



# Cartilha dos Gestores





Esta cartilha tem por objetivo fornecer reflexão e aprimoramento profissional para os gestores das entidades em questão, visando a contribuir na profissionalização e transparência das organizações, bem como melhoria da qualidade dos serviços prestado a sociedade.

**FUNDESI - Fundo para o Desenvolvimento Integrado e Sustentável da Bahia**

**Elaboração da Cartilha dos Gestores:** Makena Thomé - Coordenadora

**Revisão:** Ivanir Maia

**Diagramação:** Klécio Chaves

Endereço: Avenida Ahylon Macêdo, 11 - Aiba

Boa vista - Barreiras | BA | CEP 47.806-180

Fone: 77. 3613-8000 | 77. 3613-8012

[fundesis@aiba.org.br](mailto:fundesis@aiba.org.br)

# SUMÁRIO

Apresentação .....	04
Reflexões organizacionais .....	05
Mudanças organizacionais necessárias .....	06
Capacitação organizacional e desempenho em um contexto de turbulência .....	07
A organização aprendiz .....	08
A mudança organizacional necessária .....	09
Difículdades e desafios .....	10
O gestor .....	11
Usar a criatividade para favorecer a inovação .....	13
Planejamento .....	14
Contradições .....	15
Recursos e materiais .....	16
Tipos de materiais.....	17
Consumo e estoque é preciso controlar .....	18
Compras é preciso programar .....	19
Recursos financeiros .....	20
Construindo parceiros .....	21
Planejamento.....	22
Orçamento.....	23
Cronograma físico-financeiro .....	24
Fluxo de caixa .....	25
Prestação de contas .....	26
Organização .....	27
Roteiro básico para elaboração de uma boa prestação de contas .....	28
Referências Bibliografica.....	29

## APRESENTAÇÃO

O Fundo para o Desenvolvimento Integrado e Sustentável da Bahia – FUNDESIS, desenvolveu essa pequena cartilha, pensando em oferecer informações reflexivas sobre as mais diversas formas de organizações de uma entidade beneficiada com o FUNDESIS.

Esperamos que essas informações contidas aqui, auxiliem os gestores e profissionais envolvidos nos projetos, na execução de suas funções e ações dentro dessas organizações, abrindo caminhos para o diálogo produtivo. Assim, conseguindo melhores resultados para o projeto e para a sociedade e nesse aspecto, é preciso que tenhamos uma visão crítica que questione a todo o momento, o sentido desse nosso agir.

A Cartilha dos Gestores - foi elaborada baseada em textos de Gestão de projetos sociais/ Célia M. Ávila - 3º ed.rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa de Capacitação Solitária, 2001 (Coleção de gestores sociais) e textos da revista Filantropia – Gestão Social 2009 e do livro Responsabilidade Social das grandes corporações ao terceiro setor de Ilana Godstein.

a cartilha não somente contribuirá para a reflexão, mas também para fornecer orientações e procedimentos necessários a uma boa gestão em projetos sociais, visando contribuir na profissionalização e transparência das organizações, bem como na melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados à população.

Para intensificar ainda mais esse processo de capacitação profissional dos gestores das entidades, consolidamos importante parceria entre Aiba/Sebrae, esse união formaliza um calendário de cursos gratuitos, sendo que os conteúdos são montados com base nessa cartilha.



**FUNDESIS**  
Fundo para o Desenvolvimento Integrado e Sustentável da Bahia

## **AÇÃO GERENCIAL**

O perfil gerencial de uma organização determina, em larga medida, o padrão de sua atuação. Gerentes tomam decisões e assim definem os rumos da ação organizacional.

Gerenciar pessoas é um ato de equilíbrio fino, intimamente ligado à capacidade de exercer liderança e inspirar motivação.

## **LIDERANÇA**

É através da liderança que a gerencia – tão somente um cargo ou um papel social se realiza.

O líder conduz, inspira, orienta e anima os indivíduos na direção de um dado objetivo. A força de uma equipe está em relação direta com a força de seu líder.

## **MOTIVAÇÃO**

Entender por que as pessoas fazem o que fazem em situação de trabalho é tarefa das mais árduas; prever o que farão é ainda mais complexo; daí a relevância dos estudos sobre a motivação humana para o trabalho. De um ponto de vista psicológico, motivação é a chama interna que energiza, dirige e sustenta a ação dos indivíduos. No plano administrativo, motivação humana para o trabalho é a força interna que leva um indivíduo a se associar a uma organização e fixar-se nela, dando o melhor de si.

Uma pessoa altamente motivada certamente terá melhor produtividade e melhor desempenho no cumprimento de suas metas, portanto é de fundamental importância tratar profissionais não como um elemento de custo a ser controlado e sim como um potencial a ser desenvolvido.

# A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NECESSÁRIA

## O desafio dos 3“E”

Todo o esforço de liderar e motivar equipes de trabalhos visa alcançar os desejados *desempenho e resultado*. Longe de representarem meros construtos abstratos, desempenho e resultado são pontos-chave da expressão qualitativa da dinâmica organizacional; decisões quanto a alocação de recursos, adoção de comportamentos e métodos específicos de trabalho, bem como a determinação de impacto decorrente da implantação de um produto social, constituem ações que podem e devem ser planejadas, monitoradas e medidas, especialmente em vista do caráter desafiador do contexto de atuação da organização. Portanto, o enfrentamento do desafio dos 3“E”, a saber:

**Eficiência** – medida de desempenho organizacional relacionada ao uso de recursos diante dos resultados obtidos – é a produtividade alcançada;

**Eficácia** – medida de desempenho organizacional relacionada ao alcance de objetivos;

**Efetividade** – medida de desempenho organizacional relacionada ao atendimento de demandas sociais – é o impacto social obtido.

Uma entidade deve esclarecer qual é a sua missão, sua situação, aonde quer e pode chegar, além de saber como e quando pretende alcançar esse objetivo. Todos esses itens precisam ser considerados e avaliados. Como uma entidade não é mais nem menos que as pessoas que lá trabalham, é fundamental que as respostas a essa estejam claras para todos os seus membros.

A credibilidade está muito ligada às experiências de sucesso e ao conhecimento público da instituição. Não é suficiente realizar um bom trabalho. É fundamental que os outros saibam que este bom trabalho está sendo feito, realizado. Por isso, a importância que a divulgação de seu trabalho seja de forma profissional.

# ACAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EM UM CONTEXTO DE TURBULÊNCIA

A capacitação é hoje uma das preocupações centrais do pensamento organizacional. Tornar capaz – as organizações e as pessoas que lhes dão corpo e espírito – diante dos objetivos que se quer ou se precisa alcançar pode fazer toda a diferença entre o brilho e a mediocridade, entre o cumprimento conseqüente da missão institucional ou a mera sobrevivência.

Os benefícios da capacitação são até mesmo quantificáveis, quando pensamos que pessoas mais capazes decidem melhor e, portanto, otimizam a alocação de recursos de toda ordem. Num mundo permanentemente mutável, entretanto, a capacitação assume o caráter de um processo – afinal, sempre há o que aprender – e a organização se reveste do caráter de um ser permanentemente aprendiz.



# A ORGANIZAÇÃO APRENDIZ

A organização aprendiz – é aquela que coloca todos os seus sistemas, práticas, métodos e fluxos de trabalho a serviço dos objetivos da capacitação permanente. Nessa perspectiva, constituem características distintivas da organização aprendiz:

- Práticas reflexivas sobre os resultados alcançados, na perspectiva de extrair lições de continuidade dos sucessos e de compreender as causas dos fracassos para não repeti-los;
- Registro dos resultados alcançados, dentro de uma perspectiva de uso de longo prazo;
- Levantamento freqüente das necessidades de capacitação;
- Investimento em ações múltiplas de capacitação;
- Práticas de divisão social do trabalho que capitalizem os saberes individuais na dimensão do coletivo.

# A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NECESSÁRIA

Todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, necessitam gerir sua estrutura de forma a alcançar os objetivos a que se propõem.

As entidades se defrontam com um mundo em constante processo de mudanças, cada vez mais rápidas, envolvendo uma diversidade e uma complexidade cada vez maiores. Com isso gestores e profissionais envolvidos nos trabalhos em entidades, enfrentem essas mudanças empregando sistemas de gestão cada vez mais flexíveis, ágeis e capazes de se adaptarem às novas situações.

As organizações da sociedade civil, por sua vez, têm convivido com as exigências de órgãos financiadores, que vêm dando crescente importância à forma como os recursos concedidos para o desenvolvimento dos projetos é gerido, ou seja, à capacidade gerencial e administrativa da instituição em demonstrar clara e eficientemente a utilização desses recursos.

Uma boa justificativa e uma clara definição de objetivos e resultados pretendidos – com claros indicadores qualitativos e quantitativos – são elementos fundamentais de um projeto. Da mesma forma, é de grande importância uma correta e transparente prestação de contas. No entanto, outros requisitos são necessários e igualmente importantes. Isso tem levado as entidades a rever, sua forma de funcionamento. Por isso, a importância de investir na capacitação de seu pessoal, para que seu desempenho permita responder a essas exigências.

Cabem as instituições, portanto, o desafio de ir além de boas intenções, idéias e propostas. É preciso que suas ações sejam desenvolvidas de forma eficiente, eficaz, ágil, participativa e transparente, superando a informalidade e buscando a concretização de objetivos comuns, com resultados capazes de interferir na realidade, transformando-a.

Uma das dificuldades que as entidades, sem fins lucrativos têm de enfrentar está relacionada à fase de execução de seus projetos. Como responder às crescentes demandas e pressões sociais de forma eficiente e eficaz diante das constantes mudanças e da complexidade e incerteza que elas geram? Como estruturar-se internamente levando em consideração as singularidades de seu campo de atuação e sem perder isso de vista?

As organizações são parte de um todo social, econômico e político e, em decorrência, também são complexas, estando em processo dinâmico de adaptação ao real. O conjunto de relacionamentos e comprometerimentos presentes em seu ambiente organizacional deve ser coerente com as especificidades que caracterizam a gestão das demandas sociais.

Entre os fatores que indicam os desafios e as especificidades da gestão social, estão:

A necessidade de articulação freqüente dos campos social, econômico e político para o estabelecimento de prioridades, evitando a fragmentação das ações;

O trabalho com recursos cada vez mais escassos, em contraposição à crescente demanda social, e, ao mesmo tempo, a potencialização dos resultados;

- A necessidade de criar instrumentos e meios de sustentação de sua ação;
- A necessidade de garantir a total transparência de suas ações;
- A necessidade de superar sua limitação administrativa e gerencial.
- Assim, para capacitar-se para o melhor desempenho de seus trabalhos, com níveis de eficácia, eficiência e efetividade compatíveis com as exigências e demandas sociais em curso, as organizações deverão, primordialmente:
- Ter uma visão prospectiva das necessidades no campo social e das ações requeridas para seu atendimento;
- Buscar a legitimidade e maior visibilidade a partir da divulgação de suas ações, dos resultados de seu trabalho e de sua capacidade gerencial e administrativa;
- Buscar a participação interna e externa como forma de gerar compromissos a partir da formação de uma visão compartilhada do problema social;
- Capacitar profissionalmente seu quadro de pessoal;
- Criar mecanismos que possibilitem avaliar o impacto de suas ações;
- Buscar meios de garantir sua sustentabilidade.

O gestor deve ser o grande facilitador e mediador da gestão. De sua atuação dependerá, em grande parte, o êxito de um programa ou projeto. Como deverá agir e quais as habilidades que deverá possuir ou desenvolver o gestor para promover uma gestão dessa natureza? O gestor precisa:

- Ser capaz de comunicar-se com eficácia, interna e externamente, dando e recebendo as informações necessárias à ação organizacional e social;
- Ter a capacidade de liderança, buscando a interação e aglutinando esforços; para tanto, é preciso estar aberto a críticas e permitir a participação;
- Ser capaz de analisar permanentemente os contextos interno e externo, de adaptar-se às novas situações e de pensar estrategicamente o futuro; para isso concorrem, além da busca constante de informações, o uso da criatividade, a flexibilidade e uma postura propositiva;
- Promover um processo constante de capacitação do seu pessoal, estimulando a formação e manutenção de um grupo com espírito analítico-crítico capaz de compreender o contexto onde se processam as mudanças (organizacionais e do ambiente externo), o que os levará a serem, também, agentes de transformação;
- Ter capacidade de negociação e convencimento; essas habilidades contribuirão para uma melhor administração de conflitos, para a ampliação do universo de atuação da organização (buscando a formação de parcerias, por exemplo) e para a “venda” da importância e legitimidade dos projetos, o que favorecerá a captação de recursos;
- Ter sensibilidade para definir prioridades, para decidir; ser intuitivo e assumir riscos;
- Dar transparência à gestão;
- Ser capaz de organizar-se “administrativamente”.

Se gerenciar é fundamentalmente lidar com pessoas, deve ser uma preocupação constante de o gestor constituir uma equipe e mantê-la coesa. As relações humanas no trabalho (e também fora dele) são complexas e exigem tratamento que se preocupe em bem administrar os conflitos do dia-a-dia.

Estimular a participação, saber ouvir, encorajar, dar e receber informações e opiniões, adotando o feedback como prática, são requisitos que facilitam as tarefas e as relações cotidianas, além de propiciar o repensar de hábitos e posturas cristalizadas. Por que optar por trabalhar em equipe? Que benefícios advêm do trabalho coletivo?

- O trabalho em equipe pode gerar melhores resultados para o projeto e para a instituição. O sentimento de pertencer a um grupo coeso reforça o compromisso coletivo com os objetivos estabelecidos. Administrar os conflitos, buscar soluções e tomar decisões fica mais fácil com a participação de todos.
- A coesão da equipe gera um relacionamento mais confiante, respeitoso, participativo e de apoio entre as pessoas.
- O trabalho em equipe estimula a criatividade e a busca de inovações energiza as pessoas e as motiva a buscar o melhor desempenho.
- Onde uma equipe atua com eficácia se estabelece uma atmosfera aberta, não-ameaçadora e de colaboração.
- Em uma equipe eficaz a informação flui livremente em todas as direções.
- E lembre-se: várias pessoas pensam mais e melhor do que uma só.

# USAR A CRIATIVIDADE PARA FAVORECER A INOVAÇÃO

A criatividade é uma capacidade humana, que pode ser desenvolvida ou reprimida. O desenvolvimento da criatividade depende do incentivo dado ao uso da imaginação, da interrogação constante e de estar aberto e receptivo a novidades. Significa coragem de arriscar.

Posturas repressivas, apego demasiado a regras e receio de assumir riscos inibem nosso potencial criativo. A criatividade é uma necessidade humana. A ciência, por exemplo, não poderia progredir se algumas pessoas não tivessem percebido relações entre fatos aparentemente desconexos ou mesmo arriscadas na procura de novas formas de interferência na realidade.

Um ambiente conformista não permite novas idéias. Assim, o gestor deverá estimular um ambiente receptivo ao debate e à inovação. Além do ambiente, para criar é preciso usar a intuição, ter coragem de arriscar, ter senso crítico para ponderar e ser capaz de processar informações.

Veja em seguida algumas recomendações para adquirir condições organizacionais e individuais favoráveis à inovação:

- Procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa;
- Favoreça e mantenha comunicações francas e autênticas;
- Crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudanças;
- Trate com equidade, direitos e prestígios individuais;
- Destrua a armadilha dos hábitos;
- Olhe para frente e aventure sempre, mas devagar;
- Reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida;
- Procure sentir-se útil diante de problemas. Veja o que pode fazer para resolvê-los;
- Opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal para destruir os adversários da inovação: o comodismo e a estabilidade;

Sabemos da importância do planejamento na elaboração e implementação de projetos. Um dos passos desse planejamento é o levantamento das necessidades de pessoal. Para chegar ao número de pessoas e à definição do perfil daqueles que deverão trabalhar no projeto é preciso que tenhamos bem claro qual será o trabalho a ser desenvolvido, as atividades a serem executadas, o tempo de execução. Essas definições serão a base para a previsão das despesas com salários que o projeto deverá apresentar.

Apesar de necessitarmos de parâmetros norteadores, vale ressaltar que a definição de funções dentro do projeto não pode ser estabelecida de modo inflexível, rigoroso. Devemos ter em conta que será necessário produzir dinâmicas que permitam ao grupo desenvolver não apenas potencialidades relativas à sua função, mas também capacidades que lhes possibilitem executar outras atividades e assumir novas responsabilidades dentro do projeto.



Um contrato de trabalho é feito no momento em que as partes, a organização (contratante) e o candidato (contratado), chegam a um acordo quanto aos valores que deverão ser pagos e ao trabalho a ser executado. Contrato é um acordo em que duas ou mais partes transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação. Os tipos de contrato usualmente utilizados são:

**contrato por tempo determinado** – é utilizado quando a contratação ocorre por um tempo determinado (duração do projeto, por exemplo), caso em que o período de contratação deverá estar especificado na carteira profissional do contratado;

**contrato por tempo indeterminado** – aqui, o contratado tem sua carteira profissional assinada sem previsão de tempo para o término de seu contrato de trabalho;

**contrato de prestação de serviços** – é utilizado quando o acordo entre as partes prevê o pagamento mediante a realização, por pessoa ou empresa, de um determinado trabalho durante um período determinado, sem que haja relação de subordinação entre contratado e contratante, ou mesmo exigência de assiduidade daquele em relação a este.

Tanto no contrato por tempo determinado como indeterminado, os valores mínimos que deverão ser pagos (piso salarial) são definidos de acordo com a categoria profissional do contratado. Além disso, em ambos os casos é preciso prever o gasto com férias e décimo terceiro salário, mesmo que proporcionais.

Recursos materiais são os diferentes tipos de objetos – mesas, cadeiras, canetas, alimentos, etc. – que utilizamos no desempenho de nossas atividades. Todos os materiais de projetos sociais, doados ou comprados, devem ser vistos como um bem comum da organização e de seus beneficiários e como tal serem tratados. Uma boa gestão desses recursos implica não só organizar e controlar o seu uso e abastecimento para garantir o cumprimento das atividades previstas, mas também fornecer aos envolvidos, sempre que solicitadas, informações claras e objetivas sobre a sua situação, dada a especificidade do cenário que envolve os projetos sociais.

Gerir recursos materiais significa poder quantificá-los, prevendo suas necessidades de consumo, de estoque e de reposição. Significa observar a sua adequada guarda e utilização, controlando suas compras, perdas e danos, evitando faltas e desperdícios. Esse controle pode ser feito através de microcomputador. Existem programas específicos para isso. Caso não haja esse equipamento na organização, é possível fazer esse controle de forma simples, através de mapas e fichas, manualmente. Além de possibilitar a racionalização das compras (quando e onde comprar) e a verificação dos níveis de estoque (evitando faltas), um bom controle fornece dados para a previsão orçamentária dos projetos, pois permite também calcular a quantidade e os tipos de materiais consumidos em um determinado período.

É fundamental ter em conta que qualquer controle, para ser eficaz, necessita estar atualizado, ou seja, as ocorrências devem ser registradas tão logo se verificarem. Esse procedimento evita que as informações se percam e que os dados registrados não correspondam à realidade. Dispor de dados incorretos, além de prejudicar a avaliação das necessidades, pode acabar gerando desconfianças.

Para facilitar o gerenciamento e o controle desses recursos, podemos estabelecer uma diferenciação entre os tipos de materiais que se utilizam, dividindo-os em três grupos:

- Materiais permanentes – são os móveis e outros objetos de reposição eventual;
- Materiais de consumo – são produtos, como material de limpeza, lâmpadas, etc;
- Materiais pedagógicos – são aqueles utilizados em cursos, como apostilas, lápis, canetas, etc.

Tanto os materiais de consumo quanto os pedagógicos são consumidos diariamente e, por isso, requerem um acompanhamento constante, capaz de indicar as necessidades imediatas de sua reposição.



## CONSUMO E ESTOQUE – É PRECISO CONTROLAR

Geralmente os materiais ficam estocados por um determinado período, aguardando utilização. Esse período pode variar, dependendo da duração do projeto, do tipo de produto, de sua oferta no mercado (uma liquidação, por exemplo) ou mesmo da disponibilidade de recursos para adquiri-los.

Para evitar faltas (atraso nas entregas, avarias, etc.), é recomendável trabalhar com uma margem de segurança, que pode variar de 5 a 10%. Essa é uma boa alternativa, dependendo, evidentemente, do tipo de material. É aconselhável, também, estabelecer um nível mínimo de estoque como indicador da necessidade de nova aquisição, ou seja, uma quantidade mínima que garanta o abastecimento até a chegada do novo pedido.

Qualquer material emprestado deve ser controlado para que as devoluções sejam cobradas quando não ocorrerem no prazo estipulado. No momento da devolução, deve-se verificar se o material voltou nas mesmas condições em que saiu para que possíveis prejuízos possam ser negociados com o responsável. Esse procedimento vale também para os casos em que o material emprestado se extraviar.



## COMPRAS – É PRECISO PROGRAMAR

As compras de materiais devem ser programadas a partir das atividades previstas e estar de acordo com a previsão orçamentária. Quem está autorizado a fazer solicitações de compras precisa observar os níveis mínimos de estoque recomendados para o material solicitado para que, caso haja qualquer incidente no processo de compras, o abastecimento não seja prejudicado.

É preciso que haja uma definição prévia de quem será o ordenador de despesas do projeto, ou seja, quem será o responsável pela autorização das despesas. Pode-se definir que mais de uma pessoa se responsabilize pelo ordenamento. O que não é recomendável é que essa atribuição não esteja claramente estabelecida.

Ao comprar, deve-se fazer sempre uma cotação de preços para as compras de valores mais altos e escolher pelo menos três fornecedores para essa cotação, procurando alternar os fornecedores consultados para evitar “vícios” e garantir a compra pelo melhor preço e condições. As respectivas notas fiscais devem sempre acompanhar os materiais comprados. Elas poderão ser necessárias na hora da prestação de contas e atestam a transparência do procedimento.



Geralmente, quando se fala em planejamento, orçamento, cronogramas, parece que se trata de algo extremamente complicado. No entanto, se pararmos um pouco e fizermos uma comparação, veremos que o planejamento, o orçamento e o fluxo de caixa fazem parte de nossa vida cotidiana. São procedimentos que desempenhamos sem perceber. Apenas não os sistematizamos ou fazemos sua representação gráfica. O planejamento é inerente à própria vida.

Evidentemente não é possível tratarmos a gestão dos recursos financeiros de uma organização, qualquer que seja ela, com a mesma “informalidade” com que tratamos nossos próprios recursos. A comparação apresentada pretende apenas tentar demonstrar que essas questões não são totalmente desconhecidas para nós.

Chamamos recursos financeiros o dinheiro necessário à concretização de um projeto. Não podemos deixar de considerar, entretanto, que outros recursos – serviços prestados voluntariamente, doações, instalações próprias, etc. – devam ser quantificados. Isso nos possibilita calcular, com maior fidelidade, o custo de nosso projeto. O valor captado para aplicação em um projeto não representa, necessariamente, o seu custo. A contrapartida que a organização oferece é também parte desse custo.

Gestão dos recursos financeiros significa, primordialmente, proceder ao acompanhamento e ao controle da utilização do dinheiro de forma a garantir a execução das atividades, o alcance das metas e a concretização dos objetivos previstos em nossos projetos. Esse acompanhamento permite detectar possíveis necessidades de correção de rumos, prestar contas do seu andamento, bem como obter dados úteis para a formulação e apresentação de novas propostas orçamentárias.

Nesse sentido, uma boa gestão dos recursos financeiros consiste na capacidade de compatibilização da execução das atividades com o dispêndio do dinheiro para o período estabelecido para o projeto.

As entidades estão cada vez mais antenadas para a construção de boas parcerias, no entanto os parceiros querem mais das entidades – confiança, transparência, ética e respeito.

Os parceiros querem o compromisso das instituições de fazer um excelente trabalho com seus recursos e lhe mostrar o retorno. Aí começa outra lista de princípios a serem respeitados: reconhecimento aos financiadores, relatórios, prestação de contas, impacto social, indicadores, Agradecimentos, resultados, caminho do projeto para a sustentabilidade etc.

Para chegar a isso não há receita pronta, mas podemos encontrar pistas. Tal qual em uma relação de amizade, as melhores lembranças que o seu parceiros terá serão os “detalhes” que não estão escritos em branco e preto nos contratos de parceria. Serão as surpresas positivas que você lhe proporcionará, indo além do que ele imagina.

Como podemos surpreender nossos parceiros? Existem muitas formas, entre elas:

- 1. Seja criativo em apresentar os resultados do projeto** – Um relatório é o mínimo que seu parceiro espera. Complete com vídeo de depoimento, agradecimentos dos beneficiários do projeto.
- 2. Ofereça novas oportunidades de expansão do projeto** – A cada renovação, apresente novos componentes ao seu projeto, que estejam conectados com as linhas estratégicas de investimento social dos investidores. Escute e conheça bem seus parceiros, para que suas novas propostas estejam de acordo com o que ele quer.
- 3. Pense de quais maneiras você pode ajudar a empresa a divulgar seu apoio e associar sua marca no projeto** – Existem formas de fazer isso sem grandes investimentos em publicidades. Por exemplo, seus beneficiários podem produzir brindes de final de ano para as empresas parceiras.

A idéia de planejar nossas ações, como vimos, está baseada na tentativa de antecipar os acontecimentos e, principalmente, as dificuldades que enfrentaremos na execução de alguma tarefa. Quando queremos alcançar algum objetivo ou atingir uma meta, fazemos uma projeção das atividades e dos meios necessários para conseguir aquilo que queremos.

Planejar os recursos financeiros significa, portanto, adequar aos recursos disponíveis o plano de ação que definimos para alcançar nossos objetivos, sem perdê-los de vista.



A preparação do orçamento é parte integrante e o último passo do processo de planejamento. Após a elaboração do nosso plano de trabalho, ou seja, do nosso projeto, é preciso orçá-lo prevendo os recursos que serão necessários para o seu desenvolvimento e onde esses recursos serão aplicados em um dado período de tempo.

Podemos definir orçamento como a demonstração de um plano de ação expresso em valores monetários, para um período determinado. Em outras palavras, orçamento é a demonstração de receitas e dispêndios planejados de dinheiro. Entre os princípios orçamentários destacam-se:

- O orçamento é elaborado para um período determinado de tempo;
- O orçamento deve conter a previsão de todas as despesas que deverão ocorrer durante o desenvolvimento de um projeto;
- As receitas e as despesas devem ser apresentadas de forma detalhada para propiciar um bom planejamento, tanto da execução quanto da gestão financeira do projeto;
- O total previsto para as despesas deve ser igual ou inferior ao previsto para as receitas (equilíbrio).

# CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

Definidos o cronograma de atividades e os recursos que serão necessários à sua execução, é preciso proceder ao seu detalhamento no tempo, ou seja, é preciso prever a evolução dos gastos em relação à execução das atividades programadas para o período estabelecido. Para melhor entendimento, elaboramos um modelo de cronograma físico-financeiro.

Despesas	1º Mês			2º Mês			3º Mês			4º Mês			5º Mês			6º Mês			7º Mês			
	1º	2º	3º																			
Recursos Humanos																						
Materiais																						
Alimentação																						
Outros																						
Total Gasto																						
Total do Projeto																						

1º: FUNDESYS 2º:Contra-partida 3º: Total

Esse acompanhamento, além de possibilitar a obtenção de informações objetivas sobre o andamento do projeto, orienta as tomadas de decisão e aponta eventuais necessidades de agir corretivamente. O cronograma físico-financeiro constitui-se em instrumento fundamental na gestão dos recursos financeiros.

É interessante que as entidades tenham um fluxo de caixa, para melhor controle da movimentação do dinheiro, saber quanto entrou e quanto saiu. O fluxo de caixa é o instrumento que permite proceder a esse controle de forma simples e eficaz. É importante que no final de cada etapa de aplicação dos recursos, as entidades apresentem o fluxo de caixa realizado no período correspondente ao do projeto apresentado. Veja um exemplo:

EMPRESA: FUNDESI					
FLUXO DE CAIXA			2009	Nº 0001	
DATA	HISTÓRICO	Nº DOC	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO ATUAL
1	Saldo anterior		-		
2	Recebimento primeira parcela	1	2.000,00	.	2.000,00
3	pagamento reforma		.	500	1.500,00
4			.	.	1.500,00
5			.	.	1.500,00
6			.	.	1.500,00
7			.	.	1.500,00
8			.	.	1.500,00
9			.	.	1.500,00
10			.	.	1.500,00
11			.	.	1.500,00
12			.	.	1.500,00
13			.	.	1.500,00
14			.	.	1.500,00
15			.	.	1.500,00
16			.	.	1.500,00
17			.	.	1.500,00
18			.	.	1.500,00
19			.	.	1.500,00
20			.	.	1.500,00

A Transportar / Totais

2.000,00	500
R\$	
1.500,00	

Saldo Anterior

Saldo Atual

R\$

O Caixa

Visto

Com o fluxo de caixa, será possível a verificação do saldo, despesas e receitas por dia. O ponto de partida é o saldo real existente em caixa no último dia do mês em exercício. O passo seguinte é o registro de todos os eventos de acordo com as datas de sua ocorrência.

A prestação de contas de um projeto não é a mera descrição de resultados financeiros. Como, quando, do que e a quem prestar contas? É necessário prestar contas aos financiadores do o projeto, no todo ou em parte, de como os recursos concedidos foram utilizados. Cada um desses financiadores possui normas próprias que definem a forma como a prestação de contas deve ser apresentada, bem como a periodicidade com que deve ser feita. Portanto, é fundamental ter claro, desde o início da negociação do projeto, quais são as regras que nortearão a futura parceria.

De qualquer maneira, o que irá servir como indicação da correta e eficiente utilização dos recursos deverão estar registradas nos instrumentos anteriormente apresentados. Se corretamente utilizados eles conterão as informações necessárias ao preenchimento dos formulários que cada agente financiador exige. A apresentação de extratos bancários é sempre uma exigência nas prestações de contas, parciais ou finais. Geralmente os recursos são recebidos e movimentados através de contas bancárias abertas exclusivamente para um projeto, encerrando-se com ele. Os extratos devem corresponder ao mês ou período de referência, ou seja, ao período que estiver sendo objeto da prestação de contas.

Os relatórios da prestação de contas podem ter de se fazer acompanhar de todas as notas fiscais, recibos ou outros documentos comprobatórios de cada despesa efetuada pelo projeto. Mesmo que o agente financiador não exija a apresentação desses comprovantes, eles devem ser arquivados por cinco anos na organização, por exigência legal.

Faz parte da prestação de contas a apresentação dos relatórios técnicos do projeto, com indicação do cumprimento das atividades previstas, das metas e dos objetivos estabelecidos. Essas informações devem ficar à disposição da comunidade envolvida. Esse procedimento confere transparência à gestão do projeto.

Além disso, é um direito dessa comunidade o acesso a essas informações. Uma prestação de contas também pode servir como referencial para a elaboração de um novo projeto. Uma vez que apresenta o que efetivamente ocorreu, pode-se compará-la com o orçamento inicialmente previsto e analisar as informações contidas em ambos. Certamente essa análise contribuirá para um melhor planejamento futuro.

Aqui elaboramos dicas de como nos organizar e utilizar melhor nossas ferramentas de trabalho. Vejamos:

**1º Dica** - Para melhorar nossa agilidade e cumprir com as atividades sem transtornos, é necessária a organização de papéis, como documentos, ofícios, certidões, contratos, cadastro de pessoal, relatórios, atas, e outros que faz parte do universo administrativo.

**2º Dica** - Um ponto importante é à documentação da organização. Certidões, atestados, registros, contrato social, projetos elaborados devem esta rigorosamente em dia, verificando sempre se estão atualizados, pois um documento em discordância com as exigências legais poderá trazer grandes prejuízos para a entidade como um todo.

**3º Dica** - Para que a organização consiga desenvolver suas atividades de acordo os objetivos estabelecidos, é necessária a comunicação e troca de informações entre os profissionais de uma instituição e isso é possível através das reuniões.

Planejar e conduzir adequadamente uma reunião incentiva a participação, estimula a criatividade e aumenta a capacidade para a resolução de problemas e a tomada de decisão. Da mesma forma, a implementação das decisões tomadas também estimula a participação, contribuindo para um clima descontraído, responsável, produtivo e motivador.



# ROTEIRO BÁSICO PARA ELABORAÇÃO DE UMA BOA PRESTAÇÃO DE CONTAS (RELATÓRIO TÉCNICO-FINANCEIRO)

## **1º passo** – Ter em mãos:

- O cronograma financeiro aprovado;
- O cronograma de atividades;
- O talão de cheques;
- O extrato bancário corrido do mês de referência (daquele que será o objeto de prestação de contas);
- Os comprovantes de despesas do período (recibos, notas fiscais) agrupados por tipo de despesa e somados;
- Memória de gastos (especificação das despesas).

## **2º passo** – Solicitar:

- Extrato bancário:
  - Quanto recebi? Verifique o crédito do depósito do financiador;
  - Qual o meu saldo? Verifique o saldo do extrato. Lance no campo próprio.
- Aos comprovantes (notas fiscais, recibos, etc.):
  - Onde gastei? Registre o total de cada item em seu respectivo campo.

O valor recebido, menos o gasto, tem que corresponder ao saldo apontado no extrato.

Obs.: Pode ocorrer que o extrato não contenha o lançamento, dentro do mês, de algum pagamento já efetuado, mas que ainda não caiu.

Nesse caso, o saldo do extrato não corresponderá ao saldo real existente. É preciso verificar sempre os motivos de alguma diferença para garantir a eficácia do acompanhamento do planejamento financeiro do projeto.

**3º passo** – Enviar o relatório financeiro devidamente preenchido, após verificar sua consistência (extrato versus comprovantes), ao agente financiador, acompanhado do extrato bancário e do relatório de atividades, atentando-se para os prazos determinados para sua apresentação.

Obs.: Algumas agências financiadoras exigem que acompanhem o relatório financeiro a relação dos pagamentos efetuados, com a data do pagamento, número do cheque utilizado, a quem foi pago, o valor pago, qual o tipo de documento pago (nota fiscal, recibo, etc.).

**4º passo** – Verificar as atividades envolvidas no período, observando se elas ocorreram dentro do previsto. Preencher o relatório atividades apontando quaisquer ocorrências relevantes ao andamento do projeto.

Obs.: Discrepâncias entre o previsto (cronograma financeiro/cronograma de atividades) e o realizado, tanto com relação às despesas quanto com relação às atividades, devem ser analisadas e encaminhadas de forma a garantir o adequado andamento do projeto e sua conclusão de acordo com os padrões estabelecidos.

Cecília M. de Ávila – textos de Gestão de Projetos Sociais – São Paulo: AAPCS.

AKTOUF, Osmar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo, Atlas 1997.

CAMPOS, Ana Maria. Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: Alguns dilemas enfrentados pela gerência.

COSTA, Dalaine e VERGARA Moema (orgs). Gênero e ONGS. Proposta para o fortalecimento institucional. Rio de Janeiro, Ibam/Ensur/Nempp, 1997.

TENÒRIO, F. G. ET Alii. Elaboração de projetos comunitários. São Paulo, Cedac/Loyola, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. Gerência de trabalho em equipe. São Paulo, Pioneiro, 1993.

GAJ, Luís. Administração estratégica. São Paulo, Ática, 1987.

H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo, Harba, 1986.

LUCK, H. Metodologia de Projetos – Uma ferramenta de Planejamento e Gestão. 12ª Edição, Rio de Janeiro: Vozes da Editora, 2004.

LEWIS, J. P. Como gerencia projetos com eficácia. 5ª edição; Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

Marino, Eduardo – Manual de avaliação de projetos sociais, 2. Ed. São Paulo: Saraiva - Instituto Ayton Senna, 2003.

RAPOSO, Rebeca: Avaliação de ações sociais – uma abordagem estratégica. In: Ávila, Célia, M. de (coord). Gestão de projetos sociais. São Paulo, AAPCS, 1999. (Col. De Gestores sociais).

MANUAL para educadores de comunidades populares. Serviço sociais do Monteiro de São Bento da Bahia/ Fundação Odebrecht, Bahia, 1997.