

BEACH CLASS MURO ALTO

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO EM SERVIÇO: ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

PROFESSOR LEONIDES ALVES DA SILVA FILHO

Notas de Aula Nº 3 – Terceiro Módulo

I – INTRODUÇÃO

1. Após analisar aspectos teóricos, direta ou indiretamente vinculados com a elaboração e execução orçamentária, entende-se que o mais relevante a destacar é montar um sistema, em planilhas que permita utilizar o **mecanismo de antecipação**, objetivando desenvolver um processo de **tomada de decisões por antecipação**, para ser possível utilizar recursos escassos em atividades prioritárias de interesse dos investidores.

2. Torna-se importante considerar que o orçamento é uma **peça autorizativa**, significando esse fato, que os montantes aprovados pelos colegiados da organização, para os diversos segmentos, não devem ser entendidos como autorização automática de gastos, porquanto há necessidade de uma correlação constante com a liquidez do empreendimento, conseqüentemente, pode ocorrer que determinados segmentos não possam ser executados automaticamente, embora constem do orçamento e estejam devidamente aprovados.

3. Aspecto relevante a ser implementado, como ficou amplamente demonstrado, refere-se ao esforço de antecipação para que possa haver intervenções que ajustem os orçamentos as diversas realidades.

II – AUTORIZAÇÃO DE GASTOS

4. Na elaboração das planilhas de Controle da Execução Orçamentária – CEO a preocupação não foi no sentido de controlar os gastos efetivamente realizados, entretanto o objetivo principal é exercer um controle sobre as autorizações de gastos. Na elaboração de cada uma delas foram obedecidas duas orientações básicas: i) trata-se de autorizações de gastos e não de controle de gastos; ii) o fundamental foi definir mecanismos operacionais simples que permitissem o rápido preenchimento pelas diversas gerências e lideranças, sem as preocupações de como utilizar o sistema CM em todas as suas classificações.

5. Quanto ao controle de autorização pode parecer estranho a preocupação de não priorizar o controle das despesas, entretanto o objetivo foi impedir o início do processo de

despesa, porque uma vez autorizada à compra ocorre o comprometimento e a despesa pode ser efetivamente concretizada, o que poderá dificultar modificações no processo, visando à suspensão das compras.

6. Nas planilhas relativas a cada gerência são colocados, de forma globalizada, os montantes mensais relativos a cada segmento constante nas linhas do orçamento aprovado. Para cada segmento o responsável da área, com sua equipe, proporá a distribuição semanal do montante aprovado, para que cada autorização fique condicionada aos tetos e a classificação constante da peça orçamentária.

7. Ressalte-se que a distribuição do valor mensal por semana, de cada segmento, resulta de proposta do gerente ou do líder da área, com base na sua experiência e em função de variáveis importantes para empresa, no caso dos Flats: taxa de ocupação, número de hóspedes, diária média e afins, devendo o responsável da área considerar a história do empreendimento. Não se pretende que as planilhas funcionem como uma camisa de força, engessando a administração, de forma que, caso o teto de uma semana tenha de ser ultrapassado, não haverá problema de rever a programação mensal e, até mesmo anual, desde que não ultrapasse o valor total aprovado para o segmento.

8. Com relação à definição de um mecanismo simples, sem vinculação com a realização efetiva dos gastos, o que se sugere é trabalhar com um mecanismo operacional simplificado, capaz de não desviar as gerências e lideranças de suas atividades principais.

9. Nos estudos que se realizaram admitiu-se a hipótese que os trabalhos poderiam ser executados dentro dos padrões do Sistema CM, com todas as suas classificações, o que permitiria acompanhar o processo autorizativo, desde a autorização de compra até a aquisição efetiva e/ou recebimento do material para estoque. Acredita-se que a utilização do padrão CM assegura mecanismos de controles mais efetivos, entretanto, poderia exigir mais tempo dos gerentes e líderes, o que não é o objetivo deste mecanismo de controle, pois o que se pretende é controlar as autorizações, **cortando o mal pela raiz**, evitando que autorizações de gastos ocorram, significando esse fato que as despesas não irão acontecer.

III – PROCESSO DECISÓRIO/MECANISMO OPERACIONAL

10. O mecanismo operacional a ser implantado para assegurar o funcionamento do Controle da Execução Orçamentária – CEO exigirá que se constitua uma comissão, com o mínimo de dois colaboradores, sendo que um deles deverá ter dedicação integral. A comissão que deverá estar subordinada diretamente ao Gerente Geral terá a função de acompanhar os trabalhos junto a cada gerência ou liderança, prestando esclarecimentos na etapa de implantação e acompanhando sistematicamente o funcionamento do CEO.

11. As propostas das gerências, elaboradas pelos próprios dirigentes das respectivas áreas e devidamente consolidadas pela comissão da execução orçamentária, deverão ser aprovadas pelo Gerente Geral na última semana do mês que antecede o início da execução no mês seguinte, ou seja, na última semana de Março terá de ser aprovada a totalidade da

programação orçamentária a ser implementada no mês de Abril, e caso haja necessidade de modificações no processo de execução mensal, o gerente da área submeterá possíveis revisões a comissão, para serem encaminhadas ao Gerente Geral. Finalmente, para que seja possível a discussão e aprovação pela Gerência Geral na última semana do mês, as gerências setoriais terão de enviar as suas respectivas propostas à comissão, até a 3ª semana do mês.

IV – AS PLANILHAS

12. As planilhas para acompanhamento e controle da execução orçamentária serão apresentadas aos participantes, com valores que não representam os orçamentos de quaisquer empresas, entretanto permitirão que os participantes tenham conhecimento das diversas etapas do processo de acompanhamento e controle, como: implantação, preenchimento e consolidação.

13. As referidas planilhas não causarão nenhum entrave burocrático aos processos atualmente existentes, como a utilização do Sistema CM, na verdade sua utilização permitirá que os gestores, de cada área da organização, acompanhem e controlem de forma simples as autorizações de despesas nos limites orçamentários aprovados em Assembléia.