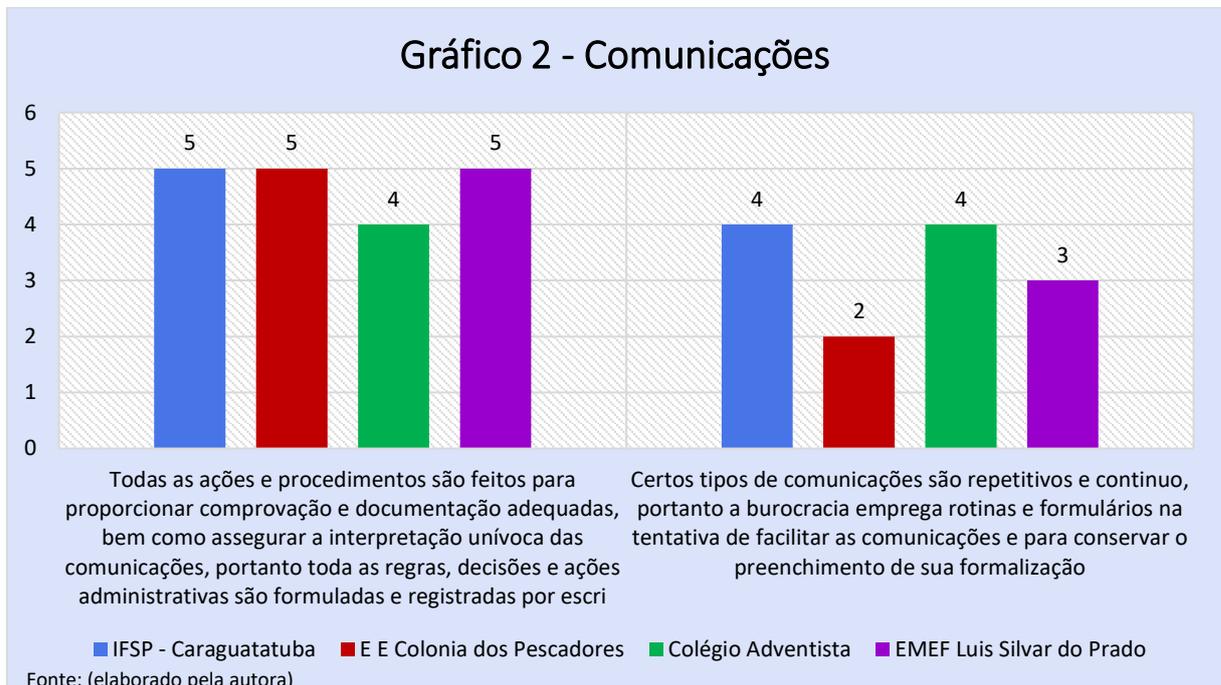
A pesquisa também buscou levantar dados sobre a comunicação das escolas. Os gestores foram entrevistados sobre as ações e procedimentos que realizam para comprovar o cumprimento das regras, seu registro por escrito e a interpretação unívoca das regras.

As escolas públicas avaliadas todas afirmaram que sim, registram totalmente todas as ações, decisões e regras por escrito. O colégio particular também afirmou que sim, mas não totalmente.

Em relação aos tipos comunicações repetivas e contínuas, as resposta foram distintas entre si, com exceção apenas das respostas do IFSP – Caraguatatuba e do Colégio Adventista, pois ambas concordam que a burocracia emprega rotinas e formulários na tentativa de facilitar as comunicações, as formalizando.

A resposta do gestor da escola EE Colônia dos Pescadores discorda que a burocracia emprega o uso de formulários e rotinas para facilitar as comunicações.

Para esse gestor, é a padronização que faz com que as comunicações fiquem repetitivas e contínuas.



O Colégio Adventista se manteve neutro nesta questão, pois para seu gestor, essa rotina de formulários não dificulta mas também não atrapalha, pois deve existir momentos em que ela ajuda, mas em alguns deve atrapalhar portanto isto gera um equilíbrio.

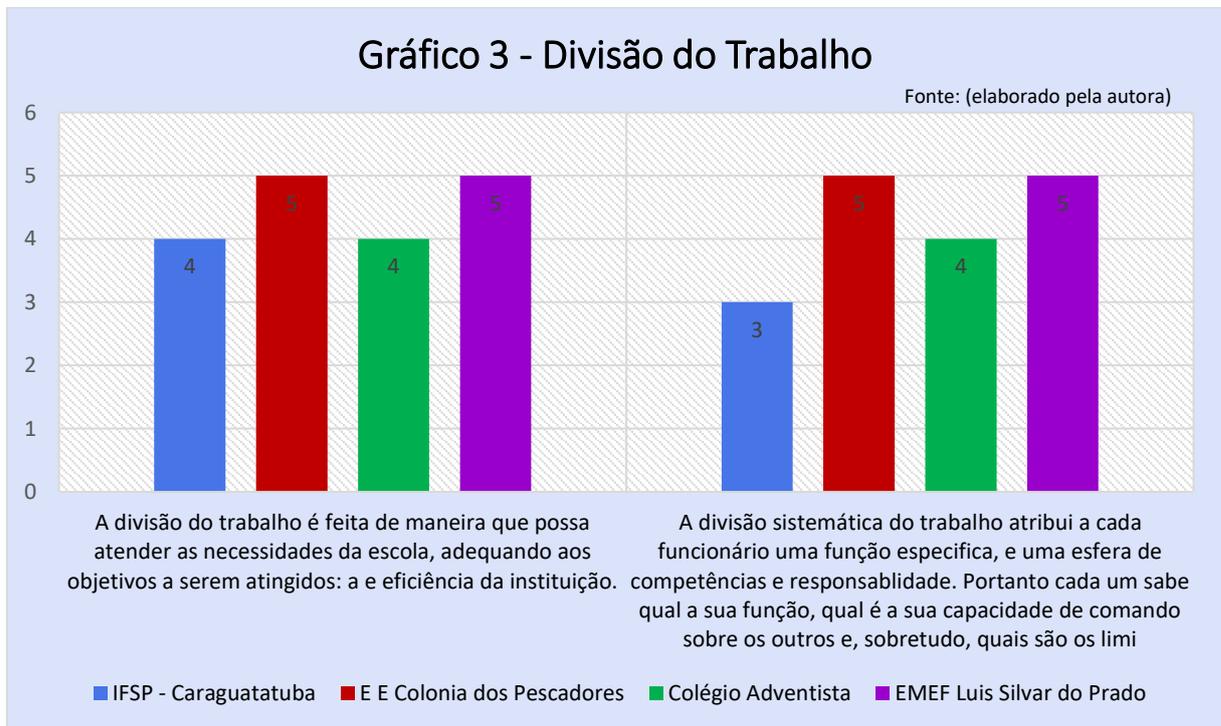
Analisando as duas questões em conjunto, podemos afirmar que o Colégio Adventista, das quatro escolas analisadas, é única que consegue manter o equilíbrio em sua comunicação pois tudo corre parcialmente dentro de um padrão esperado, a comunicação não fica tão repetitiva e contínua, pois não há excesso de informações geradas e tudo é feito dentro de um padrão.

4.2.3 Divisão do Trabalho

A pesquisa também buscou levantar dados sobre a divisão do trabalho nas escolas. Os gestores foram entrevistados sobre a divisão do trabalho é feita de maneira que atenda as necessidades da escola, para que possa atingir o objetivo proposto.

A divisão do trabalho nas escolas de nível municipal e estadual avaliadas é totalmente equilibrada que atende as necessidades da escola e com isso os objetivos da instituição, é atingido com muita eficiência. O IFSP e o Colégio

Adventista atingem apenas parcialmente o objetivo proposto, portanto não atingem a eficiência da instituição.



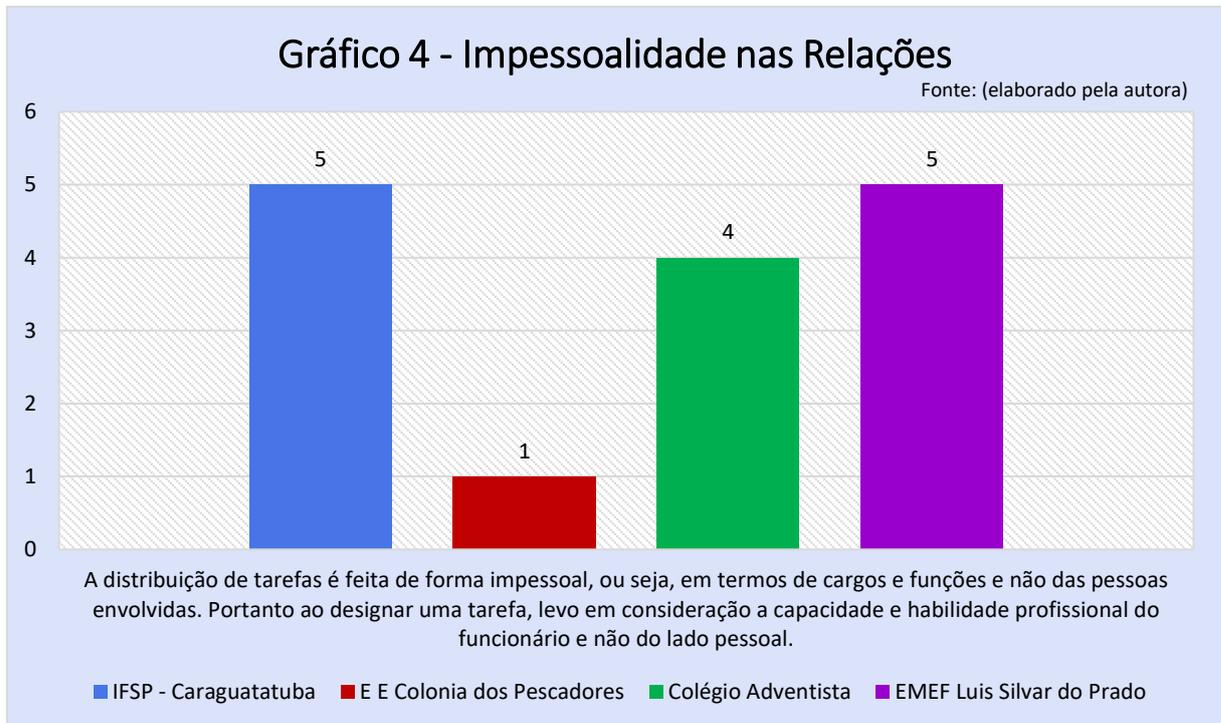
Quanto a atribuição sistemática de funções e competências e responsabilidades atribuídas a EMEF Luís Silvar a EE Colônia dos Pescadores, conseguem fazer a divisão plenamente, lá cada funcionário tem consciência de suas funções e atribuições, o Colégio Adventista neste quesito também atingiu parcialmente o objetivo diferente do IFSP Caraguatatuba, que as vezes conseguem fazer divisão das funções, colocando cada um em seu devido lugar e as vezes não, em algum momento ou outro o funcionário acaba por fazer algo que não está em sua competência técnica de trabalho.

4.2.4 Impessoalidade nas Relações

A pesquisa também buscou levantar dados sobre a impessoalidade nas relações. Os gestores foram entrevistados sobre as distribuições de tarefas ser feita de forma impessoal, em termos de cargos e função e não de pessoas envolvidas.

Quanto a impessoalidade nas relações observa-se outra disfunção burocrática da gestão escola EE Colônia dos Pescadores, pois ela não consegue distribuir suas tarefas de forma impessoal em termos de cargos e função, por nem sempre levar em consideração a capacidade e habilidade profissional de cada um,

mas apesar disso conforme a característica anterior a escola consegue atingir a eficiência na divisão de trabalho, a gestão da escola municipal também se destaca na característica divisão de trabalho ela neste quesito faz conforme Weber orienta em distribuir tarefas de forma impessoal, considerando apenas capacidade profissional envolvido.



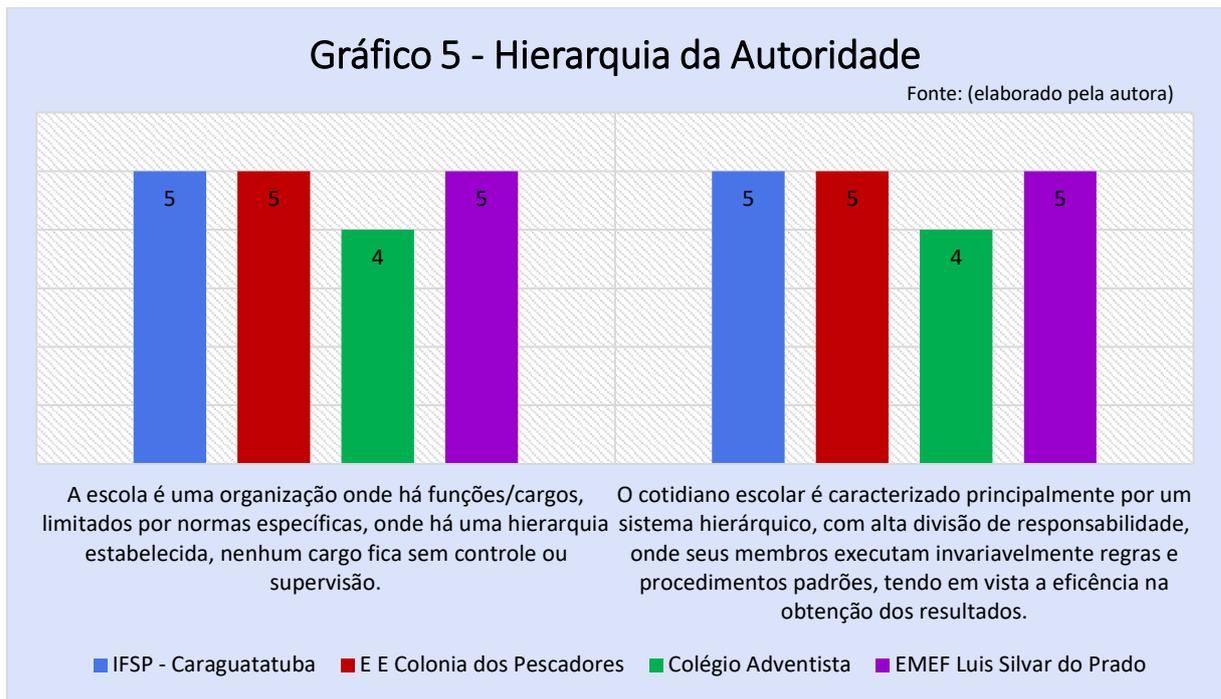
Neste mesmo prisma vemos que a gestão IFSP que é impessoal na distribuição de tarefas, e sempre leva em consideração habilidade profissional do funcionário na característica anterior ela atinge parcialmente os objetivos proposto pela escola, e atende de parcial as necessidades da escola e as vezes não consegue que função atribuída faça somente aquilo que lhe compete.

A gestão do colégio Adventista mantém a mesma pontuação que a característica anterior, portanto ela consegue manter o equilíbrio parcialmente quando o assunto é impessoalidade nas relações, ou seja ela precisa administrar somente um pouco mais, para atingir a máxima eficiência, a gestão do IFSP precisa melhorar sua impessoalidade nas relações, ser mais criterioso afim de se atingir a eficiência na divisão de trabalho. A gestão da escola Colonia dos Pescadores apesar de achar que seus critérios de ser mais humano seja bom em algum momento pode ser afetado por isto, pois no momento a escola tem sorte de levar em consideração apenas o lado humano do funcionário porém são todos competentes conforme mostra na característica anterior, mas pode vir a ter problema caso atribua uma

função por amizade e o funcionario não ter habilidades necessarias para o cargo.

4.2.5 Hierarquia da Autoridade

A pesquisa também buscou levantar dados sobre a hierarquia da autoridade dentro das escolas. Os gestores foram questionados sobre a escola ser uma organização onde existem cargos e funções, são limitados por normas específicas se existe controle.

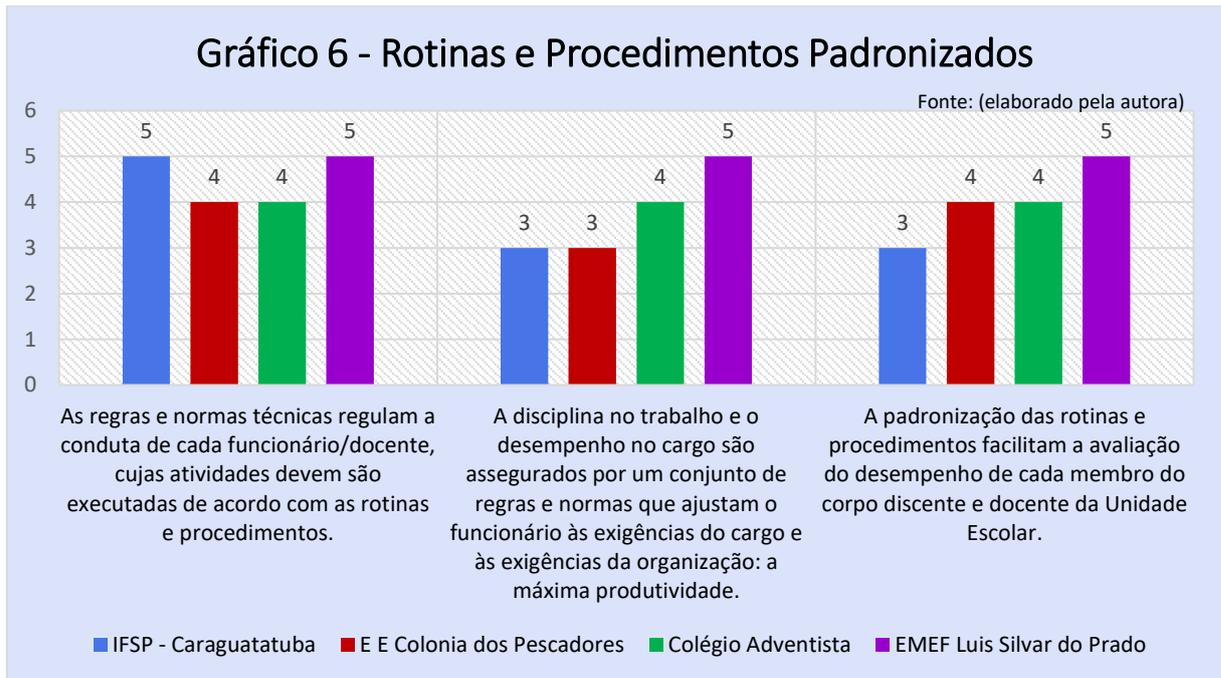


Percebe-se que nas escolas publicas as funções/cargos todos são limitados por normas específicas, não existe cargo sem uma supervisão direta ou indireta todos responde a alguém, todo o cotidiano escolar sistematizados hierarquicamente, e possui alta divisão de responsabilidade onde a equipe escolar executam diversas regras e procedimentos padrão, sempre buscando a eficiência dos resultados, a escola particular cumpre parcialmente este quesito, em algum momento ela se torna mais branda em sua hierarquia, apesar de existir normas específicas elas acabem sendo mais flexível.

4.2.6 Rotinas e Procedimentos padronizados

Através do gráfico 06 é possível ver que a gestão EMEF Luís Silvar é única escola que consegue atingir totalmente a máxima eficiência no quesito rotinas e

procedimentos padronizados, vemos que tanto os gestores da EMEF e IFSP conseguem ser proficiente quanto às regras e normas técnicas que regula a conduta de cada funcionário/docente nestas escolas atividade são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos proposto pela organização. Neste mesmo quesito as gestões da EE Colônia dos Pescadores e o Colégio Adventista atingem parcialmente a execução das normas técnicas que regulam a conduta funcional de suas equipes.



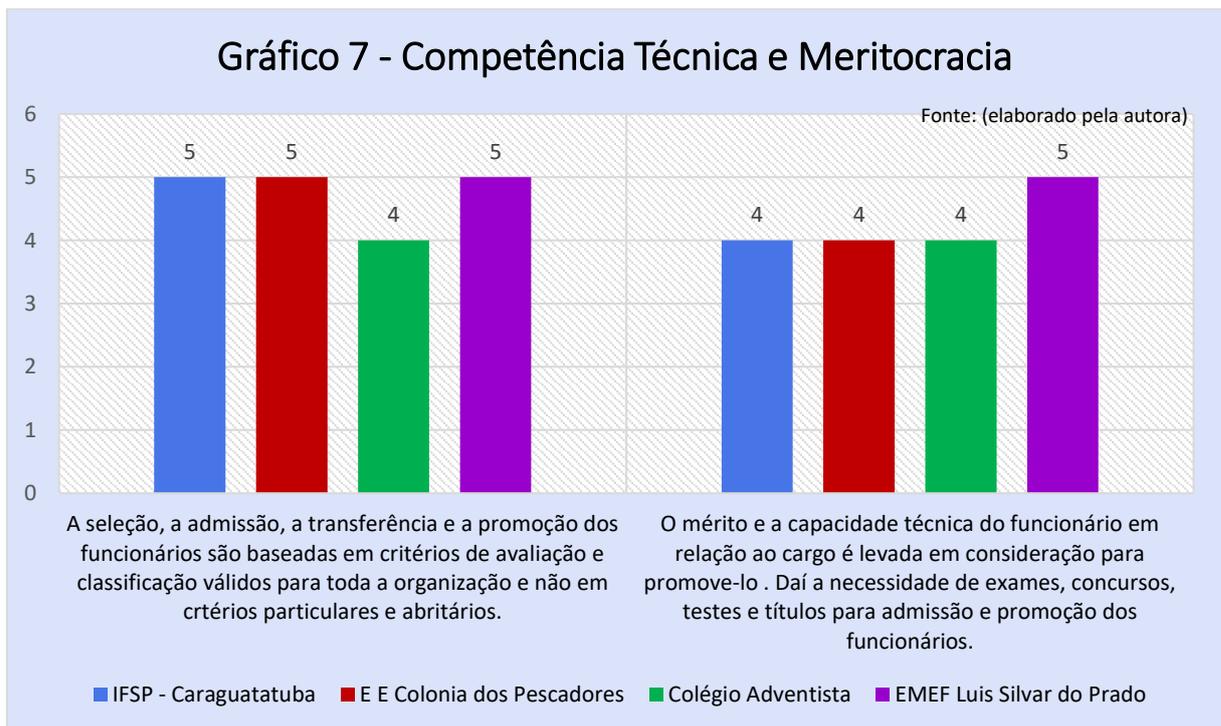
Quando se trata da disciplina no trabalho e o desempenho funcional somente a EMEF consegue manter este equilíbrio conseguindo fazer que a escola atinja a máxima produtividade, a escola particular consegue atingir parcialmente máxima produtividade, provavelmente neste caso em algum momento haja uma quebra da disciplina da equipe e o desempenho no cargo é afetado. O IFSP e a EE Colônia dos Pescadores às vezes conseguem fazer com que as escolas atinjam a máxima produtividade, apesar de que a disciplina e o desempenho no serem assegurado por um conjunto de normas acabam ocorrendo uma disfunção, pois estas imprevisibilidades do fator humano não foram previstas por Weber em sua proposta da burocracia.

A padronização das rotinas e procedimentos às vezes não facilita para o IFSP a avaliação do desempenho de cada membro do corpo discente e docente o correndo desta forma uma disfunção da burocracia dentro da unidade escolar; as escolas Colônia dos Pescadores e Colégio Adventista atingem está proposta parcialmente, a EMEF Luís Silvar do Prado demonstra que a padronização das

rotinas e procedimentos é fundamental para que ela atinja sua máxima eficiência e está padronização facilita muito para que ela possa fazer a avaliação funcional de desempenho de cada uma de seus membros.

4.2.7 Competência Técnica e Meritocracia

Através da análise do gráfico 07 que nas escolas publicas o processo de seleção e admissão do pessoal, a transferência e a promoção dos funcionários são totalmente baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários, todo o procedimento é feito através de publicações feitas no Diário Oficial, existe uma serie de criterios que elas deve seguir e um periodo pré determinado para execução. A gestão da escola particular é mais branda, ela se baseia parcialmente nos critérios de avaliação e classificação que são rejeidos para toda a rede de ensino do Colégio Adventista.



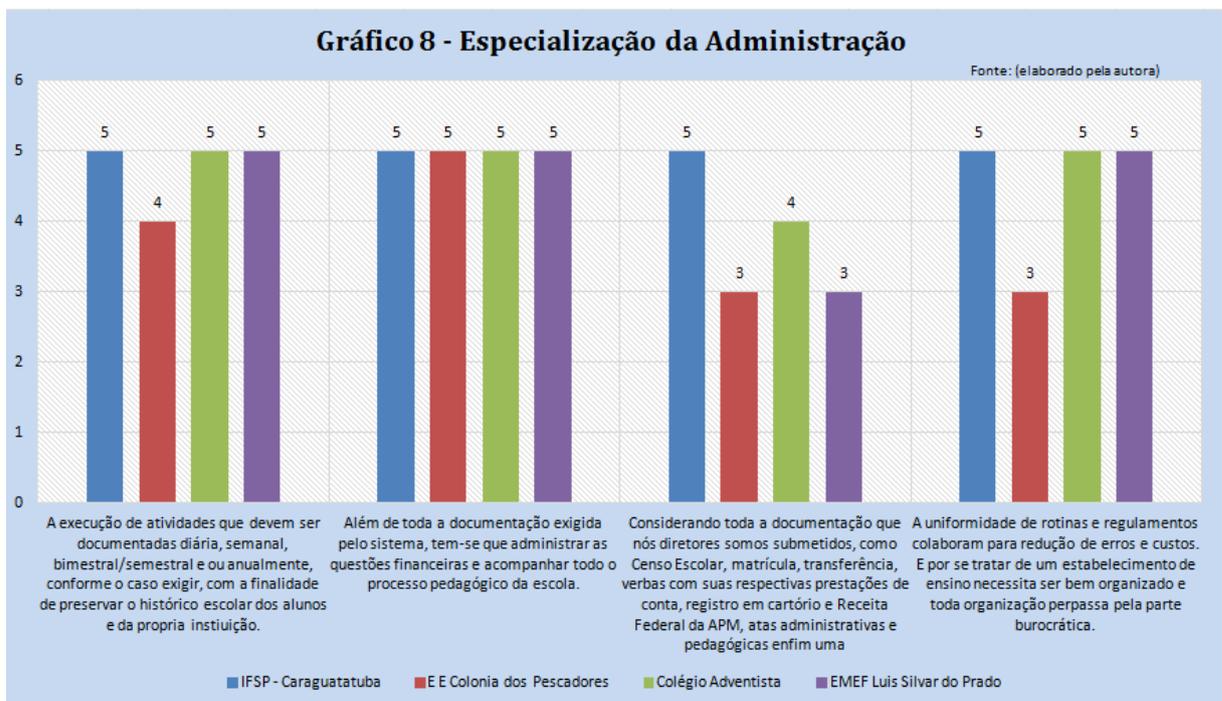
O mérito e a capacidade técnica do funcionário em relação ao cargo é parcialmente levada em consideração pelas gestões das escolas IFSP, Colônia dos Pescadores e Colégio Adventista quando o assunto é promoção do funcionário. A gestão EMEF Luis Silvar leva totalmente em consideração quando se trata de fazer uma promoção de algum membro de sua equipe.

Diante destes fatos explicitos fica claro que a necessidade de a necessidade

de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.

4.2.8 Especialização da Administração

Quanto à especialização da administração percebe-se que somente a gestão IFSP consegue atingir a máxima eficiência em todos os critérios analisada sendo uma entidade totalmente burocrática neste contexto, a direção EMEF Luís Silva não se considera uma entidade burocrática apesar de todas suas documentações quanto à vida escolar dos alunos, a vida funcional de sua equipe e ter que administrar toda a parte financeira da escola, ela acha que somente em alguns casos que ela tem que ser totalmente burocrática a gestão da Escola Colônia dos Pescadores é da mesma opinião, a do Colégio Adventista se considera parcialmente burocrático.

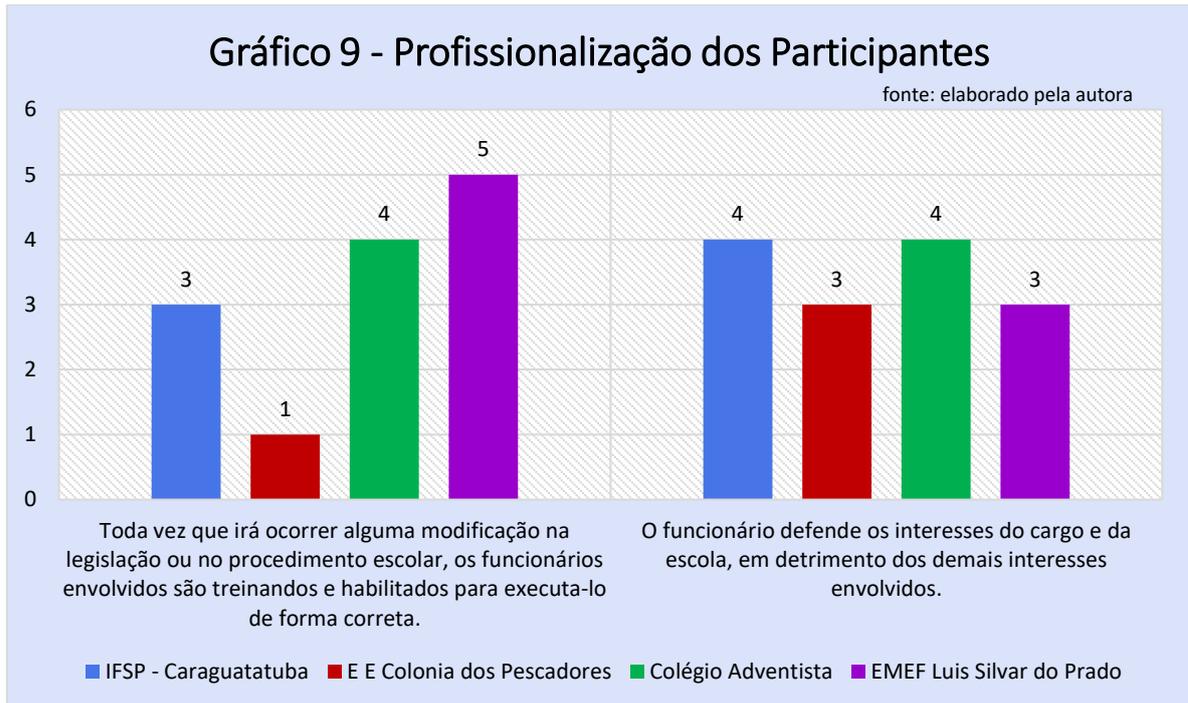


Porém diferentes das demais escolas, a gestão escola estadual não consegue atingir a eficiência total, somente quando se trata da execução de atividades que devem ser documentadas diária, semanal, bimestral/semestral e ou anualmente, conforme o caso exigir, com a finalidade de preservar o histórico escolar dos alunos e da própria instituição.

Diferentes das demais escolas analisadas, a gestão da escola Colônia dos Pescadores também não consegue uniformizar suas rotinas e regulamentos para reduzir os erros e custos. E por se tratar de um estabelecimento de ensino necessita ser bem organizado e toda organização perpassa pela parte burocrática.

4.2.9 Profissionalização dos Participantes

Quanto a profissionalização dos participantes a gestão da escola municipal é única que consegue treinar e habilitar totalmente sua equipe quando ocorre alguma modificação na legislação ou no procedimento escolar, isto provavelmente ocorre pela proximidade com o órgão que a rege a Secretaria Municipal da Educação, pra prefeitura é muito mais fácil reunir seus funcionários que as demais.



A gestão do Colégio Adventista treina e habilita sua equipe de forma mais parcial, provavelmente a rede de ensino Adventista habilita em sua sede um funcionário que irá servir como um multiplicador do que passou em sua unidade.

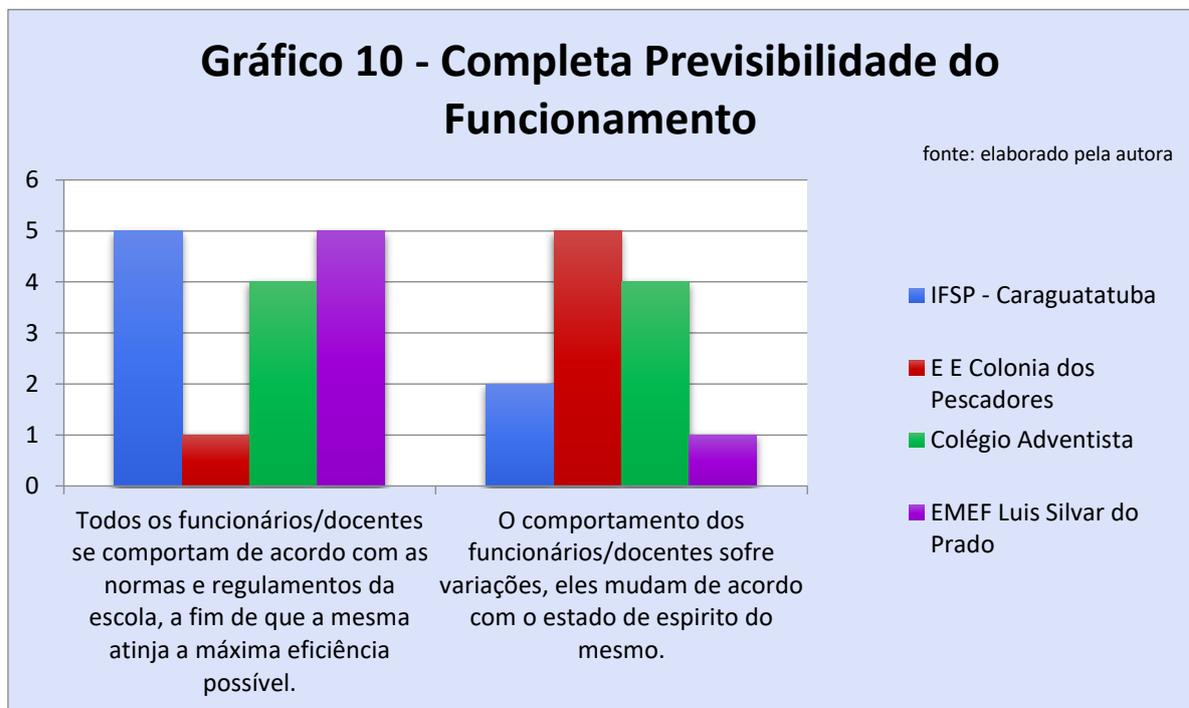
O IFSP por ser de âmbito nacional às vezes encontra dificuldade para treinar e habilitar os membros de sua equipe, ele depende de uma logística maior e mais complexa. A escola estadual Colonia dos Pescadores avalia que sua equipe dificilmente recebe algum tipo de treinamento quando existe algo novo, isto é uma questão vai depender totalmente do órgão que a rege.

Quando assunto é o funcionário defender os interesses do cargo e da escola, em detrimento dos demais interesses envolvidos, nenhuma escola consegue atingir o grau máximo isto provavelmente ocorre devido a imprevisibilidade do caráter do ser humano algo que não foi previsto por Weber quando definiu essa característica, as escolas IFSP e Adventista afirmam que seus funcionários conseguem fazer isso parcialmente e as demais escolas que responderam o questionário alegam que

somente as vezes seus funcionarios fazem isso provavelmente somente quando estão em defesa de seus proprios interesse.

4.2.10 Completa Previsibilidade do Funcionamento

Em relação a todos os funcionários/docentes se comportam de acordo com as normas e regulamentos da escola, a fim de que a mesma atinja a máxima eficiência possível tanto o IFSP e a EMEF conseguem obter 100% de comprometimento de sua equipe, a o Colégio Adventista consegue que sua equipe se comporte de forma parcial de acordo com normas e regulamentos da instituição, provavelmente ela vá fazendo ações corretivas para atingir a máxima eficiência.



A escola Colônia encontra grande dificuldade para que seus funcionários/docentes se comportem de acordo com as normas e regulamentos da escola isto provavelmente ocorre porque na característica sobre impessoalidade nas relações a escola não considerar habilidades técnicas do funcionário/docente e sim fatores emocionais tornando tudo mais pessoal e desta forma fica difícil corrigir as falhas para atingir a máxima eficiência.

Quando as escolas entrevistadas foram questionadas sobre o comportamento dos funcionários/docentes sofre variações, as repostas divergiram bem uma das outras;

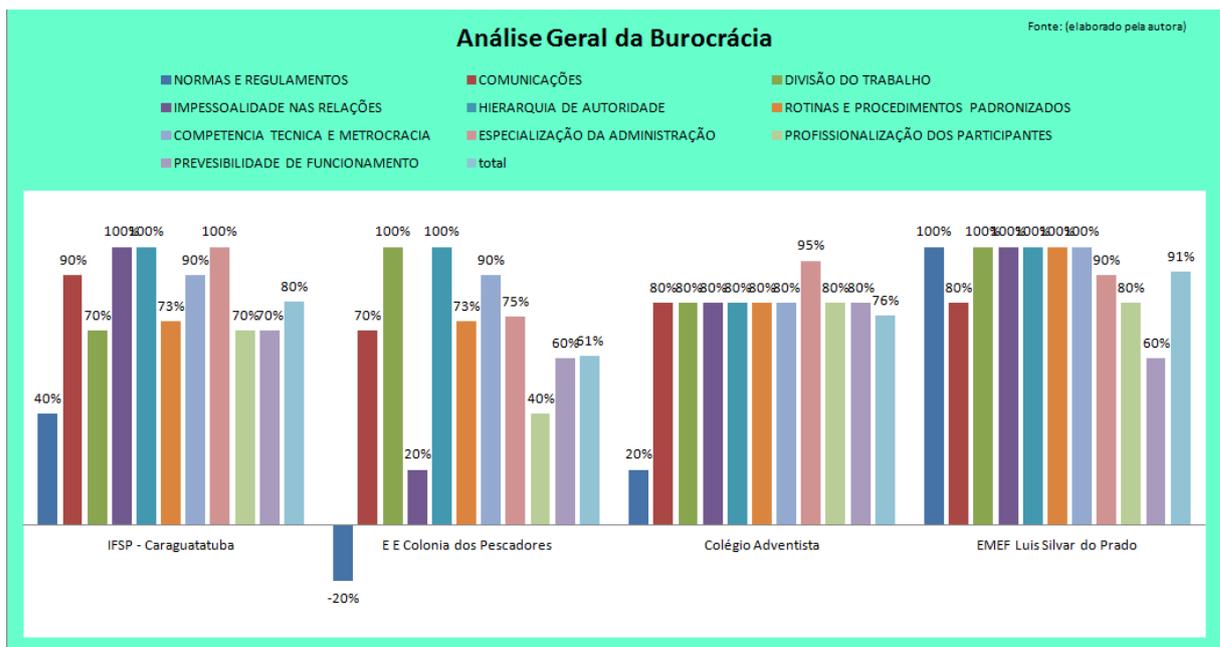
Para a escola Colônia dos Pescadores os comportamentos dos membros da

instituição mudam 100% de acordo com o estado de espírito de cada um. O colégio Adventista acha que isso interfere parcialmente no seu dia a dia.

A gestão do IFSP diz que isto não interfere totalmente do dia de trabalho, para a instituição essa variação comportamental pouco atrapalha o andamento dela, a EMEF Luis Silvar diz que as variações de comportamento dos membros de sua equipe não interferem em absolutamente em nada no êxito da escola.

4.2.11 Conclusão da Teoria da Burocracia

O ideal burocrático de Weber (1982), legítima a burocracia no poder racional-legal, pois para ele as organizações burocráticas ideais, são as de sistemas sociais racionais (vide capítulo 2, seção 2.1.3 – Características da burocracia proposta por Weber).



Fazendo uma análise dos resultados da aplicação da Teoria da Burocracia nas escolas vemos que a mais próxima do ideal de Weber é EMEF Luis Silvar do Prado, o colégio Adventista estabelece um padrão de equilíbrio provavelmente por uma instituição nova em Caraguatatuba então está criando vinculo ainda.

O instituto Federal sofre oscilações nas quais ele precisa trabalhar para melhorar, mas ainda sim se aproxima do ideal de Weber.

A escola estadual Colônia dos Pescadores necessita melhorar algumas coisas, pois no momento percebe-se que ocorre muito às disfunções burocráticas na burocracia de Weber (vide capítulo 2, seção 2.1.5 – Disfunções da Burocracia).

4.3 APLICAÇÃO DA TEORIA DO ORÇAMENTO

A relação entre Orçamento e as Escolas é muito importante, por serem elas mesmas que administram as verbas recebidas dos programas governamentais ou no caso das escolas particulares por administrar o dinheiro recebido através das mensalidades.

Portanto, para uma escola ter uma gestão financeira eficiente, independente se é pública ou privada ela necessita esmerar-se no planejamento, ser totalmente organizada, ter responsabilidade e transparência para poder fazer bom gerenciamento dos recursos da escola.

A escola pública para administrar o orçamento tem que fazer o processo de prestação de contas, diferenciar o que é custeio do que é capital, separar os orçamentos, verificar se as informações prestadas sobre o recurso utilizado se encaixam no período se encaixam de exercício, verificar se o que foi gasto pode ser pago com recurso disponível, enfim o gestor financeiro/diretor da escola deve preencher no site específico o formulário online da execução de receitas e despesas apresentando os gastos, e também informar uma série de dados sobre a escola e o programa e depois enviar os documentos físicos comprobatórios para órgão responsável para que se possa fazer a verificação e aprovação da mesma, vale ressaltar também que a gestão dos recursos públicos é regulada pelas leis federais de Direito Financeiro (4.320/64) e de Licitações (8.666/93) e pela lei complementar de Responsabilidade Fiscal (101/2000).

As escolas particulares tem que fazer um bom planejamento financeiro e estipular planos como, por exemplo, o que fazer para atingir x matrícula no próximo ano, ou como reduzir a inadimplência da escola e até mesmo elaborar metas do que fazer caso aumente o número de inadimplência, além disso, ela precisa planejar as possíveis reformas, aumentos de áreas, compra de equipamentos, ou seja, definir quais os investimentos serão feitos e aonde, se irão ofertar novos cursos terão que investir em contratação de professor, infraestrutura etc...

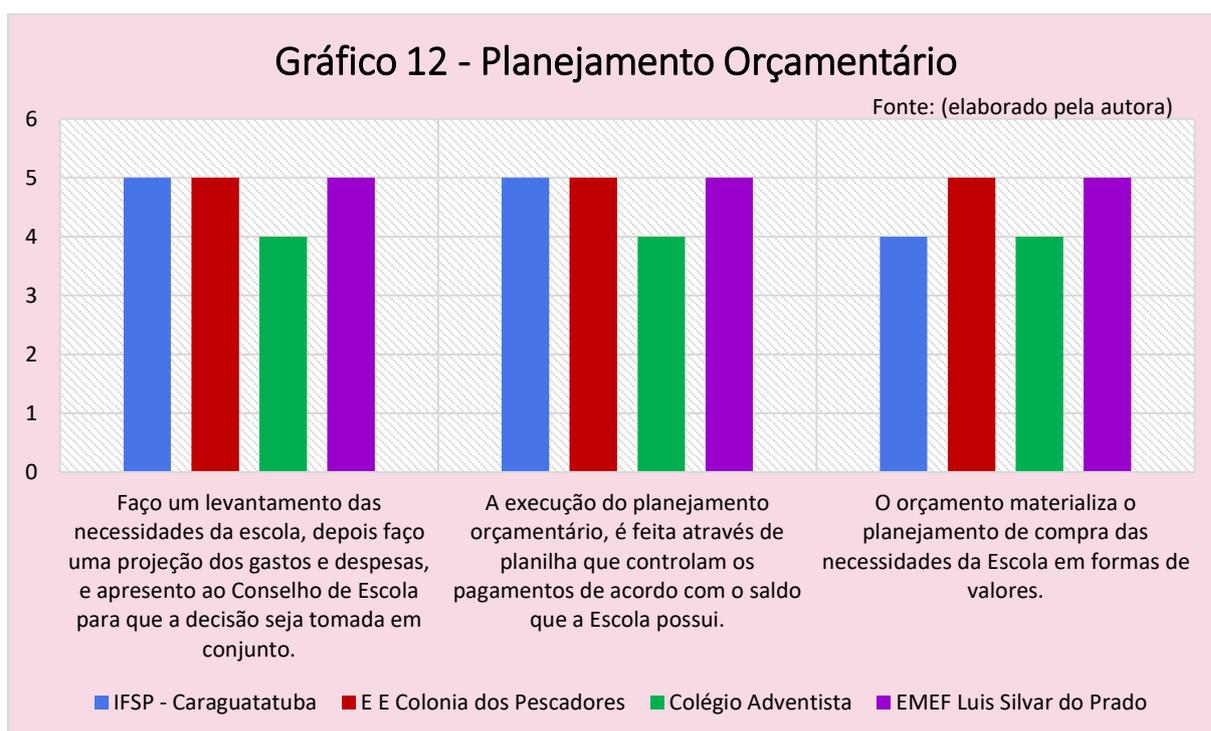
A escola de ensino particular é importante definir metas reais e possíveis dentro do seu orçamento que possam ser assumidas com seus recursos atuais, as projeções devem ser totalmente realista, o gestor financeiro deve fazer o controle de todos os seus recursos financeiros que geralmente provém de suas mensalidades,

vendas de uniformes, material didático e livros de cunho pedagógico e literário e outras fontes de recursos definidos pela instituição mantedora, as suas aplicações e prestação de contas devem estar de acordo com as normas e prazos estabelecidos pela organização Educacional e também manter os registros e contábeis em dia. Enfim ela deve ser mais sistemática que a escola pública, pois não existe ajuda governamental salvo as escolas particulares de necessidades especiais.

Portanto independente se a escola é particular ou não é importante ela fazer um bom planejamento, controle e execução orçamentária.

4.3.1 Planejamento Orçamentário

Através da análise do gráfico 12, percebe-se que as escolas publicas fazem um levantamento total dos gastos e despesas da escola e projeções são apresentas ao conselho de escola para aprovação.



A escola particular faz uma projeção parcial dos gastos e despesas e provavelmente quem define aonde onde serão gastos os recursos é conselho financeiro da instituição mantedora no caso em questão é Rede Educacional Adventista.

Toda escola pública faz execução do planejamento orçamentário através planilhas específicas que controlam o saldo e as despesas, mantendo em equilíbrio,

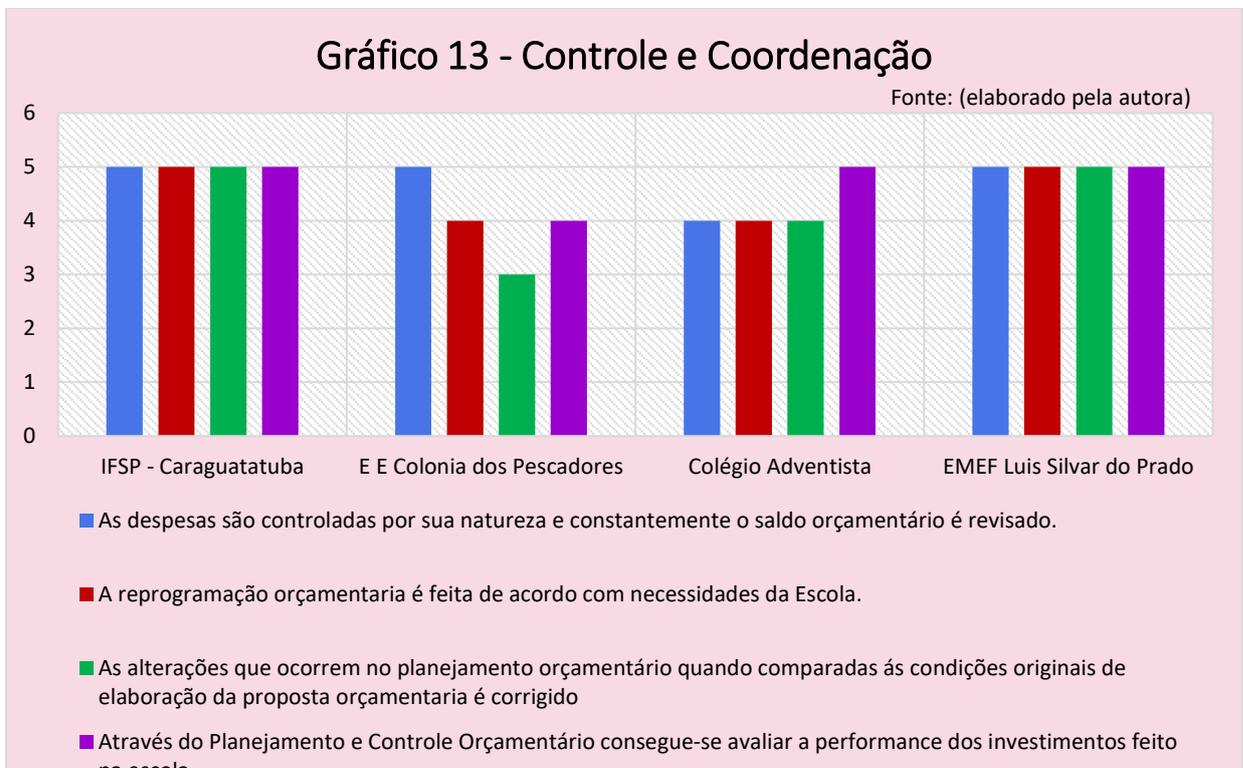
o Colégio Adventista mantém este equilíbrio parcialmente isso demonstra que a unidade de Caraguatatuba para estar de acordo com as metas da instituição mantedora precisa fazer um trabalho de reduzir a inadimplência e/ou buscar outras fontes recursos financeiros para serem utilizados na Unidade Escolar.

Somente as escolas Colônia dos Pescadores e a Luís Silvar elaboram o seu orçamento de forma materializar totalmente o planejamento de compra de suas necessidades em formas de valores, o IFSP e o Colégio Adventista fazem isso de forma apenas parcial.

Quando questionadas através de uma pergunta aberta no questionário sobre fazer um planejamento orçamentário todos os gestores entrevistados dizem que fazem

4.3.2 Controle e Coordenação

Através da análise do gráfico 13 que nas quatro instituições as despesas são controladas de acordo com sua natureza e constantemente revisam o seu saldo afim de poder controlar e coordenar seus gastos.



Quanto a reprogramação orçamentária somente o gestor do IFSP o faz totalmente de acordo com suas necessidades, a escola estadual e municipal reprograma só que de forma parcial, ou seja mudam somente aquilo que é

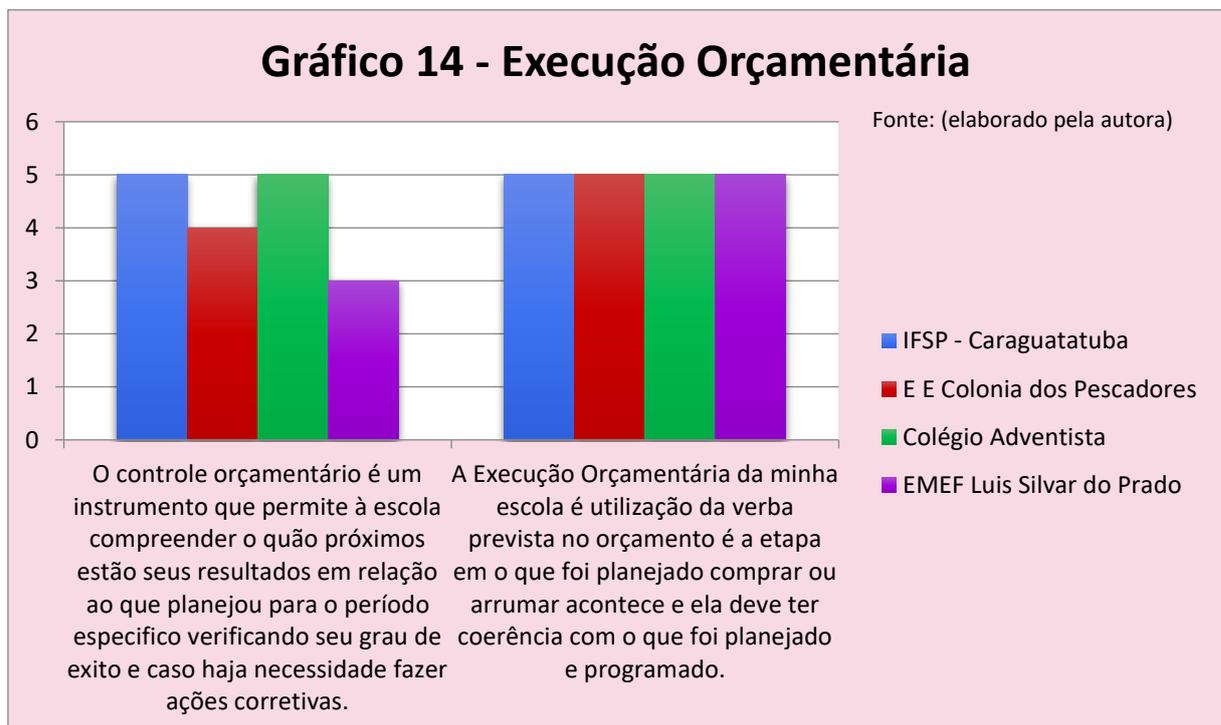
extremamente importante, a escola particular as vezes faz e e as vezes não.

As alterações que ocorrem no planejamento orçamentário quando comparadas às condições originais de elaboração da proposta orçamentária é corrigido isto é feito 100% pela gestão da escola Luis Silvar, as demais de fazem forma parcial.

Os gestores das quatro escolas que participaram do questionário tem 100 % conseguem avaliar a performance dos investimentos feitos na escola através do planejamento e controle orçamentário

4.3.3 Execução Orçamentária

Quando questionados os gestores das escolas se controle orçamentário elaborado por eles permite visualização do que foi planejado está de acordo com seus resultados verificando seu grau de êxito e se necessário fazer as ações corretivas.



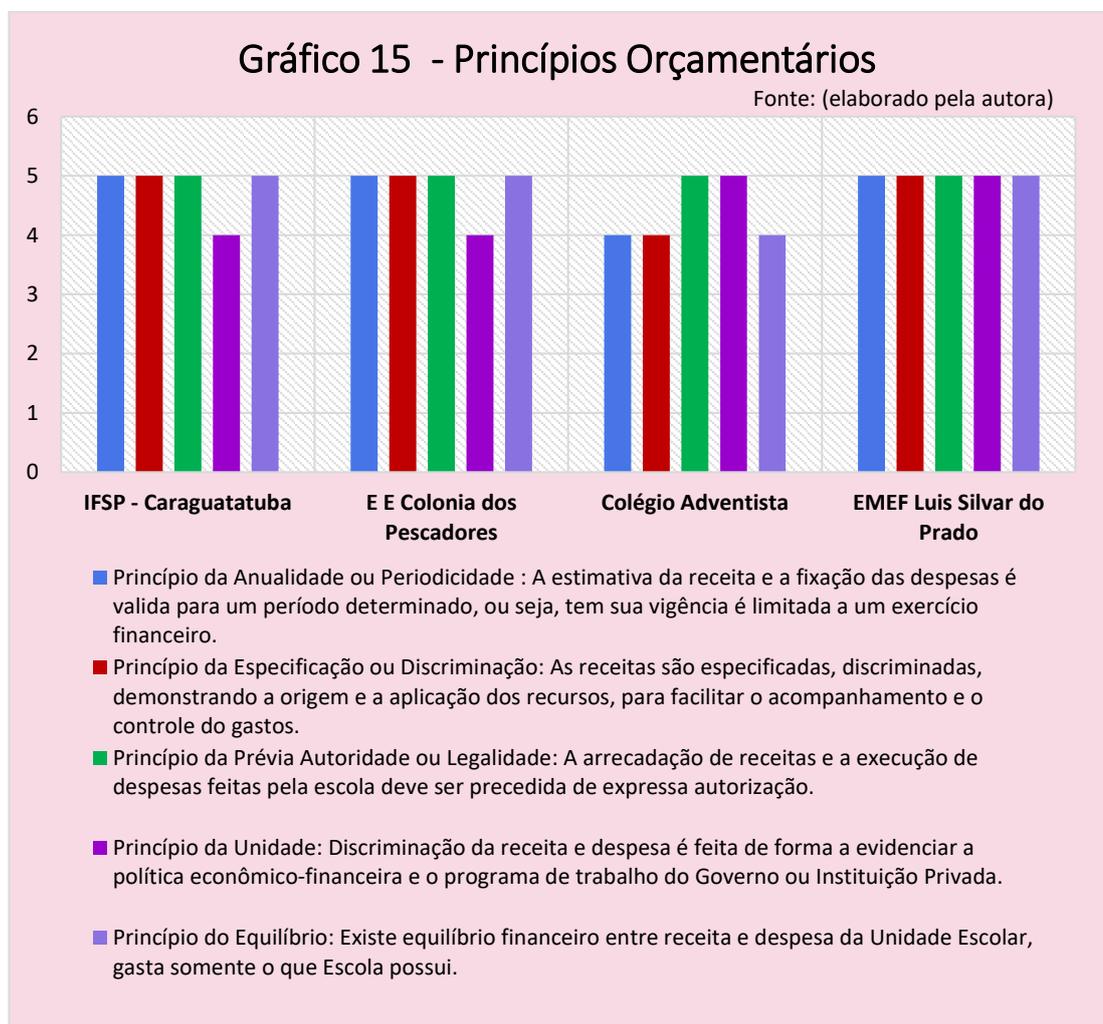
As gestões do IFSP e do Colégio Adventista afirmaram que o seu controle orçamentário faz isso 100%, a EE Colônia dos Pescadores consegue visualiza e faz as ações corretivas de forma parcial, a EMEF Luís Silvar às vezes faz às vezes não.

Porém quando questionadas sobre a Execução Orçamentária da escola representa a utilização da verba prevista no orçamento é a etapa em o que foi

planejado comprar ou arrumar acontece e ela deve ter coerência com o que foi planejado e programado todas as escolas responderam que suas execuções correspondem totalmente com questão.

4.3.4 Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários são primordiais quando se trata de orçamentos públicos, mas vemos muitos reflexos deles nos orçamentos empresariais como veremos.



Princípio da Anualidade ou Periodicidade : todas as escolas de autarquia pública fazem totalmente a estimativa da receita e a fixação das despesas dentro do período determinado, ou seja, todo programa de recursos do governo tem sua vigência é limitada a um exercício financeiro. A escola privada também fazem uma estimativa de receita e estimam um periodo para ser finalizado, mas não necessariamente o prazo seja até 30 de dezembro do ano corrente como é para as

escolas públicas.

Princípio da Especificação ou Discriminação: novamente neste princípio as receitas das escolas públicas são totalmente especificadas, discriminadas, na qual demonstram a origem e a aplicação dos recursos, com intuito de facilitar o acompanhamento e o controle dos gastos. Apesar deste ser um princípio de orçamento público vemos que a escola privada segue parcialmente esta diretriz.

Princípio da Prévia Autoridade ou Legalidade: quanto este princípio a surpresa se dá porque na escola privada necessita que sua arrecadação de receitas e a execução de despesas feitas pela escola deve ser precedida totalmente de expressa autorização, o mesmo ocorre com as demais escolas.

Princípio da Unidade: quanto este princípio a escola privada entrevistada também faz totalmente a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômico-financeira da Instituição Privada, o mesmo ocorre com escola municipal que evidencia política econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo. As escolas federal e estadual fazem isso de forma parcial isto se deve ao fato que estas escolas buscam outras fontes de recursos próprios e portanto fica a critério da direção da escola como será feita a discriminação das receitas.

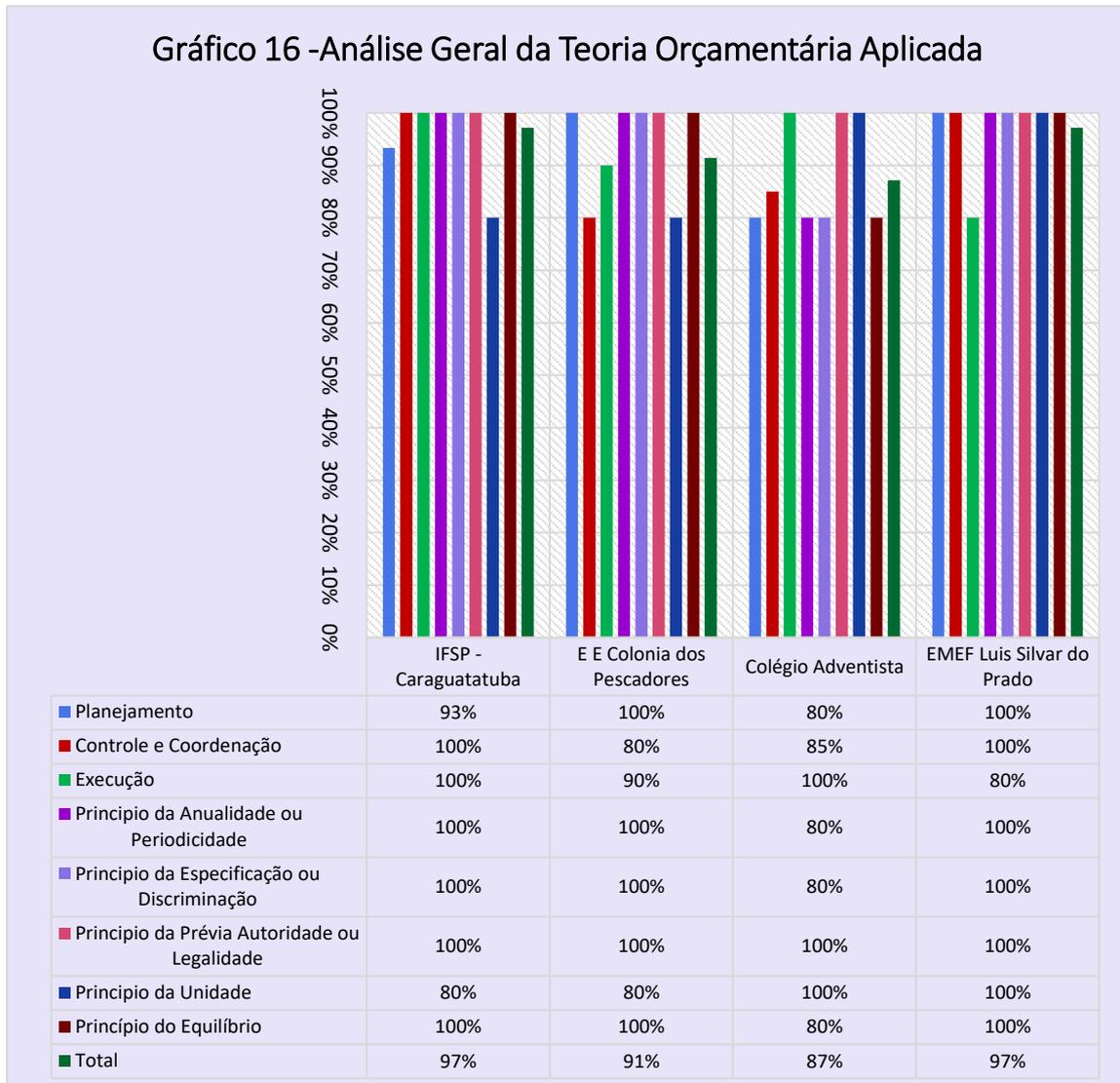
Princípio do Equilíbrio: Todas as escolas públicas fazem totalmente um equilíbrio financeiro entre receita e despesa da Unidade Escolar, e ela gasta somente o que possui. A escola privada faz isso de forma parcial se deve ao fato de que ela depende do recebimento de suas mensalidades para se manter em equilíbrio e quando ocorre inadimplência ela deve buscar outros recursos para se manter e as vezes por conta disso gasta mais do que possui, pois ela planeja receber um determinado valor, mas acaba recebendo abaixo do esperado.

A análise dos princípios permite observar as premissas que as escolas independentemente de serem particulares ou públicas seguem com intuito de estabelecer regras para nortear o setor financeiro da escola a fazer o planejamento, o controle e coordenação e execução do orçamento da entidade visando também a assegurar que seja feito o que foi determinado seja pelo governo ou pela entidade mantenedora da escola privada.

4.3.5 Análise Geral da Teoria Orçamentária Aplicada

A análise do gráfico 16 dos itens aplicados para avaliar a Teoria do orçamento

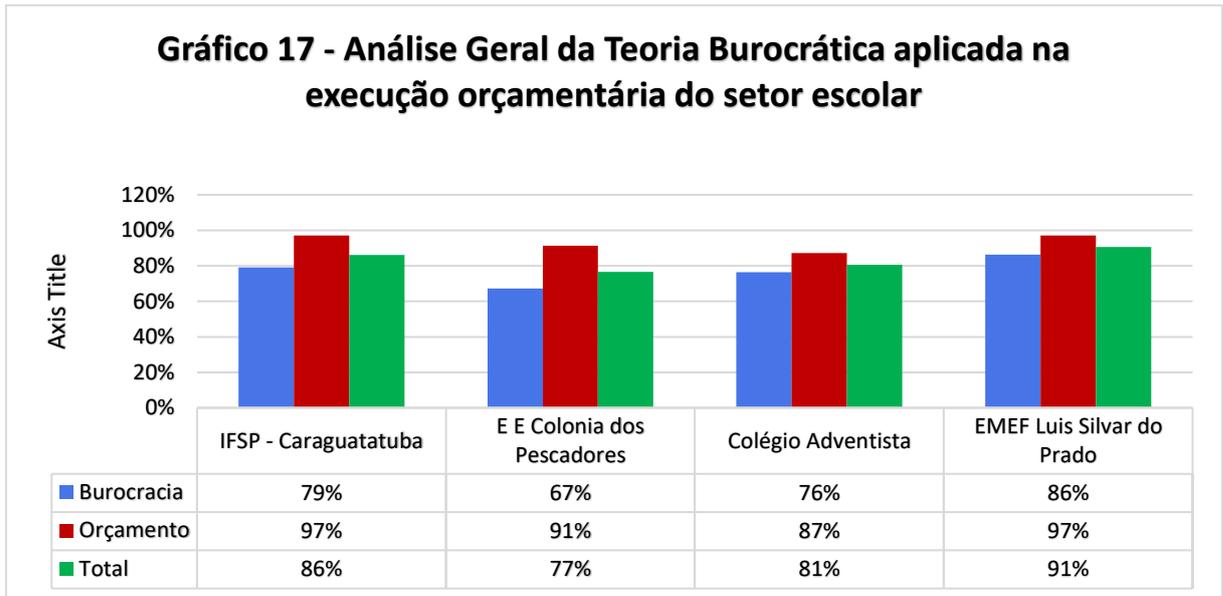
nas escolas.



Todas as avaliadas demonstram ser criteriosa na hora de planejar, controlar e executar nenhuma delas ficou abaixo de 80% dos critérios avaliados e ainda teve duas que quase atingiram a máxima eficiência na sua administração financeira.

4.4 ANÁLISE GERAL DA TEORIA BUROCRÁTICA APLICADA NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO SETOR ESCOLAR

Fazendo uma análise geral de todos os itens analisado anteriormente percebe-se que as escolas avaliadas tanto as públicas e privada são regidas pelas características burocráticas propostas por Weber e que fazem total aplicação delas na hora da execução financeira através de normas e regulamentos, competências técnicas, documentos, relatórios padronizados.



Analisando a burocracia e orçamentos juntos percebe-se que as escolas analisadas são totalmente burocráticas quando se trata de suas finanças, porém no panorama geral percebe-se que a EE Colônia dos Pescadores por conta de suas disfunções burocráticas acaba por atingir uma média abaixo dos 80% necessitando fazer mais ajustes que as demais para que atinja 100% de proficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos oriundos da Teoria da Burocracia de Weber observados na Execução Orçamentária dentro das Unidades Escolares possuem uma relação intrínseca, pois os planejamentos orçamentários são elaborados baseados normas e regulamentos e ações administrativas e escrita, o funcionário responsável pelo setor financeiro deve ter total conhecimento do que está fazendo e responder a uma autoridade superior à sua, prestar contas para órgão responsável.

O responsável pela execução orçamentária quando vai fazer a prestação de contas ou demonstrativo financeiro tem de seguir uma rotina e procedimentos padronizados de acordo com tipo de recurso que irá fazer o relatório financeiro, existe a necessidade da escola em gerir suas receitas e despesas através de relatórios de controle interno e externo.

Ao estudar a Teoria da Burocracia e suas características percebe-se que se encontra totalmente relacionado com a execução orçamentária, pois para que ela ocorra existe a necessidade de planejar o que será feito com a receita, aonde ela será aplicada ou gasta, assim como a Teoria da Burocracia de Weber busca atingir a máxima eficiência da organização, a execução serve para auxiliar a organização a atingi-la pois ela permeia a performance da Escola na busca de alcançar o objetivo proposto.

A decisão do recurso financeiro utilizados pelas escolas no caso das públicas será de acordo com o programa governamental no qual ela estiver inserida, o qual determinará aonde os recursos poderão ser gastos, o cálculo da verba a ser disponibilizada será feito de acordo com o último censo escolar do ano anterior. No caso das escolas particulares seus recursos provêm do recebimento de suas mensalidades, os investimentos feitos pela as escolas são decididos pelo conselho administrativo da organização mantedora que possui uma série de normas e regulamentos a qual a unidade deve seguir.

Fazendo a análise das quatro instituições de ensino percebe-se que apesar de serem entidade educacionais de diferentes esferas, elas também funcionam como uma empresa que deve ser administrada de forma criteriosa, mas também diferente das entidade comerciais, elas tem a preocupação pedagógica em ter um ensino de qualidade, cuidar do lado emocional dos alunos e pais que muitas vezes trazem problemas de fora para escola, ela necessita ter uma boa relação como

comunidade na qual ela está inserida, tem que administrar a vida funcional de sua equipe de docentes e funcionários para isso elas necessitam de profissionais habilitados que possam auxiliar ela atingir os níveis de eficiências propostos.

Portanto verifica-se que as escolas possuem uma relação muito importante com a burocracia, pois as mesmas através de suas características permite que as escolas consigam administrar suas diferentes funções, porém muitas vezes pode ocorrer aquilo que chamamos de disfunções burocráticas e que os leigos chamam de burocracia, por conta da lentidão e excesso de papelada e normas, isso muitas vezes ocorrem por falta de preparo do gestor responsável que tem dificuldade em passar para equipe, meios que facilitam o andamento da organização sem quebrar as normas, diretrizes, leis que a regem, pois ao analisar características da burocracia vemos que quando aplicadas corretamente pode levar a escola ou organização a atingir a máxima eficiência o mesmo ocorre quando aplica os recursos burocráticos nos seus controles financeiros.

O que pode se inferir a respeito do trabalho é a burocracia não é algo ruim, mas sim interpretada de forma errônea o que leva aos excessos que acabam causando disfunções. Ela de extrema importância para que as escolas e organizações consigam alcançar seus objetivos com eficácia, e quando atrelada a execução orçamentaria é vital, pois, ela regula e organiza os parâmetros para que desde o início no planejamento tudo possa sair de acordo com o que foi planejado e projetado evitando desta forma erros e ações não previstas.

Para terminar propõe-se que sejam feitos novos trabalhos referentes à Teoria da Burocracia e suas aplicabilidades nas instituições públicas ampliando o número de entidades para que se possa mensurar de forma mais abrangente a burocracia. Outra possibilidade é analisar a execução financeira de empresas privadas e empresas públicas verificando e destacando suas principais diferenças.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas. 2010.
- BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo. **Economia do Setor Público no Brasil**, 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- CARNEIRO, Murilo; **Administração Empresarial**, 1ª ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015.
- CASTRO, Jorge Abrahão de: **Financiamento da Educação no Brasil 74**, volume 18 dez 2001, Brasília, Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2001.
- CHERULLI, E. M.; FERREIRA, S. M. B. **Gestão de Pessoas para a diversidade:** Caderno de Estudos da Universidade Gama Filho – POSEAD: educação à distância. Direitos reservados ao CETEB – Brasília, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8º Reimpressão.
- _____ **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.
- CORREIA, W. F. **TCC: não é um bicho de sete cabeças**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.
- CRUZ, Flávio da. **Contabilidade e Movimentação Patrimonial do Setor Público.:** 1ª ed. Rio de Janeiro, 1988.
- CRUZ, Jane Alisson Westarb. **A burocracia fora do senso comum**. Rev. Perspec. Paraná/PR; Contemp. Campo Mourão, v.1, n.1, jan/jul., 2006.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico – 1ª ed.**, ver. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- GAMA JÚNIOR, Fernando Lima. **Ciclo Orçamentário**. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/21629295/ciclo-orcamentario----fernando-lima-gama-junior> > Acesso em: 11 de outubro 2017.
- GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 15ª ed. ampliada e revisada. São Paulo: Atlas, 2010.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6ª ed. São Paulo: Person, 2010.

JUND, Sérgio. **AFO, Administração financeira e orçamentária: teoria e 750 questões**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun. 2000.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, Joel de Jesus; Ely Celia Corbari. **Análise de projeto e orçamento empresarial** (livro eletrônico). Curitiba. Intersaberes, 2014 (serie Gestão Financeira).

MANUAL DO GESTOR PÚBLICO: **Um guia de orientação ao gestor público**. – 3ª ed. - Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2013.

MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO FUNDEB: - 1ª ed. – Goiás: Ministério Público do Estado de Goiás, 2008.

MANUAL FUNDEB: **Orientações para acompanhamento das ações do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação**. 3ª ed. Brasília – DF: Gráfica Positiva, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade Eva Maria Lakatos. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**; 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MALHOTRA, N. K; ROCHA, I; LAUDÍSIO, M. C; ALTHEMAN, É; BORGES, F. M; & TAYLOR, R. B. (2012). **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Francisco Gomes de. **Desburocratização**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. TGA – **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução a Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2000.

MENDES, Sérgio. **Administração financeira e orçamentária**. 5ª ed. São Paulo: ed. Método, 2015.

MENDONÇA, Silvio. **Orçamento Público, Controle Social e Cidadania fiscal**. Escola Fazendária do Estado de São Paulo. São Paulo, 2017.

MIGOTT, Ana Maria; GRZYBOVSKI, Denize; Silva, Luiz A.A. **A Aplicação Conceitual da Teoria da Burocracia na área da enfermagem: uma análise empírica das instituições hospitalares de Passo fundo (RS)**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, v. 08, nº1, janeiro/março 2001.

MOTTA, Fernando C. P. **O que é Burocracia**. 16ª ed.; 1ª Ed ebook 2017; São Paulo: Brasiliense, 1994.

MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução à organização burocrática**. 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **TGA – Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NAKAMURA, W. T. *et al.* **Estudo Empírico sobre a Relação entre a Adoção de Orçamento Empresarial e o Desempenho Financeiro das Empresas**. In: Congresso Internacional de Custos, IX, Florianópolis, 2005.

NOBLAT, P. L. D.; BARCELOS, C. L. K.; SOUZA, B. C. G. de. **Elaboração e Execução de Orçamento Público**. (Apostila de Apoio ao Treinamento on-line). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2007.

PADOVEZE, Luis Clóvis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura , aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Luis Clóvis. **Planejamento Orçamentário**: 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

PEREIRA, Luis Carlos B. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In:

PEREIRA, Luís Carlos B.; SPINK, Peter (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 2003.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2ª ed. atual. e ampl. Brasília: OMS, 2004.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Aristeu Jorge dos. **Orçamento Público e os Municípios: alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/19441> > Acesso em: 11 de outubro de 2017.

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

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SECRETARIA DA FAZENDA. **Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público**. 3ª ed. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2013.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade Governamental**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**, 1ª Ed. São Paulo: Person, 2008.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

THURLER, Mônica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980.

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial – O caso de uma indústria de alimentos**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2009.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. Pioneira: São Paulo, 2001.

WEBER, Marx. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Ed. UnB, 2001 (Volume 1).

_____ **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**; tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. (Volume 2)

_____ **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1970.

_____ **Ensaio de sociologia**. 5.^a ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

_____ **O que é a Burocracia**. Conselho Federal de administração.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4.^a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

<http://www.escol.as/cidades/3387-caraguatatuba/categories/14-ensino-fundamental-anos-iniciais?page=2> acessado em 30/10/2017

<http://www.escol.as/cidades/3387-caraguatatuba/categories/26-ensinomedio?page=2> acessado em 30/10/2017

http://www.educacao.sp.gov.br/central-deatendimento/Relat_Escola.asp?Navegacao=Proxima&NM_DIST=&NM_MUN=CARAGUATATUBA acessado em 30/10/2017

http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Relat_Escola.asp?ID_DIR=030&ID_MUN=254&ID_DIST=&NM_MUN=CARAGUATATUBA&NM_DIST=&CD_AD M=3&Nova=1 acessado em 30/10/2017

http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Relat_Escola.asp acessado em 15/11/2017

<http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/05/saiba-como-e-a-divisao-do-sistema-de-educacao-brasileiro/view> - acessado em 17/11/2017

<http://www.fnde.gov.br/programas/pdde/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-pdde> - acessado em 19/11/2017

<http://sgi.educacaoadventista.org.br/blog/27/categ/6889/item> acessado em 19/11/2017

<http://centenario.educacaoadventista.org.br/destaques/1/a-escola-ocolegio/1/proposta-pedagogica.html> acessado em 19/11/2017.

APÊNDICE – ESCALA DE LIKERT

A escala de Likert surgiu em 1932, criada pelo psicólogo norte-americano Rensis Likert, a Escala Likert é uma escala de resposta baseada nas características psicológicas individuais, ela analisa traços de personalidade, estilos comportamentais, habilidades cognitivas, estímulos etc. muito utilizada para pesquisas de opinião. Esse modelo de pesquisa é uma das às principais modelos de indicador do mundo.

A escala proposta por Likert permite que seja medido o nível de concordância do entrevistado de forma mais específica. No caso desta pesquisa foi utilizado o “parcialmente” e o “totalmente” ao invés de dividir as alternativas apenas em “verdadeiro” e “falso”, desta forma permitiu que os entrevistados pudessem se aprofundar em cada item analisado.

ANEXOS

24/11/2017

TCC

TCC

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Ricardo Maroni Neto

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA BUROCRACIA NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - O CASO DO SETOR DA EDUCAÇÃO

A presente pesquisa têm como objetivo analisar a relação entre a Teoria da Burocracia e a Execução Orçamentaria, nas escolas.



2. Qual o nome de sua escola *

3. Qual o seu cargo ou função: *

24/11/2017

TCC

4. Quanto tempo trabalha na área da educação

*

5. Você é o Gestor da Unidade Escolar e responsável pelo Controle Orçamentário.**Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não, sou apenas o gestor da Unidade Escolar *Ir para a pergunta 5.*
- Sou responsável apenas pelo Controle Financeiro *Ir para a pergunta 27.*

Teoria da Burocracia

Perguntas direcionadas aos Gestores

6. Trabalho com um sistema de normas, escritas . Tem que cumprir prazos, regras e normas, além disso as normas, leis e diretrizes que regem o meu trabalho, permite apenas uma única interpretação.**Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

7. As normas e regulamentos são exaustivos, e por muitas vezes atrapalham o andamento da escola.**Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

8. Todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como assegurar a interpretação unívoca das comunicações, portanto toda as regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito.**Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

9. Certos tipos de comunicações são repetitivos e contínuo, portanto a burocracia emprega rotinas e formulários na tentativa de facilitar as comunicações e para conservar o preenchimento de sua formalização**Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24/11/2017

TCC

10. **A divisão do trabalho é feita de maneira que possa atender as necessidades da escola, adequando aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da instituição.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

11. **A divisão sistemática do trabalho atribui a cada funcionário uma função específica, e uma esfera de competências e responsabilidade. Portanto cada um sabe qual é a sua função, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua função.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

12. **A distribuição de tarefas é feita de forma impessoal, ou seja, em termos de cargos e funções e não das pessoas envolvidas. Portanto ao designar uma tarefa, levo em consideração a capacidade e habilidade profissional do funcionário e não o lado pessoal.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

13. **A escola é uma organização onde há funções/cargos, limitados por normas específicas, onde há uma hierarquia estabelecida, nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

14. **O cotidiano escolar é caracterizado principalmente por um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões, tendo em vista a eficiência na obtenção dos resultados esperados.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

15. **As regras e normas técnicas regulam a conduta de cada funcionário/docente, cujas atividades devem são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24/11/2017

TCC

16. **A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que ajustam o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização: a máxima produtividade.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

17. **A padronização das rotinas e procedimentos facilitam a avaliação do desempenho de cada membro do corpo discente e docente da Unidade Escolar.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

18. **A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

19. **O mérito e a capacidade técnica do funcionário em relação ao cargo é levada em consideração para promovê-lo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

20. **A execução de atividades que devem ser documentadas diária, semanal, bimestral/semestral e ou anualmente, conforme o caso exigir, com a finalidade de preservar o histórico escolar dos alunos e da própria instituição.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

21. **Além de toda a documentação exigida pelo sistema, tem-se que administrar as questões financeiras e acompanhar todo o processo pedagógico da escola.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24/11/2017

TCC

22. Considerando toda a documentação que nós diretores somos submetidos, como Censo Escolar, matrícula, transferência, verbas com suas respectivas prestações de conta, registro em cartório e Receita Federal da APM, atas administrativas e pedagógicas enfim uma infinidade de documentos julga ser a escola uma organização burocrática. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

23. A uniformidade de rotinas e regulamentos colaboram para redução de erros e custos. E por se tratar de um estabelecimento de ensino necessita ser bem organizado e toda organização perpassa pela parte burocrática. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24. Toda vez que irá ocorrer alguma modificação na legislação ou no procedimento escolar, os funcionários envolvidos são treinados e habilitados para executa-lo de forma correta. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

25. O funcionário defende os interesses do cargo e da escola, em detrimento dos demais interesses envolvidos. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

26. Todos os funcionários/docentes se comportam de acordo com as normas e regulamentos da escola, a fim de que a mesma atinja a máxima eficiência possível. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

27. O comportamento dos funcionários/docentes sofre variações, eles mudam de acordo com o estado de espirito do mesmo. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

Controle Orçamentário

Perguntas direcionadas aos responsáveis pelo gestão financeira da escola

24/11/2017

TCC

28. **A sua escola faz um planejamento orçamentário anual ou semestral, no qual se lista aonde serão destinados os recursos financeiros. ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

29. **Faço um levantamento das necessidades da escola, depois faço uma projeção dos gastos e despesas, e apresento ao Conselho de Escola para que a decisão seja tomada em conjunto. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

30. **A execução do planejamento orçamentário, é feita através de planilha que controlam os pagamentos de acordo com o saldo que a Escola possui. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

31. **O orçamento materializa o planejamento de compra das necessidades da Escola em formas de valores ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

32. **As despesas são controladas por sua natureza e constantemente o saldo orçamentário é revisado ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

33. **A reprogramação orçamentaria é feita de acordo com necessidades da Escola. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

34. **As alterações que ocorrem no planejamento orçamentário quando comparadas às condições originais de elaboração da proposta orçamentaria é corrigido ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24/11/2017

TCC

35. **Através do Planejamento e Controle Orçamentário consegue-se avaliar a performance dos investimentos feito na escola. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

36. **O controle orçamentário é um instrumento que permite à escola compreender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para o período específico verificando seu grau de exito e caso haja necessidade fazer ações corretivas. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

37. **A estimativa da receita e a fixação das despesas é valida para um período determinado, ou seja, tem sua vigência é limitada a um exercício financeiro. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

38. **As receitas são especificadas, discriminadas, demonstrando a origem e a aplicação dos recursos, para facilitar o acompanhamento e o controle do gastos. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

39. **A arrecadação de receitas e a execução de despesas feitas pela escola deve ser precedida de expressa autorização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

40. **A Execução Orçamentária da minha escola é utilização da verba prevista no orçamento é a etapa em o que foi planejado comprar ou arrumar acontece e ela deve ter coerência com o que foi planejado e programado. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

24/11/2017

TCC

41. **Discriminação da receita e despesa é feita de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo ou Instituição Privada. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

42. **Existe equilíbrio financeiro entre receita e despesa da Unidade Escolar, gasta somente o que Escola possui. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Falso	<input type="radio"/>	Totalmente Verdadeiro				

43. **Como é estruturado o orçamento da escola? ***

44. **Quais os fontes de Recursos Financeiros da Unidade Escolar. ***

45. **Existe outras fontes de Recursos Financeiros, além da adquirida através da mensalidade dos alunos? (somente para Instituições Privadas)**

Envie para mim uma cópia das minhas respostas.

Powered by
 Google Forms