



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Recursos financeiros**

Peça: **Orçamento**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Recursos financeiros – Mod orçamento IPSS
- Estratégia - Estratégia



# Orçamento

## Índice

- 1. Porquê o Orçamento .....2
- 2. Aspectos que devemos ter em conta no processo de orçamentação.....4
- 3. Aspectos práticos .....5
- 4. Aspectos legais .....5

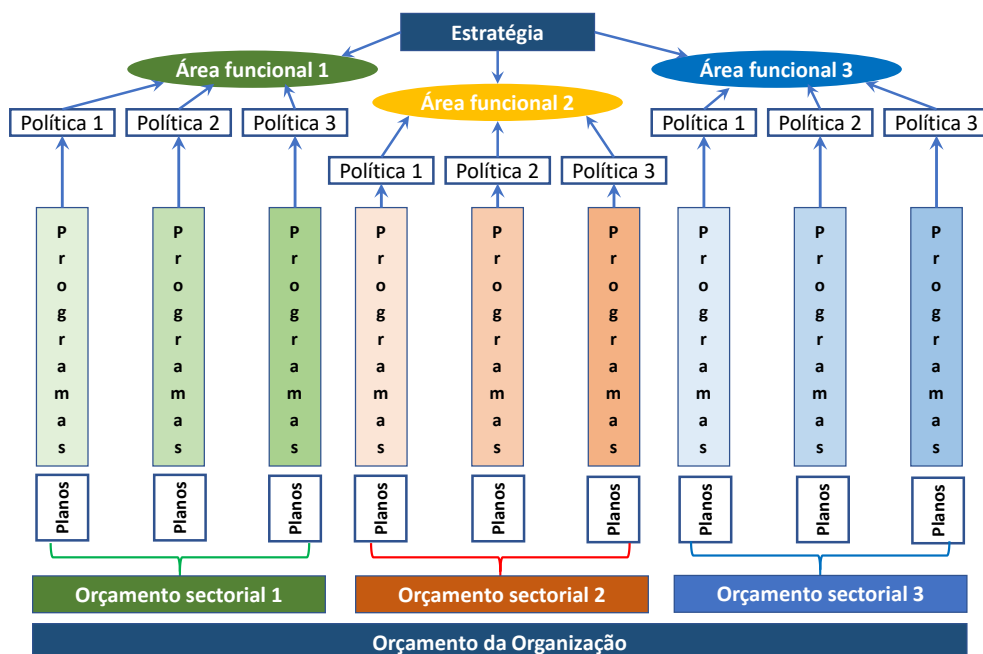
### 1. Porquê o Orçamento

Quando fazemos um orçamento, o nosso objetivo não deve ser nunca o de querer prever o que se irá passar no futuro, de adivinhação, do que está para vir!!

O que é então o Orçamento, e por que fazê-lo??

Como podem ver no nossa Peça de Gestão - Estratégia, o processo de planeamento de uma organização tem duas fases. A primeira, a de definição de uma **estratégia**, que permita identificar os objetivos gerais que queremos atingir – a Visão - e do que queremos fazer para lá chegar – a Missão –partindo da caracterização da situação actual, conhecida através da análise não só do meio envolvente em que se insere, como também do diagnóstico da situação interna. No fundo, são definidas as linhas de orientação fundamentais da organização e fixados os objetivos a médio e longo prazo.

Definida a estratégia, há que definir as várias políticas por área funcional, elaborar programas para cada política, preparar planos por programas e por fim construir um orçamento. Esta segunda fase, **operacional**, é feita tendo como base um horizonte temporal de curto prazo, normalmente de um ano.





Como podemos ver, o planeamento não se reduz à preparação do orçamento, nem se esgota nele. **O Orçamento** não é mais do que a quantificação, em termos monetários, dos planos de acção, o detalhe dos custos e proveitos e visa testar a exequibilidade da estratégia, ou seja, **é uma ferramenta de implementação da estratégia!**

A preparação do orçamento é importante principalmente por três motivos:

- Obriga a que os responsáveis da organização pensem o **que**, o **quando** e o **como** fazer para atingir os objetivos a que se propõem, ou seja, que planeiem e estruturem a sua actuação.
- Ajuda a que haja maior **coordenação** e mais **comunicação** entre os responsáveis e que se crie um maior espírito de equipa.
- Vai possibilitar um **controlo mais eficiente e eficaz da gestão**.

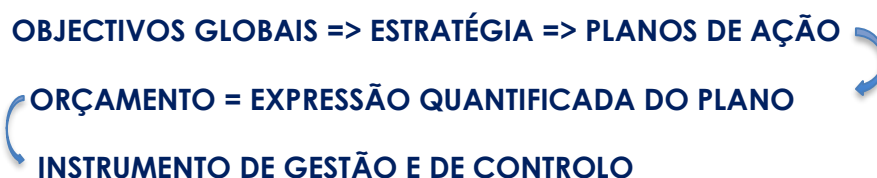
Para que o processo de orçamentação seja eficiente é conveniente que:

- Haja uma participação tão alargada quanto possível de colaboradores, não só como forma de **motivação**, mas também de **envolvimento** e **responsabilização**.
- Que exista **um responsável** que promova e coordene o processo.
- Seja um processo relativamente **simples**.
- Não se sobreponha à capacidade de decisão no futuro.

Voltando à questão inicial do que é o Orçamento, e por que razão as organizações o fazem, ou melhor, porque devem fazer anualmente esse exercício?

Porque o processo de planeamento e de elaboração do orçamento, tem na sua base a identificação de **ações a desenvolver**, face a determinado cenário ou acontecimento, para **atingir os objetivos** da organização e na necessidade de **testar**, em termos quantitativos, **a coerência** das alternativas escolhidas.

Porque *“deve constituir um instrumento de suporte e regulação no processo contínuo de adaptação à mudança, garante no médio/longo prazo, da sobrevivência das organizações”<sup>1</sup>.*



<sup>1</sup> Artigo de Paulo Modesto Pardal publicado no Semanário Económico, 2005



## 2. Aspectos que devemos ter em conta no processo de orçamentação

- Em primeiro lugar devemos ter em conta que o processo de orçamentação
  - ✓ **não é uma mera extrapolação do passado**, utilizando técnicas mais ou menos rigorosas de estimativa, o que conduziria a que se perpetuassem todos os problemas e ineficiências existentes,
  - ✓ mas sim um **compromisso** dos responsáveis operacionais em **atingir os seus objetivos**, que deverão estar traduzidos nos seus orçamentos sectoriais, que após consolidação irão dar origem ao Orçamento da organização.
- Após a Administração/Direção Geral fixar os objectivos globais da organização esta deve participar na fixação dos objectivos dos centros de responsabilidade/actividade que lhes estão directamente dependentes. Estes centros de responsabilidade/actividade deverão fazer o mesmo com os que lhes estão abaixo, para que haja **coerência entre objectivos/planos de acção** que lhes estão subjacentes e também para potenciar o **envolvimento dos responsáveis** das várias áreas, como já referido.
- É importante que a organização analise quais os **recursos humanos** necessários para fazer face aos objetivos que pretende atingir, se há ou não, necessidade de mais pessoal, ou de novas competências, face ao quadro de pessoal existente e que orçamente com o máximo detalhe possível os custos que essa estrutura acarreta.
- Além das várias áreas funcionais ou de actividade, existem **áreas comuns**, como a Financeira, Administrativa, Informática, Compras .... cujos custos de estrutura deverão também ser orçamentados, e que deverão estar alinhadas com os objectivos gerais e sectoriais.
- É também de toda a importância que se elabore um **plano de investimento**, onde conste quais os bens imobilizados que devem ser adquiridos, para cada área/actividade, e respectivos valores.
- O Orçamento, enquanto documento, irá ser materializado no Balanço, Demonstração de Resultados e Orçamento de Tesouraria.
- A Demonstração de Resultados, para lá da apresentação anual, deverá ser feita também mensalmente, de modo a que haja um controlo orçamental mais eficaz e uma análise de desvios face ao realizado, possibilitando assim que se façam ajustamentos e se introduzam medidas correctivas.





### 3. Aspectos práticos

Elaborar um pequeno manual, a distribuir a todos aqueles que vão participar do processo de elaboração do orçamento, onde esteja contemplado:

- objectivos e instruções para a preparação,
- calendário,
- processo de apresentação, de aprovação e de revisão,
- forma como deve ser transmitida a informação entre departamentos,
- todos os mapas/formulários, que devem ser comuns a todas as áreas, de modo a que seja possível, e fácil, fazer a consolidação dos vários orçamentos sectoriais,
- especificação e definição dos itens a orçamentar, de modo a que haja uma uniformização de critérios.

### 4. Aspectos legais

A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 172-A/ 2014 de 14 de novembro, que aprova o Estatuto das IPSS, revogou a obrigatoriedade de entrega e o visto por parte da Segurança Social (SS) dos orçamentos anuais das IPSS e Equiparadas, mas não a obrigatoriedade de os fazer!

No entanto, a SS considera relevante a sua entrega, pois contém a informação necessária para os processos de avaliação das respostas sociais, aquando da revisão de acordos de cooperação.

A elaboração do orçamento é da competência do Órgão Directivo/ Administração, que o aprova no caso das instituições não associativas (nas instituições de forma associativa a aprovação cabe à Assembleia Geral de Associados), após ter sido submetido à apreciação do Órgão de Fiscalização. A forma e prazos devem respeitar as disposições constantes do Estatuto da organização.

O orçamento anual do ano N deve ser apresentado/enviado à SS durante o mês de dezembro do ano N-1, mas é um procedimento que não é obrigatório.

Também não é obrigatório, mas aconselhável, a entrega da Revisão Orçamental até 15 de novembro do ano N sempre que se verifique uma das seguintes situações:

- Desvios iguais ou superiores a 15% dos rendimentos globais da instituição;
- Desvios iguais ou superiores a 15% dos gastos globais instituição

O modelo de Orçamento encontra-se disponível para download no portal da Segurança Social em [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt) (menu: "Sou Empregador", submenu: "A minha ligação à Segurança Social - Instituições particulares de solidariedade social - Formulários").

Os orçamentos devem ser submetidos via upload na aplicação OCIP, em formato em Excel.



O modelo de orçamentos em formato de Excel tem a seguinte estrutura:

1. Menu
2. Regras Registo
3. Dados Gerais
4. Demonstração de Resultados
5. Financiamento
6. Investimento
7. Memória Justificativa

e estes mapas podem ser consultados no ficheiro anexo a este documento (Mod\_orcamento\_IPSS).

#### **Bibliografia:**

- "O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores" Hugues Jordan, João Carvalho Neves, José Azevedo Rodrigues, CIFAG, Rei dos Livros
- Textos de apoio ao Curso "Performance e Controlo de Gestão", 16ª Edição, Formação de Executivos da Católica Lisbon, Business & Economics
- Guia Prático – Orçamento e Contas de Instituições Particulares de Solidariedade Social,





do Instituto da Segurança Social, I.P.