



# O Orçamento como Instrumento de Gestão e de Controle

8º Workshop



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELENCIA NO 3º SETOR

# TÓPICOS A ABORDAR

ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



- 1 - O que é o Orçamento e porque deve a organização fazê-lo
- 2 - Processo de elaboração do Orçamento
- 3 - Orçamento como instrumento de controle
- 4 - Enquadramento legal

ASSOCIAÇÃO APOIO A  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



> O que é o Orçamento e porque deve a organização fazê-lo

# O que é o Orçamento e porque fazê-lo

A organização deve começar por definir qual a sua **ESTRATÉGIA**, quer isto dizer ;

=> identificar qual o objetivo da organização, o que quer atingir, a sua **VISÃO**

=> o que fazer para o alcançar, a sua **MISSÃO**

=> de que modo o vai fazer, o seu **PROPÓSITO**

=> valorizando aquilo que nos identifica e une , os seus **VALORES**

Partindo da caracterização da situação actual, da análise do meio envolvente – riscos e oportunidades - e do diagnóstico da situação interna – pontos fortes e fracos - são definidas as linhas de orientação fundamentais da organização e fixados os objetivos a médio e longo prazo => **Plano Estratégico**

Definida a estratégia há que definir as várias políticas por área funcional, elaborar programas para cada política, preparar planos por programas => **Plano Operacional**, tendo como base um horizonte temporal de curto prazo, normalmente de um ano.

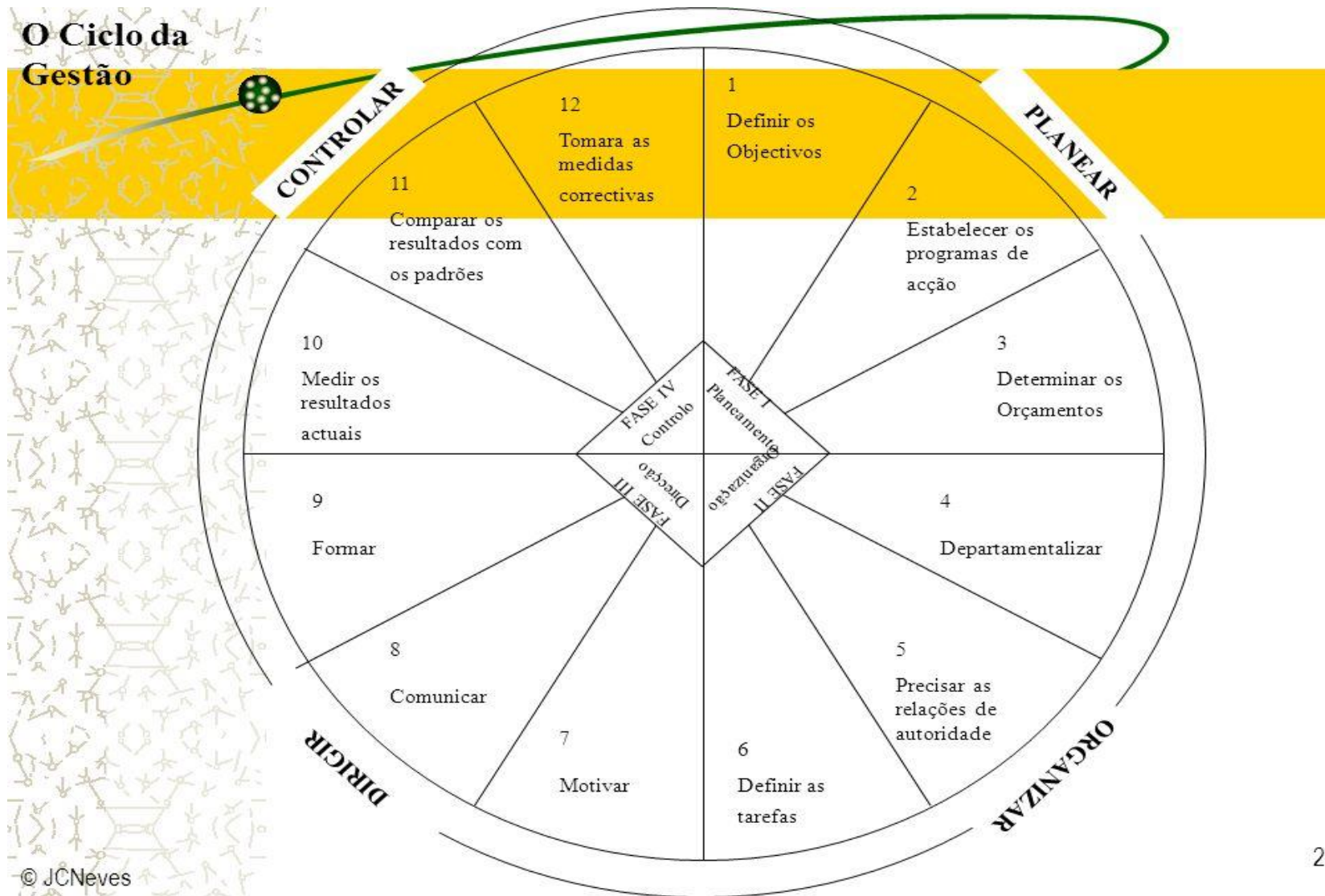
Por fim, construir o **Orçamento** que mais não é do que **a quantificação em termos monetários dos planos de acção**, o detalhe dos custos e proveitos, e que visa testar a exequibilidade da estratégia, é pois uma

**ferramenta de implementação da estratégia**

## O que é o Orçamento e porque fazê-lo

Objectivo EStratégico	Objectivo Operacional	Meta	Actividade	Indicador	Meta	Prazo	Resp.
Melhorar a oferta dos serviços aos clientes	Aumentar Area da Creche	+ 100m2	Contratar arquitecto	-----	-----	15 Agosto	ABC
			Aprovar planta e orçamento de obra	-----	-----	30 Outubro	Direcção
			Pedir Licenciamento	-----	-----	10 Novembro	ABC
Assegurar Bom Relacionamento com a Comunidade	Garantir Transparência dos Processos	Todos	Dar resposta aos candidatos aos processos de recrutamento por e-mail	Candidatos	Todos ou 100%	15 dias após conclusão do processo	Serviços Administrativos

# O que é o Orçamento e porque fazê-lo



## O que é o Orçamento e porque fazê-lo

### Estratégia

- Longo Prazo - Foco no Futuro
- Direção da Organização
- Abordagem em Perspectiva
- Indicadores de Desempenho
- Acompanhamento Sistemático

### Orçamento

- Curto Prazo - Foco no Imediato
- Controlo de Gestão / Dir. Operacional
- Abordagem Financeira
- Indicadores Financeiros
- Acompanhamento Sistemático

## O que é o Orçamento e porque fazê-lo

Em síntese, porque deve então uma organização fazer um Orçamento :

- Para testar a **exequibilidade da estratégia** e dos planos de acção;
- Obrigar os responsáveis da organização a **planear** e a estruturar a sua actuação;
- Ajudar criar um maior **espírito de equipa**;
- Possibilitar um **controlo mais eficiente da gestão**.



## O que é o Orçamento e porque fazê-lo

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**.

ASSOCIAÇÃO APOIO A  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



## Processo de elaboração do Orçamento

# Processo de elaboração do Orçamento

1. Peguem nos vossos planos operacionais, ou planos de actividade, e vejam **quais são os vossos objectivos e o que se propõem fazer para o ano seguinte.**

De seguida analisem quais as medidas e alterações que devem introduzir e quais **os custos de implementação** assim como **os proveitos que irão gerar.**

*Ex.1 - Aumento do serviço de apoio domiciliário a idosos.*

*=> irão necessitar de ter mais pessoas, viaturas, equipamentos, fardas, formação do novo pessoal .....*

*=> mas esse serviço irá gerar uma facturação de X*

*Ex.2 - Criação de um centro “Avós & Netos”.*

*=> um novo espaço, que pode passar pela construção ou aluguer de um imóvel, compra de móveis, mais pessoas, publicitação do novo projecto, artigos de higiene e conforto ...*

*=> ver o impacto nos proveitos da organização*

**São este o tipo de questões que deverão começar por equacionar**

# Processo de elaboração do Orçamento

2. Olhem para o vosso balancete, vejam as várias contas que aparecem na classe 6 e 7 , tentem perceber a que custos e proveitos dizem respeito.

Depois tentem identificar quais são os custos **directos** e **indirectos**.

- **custos directos** são os custos que se prendem directamente com a actividade da organização

Estes custos têm normalmente um carácter variável, pois são custos que estão indexados ao serviço prestado.

ex. ordenados e encargos do pessoal afecto às diversas valências, consumíveis para uma dada actividade, alugueres de viaturas, serviço de transporte ....

- **custos indirectos** são custos que são comuns a toda a organização

Habitualmente estes são custos que a organização tem de suportar independentemente de estar ou não em actividade, e que têm um carácter mais fixo.

ex. ordenados e encargos do pessoal administrativo, financeiro, informático, rendas dos imóveis, electricidade, água, material de escritório, custos com auditorias, juros de empréstimos, ...

**É muito importante que a estimativa dos custos seja feita de acordo com o plano de contas / balancete**



**comparação fácil e rápida da realidade com o orçamentado**

RENDIMENTOS	
CONTA	RUBRICA
71	VENDAS
72	PRESTAÇÕES SERVIÇOS
721	QUOTAS UTILIZADORES (MATRÍCULAS/MENSALIDADES)
722/728	OUTROS SERVIÇOS
73	VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO
74	TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE
75	SUBSÍDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS À EXPLORAÇÃO
751	SUBSÍDIOS ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS
7511	ISS, IP
7512	OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS
752	SUBSÍDIOS DE OUTRAS ENTIDADES
753	DOAÇÕES E HERANÇAS
754	LEGADOS
76	REVERSÕES
761	DE DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES
762	DE PERDAS POR IMPARIDADE
763	DE PROVISÕES
764	DE PROVISÕES ESPECÍFICAS
77	GANHOS POR AUMENTOS DE JUSTO VALOR
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS
781	RENDIMENTOS SUPLEMENTARES
782 / 787	OUTROS RENDIMENTOS EM ATIVOS
788	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS
7881	CORREÇÕES DE PERÍODOS ANTERIORES
7883	IMPUTAÇÃO DE SUBSÍDIOS DE INVESTIMENTO
7882-7884/7887	RENDIMENTOS E GANHOS EM ATIVOS
7888	OUTROS NÃO ESPECIFICADOS
79	JUROS, DIVIDENDOS E OUTROS RENDIMENTOS SIMILARES

## Exemplo do plano de contas Contas de Custos e Proveitos

GASTOS	
CONTA	RUBRICA
61	CUSTO MERCADORIAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS
62	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS
621	SUBCONTRATOS
622	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS
6221	TRABALHOS ESPECIALIZADOS
6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA
6223	VIGILÂNCIA E SEGURANÇA
6224	HONORÁRIOS
6225	COMISSÕES
6226	CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO
6228	OUTROS
623	MATERIAIS
6231	FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DE DESGATE RÁPIDO
6232	LIVROS E DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA
6233	MATERIAL DE ESCRITÓRIO
6234	ARTIGOS PARA OFERTA
6235/6238	OUTROS
624	ENERGIA E FLUIDOS
6241	ELETRICIDADE
6242	COMBUSTÍVEIS
6243	ÁGUA
6248	OUTROS
625	DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES
6251	DESLOCAÇÕES E ESTADAS
6252	TRANSPORTES DE PESSOAL
6253	TRANSPORTES DE MERCADORIAS
6258	OUTROS
626	SERVIÇOS DIVERSOS
6261	RENDAS E ALUGUERES
6262	COMUNICAÇÃO
6263	SEGUROS
6264	ROYALTIES
6265	CONTENCIOSO E NOTARIADO
6266	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO
6267	LIMPEZA, HIGIENE E CONFORTO
6268	OUTROS SERVIÇOS
63	GASTOS COM PESSOAL
631	REMUNERAÇÕES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS
6311	REMUNERAÇÕES CERTAS
6312	REMUNERAÇÕES ADICIONAIS
632	REMUNERAÇÕES DO PESSOAL
6321	REMUNERAÇÕES CERTAS
6322	REMUNERAÇÕES ADICIONAIS
633	BENEFÍCIOS PÓS-EMPREGO
6331	ÓRGÃOS SOCIAIS
6332	PESSOAL
634	INDEMNIZAÇÕES
6341	ÓRGÃOS SOCIAIS
6342	PESSOAL
635	ENCARGOS SOBRE REMUNERAÇÕES
6351	ÓRGÃOS SOCIAIS
6352	PESSOAL
636	SEGUROS ACIDENTES TRABALHO E DOENÇAS PROFISSIONAIS
6361	ÓRGÃOS SOCIAIS
6362	PESSOAL
637	GASTOS DE AÇÃO SOCIAL
6371	ÓRGÃOS SOCIAIS
6372	PESSOAL
638	OUTROS GASTOS COM O PESSOAL
6381	ÓRGÃOS SOCIAIS
6382	PESSOAL
64	GASTOS DE DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO
641	PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO
642	ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS
643	ATIVOS INTANGÍVEIS
65	PERDAS POR IMPARIDADE
651	DE DÍVIDAS A RECEBER
652	DE INVENTÁRIOS
653/658	PERDAS EM OUTROS ATIVOS
66	PERDAS POR REDUÇÃO DE JUSTO VALOR
67	PROVISÕES DO PERÍODO
68	OUTROS GASTOS E PERDAS
681	IMPOSTOS
682/687	OUTROS GASTOS E PERDAS EM ATIVOS
688	OUTROS GASTOS E PERDAS
6881	CORREÇÕES DE PERÍODOS ANTERIORES
6882	DONATIVOS
6883	QUOTIZAÇÕES
6884/6888	OUTROS GASTOS E PERDAS
689	CUSTOS C/ APOIOS FIN. CONCEDIDOS A ASS. OU UTENTES
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO

# Processo de elaboração do Orçamento

3. Analisem o vosso Organograma, a **estrutura da vossa organização**.

Na parte operacional podem existir **diversas valências, respostas sociais, actividades** ... que podem ser consideradas como **centros de custo/proveito**, ou seja, que têm custos e podem gerar receitas próprias.

É importante que os **responsáveis de cada área sejam incluídos neste processo**, mesmo que não tenham participado na definição do plano operacional. Porquê ?

- porque **conhecem a sua realidade**, quais as necessidades, devem conhecer seus custos e devem ser os responsáveis pela sua estimativa.
- além do já referido - sentido de pertença e de contributo para com a organização, motivação
  - responsabilização pela execução e pelo controlo do seu orçamento.

# Processo de elaboração do Orçamento

4. Além das áreas operacionais, de actividade, existem **áreas comuns** a toda a organização.

*Ex. Dep. Financeiro, Controlo Qualidade, Recursos Humanos, Informática ...*

Os custos destes departamentos também têm de ser orçamentados e devem estar alinhadas com os objectivos gerais da organização. O seu cálculo pode /deve estar a cargo da Direcção Financeira.

Temos 2 hipóteses :

1 - criar um centro de custo que engloba todos estes encargos gerais de estrutura;

2 - ou então criar um centro de custo transitório/passagem onde se apuram todos os custos, mas que serão depois repartidos e imputados às várias áreas de actividade, segundo uma chave de repartição previamente estabelecida.

# Processo de elaboração do Orçamento

5 . 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, e que orçamente com o máximo detalhe possível os custos que essa estrutura acarreta.

6 . Deve também ser elaborado um **mapa de imobilizado**, onde conste o imobilizado existente e o investimento previsto, quais os bens imobilizados que devem ser adquiridos,

➤ por área/actividade, com os respectivos valores, tempo de vida, ou taxa de amortização para poderem calcular as amortizações

## 7. Pressupostos base

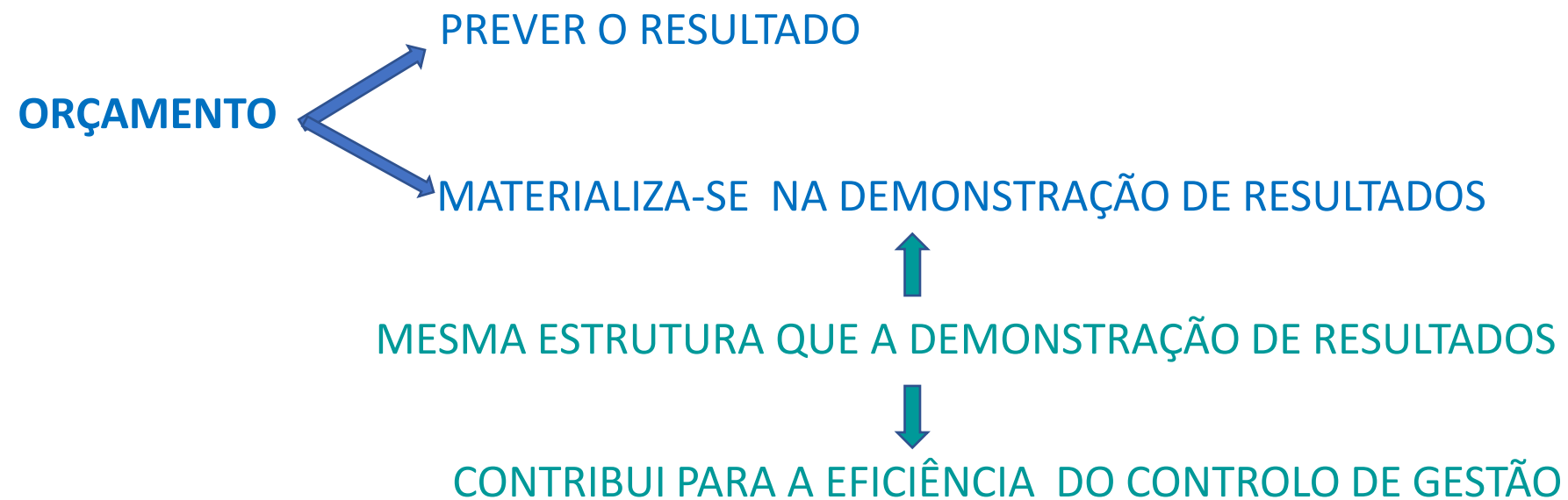
externos : taxas de inflação, tx de irc e das contribuições para a segurança social, % de aumento prevista da energia e dos combustíveis...

internos : % variação da facturação, % aumento salarial, novas regalias sociais, novas contratações, aumento de associados ...

**Analisar quais são os pressupostos que possam estar sujeitos a alteração, de modo a que, se construirmos um pequeno modelo, possamos com facilidade fazer várias simulações e cenários**



# Processo de elaboração do Orçamento



# Processo de elaboração do Orçamento / Modelo em Excel

Aconselho-vos a criarem um **modelo em excel**, onde esteja concentrada toda a informação, com vários separadores/páginas de inputs e um de output, a demonstração de resultados, de modo a que consigam com relativa facilidade criar vários cenários e ver qual o resultado a que chegam.

Sugiro que criem os seguintes separadores :

- Um 1º com os **pressupostos** que podem variar e podem manipular.
- Um **por cada valência/ actividade/sector** onde constam todos os custos e proveitos, de acordo com o plano de contas, e como aparecem nos balancetes. Este deverá ser o modelo que os responsáveis das várias áreas vão usar para preencher o seu orçamento.
- Um outro igual aos anteriores **para as áreas e custos comuns**, a preencher pela Financeira.

**O orçamento não deve ser feito por mera extrapolação do ano anterior, mas sim de acordo com os objectivos, com a actividade prevista.**

## Processo de elaboração do Orçamento / Modelo em Excel (cont.)

- Um separador para os **custos com pessoal**, onde, se viável, podem ter todas as pessoas, a sua categoria, a que valência pertencem, e todos os valores suportados pela organização, salários, subsídios - férias /natal /outros - e os encargos, para a segurança social, seguro de acidentes de trabalho ou outros.

*=> A ideia é podermos saber com facilidade qual o acréscimo de custo se tivermos mais x pessoas com um ordenado y, para área z.*

Os custos com o pessoal devem ser orçamentados em separado pelo Departamento Financeiro com o apoio dos Recursos Humanos e imputados às diferentes áreas de negócio.

- Outro para os **investimentos**, para preencher com o imobilizado a adquirir, com o valor, taxa e o valor da amortização, e área a que se destina.
- Por último aquele para onde toda esta informação seria automaticamente centralizada e que será a

**Demonstração de Resultados Consolidada!**

# Processo de elaboração do Orçamento



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

## Demonstração de Resultados por actividade

Proveitos e Ganhos	TOTAL	Comum	RS 1	RS 2	ACT 1	DEP X
<b>Conta/subconta</b>						
Vendas	0,00					
Prestações de serviços	0,00					
Subsídios, doações e legados à exploração	0,00					
Outros rendimentos e ganhos	0,00					
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	0,00					
<b>Total dos Proveitos e ganhos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos e perdas	TOTAL	Comum	RS 1	RS 2	ACT 1	DEP X
<b>Conta/subconta</b>						
CMVMC	0,00					
Fornecimentos e Serviços Externos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Electricidade, Água e Gás	0,00					
Combustíveis	0,00					
Consumíveis gerais e de escritório	0,00					
...	0,00					
...	0,00					
...	0,00					
Telefones, Correios e outras comunicações	0,00					
Outros Fornecimentos e S. Externos	0,00					
Custos com o Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remunerações Certas	0,00					
Encargos c/ remunerações	0,00					
Outros gastos e perdas	0,00					
Gastos de depreciação e amortização	0,00					
...	0,00					
<b>Total dos custos e perdas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS ANTES IMPOSTOS	0,00					
IMPOSTO RENDIMENTO EXERCÍCIO						
RESULTADO LÍQUIDO	0,00					

# Processo de elaboração do Orçamento / Aspectos práticos

Elaborar um **pequeno manual**, a distribuir a todos aqueles que vão participar no 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,
- os mapas/formulários que devem ser preenchidos,
- especificação e definição dos itens a orçamentar, de modo a que haja uma uniformização de critérios.

ASSOCIAÇÃO APOIO A  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



## > O Orçamento como instrumento de controle

# O Orçamento como instrumento de controlo



Só se pode **CONTROLAR** o que se consegue **MEDIR**



De uma forma simples, podemos dizer que o Controlo Orçamental é a verificação, e sobretudo a **análise** se os objetivos/resultados que foram pensados, planeados e aprovados estão a ser atingidos, e, por outro lado, se os responsáveis pela gestão estão a seguir a estratégia definida.



**CONTROLO ORÇAMENTAL** ↔ **CONTROLO DE GESTÃO**



**Existem 3 premissas para o sistema de controlo:**

- Controlar o que se previu
- Permitir a identificação das responsabilidades
- Identificar as causas dos desvios

# O Orçamento como instrumento de controlo

- Após a aprovação do Orçamento deve-se fazer a sua **mensualização**, o que **não** significa dividir todas as rubricas por doze. Aquela deverá ser feita tendo em atenção as especificidades de cada mês, o nº dias, se é altura de férias ou de natal, se vão ocorrer determinados acontecimentos excepcionais ..... por exemplo.
- Também devemos ter em atenção o tipo de custo que estamos a tratar, assim como os proveitos.

Enquanto os custos fixos, por exemplo, são mais constantes ao longo do ano, os custos variáveis e os proveitos estão relacionados com a atividade, com a produção, esta pode não ser constante ao longo do ano. Se tivermos uma atividade que se vai realizar num período específico, não faz sentido diluir os custos e proveitos inerentes ao longo do ano.
- Ficamos assim com o nosso Orçamento repartido em doze orçamentos mensais, o que nos vai ser muito útil para mensalmente compararmos a realidade com o previsto, e assim fazermos uma análise dos desvios apurados.



# O Orçamento como instrumento de controlo



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

## Controlo Orçamental

Proveitos e Ganhos												
Conta/subconta	Janeiro				Fevereiro				Março			
	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %
Vendas			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Prestações de serviços			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Subsídios, doações e legados à exploração			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Outros rendimentos e ganhos			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Juros, dividendos e outros rendimentos similares			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
<b>Total dos Proveitos e ganhos</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
Custos e perdas												
Conta/subconta	Janeiro				Fevereiro				Março			
	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %	Orçamento	Real	Desvio Absoluto	Desvio %
CMVMC			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Fornecimentos e Serviços Externos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
Electricidade, Água e Gás			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Combustíveis			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Consumíveis gerais e de escritório			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
...			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
...			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
...			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Telefones, Correios e outras comunicações			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Outros Fornecimentos e S. Externos			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Custos com o Pessoal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
Remunerações Certas			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Encargos c/ remunerações			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Outros gastos e perdas			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
Gastos de depreciação e amortização			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
...			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!			0,00 €	#DIV/0!
<b>Total dos custos e perdas</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!

RESULTADOS ANTES IMPOSTOS

IMPOSTO RENDIMENTO EXERCÍCIO

RESULTADO LÍQUIDO

Nível de tolerância face ao orçamentado

Alerta proveitos

Alerta custos

10%

➤ #DIV/0!

➤ #DIV/0!

➤ #DIV/0!

➤ #DIV/0!

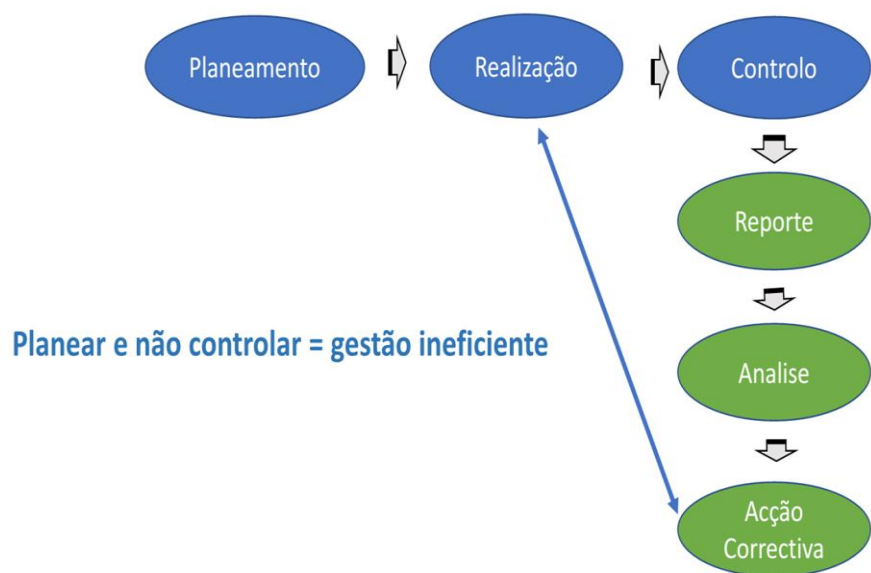
➤ #DIV/0!

➤ #DIV/0!

# O Orçamento como instrumento de controlo

- Os resultados mensais, sejam eles contabilísticos, como relativos ao pessoal, à atividade, a todos os indicadores de gestão, deverão estar disponíveis com a maior celeridade após o fecho do mês, arriscando sugerir que numa semana tal deveria ser possível !
- O controlo deverá ser efectuado com a maior regularidade possível, preferencialmente numa base mensal, pois só com um acompanhamento constante se pode perceber como a organização se está a comportar, como está a evoluir, e assim poder agir com maior rapidez e introduzir factores correctivos, se for necessário.

Se hoje detectamos um problema ocorrido há cinco meses, possivelmente já não há muito a fazer !



- Outro aspecto que gostávamos de vos chamar a atenção, é para a actualização/projecção que devem fazer no 2º semestre do ano, substituindo no orçamento inicial a estimativa que fizeram para esse período, pelos valores reais. Ficam assim com uma maior aproximação do que poderá ser o resultado do ano.

# O Orçamento como instrumento de controlo

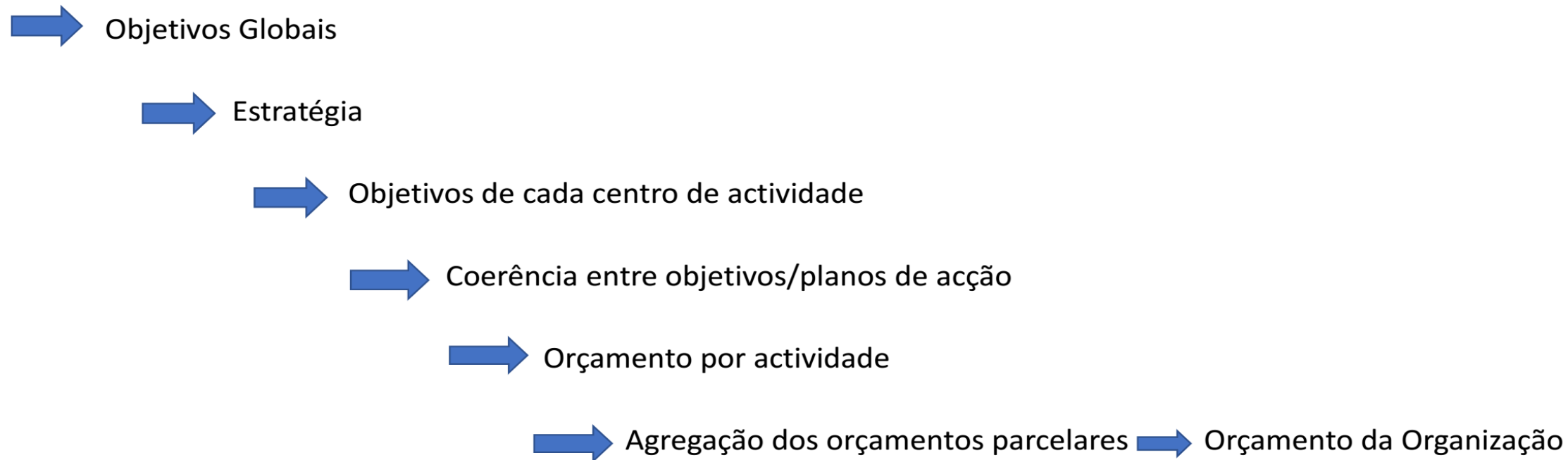
Mensalmente os desvios devem ser analisados, não só em termos de valores absolutos, ou relativos, mas sobretudo o mais importante é perceber o porquê dessa diferença.

Os números só por si, nem sempre, ou quase nunca, dizem tudo, há que entendê-los, e perceber a sua origem !

Na cidade dos números há já alguns dias que se vivia uma grande confusão. Não se ouvia nada a não ser discussões... sem saberem exatamente porquê, os números andavam zangados e tudo era motivo para mais uma discussão.



# O Orçamento como instrumento de controlo



**Mensalmente / Periodicamente análise dos desvios entre o real e o estimado**

**Instrumento de Gestão e Controlo**

ASSOCIAÇÃO APOIO A  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



## Enquadramento Legal

# Enquadramento Legal

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.

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**

## Enquadramento Legal

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

# O Orçamento como Instrumento de Gestão e de Controlo



Apresentação disponível para consulta no site da E3S  
[www.e3s.pt](http://www.e3s.pt)

- . Página de eventos do site
- . Material de suporte desenvolvido

Texto de suporte no site, na pagina do puzzle, peças  
Orçamento e Controlo de Gestão



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

**Obrigado**