

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 1 – Primeiro Módulo

I – INTRODUÇÃO

1. Ao iniciar a análise do processo de elaboração e execução orçamentária, objeto do treinamento, entende-se que seria da maior importância formular alguns questionamentos de natureza globalizante, com o objetivo de considerar o orçamento como um instrumento fundamental para a Organização.
2. Inicialmente é necessário considerar que os investidores se organizam em empresas comerciais para auferirem lucros, representados pela multiplicação do capital investido e, buscando rendimentos periódicos remunerativos dos investimentos realizados. A estrutura operacional implantada, suas políticas e instrumentos terão de ser definidos em função dos objetivos da empresa, partindo sempre do pressuposto de que a organização não foi criada para gerar empregos, pagar em dia o seu pessoal, pagar impostos e taxas e preencher uma necessidade da sociedade, em termos sociais, pois esse tipo de papel é do governo. Evidentemente, os empresários ao definirem os seus investimentos, tomam as decisões em função do mercado, conseqüentemente, estarão gerando emprego e renda, entretanto, em função do objetivo síntese do empreendimento, que é produzir lucros.
3. O Orçamento terá de ser elaborado, necessariamente, tendo em vista que ele não é uma peça autônoma, isolada, porém terá de ser elaborado dentro do contexto acima e, por outro lado, como parte de um processo de planejamento global, do qual o orçamento é apenas parte.
4. Ao afirmar que o orçamento é parte de um processo global de planejamento, do qual um dos produtos deverá ser o plano de trabalho da empresa, pode-se concluir que o orçamento deverá ser parte do plano, no segmento denominado recursos, no qual deverá constar os mecanismos de captação financeira, como a efetiva aplicação.

II – PLANEJAMENTO COMO ANTECIPAÇÃO

5. O conceito de planejamento precisa ser tecnicamente compreendido para que se possa utilizar adequadamente o planejamento. Em primeiro lugar é necessário entender que planejar não é elaborar planos, como o verbo pode induzir essa conclusão. Planejar deve ser entendido como planejamento, ou seja, um processo permanente pelo qual são realizados pesquisas, estudos, diagnósticos, prognósticos, estabelecimentos de objetivos, fixação de metas, definição de programas e projetos, definição de estratégia e táticas, estimativas de recursos, estabelecimento de mecanismos operacionais, acompanhamento, controle e avaliação, reiniciando-se o processo com novos diagnósticos e assim por diante, em um permanente *devenir*, ou seja, *vir a ser*.

6. Com a finalidade de situar os participantes na compreensão do processo de planejamento e dos seus principais conceitos, serão definidos, sumariamente, cada etapa, embora o planejamento não seja o objetivo principal do treinamento, entretanto, torna-se fundamental para entender o papel do orçamento, no contexto do planejamento. Por intermédio das pesquisas e estudos, procura-se conhecer a realidade, tanto nos seus aspectos estáticos como dinâmicos; através dos diagnósticos busca-se conhecer a realidade tanto nos seus aspectos estáticos, como tendencial, destacando os diversos sistemas de interrelações; os prognósticos permitem projetar a tendência de comportamento – positiva ou negativa, criando condições para se mudar a tendência, se for o caso; pelos objetivos, são estabelecidos os alvos que se pretende alcançar; as metas permitem quantificar o que se pretende atingir, deixando claro que metas são objetivos quantificados; a programação é representada por programas e projetos capazes de permitir o alcance dos objetivos do Plano; pela estratégia são definidos de forma integrada e articulada os caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos; as táticas são representadas por caminhos intermediários que compõem a estratégia; os orçamentos indicam os quantitativos das receitas e despesas, com as respectivas fontes; mecanismos operacionais são representados por instituições, estruturas organizacionais, sistemas de interrelações horizontais e verticais, além de fluxos que assegurarão a execução; através do acompanhamento serão feitos os registros com o objetivo de demonstrar se o executado está compatível com o projetado; os mecanismos de controles asseguram as correções quando o acompanhamento indicar desvios; por intermédio da avaliação procura-se analisar as repercussões do executado e se, as repercussões, permitem o alcance dos objetivos.

A – Exemplos do planejamento como antecipação

8. Com objetivo de fixar o planejamento como antecipação serão utilizadas imagens, às vezes caricaturadas, entretanto, em condições de contribuir para o melhor entendimento e utilização do conceito.

i) Diferença de atuação dos profissionais: bombeiro, jornalista, historiador e o planejador, no caso de um incêndio:

a) BOMBEIRO: Este profissional chega ao local do incêndio no momento em que o fato está acontecendo e a sua tarefa é debelar o incêndio, sem quaisquer preocupações sobre providências anteriores para que não ocorresse o incêndio.

b) JORNALISTA: sua função é informar as últimas notícias, considerando que elas serão as mais novas. Para o jornalista o importante é noticiar os fatos mais importantes e, se possível, o mais sensacional, como por exemplo, a fotografia de alguém que se jogou do 20º andar e, de preferência no momento em que o corpo bate no solo. Não tem preocupações em atuar para que os incêndios possam ser evitados.

c) HISTORIADOR: sua função é relatar os fatos ocorridos, como: neste local havia um prédio de 40 andares que pegou fogo. Morreram 200 pessoas, que se lançaram ao solo, por desespero, porque o sistema de helicópteros foi insuficiente para atender a todos ao mesmo tempo. No caso do historiador, o registro será mais autêntico se o relato for distante da época em que ocorreu o fato, porque aborda o assunto sem emoção.

d) O PLANEJADOR: este profissional precisa chegar ao prédio antes de ocorrer incêndio e, adotar o seguinte comportamento: ao chegar, examina se o hidrante externo, localizado na calçada, tem água, e se a mangueira está funcionando, sem furos e não ressecada; entra no prédio e começa a examinar se os extintores não estão vencidos e correspondem ao do tipo de incêndio que possa ocorrer; sobe as escadas e examina se não existem obstruções, como mesas e cadeiras aguardando remoção, impedindo que as escadas funcionem como rota de fuga; examina se existem hidrantes nos andares e se funcionam, como também, promove um levantamento sobre a existência de extintores; sobe ao último andar para verificar se o alçapão, que permite entrada ao pátio superior, tem fácil acesso, entretanto constata que a grade está fechada e a chave não é localizada com facilidade. Como o planejador chegou antes, poderá atuar junto ao síndico para promover as correções, conseqüentemente são menores as possibilidades de um incêndio e, se houver, o combate será facilitado, porque os instrumentos estarão disponíveis. A ação de antecipação do planejador foi fundamental.

9. O comportamento dos profissionais acima analisados permite conhecer o papel de cada um, identificando com clareza, a importância do planejador, antecipando-se ao incêndio em função do diagnóstico que realizou e das medidas que adotou.

B – Mais um exemplo de ação antecipada

10. O compositor Geraldo Vandré, na sua música “Para não dizer que não falei de flores”, em uma estrofe diz:

“Vem, vamos embora
Que esperar não é saber
Quem sabe faz a hora
Não espera acontecer”

10. Os profissionais competentes, determinados e que vestem a camisa da Organização, não esperam acontecer e se antecipam adotando as melhores alternativas para o empreendimento.