



ENCONTRO DE GESTÃO FAZENDÁRIA

DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

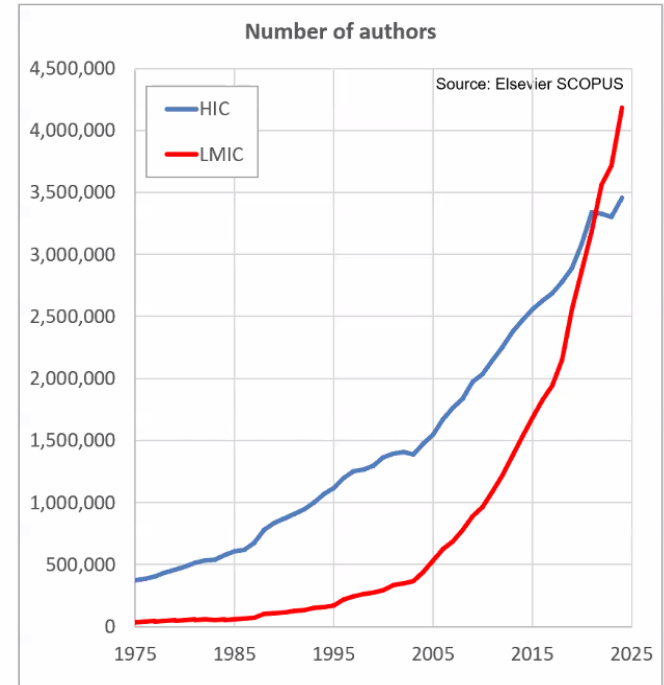
ORÇAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE EM CONEXÃO PARA RESULTADOS EFETIVOS

20 de maio de 2026 • Curitiba • Paraná

Felipe Violi Monteiro – SETI/UEF
Fernando Henrique Cardoso Abreu – SETI/NFS

Por que indicadores?

- Apoiam decisões fundamentadas em evidências
- Permitem comparações consistentes e historicamente situadas
- Auxiliam na uniformização conceitos, abordagens e diretrizes
- Conferem transparência e melhoram a comunicação dos resultados



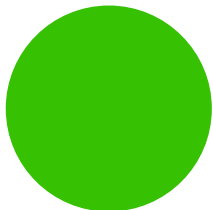


O que é um indicador?

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado (Ferreira *et al*, 2009).

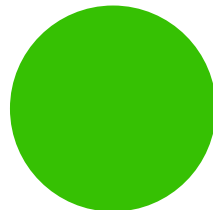


Elementos necessários para bons indicadores:



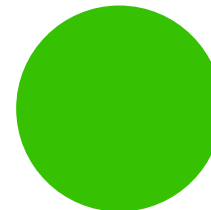
Utilidade

Suporta decisões em níveis operacional, tático ou estratégico



Validade

Representa, com proximidade, a realidade que se deseja medir

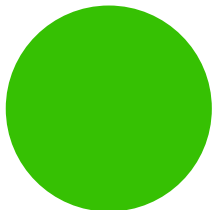


Confiável

Origem em fontes confiáveis, com metodologias transparentes

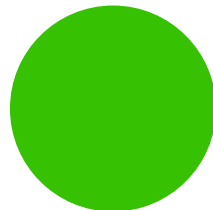


Elementos necessários para bons indicadores:



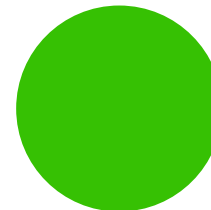
Simplicidade

Fácil obtenção,
construção,
manutenção e
interpretação/
compreensão



Estabilidade

Séries históricas
estáveis, pouca
interferência na
alteração das
diretrizes



Efetividade

Correlações reais
(estatísticas),
Tomada de decisão



Cuidados na construção

A construção de bons indicadores parte do conhecimento empírico sobre o processo e exige pactuação com os executores. Recomenda-se observar:

- Compreensão do conteúdo e da forma de operação da ação
- Aderência às necessidades dos decisores(as) e à capacidade dos executores(as)



Pensando em indicadores

- Caso 1: rotina de empenhos e suas implicações
- Caso 2: pedidos de alterações orçamentárias
- Caso 3: restos a pagar e a saúde do orçamento público



Caso 1 — Rotina de empenhos

- Considerando as sete universidades estaduais, quantos empenhos são realizados por ano?

178.238

empenhos em 2025



**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
| ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Caso 1 — Rotina de empenhos

- E quantos são anulados parcial ou integralmente?

29.811

empenhos de anulação em 2025

Um a cada seis empenhos são anulados

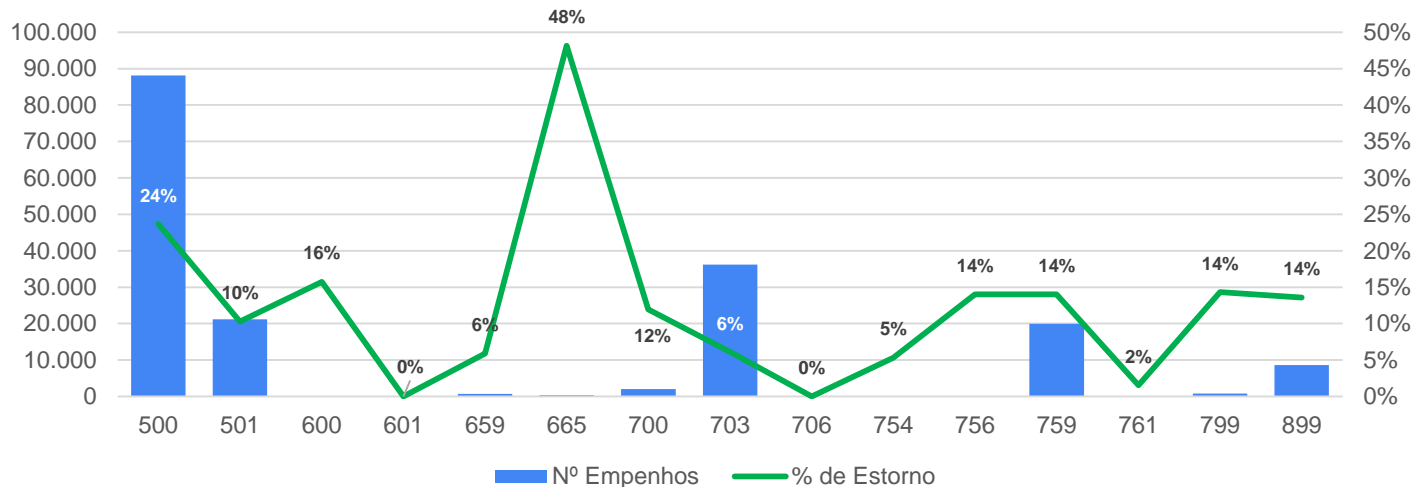


**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
| ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Caso 1 — Rotina de empenhos

Empenhos anulados por Fonte

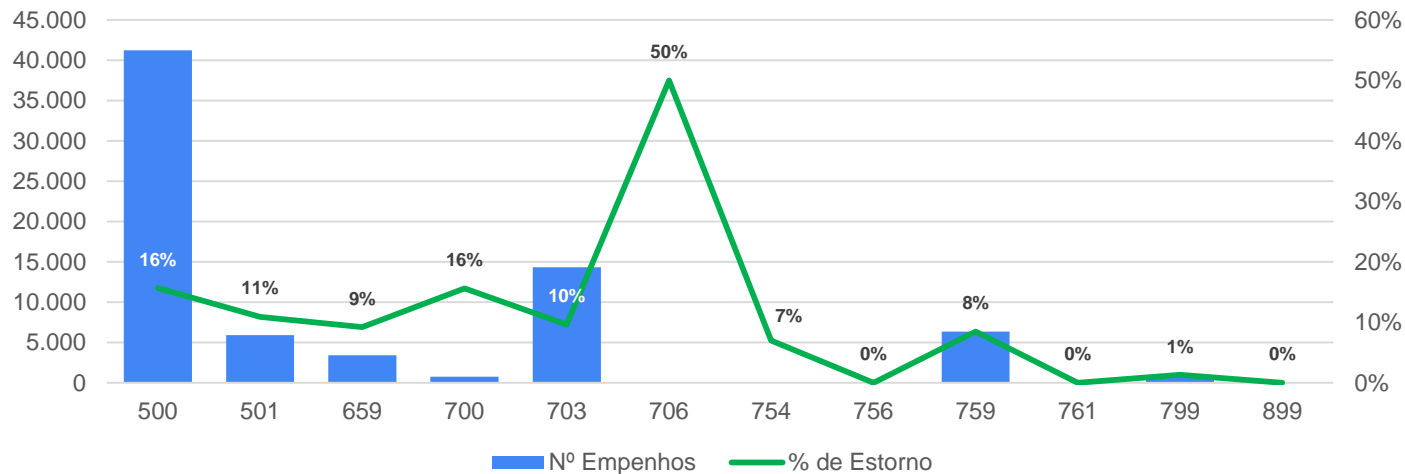
Exercício de 2025



Caso 1 — Rotina de empenhos

Empenhos anulados por Fonte

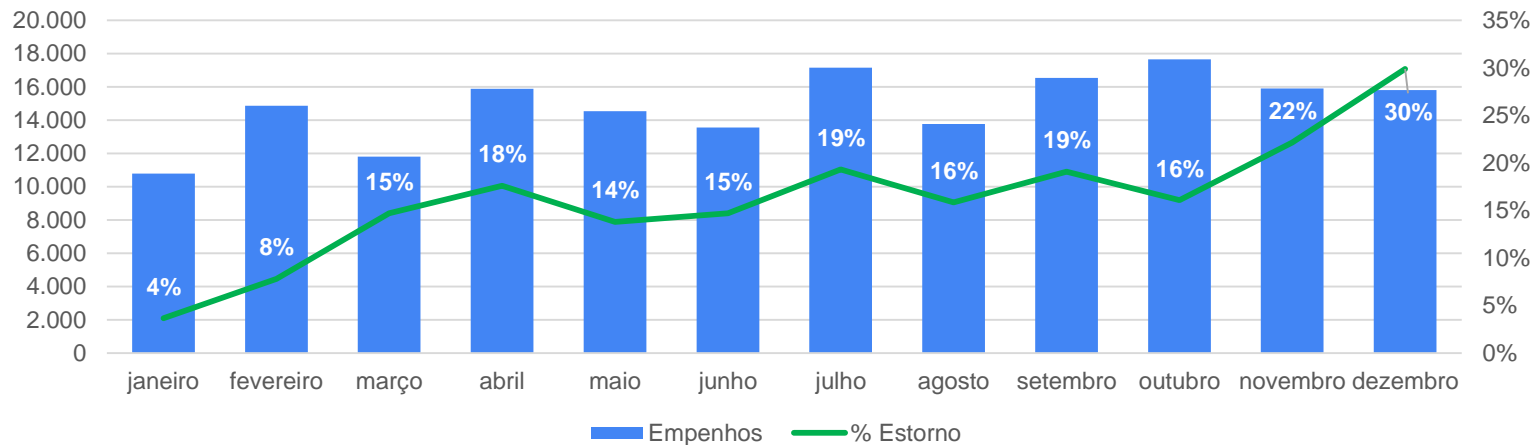
Exercício de 2026



Caso 1 — Rotina de empenhos

Empenhos anulados por Mês

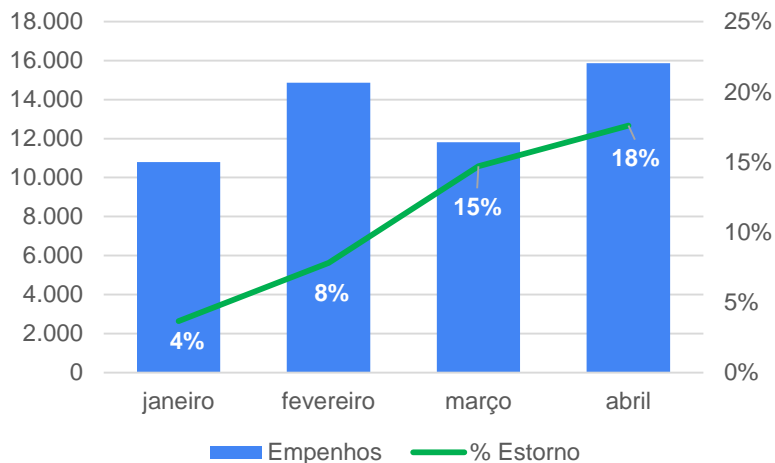
Exercício de 2025



Caso 1 — Rotina de empenhos

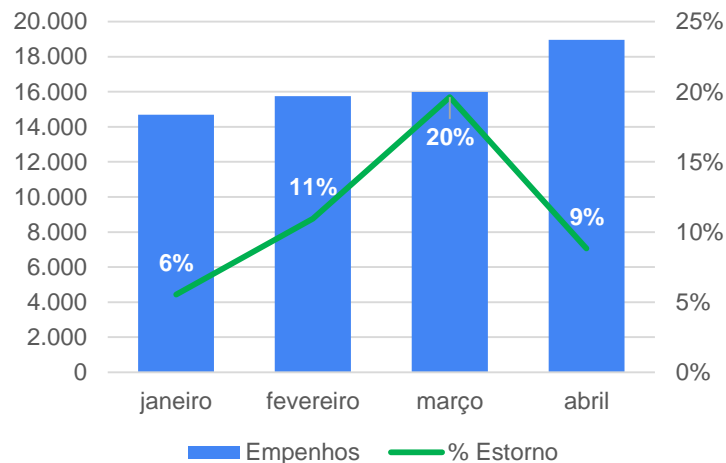
Empenhos anulados por Mês

Exercício de 2025



Empenhos anulados por Mês

Exercício de 2026



O que o indicador pode revelar

O percentual de empenhos anulados é um indicador de processo que pode apontar para a qualidade da programação da despesa. Anulações elevadas em fontes específicas sugerem dificuldades na previsão do gasto, alterações tardias de credor ou de natureza, e processos de empenho emitidos sem segurança quanto à execução. O indicador, isoladamente, não explica as causas — mas dirige a atenção para fontes e períodos que merecem investigação qualitativa.



Caso 2 — Alterações orçamentárias

Se um empenho estornado pode gerar trabalho, e um pedido de alteração orçamentária?

1.215

Pedidos de alteração orçamentária em 2025

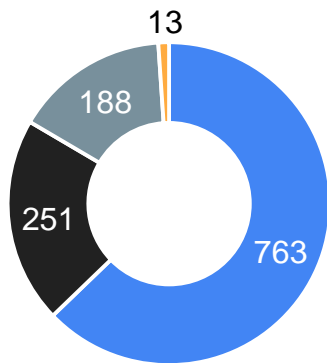


**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
| ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Caso 2 — Alterações orçamentárias

Pedidos de alteração orçamentária por ato

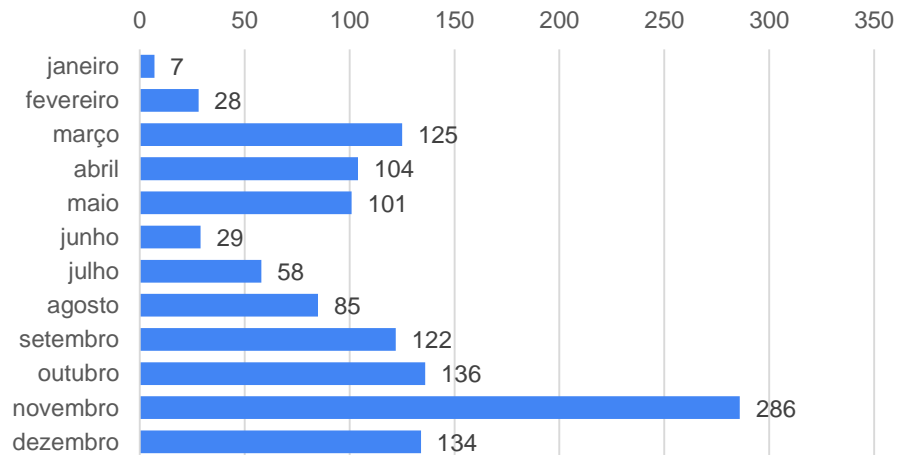
Exercício de 2025



■ Decreto ■ Intrassistema ■ Intrassistema DOE ■ Portaria

Pedidos de alteração orçamentária por mês

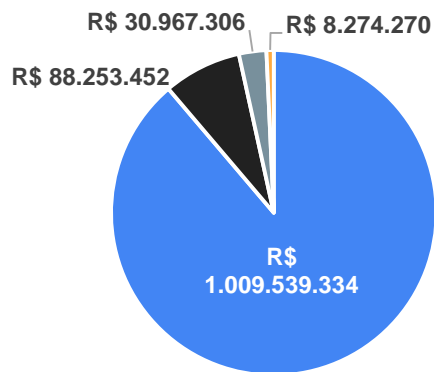
Exercício de 2025



**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
| ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

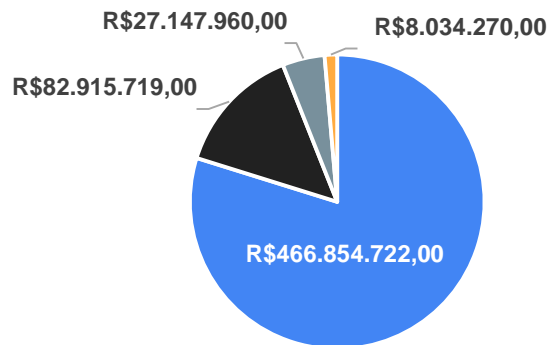
Caso 2 — Alterações orçamentárias

Valores dos pedidos de alterações orçamentárias, por ato
Exercício de 2025



■ Decreto ■ Intrassistema ■ Intrassistema DOE ■ Portaria

Valores de alterações orçamentárias contabilizadas, por ato
Exercício de 2025



■ Decreto ■ Intrassistema ■ Intrassistema DOE ■ Portaria



Caso 2 — Alterações orçamentárias

LOA25	Orçamento Atualizado	Despesas Empenhadas	Pedidos de Alterações Orçamentárias	Alterações Orçamentárias Contabilizadas
R\$ 3.591.324.097,00	R\$ 3.777.831.716,00	R\$ 3.636.201.824,00	R\$ 1.137.034.362,00	R\$ 584.952.671,00



32% da LOA
Foi objeto de pedidos de alteração



16% da LOA
Foi objeto de alteração orçamentária contabilizada



O que o indicador pode revelar

A elaboração da LOA tem levado em conta a dinâmica da execução orçamentária das IEES? O que podemos fazer para potencializar o planejamento e execução?



Caso 3 — Restos a pagar

Indicadores comunicam e funcionam como lanternas: podem revelar e esconder

8,1%

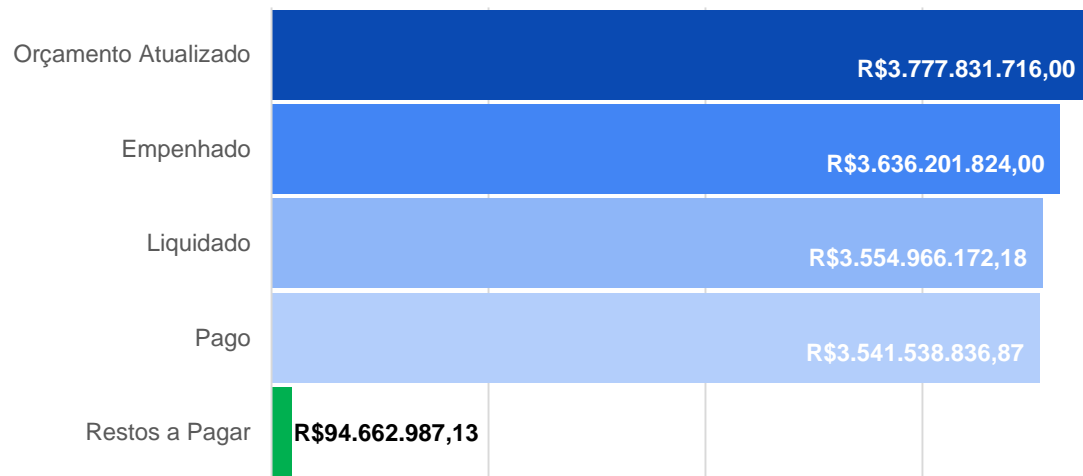
Do orçamento executado da União, em Restos a Pagar



**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Caso 3 — Restos a pagar

Execução Orçamentária e Restos a Pagar



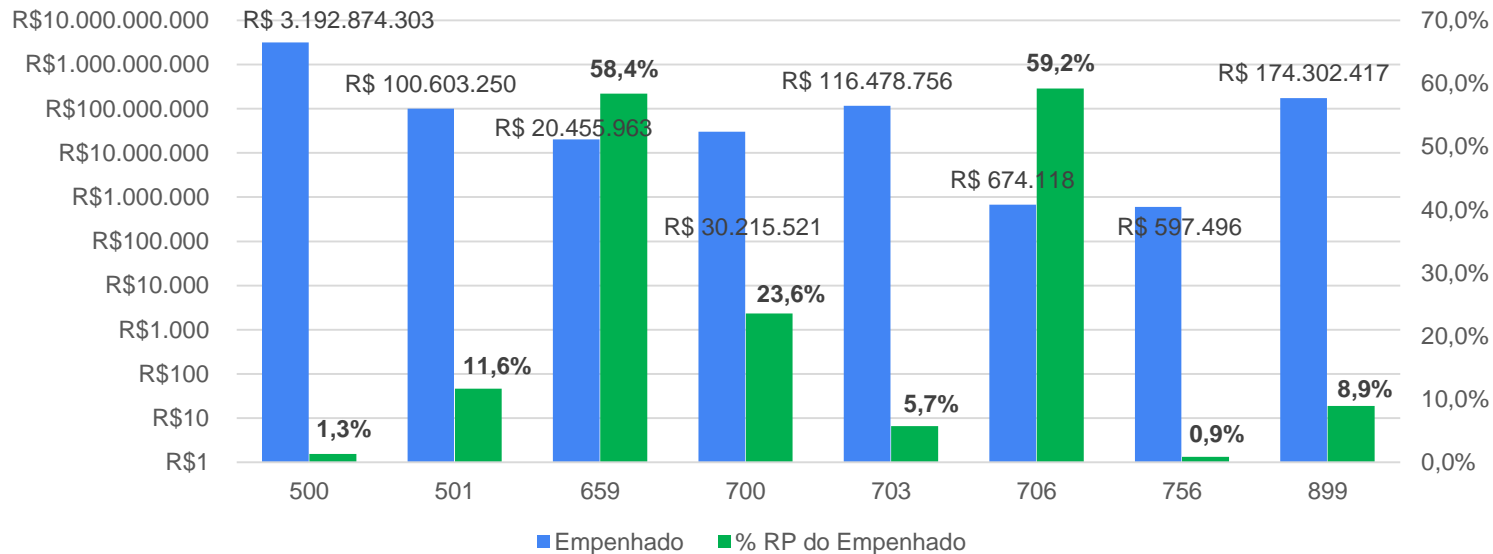
2,6%



Caso 3 — Restos a pagar

Execução Orçamentária e Restos a Pagar

Exercício de 2025



Em síntese

- O indicador é meio, não fim
- Deve ser útil
- Deve ser confiável
- Deve ser simples
- Deve ser facilmente atualizado



Análise de Problemas e Construção de Soluções

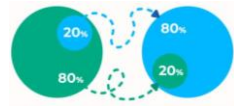
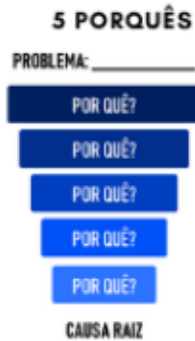


**ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA**
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Análise de Problemas e Construção de Soluções



- Indicadores
- Análise de Causas
- Construção de Soluções



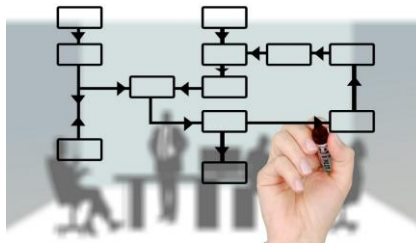
G	U	T
GRAVIDADE	URGENCIA	TENDENCIA
5 - muito severamente grave	5 - urgente de ação imediata	5 - irá piorar com o tempo
4 - muito grave	4 - urgente	4 - irá piorar um pouco depois de mais um tempo
3 - grave	3 - não muito urgente	3 - irá piorar



Por que falar sobre isso?

- Melhorar processos
- Melhorar a execução
- Reduzir retrabalho
- Aumentar eficiência
- Gerar valor público





Análise de Problemas e Construção de Soluções

O que são ferramentas de gestão?

- Check-lists
- Fluxos
- Planilhas
- Gráficos

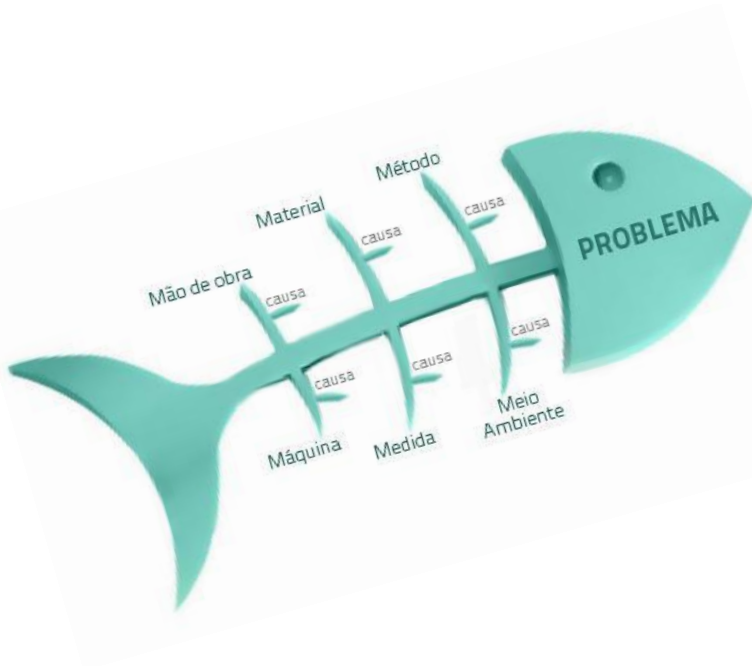


PDCA

- P** Planejar
- D** Desenvolver
- C** Checar
- A** Agir (Ajustar/Padronizar)



DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Mão de Obra Capacitação Insuficiente

Material

Método Ausência de Padronização

Máquina

Medida

Meio Ambiente



GRÁFICO DE GANTT



Ferramenta de gestão de atividades e subatividades, indicando:

- responsáveis
- prazos de execução
- Inter-relação
- interdependência



MATRIZ GUT

GRAVIDADE

URGÊNCIA

TENDÊNCIA

G

GRAVIDADE

Quais são os efeitos?

U

URGÊNCIA

Pode esperar?

T

TENDÊNCIA

Irá piorar?

5 Extremamente grave

4 Muito grave

3 Grave

2 Pouco grave

1 Sem gravidade

5 Extremamente urgente

4 Muito urgente

3 Urgente

2 Pouco urgente

1 Sem urgência

5 Piora rápida

4 Piora em curto prazo

3 Piora em médio prazo

2 Piora em longo prazo

1 Sem tendência a piorar

Canvas - Matriz GUT

www.venturehub.us

Grupo

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Classificação
A	3	4	2	24	2°
B	2	1	5	10	3°
C	4	5	3	60	1°

VENTURE HUB

Corporate Innovation | Workshop | Confidencial



Problema

O meu carro não funciona

Possíveis Causas

Sem combustível

Descarregou a bateria

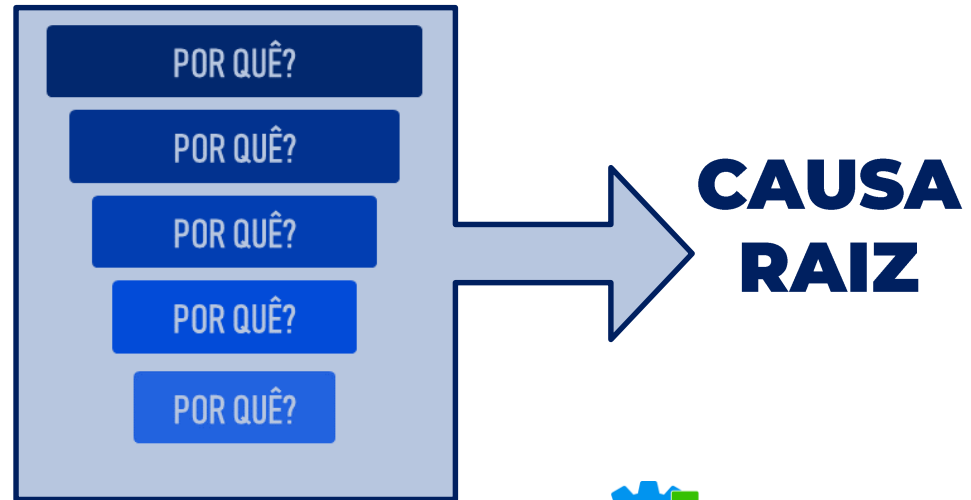
Defeito Mecânico

Defeito Elétrico

**Causa
Raiz**



OS 5 PORQUÊS (análise da causa raiz)



Problema

Atrasos recorrentes no pagamento de fornecedores

Porquês

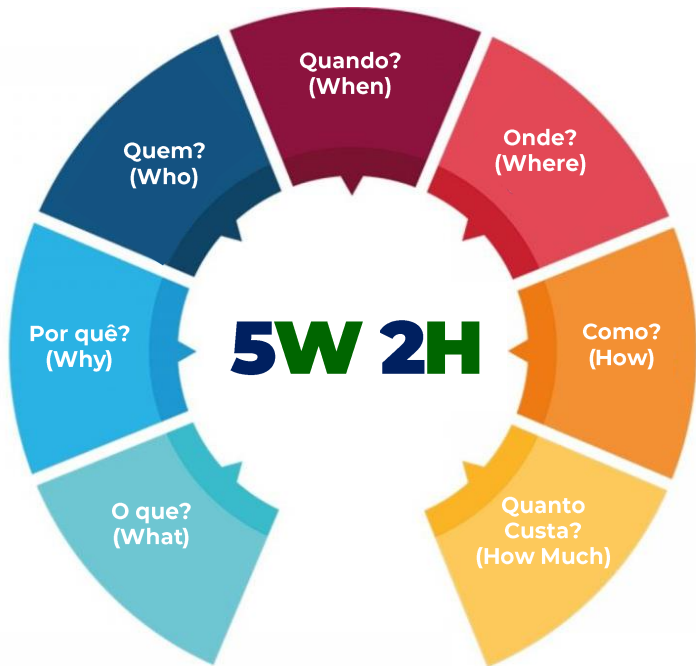
1. Processos chegam próximos do vencimento
2. Empenhos demoram a ser realizados
3. Demandas chegam sem alinhamento financeiro
4. Compras concentradas num período do mês
5. Não existe planejamento integrado

Causa Raiz

Falta de planejamento integrado entre os setores de Compras e Fazendário



Análise de Problemas e Construção de Soluções



Item

Plano de ação

W O que?	Criar cronograma quinzenal
W Por quê?	Evitar acúmulo de processos
W Quem?	Compras e Fazendário
W Quando?	Implantação até 01/09
W Onde?	Online
H Como?	Painel compartilhado
H Custo?	Sem custo adicional





5W2H – ERROS e ACERTOS



Melhorar o processo



**Criar checklist obrigatório de
instrução processual**



Experiência Prática

Ferramentas Simples
também geram melhorias

Protocolo	Unidade	O que é?	O que fazer?	Resposta	
23.831.945-5	UEL			ENVIADO - DOE	
25.363.542-8	UEL	Suplementação Fonte 500 pa	Despacho e enc	ENVIADO - DOE	
25.767.377-4	UNIOESTE	Superávit	Superávit Fonte 703 -Sem atesto DCG	Enviar à DCG após assinatura	Aguardando assinatura de Despacho à DCG
25.809.566-9	SETI	Transposição	Produção de relatório/Documentário	Solicitar Quadro Det. e Cronograma de Desembolso da Unidade	
25.908.177-7	UNIOESTE	Superávit	Contratação para convênio - Fonte 703/283 - com compensação	Enviar à DCG após assinatura	
25.578.274-6	SETI	Transposição	Organização de Fórum - Fonte 00	Elaborar DNAO, tramitar à DOE	
25.452.942-7	UEL	Superávit	Diversos - Fonte 501/250	Enviar à DOE após assinatura	

5 W 2 H



ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Experiência Prática

Ferramentas Simples também geram melhorias

	ATIVIDADE	OBSERVAÇÕES / PONTOS DE ATENÇÃO
1	Compreender o pedido	Qual o tipo de ajuste? Qual a situação?
2	Verificar conformidade do pedido	Cotas; Intrassistema; Intrassistema DOE; Portaria; Decreto; Decreto (Excesso de arrecadação/Superávit/Suplementação);
3	Verificar opções dentro do Orçamento	Há outra forma mais simples de resolver o problema?
4	Verificar conformidade da documentação	Ofício; DNAO; Quadro; Cronograma; Arrecadação/Superávit
5	Tramitar à Sefa/DOE ou DCG (Superávit)	Tirar as dúvidas que sobraem e posteriormente realizar a tramitação

CHECK-LIST



ENCONTRO DE
GESTÃO FAZENDÁRIA
| DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ

Dinâmica

I - 5 Porquês

Elaborar a análise de causa raiz de um dos problemas descritos:

- a) baixa execução na fonte 700
- b) grande volume de pedidos de ajustes orçamentários



Problema

Atrasos recorrentes no pagamento de fornecedores

Por quês?

1. Processos chegam próximos do vencimento
2. Empenhos demoram a ser finalizados
3. Demandas chegam sem alinhamento financeiro
4. Compras concentradas no fim do mês
5. Não existe planejamento integrado

Causa Raiz

Falta de planejamento integrado entre compras, orçamento e financeiro



Dinâmica

I - 5 Porquês

Elaborar a análise de causa raiz de um dos problemas descritos:

- a) baixa execução na fonte 700
- b) grande volume de pedidos de ajustes orçamentários

II - 5W 2H

Elaborar plano de ação para atacar a causa raiz



Análise de Problemas e Construção de Soluções



Item

Plano de ação

W O que?	Criar cronograma quinzenal
W Por quê?	Evitar acúmulo de processos
W Quem?	Compras e Fazendário
W Quando?	Implantação até 01/09
W Onde?	Online
H Como?	Painel compartilhado
H Custo?	Sem custo adicional



Dinâmica

Fechamento

- Indicadores mostram desvios
- Ferramentas ajudam a estruturar soluções
- Gestão é melhoria contínua
- Pequenas melhorias geram grandes impactos



Obrigado !!!

PARANÁ



GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DA CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
SECRETARIA DA FAZENDA