

# Orçamentos e Mesas

**A** declaração "tudo tem seu preço" parece um tanto trivial, mas a verdade da mesma se torna evidente quando as mesas escolares enfrentam o penoso processo de estabelecer prioridades para programas, atividades e pessoal da escola quando as rendas diminuem e os custos crescem. Por essa razão, as escolas têm adotado o sistema de orçamentos e outras práticas financeiras comuns na área dos negócios, na tentativa de se demonstrarem mais responsáveis a seus constituintes. Tais práticas podem ajudar a mostrar que as mesas escolares, e os administradores e professores das escolas estão oferecendo programas educacionais que satisfazem as necessidades dos alunos a um preço razoável.

A administração financeira da escola inclui muitas funções inter-relacionadas. Os administradores precisam demonstrar que as despesas da escola mantêm o melhor programa educacional possível, dentro dos recursos disponíveis. Os principais componentes da administração financeira são: (1) práticas orçamentárias tanto para o orçamento operativo como do capital; (2) fontes de recursos financeiros, principalmente taxas escolares e subsídios; (3) estabelecimento de prioridades e praxes, e determinação de quem é responsável pelo cumprimento das mesmas; (4) sistema de contabilidade; e (5) controle do orçamento e prestação de relatórios à mesa.

**Warren E. Minder**

## **Práticas Orçamentárias**

Orçamento é o plano educacional da escola em termos de finanças. O orçamento operativo prevê as rendas e gastos para o ano fiscal. O orçamento do capital prevê despesas a curto e a longo prazo para a planta física e equipamentos. O orçamento do capital a curto prazo trata das despesas para o ano fiscal. O orçamento do capital a longo prazo inclui equipamentos novos e substituições, bem como melhorias importantes da planta e acréscimos que se estendem além do ano fiscal em curso.

Embora o preparo do orçamento comece de novo a cada ano, a experiência histórica e as necessidades projetadas influenciam o processo. É necessário trabalho de equipe no preparo do orçamento, especialmente durante a fase inicial. Podem participar no processo os professores, as organizações escolares (por exemplo, Associação

de Pais e Mestres), os constituintes e a mesa. Um breve questionário pode ser o suficiente para certos grupos, ao passo que reuniões formais são mais apropriadas para outros.

A mesa deve desenvolver explicações sensatas para as principais áreas do orçamento. Isso pode ser feito por meio do desenvolvimento de explicações detalhadas apoiando cada área. Os mesários devem estar especialmente alertas quanto a: (1) mudanças na provisão de recursos financeiros que ultrapassam a margem de 10% do orçamento; (2) alocações irrazoavelmente baixas, e (3) necessidade de um fundo operativo de emergência. O fundo de emergência deve prover uma reserva financeira para enfrentar despesas inesperadas.

Os mesários devem reconhecer que a maioria dos itens são relativamente fixos e que um orçamento tem pouca flexibilidade. Salários e benefícios fixos (como Seguro Social/pensões, benefícios médicos, etc.) compõem a maior parte do orçamento escolar. Além desses custos de mão de obra, itens como material de ensino, despesas com a biblioteca, desenvolvimento profissional, manutenção dos prédios, transporte, eletricidade, água, seguro e suprimentos para os prédios precisam ser incluídos no orçamento.

As necessidades educacionais devem ser a mais importante consideração no processo de preparo do orçamento, e como financiá-las deve ser a prioridade

---

**Orçamento é o plano educacional da escola em termos de finanças.**

---

seguinte. A inversão da ordem — colocar o financiamento acima das necessidades educacionais — vai prejudicar o crescimento e a qualidade do programa acadêmico. Clientes satisfeitos, incluindo constituintes, pais e alunos, estarão mais dispostos a apoiar um programa educacional de alta qualidade do que um que é mal financiado e fraco do ponto de vista educacional.

### **Fontes de Recursos Financeiros**

Identificar as fontes de recursos financeiros é o verdadeiro começo do processo orçamentário. Na maioria das escolas, a maior fonte de renda é a taxa escolar. Isso significa que projeções realistas de matrícula são essenciais. Orçamentos preliminares devem ser desenvolvidos, baseados em diferentes porcentagens da matrícula atual (105, 100, 95 e 90 por cento), porque o número de alunos pode flutuar. Além disso, as estimativas de subsídios das igrejas e da associação local devem basear-se no que essas entidades prometeram contribuir, por voto dos constituintes, para o ministério educacional da igreja.

Escolas e igrejas locais raramente adotam o mesmo ano fiscal. Portanto, atrito pode resultar quando, no meio do ano fiscal, se lhes pede que forneçam mais fundos. Para lidar com esse problema, o administrador da escola deve calcular antecipadamente o subsídio necessário e comunicar isso aos pastores e tesoureiros da igreja local *antes* que o orçamento da igreja seja preparado. Algumas associações subsidiam material escolar, professores substitutos, equipamentos e itens de outras áreas. O departamental pode dar informação sobre as várias áreas de assistência disponíveis.

### **Prioridades e Praxes**

No preparo do orçamento, bem como em outras áreas, a mesa estabelece as praxes; a administração controla seu cumprimento. Em escolas pequenas, o presidente da mesa ou o tesoureiro da escola pode ser a pessoa responsável pela execução e controle do orçamento, com o auxílio de um professor ou do diretor que também leciona. A mesa geralmente não se envolve com detalhes secundários do controle do orçamento. Mas, precisam manter o administrador como responsável por isso.

A mesa deve compreender a diferença entre *preparar o orçamento* e

*autorizar despesas* para materiais específicos ou serviços. A falta de esclarecimento a esse respeito criará conflito durante a implementação do orçamento.

Cada escola deve ter uma praxe autorizando despesas do administrador, e designando também a soma permitida sem aprovação específica da mesa. (Esta soma variará de acordo com o tamanho e as necessidades da escola). A mesa não deve compensar gastos acima dessas diretrizes. Um administrador que ultrapassa desnecessariamente o orçamento ou que faz orçamentos deficientes deve ser confrontado e considerado responsável.

### **Escrituração Financeira**

A escrituração correta é uma necessidade absoluta para que toda escola funcione eficientemente. A escrituração registra as transações financeiras da escola e forma a base sobre a qual decisões financeiras prudentes podem ser tomadas pela mesa e pela administração.

O registro das transações financeiras também permite à mesa reconhecer os itens individualmente e identificar o que foi gasto, para que propósito e por quem, bem como a fonte do dinheiro usado na despesa. Tais dados podem ser necessários quando a comissão de finanças ou a mesa pede informação detalhada. Esses dados também são

necessários para a auditoria anual dos registros financeiros da escola.

Durante o processo de preparo do orçamento, dinheiro é designado para diferentes áreas do programa da escola. Uma vez fixado o orçamento, não deve haver necessidade de transferir fundos de uma conta para outra. Se dinheiro foi designado para aquisição de livros para a biblioteca, ele deve ser gasto em livros para a biblioteca, não em equipamento de recreação. Métodos adequados de contabilidade registram o que acontece e ajudam o administrador e a mesa a tomarem decisões que estejam em harmonia com os planos financeiros esboçados no orçamento.

Dentro do sistema de contabilidade, atenção especial deve ser dada ao uso adequado de fundos em confiança. As escolas podem ter vários fundos em confiança para itens como excursões de classe, novos equipamentos de computação, atividades estudantis, produção do anuário, etc. Toda escola precisa guardar recursos adequados no banco para perfazer o total de todos os fundos em confiança. Grandes fundos permanentes em confiança devem ser alistados separadamente e relatados como itens individuais na folha de balanço. Estes devem ser mantidos numa conta assegurada em banco comercial, ou em certificados de depósito, notas e títulos do tesouro. Sendo que a mesa escolar é geralmente carente de perícia em

administração de fundos como esses, deve procurar ajuda profissional nessa área. Alocação e gasto de fundos em confiança devem estar sujeitos a auditoria e revisão por parte da mesa.

### **Sistema de Contabilidade**

Embora o preparo de relatórios financeiros seja geralmente designado como escrituração, essa é apenas uma fase de um sistema completo que envolve escrituração, classificação, sumário, revisão de contas a receber, depósito de dinheiro, pagamento de contas, interpretação e registro de entradas e saídas da escola, e ter o sistema financeiro examinado por um auditor. Isso é normalmente conhecido como *contabilidade*.

Os auditores da Divisão examinam os relatórios financeiros da escola anualmente (na maioria das uniões) e apresentam uma declaração para ser examinada pela mesa. Lamentavelmente, nem todas as uniões e associações têm um sistema padronizado de contabilidade para escolas de ensino fundamental e médio. Alguns departamentos de educação de associações desenvolveram sistemas de contabilidade simples para ajudar as escolas a estabelecerem um sistema de contabilidade aceitável. Os auditores da associação local normalmente examinam a escrituração financeira da escola e preparam um breve relatório sobre o que acharam. A mesa escolar local deve rever esse relatório e considerar qualquer problema mencionado.

O sistema de contabilidade deve fornecer à administração e à mesa escolar um sumário atualizado de rendas e saldos do orçamento.

### **Controle do Orçamento e Relatórios**

Mesmo com bom planejamento, um processo de controle continua sendo obrigatório. As reuniões mensais da mesa devem fazer uma revisão do relatório financeiro. Os relatórios financeiros podem variar, mas devem apresentar gastos, apropriações, entradas e movimento de caixa. A mesa deve saber o que foi gasto, como o corrente ano pode ser comparado com o anterior, que contas a receber ainda estão pendentes e se acham em desarmonia com a praxe da mesa quanto à cobrança, e quanto dinheiro há em caixa.

Os mesários devem concentrar sua atenção nos pontos principais ao

revisarem o relatório financeiro mensal. Algumas mesas se preocupam com itens de pouca importância e não reconhecem gastos imprudentes em áreas importantes. Os gastos devem ser considerados em relação ao orçamento total. Se R\$500,00 são designados e R\$600,00 são gastos, a despesa representa 120 por cento da previsão do orçamento, mas o gasto em excesso totaliza R\$100,00. Entretanto, se R\$5.000,00 são designados mas R\$6.000,00 são gastos, o desembolso é novamente de 120 por cento, mas o total gasto em excesso é R\$1.000,00! Os mesários também devem controlar as despesas com itens pequenos, porque muitos gastos pequenos acima do orçamento representam uma soma considerável.

Atividades escolares precisam de contas separadas, bem como os fundos da Associação de Pais e Mestres que são controlados pela tesouraria ou pelo tesoureiro da escola local. Esses fundos devem ser devidamente controladas e examinadas por auditores, do mesmo modo que outros relatórios financeiros.

Por controle adequado dos registros financeiros entende-se que os mesários sejam capazes de compreender o sistema de contabilidade e os relatórios apresentados. Para certificar-se de que os membros da mesa estejam bem informados e aptos a fazer perguntas inteligentes, todos os novos mesários devem participar de uma sessão de orientação no início do ano escolar. Qualquer mesário que continuar tendo dificuldade em compreender os relatórios financeiros deve procurar ajuda do administrador ou tesoureiro.

Como parte do processo de controle, os constituintes devem receber um relatório da situação financeira da escola. Ao serem revisados, atualizados e votados os planos a longo prazo e as prioridades educacionais, as implicações financeiras devem ser claramente expostas e compreendidas por todos. A maioria das pessoas compreende a relação entre custos fixos e flutuações de matrícula. Certas despesas básicas como aquecimento, iluminação, água, manutenção e substituição de equipamento quebrado ou inseguro na área de recreação terão de ser feitas a despeito do número de alunos matriculados. Quando a matrícula cai, essas despesas fixas, combinadas com as entradas reduzidas, vão afetar adversamente a estabilidade financeira da escola. As entradas reduzidas e os efeitos da

inflação sobre custos operativos, somente aumentam o problema financeiro, e podem levar a escola a insolvência financeira.

Os constituintes devem ser os que tomam a decisão final sobre a natureza do programa educacional e suas fontes de manutenção. Algumas escolas pequenas têm permanecido abertas pela insistência dos constituintes, que demonstraram seu apoio contribuindo um segundo dízimo como subsídio para a escola. Por outro lado, alguns constituintes se recusarão a sustentar adequadamente a escola sob quaisquer circunstâncias. Muito depende da liderança pastoral e educacional. Nenhuma mesa escolar pode manter uma escola de igreja sem o apoio financeiro dos constituintes, por isso é de grande importância envolver os constituintes nos aspectos de prestação de relatórios e controle do programa educacional e orçamentário. Os pastores, administradores e membros da mesa precisam "vender" a escola aos constituintes de modo que compreendam o valor da educação cristã para o futuro da igreja, e dediquem recursos adequados que permitam que o programa da escola seja academicamente superior e fiscalmente forte.

---

*Embora jubilado, Warren Minder, Ed.D., atualmente serve como Assistente Especial do Departamental de Educação da Associação de Oregon. Ele foi diretor de educação de União, departamental de educação de Associação, professor e diretor de escola de ensino médio. Sua última função antes de mudar-se para Oregon foi como Deão na Escola de Educação da Andrews University em Berrien Springs, Michigan, onde trabalhou de 1988 a 1997*

---

### **REFERÊNCIAS**

1. Carver, J. "Redefining the Board's Role in Fiscal Planning." *Nonprofit Management and Leadership* (Winter 1991).
2. Garner, C. William. *Accounting and Budgeting in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
3. Howe, Fisher. *Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
4. União Pacífico Norte. *Guidelines for School Board Members*. Portland, Oregon: Departamento de Educação, 1990.
5. Paulson, Terry L. *They Shoot Managers, Don't They? Making Conflict Work in a Changing World*. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1991.
6. Rebore, Ronald W., Sr. *A Handbook for School Board Members*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1984.