



Projeto **Redes de Educação Integral**

Elaboração e Gestão de
Projetos Sociais

Elaboração e Gestão de
Projetos Sociais

2015

Sumário

Apresentação	5
A Fundação Itaú Social	6
O CIEDS	7
1. Organizações Sociais & Gestão	8
1.1 Gestão e Gestão Social	8
1.2 Envolvimento comunitário, gestão participativa e empreendedorismo social	9
1.3 O papel da liderança	11
1.4 O que é Liderança?	11
1.5 A liderança à frente de um grupo	12
1.6 Trabalho em equipe	13
1.7 A importância da comunicação para uma liderança empreendedora	14
1.8 O que é parceria?	15
2. Planejamento Estratégico & Desenvolvimento Institucional	16
2.1 Alguns Elementos para o Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional	16
2.2 Definindo a missão	17
2.3 Definindo a visão de futuro	18
2.4 Análise de Ambiente (Cenários)	18
2.5 Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos	20
2.6 Formulação de Estratégias	20
2.7 Implementação das Atividades e Controle	21
3. Elaboração de Projetos e Gestão	22
3.1 O que é projeto social?	22
3.2 Elaboração de projetos sociais	23
4. Avaliação e Monitoramento	46
4.1 O que é avaliação?	46
5. Gestão Financeira e Prestação de Contas	48
5.1 Controle financeiro, orçamentário e prestação de contas	48
5.2 Execução orçamentária	50
5.3 Controle de custos	50
5.4 Prestação de contas	51
6. Aspectos Legais e Jurídicos	54
6.1 Captação de recursos	54
6.2 Captação de recursos da iniciativa privada	55
6.3 Doações às entidades civis, sem fins lucrativos, qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ou de Utilidade Pública Federal	60
6.4 Atividades de geração de renda	62
6.5 Fundações e organismos internacionais	62
6.6 Governo	63
6.7 Recursos Humanos voluntários	67
6.8 Como criar uma ONG?	67
6.9 Gestão administrativa	72
Bibliografia	78

Apresentação

É com grande prazer que o projeto Redes de Educação Integral, uma iniciativa da Fundação Itaú Social e realizado pelo CIEDS (Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável), disponibiliza este material com o objetivo de subsidiar o fortalecimento da capacidade de gestão e sustentabilidade de Organizações Sociais.

Neste material, aprofundamos vários aspectos do ciclo de projetos de uma organização social. Desde a elaboração do projeto e sua captação de recursos até a gestão de sua implementação, monitoramento e avaliação.

Aspectos que, pelo alto volume de demandas do dia a dia, nem sempre damos a atenção que merecem e acabamos deixando de lado práticas importantes e estratégicas para garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações.

Os conteúdos promovem a reflexão destes aspectos no âmbito do Terceiro Setor, do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social, do planejamento estratégico e do desenvolvimento institucional, colocando em um ponto central as pessoas, suas travessias, redes e ações sociais que gerem impacto.

Esperamos que este material auxilie na gestão de sua organização e na sua articulação em rede com outras organizações. Sabemos que uma rede forte é construída a partir de organizações fortes, e quanto mais forte for a articulação em rede mais forte serão as organizações dela participantes. É este ciclo que queremos apoiar.

Boa leitura e bom trabalho!

A Fundação Itaú Social

Educação é peça-chave para o desenvolvimento sustentável de um país. É a partir desta premissa que o Itaú, através da Fundação Itaú Social, concentra seu investimento social para desenvolver, disseminar e implementar tecnologias sociais para a melhoria da educação pública brasileira, visando à promoção de resultados educacionais transformadores.

Estruturar ações que gerem resultados perenes requer políticas de governo efetivas e aliadas à ampla participação dos diversos setores da sociedade. Por isso, a atuação da Fundação Itaú Social se dá em parceria com as três esferas de governo, com o setor privado e com organizações da sociedade civil. Esse estabelecimento de alianças estratégicas agrega expectativas, competências e olhares diversos, o que contribui para a elaboração conjunta de soluções para as demandas do País. Também é um caminho para garantir a perenidade das ações e ganhar escala, envolvendo mais crianças, adolescentes, jovens e educadores.

Para que essa contribuição se efetive, seguimos um ciclo que inclui pesquisa, desenvolvimento de projetos piloto, sistematização e avaliação de metodologias, antes de sua disseminação. Sempre lançando mão de uma abordagem sistêmica na área de educação, a Fundação Itaú Social atua em todo o território brasileiro e foca seu trabalho em quatro eixos: Educação Integral, Gestão Educacional, Mobilização Social e Avaliação Econômica de Projetos Sociais.

www.fundacaoitausocial.org.br

O CIEDS

O CIEDS, Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, é uma Instituição Social Sem Fins Lucrativos, filantrópica, com titularidade de Utilidade Pública Federal, signatária do Pacto Global da ONU e com status de Consultor Especial do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas – ECOSOC. Foi eleita, em 2015, pelo prêmio TOP 500 NGOs, do Gevena Institute, a 5ª ONG mais relevante do Brasil e a 103ª do mundo.

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, o CIEDS desenvolve projetos em todo o território nacional.

Somos criadores e articuladores de tecnologias que promovem políticas públicas mais efetivas e um investimento social estratégico. São mais de 354 projetos realizados em quatro eixos de atuação, Educação e Cidadania, Inclusão e Bem Estar, Desenvolvimento Integrado, Empreendedorismo e Desenvolvimento Comunitário, com foco em gestão de excelência para gerar resultados pertinentes e transformadores para todos os públicos.

Articulamos parcerias estratégicas para a construção de redes para a prosperidade e acreditamos que prosperidade é boa educação, boa alimentação, saúde, governança e, principalmente, confiança no futuro.

A consolidação de nossa experiência é decorrência dos programas e projetos já executados e da trajetória profissional de nosso corpo técnico, além do aprofundamento de estudos e reflexões sobre os temas no campo do desenvolvimento sustentável.

Temos a convicção que cada pessoa possui em si mesma o potencial para se desenvolver - e assim construir uma sociedade mais próspera e sustentável. Nosso papel é articular forças, aportar metodologias e gerar conhecimento, para fazer acontecer a transformação que empodera os indivíduos.

www.cieds.org.br

1. Organizações Sociais & Gestão

1.1 Gestão e Gestão Social

Gerenciar é a capacidade de orientar a dinâmica da organização de forma que todas as pessoas desempenhem esforços para alcançar os objetivos previamente definidos e para que a missão da organização seja atingida. Desta forma, pode-se dizer que a gestão contribui para assegurar a credibilidade interna e externa da instituição.

Gestão social se refere a gestão das ações sociais públicas. Significa gerir demandas e necessidades da sociedade. Como instrumentos gerenciais desta demanda tem-se a política social, os programas e projetos sociais. O compromisso da gestão social é garantir meios para o acesso a bens e serviços, ao pleno exercício da cidadania de forma a reduzir as desigualdades sociais.

A grande inovação na área da gestão social tem sido marcada pela crescente parceria entre governo, sociedade civil e iniciativa privada na gestão de projetos sociais. O Terceiro Setor, com suas características próprias tem sido um dos principais responsáveis pela revitalização e inovação da gestão de projetos sociais.

Estas contribuições estão presentes em vários aspectos, conforme as características destacadas por Ávila¹ e que são atributos bastante valorizados na gestão de projetos desta década:

1. "Capacidade de articular iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil;"
2. "Capacidade de estabelecer parceria com Estado na gestão de políticas e programas públicos;"
3. "Capacidade de estabelecer redes sociais nacionais ou mundiais e por meio delas, construir fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política."

¹ Ávila, Gestão de Projetos Sociais, São Paulo, 1999.



Estas características evidenciam o que se espera de um gestor social. Nota-se que este deve ser capaz de assumir responsabilidade frente às políticas públicas para assegurar bem estar social, mas também deve definir as estratégias de corresponsabilidades entre os diferentes atores sociais para responder à sociedade sobre as ações implementadas e os projetos futuros. Desta forma, o estabelecimento de parcerias e a construção de planos de

ação conjunto são desafios que qualquer gestor social tem para superar.

A efetiva gestão de projetos sociais, assim, só será possível mediante um processo de democratização nas relações. Isso implica na maior interação entre governo x sociedade civil x iniciativa privada. Nesta perspectiva, temas como participação popular, descentralização, liderança, territorialidade, políticas públicas e controle social são fundamentais para o entendimento de uma gestão compartilhada.

1.2 Envolvimento comunitário, gestão participativa e empreendedorismo social

Nas últimas décadas o crescimento populacional nas áreas urbanas em virtude de distintos fenômenos sociais (êxodo rural, crescimento da taxa de natalidade, diminuição da taxa de óbitos em menores de um ano), somado ao aumento da pobreza e desigualdade econômico-social, desencadeou uma desorganização geodemográfica, conjuntural e estrutural imensa na sociedade brasileira, sendo que essas modificações acarretaram em uma série de entraves importantes no que tange a saúde, educação, habitação e saneamento básico, que afeta diretamente as áreas mais pobres.

O poder público (Secretarias Municipais e Estaduais, Ministérios, Parlamento) e as Organizações da Sociedade Civil (ONGs, Associações de Moradores, Igrejas) passaram, a partir desta mudança, a desenvolver estratégias e centrar esforços no sentido de minimizar estas mazelas sociais e melhorar a qualidade de vida deste segmento.

Os movimentos sociais e, mais tarde, a atuação do chamado Terceiro Setor tiveram papel preponderante nesta investida. Trouxe uma nova perspectiva aos mecanismos de controle social e lançou questionamentos sobre as estruturas políticas, as políticas sociais, os gastos públicos, o crescimento da pobreza e o distanciamento econômico-social entre ricos e pobres.

Passou a atuar junto as organizações de base comunitária, com o objetivo de que atuem de forma mais organizada, com lideranças se empoderando do lugar de interlocutor e ator preponderante na luta contra as desigualdades e passe a ser um empreendedor social, com perspectivas de futuro, respostas e alternativas que saiam preferencialmente das decisões tomadas conjuntamente com o poder público e os demais atores locais e com pleno domínio do território que a comunidade ocupa.

Este é um momento histórico e marco para o fortalecimento do Terceiro Setor como interveniente em ações complementares às políticas, que traz a tona um novo conceito: Empreendedor.



De origem francesa, o termo Empreendedor estava unicamente ligado à economia, significava 'aquele que se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e significativa. Mais especificamente, veio para ser usado para identificar indivíduos ousados que estimulavam o progresso econômico buscando novas e melhores formas de fazer as coisas'.

A categoria Empreendedor Social pode até ser nova, mas sempre houve empreendedores sociais, mesmo não sendo chamados desta forma. Eles originaram inúmeras entidades que hoje são referência. Entretanto, o novo termo é importante, uma vez que implica na indistinção das fronteiras do setor social.



Empreendedor não toma decisão baseada no medo!

“Somente olhos treinados sabem o que procurar”, é sob esta ótica que o Empreendedor/Gestor deve estar olhando a Comunidade. Desta forma, estar em constante contato com realizadores de cursos de capacitação, financiadores, entidades que atuam nas áreas de planejamento e execução de projetos sociais é, sim, característica do Empreendedor.

Mas o que é ser um Empreendedor? _____

Quais suas atribuições? _____

A quem está ligado dentro da comunidade? _____

A resposta é plural, assim como a natureza do Empreendedor.

1.3 O papel da liderança

O Gestor Comunitário Enquanto Agente de Transformação

Para os Gestores Comunitários conseguirem movimentar um processo de Desenvolvimento Local, é preciso, antes de qualquer coisa, terem uma atitude proativa nesse processo. Do contrário nada sairá do papel. Em um ambiente socioeconômico em que os recursos são escassos, as dificuldades são grandes e as demandas são numerosas; os agentes locais precisam ser criativos, assumir riscos, criar e colocar em prática ideias diferentes para liderarem esses processos de Desenvolvimento Local. É o desafio de converter demandas em projetos. Ou seja, precisam praticar duas características que todo ser humano tem: empreendedorismo e liderança.

Mas o que é liderança afinal?

1.4 O que é Liderança?

Tendo como referência Bullara, vamos desenvolver este tema com base nas suas impressões e conceituação².

É certo afirmar que a mera existência de capital, na forma de dinheiro ou tecnologia, inclusive disponibilidade de programas de apoio financeiro para criação de negócios e oportunidades no meio econômico, não são suficientes para motivar pessoas para ação empreendedora; e menos ainda para possibilitar o sucesso da iniciativa. Além das variáveis externas, um conjunto de variáveis internas ao indivíduo ou grupo determina não só a opção como as chances de sucesso das ações.

Abordar temas relacionados a liderança e competência é, na atualidade, quase tão trivial como desenvolver debates sobre responsabilidade social perante a sociedade. Cabe, no entanto, o questionamento sobre a banalização na discussão desses temas, que são orgânicos e indissociáveis.

Na maioria das vezes, discute-se o que um líder deve fazer, mas há o esquecimento da reflexão sobre as condições necessárias sobre o que deve ser feito.

A procura de resultados palpáveis é - e nunca deixará de ser - a força motriz do cotidiano comunitário e da sociedade como um todo. Com este objetivo muitas teorias estão prontas para explicar o que está incorporado nos conceitos e ao processo de construção da liderança enquanto categoria, como por exemplo, a necessidade de reconhecimento de objetos e objetivos de intervenção, segurança e sentido de pertencimento.

Liderar então é liberar com a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores propostos e construídos no coletivo. Tal nível de comprometimento leva uma dupla exigência:

² Este capítulo é uma adaptação do texto de Cesar Furtado de Carvalho Bullara. Prof. de Comportamento Humano nas Organizações ISE - Instituto Superior da Empresa. e-mail: cesarbullara@ise.org.br.

1) que a liderança seja digna da confiança dos seus liderados.



2) que os liderados sejam por sua vez, dignos da confiança do líder.



Como se faz isto? Aqui está o núcleo da questão: a dimensão moral do que é executado.

O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas. Enquanto no primeiro caso, o resultado é o fim em si mesmo, e as pessoas, o instrumento; no segundo caso, o resultado é a consequência natural do processo de liderança, e as pessoas estão em primeiro lugar.

1.5 A liderança à frente de um grupo

É necessário considerar que não é suficiente reunir um determinado número de pessoas para as reuniões e acreditar que se possui uma equipe integrada, ou que toda equipe trabalha com o mesmo objetivo. Este é o maior desafio da liderança!

Agrupar pessoas para atividades pontuais objetivando resultados imediatos é fácil. Mas quando o intuito é montar um grupo de trabalho com imagem, conteúdo e valores integrados e voltados para um objetivo comum, a força agregadora da liderança se faz necessária e imprescindível. E esta capacidade está presente nos diferentes tipos de liderança.

Tipos de Lideranças



Tradicional - baseada em valores enraizados na localidade e se prestam à dominação, ao paternalismo e ao controle coercitivo.

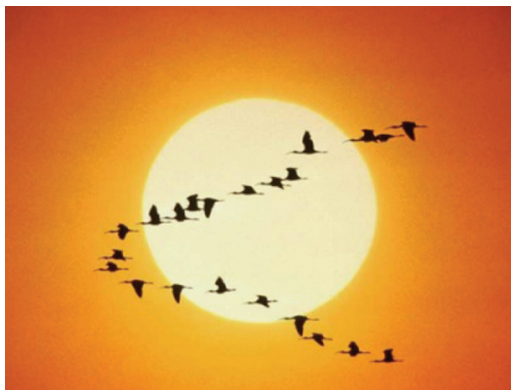
Carismática - se baseia nas características pessoais do líder para convencer o grupo. O grupo é seu seguidor.



Racional - o grupo segue o líder por ser essa a ação logicamente correta e devido a argumentos coerentes de ambos.

1.6 Trabalho em equipe

Em geral, as equipes que coordenam projetos comunitários são compostas por moradores da própria comunidade, que possuem um grande compromisso com a melhoria da vida da sua vizinhança. No entanto, ao se executar as atividades do projeto são externadas as fraquezas e dificuldades presentes no grupo e é nesse momento que os problemas aparecem. Estes são os chamados conflitos, e eles, se não forem identificados e sanados, podem prejudicar o andamento do projeto.



Esta é uma hora crucial para o grupo. O líder precisa ter muita clareza das suas atribuições e papéis a desempenhar e também deve ter capacidade de identificar as potencialidades natas do grupo. É fundamental formalizar as atribuições de cada membro da equipe, assim como os procedimentos necessários para a execução das tarefas de todos. Esta é uma função administrativa essencial ao trabalho de um gestor.

A gestão participativa com pessoas é uma função administrativa que serve para: **(1)** recrutar pessoas, **(2)** selecioná-las, **(3)** remunerá-las adequadamente e **(4)** treiná-las de acordo com as funções que elas irão desempenhar.

O monitoramento do trabalho é tarefa que atravessa todo processo de gestão. Por ele, verifica-se se as atividades estão sendo desempenhadas de acordo com o que foi planejado, se as metas estão sendo cumpridas e se os resultados serão alcançados. A avaliação sistemática do processo ajuda corrigir as possíveis distorções que se apresentarem.

1.7 A importância da comunicação para uma liderança empreendedora

Uma atitude empreendedora é acreditar em um sonho e encarar o desafio de realizá-lo!

“A comunicação foi, é e sempre será o melhor meio de dar visibilidade e credibilidade a um projeto social e, conseqüentemente, isso contribui para a captação de recursos... Afinal, como o Chacrinha eternizou: Quem não comunica, se trumbica” (CIEDS, 2008).

Um líder ao manter franco e aberto diálogo com a comunidade onde atua, estará deixando um importante legado para o sucesso dos projetos que ali empreender.

Como comunicar significa informar, compartilhar, participar e transmitir ideia e conhecimentos, a constante troca de experiências é também um bom canal de aprendizagem para um empreendedor.

Este é um fator de transparência. Quanto mais transparente é a relação, maior é a confiança e melhores são os resultados. Desta forma, torna-se possível mostrar os objetivos que se deseja atingir e fazer com que as ideias e projetos sejam conhecidos por outras pessoas e assim, se transformar numa oportunidade para a comunidade e favorecer o Desenvolvimento Local, estimular a participação, reforçar a identidade local, contribuir para evolução das mentalidades, melhorar a autoestima local e a imagem externa da comunidade e das lideranças.

Um fator fundamental é a abertura de canais de comunicação entre os parceiros da Sociedade Civil, Empresas e Governos. Outro desafio consiste em motivar os demais gestores comunitários a adotar, no dia a dia, um espírito empreendedor. Para isto, a construção de um plano de comunicação, dentre inúmeras outras coisas, facilita na construção da imagem e no desenho do portfólio organização comunitária, isso possibilita: **(1)** alinhar as ideias, as estratégias e as ações entre as redes sociais; e **(2)** garantir externamente maior visibilidade e credibilidade junto aos parceiros. **Comunique-se!**



1.8 O que é parceria?

Segundo o Dicionário Aurélio, parceria é “uma reunião de pessoas que visam interesse comum, sociedade”.

Uma sociedade, ainda segundo o Aurélio, é um “contrato pelo o qual pessoas se obrigam a reunir esforços ou recursos para a consecução de um fim comum”.

Algumas características são necessárias no estabelecimento de uma parceria: **(1)** definir com clareza a responsabilidade de cada parceiro no planejamento, na execução e na avaliação das atividades; **(2)** preservar a autonomia e independência de cada parceiro; **(3)** garantir o espaço para a crítica construtiva; **(4)** ter transparência; **(5)** ter compromisso com os prazos de execução, até a conclusão; **(6)** deixar claro o momento de início e término da parceria (saber como entrar e como sair de uma sociedade); **(7)** fortalecer o engajamento dos parceiros, para garantir o equilíbrio da participação.

Então, quando você senta para conversar com o presidente da associação de moradores local, ou fala com a associação comercial de um bairro ou, até mesmo, se reúne com representantes de órgãos governamentais para o desenvolvimento de uma ação é necessário o engajamento de todos no desenvolvimento do projeto e no alcance de suas metas.

Portanto, agregar parcerias se torna mais fácil e eficaz por meio de uma boa estratégia de comunicação social, pois com ela você consegue ter credibilidade para agregar novos parceiros e garantir transparência com os atuais parceiros.

2. Planejamento Estratégico & Desenvolvimento Institucional

2.1 Alguns Elementos para o Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional

Até este ponto da apostila falou-se de valores. Como é possível trabalhar ideias e conceitos individuais e coletivos, no campo prático da atuação em projetos sociais? Uma resposta possível pode ser Planejando!

Planejar o que é?

...uma maneira coordenada de se organizar para atingir resultados...

...um processo permanente e metódico de abordar questões que se colocam no mundo social....

...uma ação contínua numa situação determinada e determinado momento histórico...

....uma sequência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos, baseados em conhecimentos teóricos e técnicos....

Existem alguns tipos de Planejamentos. Aqui vamos definir dois:

- **Planejamento Estratégico**

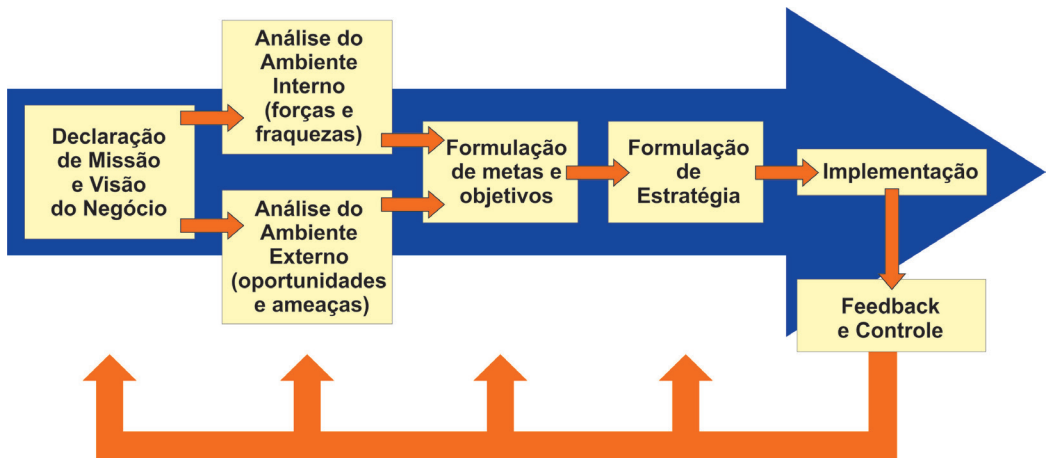
Quando uma Organização planeja somente com a Direção, ou pessoal chave, sem contar com a participação de todos da equipe ou pessoas de fora, ou com os parceiros.

- **Participativo**

Quando uma organização conta com a participação de todos da equipe, ou envolve pessoas de fora, ou os parceiros ou a comunidade e planejam juntos.

Optamos neste curso pelo Planejamento Estratégico, identificando nele a oportunidade de a organização chegar a definições internas mais consistentes e em longo prazo.

Abaixo apresentamos uma imagem que irá definir os caminhos que uma organização deve seguir para um Planejamento Estratégico:



Ao seguirmos este caminho, vamos encontrar ou dar a oportunidade de a organização se estruturar, se fortalecer e ser sustentável. Vamos a discrição de cada momento do Planejamento Estratégico.

2.2 Definindo a missão

Para que se possa definir a missão de uma instituição é preciso, primeiro, compreender o contexto da política pública da sua área de atuação. Assim, essa definição deve ser acordada com o órgão supervisor do contrato de gestão, levando-se em conta os marcos referenciais existentes, como, por exemplo, suas competências legais, a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Plano Plurianual, o Orçamento e os programas e objetivos de governo.

A definição da missão de uma instituição é de responsabilidade de sua alta administração, mas esse entendimento necessita ser compartilhado com todos os servidores, de forma que cada um consiga compreender para onde a organização está indo, para poder ir na mesma direção, com exato entendimento de qual é o seu papel e qual a sua contribuição para o alcance da missão institucional.

A missão deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da instituição: o que ela faz e para quê (se necessário, o “como faz”). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com todos os servidores e a sociedade, dá foco à instituição, permitindo que todos os envolvidos, bem como outros interessados, tenham um entendimento comum do que se pretende que a organização faça.



Uma missão descrita de forma clara e tornada pública é o primeiro passo para que possa ser exercido qualquer tipo de controle social.

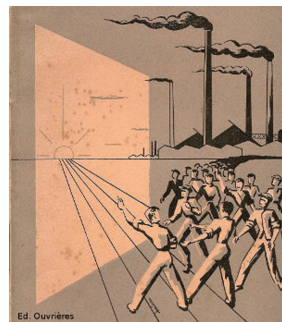
Exemplo:

- uma instituição na área de saneamento pode definir sua missão como sendo: Disponibilizar água tratada e rede de esgoto para o Estado X, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, pela diminuição da incidência de doenças transmissíveis pela água.”

2.3 Definindo a visão de futuro

Além de ter clareza sobre qual é sua missão institucional, sua razão de ser, a instituição precisa definir, num horizonte de médio (aproximadamente 5 anos) ou talvez, longo (10 anos ou mais) prazos, onde e como a organização deverá estar no futuro. Trata-se de orientar o caminho para a instituição, sendo que essa visão também precisa ser compartilhada com os que nela trabalham e com a sociedade.

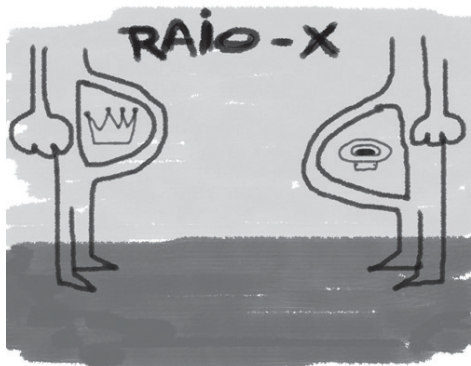
A definição de visão precisa levar em conta a análise de cenários, como exercício de possibilidades do ambiente no qual a instituição atua no presente e atuará no futuro. Por exemplo, de que forma o surgimento de novas tecnologias pode gerar impactos sobre a atuação da instituição, inclusive no que diz respeito à sua própria missão?



Exemplo:

- a visão de futuro, para um período de 5 anos, da instituição de saneamento poderia ser definida como: Ser uma instituição de normatização e gerenciamento da qualidade do saneamento do Estado X, a ser executado por empresas privadas, por ela contratadas.”

2.4 Análise de Ambiente (Cenários)



Além de determinar os macroprocessos, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos, é preciso analisar o ambiente -interno e externo - em que a instituição está atuando, de forma que se possa conhecer e avaliar ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao atingimento dos objetivos.

A avaliação dos ambientes, no momento inicial do planejamento estratégico, produz um quadro estático das variáveis que se apresentam naquele momento específico. Esse quadro auxiliará a definição de estratégias e de ações que fazem sentido naquele cenário. Entretanto, os cenários se alteram - e cada vez mais velozmente. Assim, é preciso que a análise de ambiente seja um exercício permanente da instituição, a fim de possibilitar o estabelecimento das melhores estratégias e ações para cada momento vivido pela organização³.

Ambiente Externo - condições fora do âmbito de controle da instituição que podem afetar seus resultados, positiva ou negativamente.

Exemplo: clientes/usuários externos e suas demandas; grupos de interesse e suas demandas; relações institucionais externas; tendências que podem ter efeito sobre demandas ou resultados (ameaças e oportunidades).

Ambiente Interno - condições internas que podem afetar os resultados institucionais, positiva ou negativamente.

A análise do ambiente interno deve concentrar-se nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão e permitem a identificação dos pontos fortes (aqueles a partir dos quais a organização pode alcançar mudanças) e os pontos fracos (oportunidades de melhoria).

Os aspectos básicos que integram a análise do ambiente interno podem ser os seguintes: a Liderança, o Planejamento Estratégico, o Foco no Cliente, a Gestão de Informações, a Gestão de Processos, a Gestão de Pessoas e os Resultados.

O nível de melhoria que uma organização pode empreender está, em grande medida, ligado ao quanto ela consegue perceber e fazer valer seus pontos fortes como instrumentos de eliminação ou redução de seus pontos fracos.

³ Autor: Gama

2.5 Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos

Conhecida por todos; a razão de ser da instituição precisa identificar quais são os grandes conjuntos de atividades-fim (ou macroprocessos), por meio dos quais a organização realiza sua missão.

Esta é a etapa de identificação dos grandes processos institucionais vinculados às atividades finalísticas da organização. Ela será fundamental em outro momento do planejamento estratégico, quando se buscar a adequação de estruturas, quadro de pessoal, processos e procedimentos.

Identificados os macroprocessos, é possível definir objetivos estratégicos para cada um deles. Os objetivos devem descrever resultados gerais que a instituição pretende alcançar para cumprir sua missão e que tenham impacto direto no atendimento de demandas de seus clientes/usuários.

O processo de definição dos objetivos estratégicos deve ser liderado, mas é fundamental que haja a participação de outros níveis de participantes da organização, tendo-se sempre em conta as demandas dos clientes/usuários.

De novo, vale lembrar a necessidade de compartilhamento dessas identificações e definições com todas as pessoas da instituição.

Exemplo:

- no exemplo da instituição da área de saneamento, um objetivo estratégico, vinculado ao macroprocesso de construção de rede de esgoto e também ao resultado social pretendido, poderia ser “concluir a rede de esgoto em toda a região X (onde os índices de mortalidade e de incidência das doenças mencionadas no resultado social são altos), até o ano Z, ou em Z dias”.



2.6 Formulação de Estratégias

Passado por todo processo acima é chegada a hora de a organização saber o que irá fazer para colocar em prática o conjunto acumulado de questões que já levantou e identificou como elementos estratégicos para seu futuro. Sendo assim, é preciso pensar praticamente o como fazer no prazo estipulado. São as atividades, citamos alguns exemplos:

Carteira de projetos (crianças e adolescentes, prevenção do câncer do Colo de Útero, campanhas de educação ambiental, etc).

Processos de captação de recursos (quais são os principais órgãos de fomento, quais os períodos de abertura de editais para projetos, que linha de atuação os financiados privilegiam, realizar feira, vender serviços, etc.)

Realizar obra de expansão da sede da organização (como adquirir materiais de construção, realizar mutirão, quem faz a planta, etc.)

2.7 Implementação das Atividades e Controle

Este é o momento do fazer e monitorar o que estar sendo feito. As atividades precisam ser colocadas numa planilha ou tabela com uma coluna status na qual se observa e registra todo o andamento da execução dos processos que foram abertos. Quem é responsável por cada atividade, em que prazo, dentre outros itens que podem ser monitorados, conforme exemplo abaixo:

Atividade	Objetivo	Data de Início	Data do Término	Responsável	Status (realizado/realizado parcialmente/ não realizado, por que?)
Elaborar 1 projeto para o edital Petrobrás Social e Ambiental.	Captação de recursos para projeto de geração de renda com mulheres.	17/10/12	28/10/12	Maria	Realizado parcialmente – a data da entrega foi adiada para 05/11/12. A conclusão da proposta será dia 03/11/12.

Exercício:

Apresente dois outros itens, que podem ser atividades da organização como processo de um planejamento estratégico, preenchendo todos os campos da tabela acima.

O controle neste caso é o monitoramento das atividades, com os registros de como está o andamento de tudo e correção dos rumos para atualização dos prazos, reorientação dos objetivos, mudanças de responsáveis e assim ter o controle do que está sendo feito e se a organização está cumprindo ou não as suas metas e se o que se propõe a fazer atende as sua missão.

3. Elaboração de Projetos e Gestão

3.1 O que é Projeto Social?

Projeto Social é uma proposta de solução a uma carência apresentada por uma realidade social ou em determinada Política Pública em atender alguma necessidade de um setor da sociedade ou a busca de amenização do flagelo causado por essa deficiência.



Um projeto materializa-se a partir de uma intervenção, ou conjunto de intervenções, realizada em um setor da sociedade, com finalidade, objetivos, prazos, meios, forma e área de atuação bem determinados e especificados.

Através da implementação de um projeto pretendemos promover uma mudança em determinada realidade social, econômica, cultural ou política. Desta maneira, essas ações tendem causar impacto na realidade.

Mas, tenha sempre em mente que o projeto não tem por função a substituição do Estado em suas atribuições, nem tão pouco que estejamos renunciando à reivindicação de direitos e de melhores condições de vida para todos.

Ao contrário, através de nossa intervenção demonstramos que a partir de ideias criativas é possível encontrar soluções para os problemas que vivemos. Mais que isso, com o desenvolvimento de nosso projeto, podemos demonstrar que é possível transformar a realidade.

Um projeto social é uma rica fonte de inspiração para a criação de Políticas Públicas no campo em que se desenvolve.

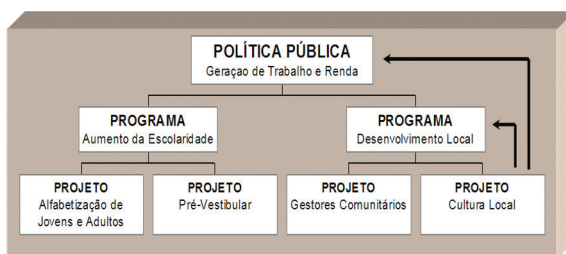


A Ligação entre Projetos, Programas e as Políticas Públicas

Entendemos como Política Pública, um compromisso público de atuação de longo prazo numa determinada área social, com objetivos bem enunciados e acompanhado de instrumentos de implantação, que são denominados Programas. Estes Programas se interligam diretamente aos Projetos, sejam estes de natureza pública (Estado) ou da sociedade civil organizada (Terceiro Setor). Abaixo apresentamos a estrutura vertical a qual se vinculam os projetos:



A seguir temos um exemplo prático de uma estrutura vertical de uma determinada Política Pública:



3.2 Elaboração de Projetos Sociais

A elaboração de um projeto social vai muito além do ato de “escrever” o projeto. Há um processo anterior a neste momento é preciso identificar/visualizar o problema a ser analisado e as ações necessárias para alcançar os objetivos, ou seja, as alternativas de solução do problema identificado.

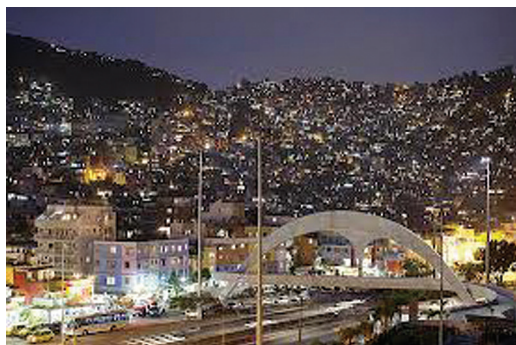
Podemos resumir em cinco fases o processo de Elaboração de Projetos Sociais:

a) **Análise da Situação** = PESQUISA E DIAGNÓSTICO

Nesta fase se dá a preparação dos dados que serão utilizados posteriormente para o planejamento, mais especificamente quando se inicia a elaboração do documento do projeto. Par dar início às reflexões, começamos por identificar o problema a ser abordado.

Todo processo de planejamento começa pela observação dos fatos para que um deles seja objeto de intervenção.

Observar o que está ao redor, analisar e colher as percepções do entorno. Isso facilita a interação com o ambiente possibilita a obtenção de objetivos mais claros e melhor definidos. O bom gestor deve possuir essa capacidade!



Cabem algumas considerações sobre diagnóstico:

- O diagnóstico é direcionado para um determinado objeto de pesquisa. Não tente dar conta de inúmeros fenômenos que envolvem a temática escolhida: cite-os, apontando suas interferências, com os detalhes mais precisos;
- Alguns dados gerais quantitativos sobre população alvo são interessantes, pois aponta uma visão macro do foco sem perder a objetividade;
- A sistematização dos dados também mostra a organização do trabalho; portanto, tabelas e gráficos dão melhor visibilidade ao dado sem dar a impressão que é “tudo uma embromação”;
- A busca de dados para um diagnóstico pode ser a partir de fontes primárias ou secundárias. Como fontes primárias, podemos utilizar questionários, grupos focais, reuniões, assembleias. Como fontes secundárias: revistas, jornais, livros, dados do IBGE.

Perguntas chaves que orientam um diagnóstico:

Quais os principais problemas existentes? Quais as principais causas da sua existência? E as possibilidades de mudar essa realidade?

Identificação do Problema

Para superar determinado problema social, é aconselhável conhecer sua origem, as suas várias formas de manifestação e o seu impacto para sociedade.



antes

depois

Um dos diferenciais de um projeto social é ter a participação da comunidade no processo de identificação das demandas. É preciso que a comunidade perceba os problemas e expresse a vontade de resolvê-los para que ela se torne um dos atores da ação e abrace a causa. A melhor maneira de se conseguir essa identificação é ouvindo seus anseios e propostas.

Filtrar as demandas é extremamente necessário para priorizar aquelas que possuam possibilidades de transformação palpáveis para a implementação, execução e alcance de resultados do projeto. Se realmente as propostas de resolução do problema forem planejadas e desenvolvidas conforme o previsto, deverão ser responsáveis pela transformação da realidade social, resultando na melhoria da qualidade de vida da comunidade como um todo.

Análise da natureza e da extensão do problema

Um método que se mostra eficiente para análise do problema é a coleta de dados, ou seja, buscar informações referentes ao problema, para transformar tais informações em evidências e causas da intervenção proposta pelo projeto.

Para a coleta de dados, podemos utilizar documentos e estatísticas oficiais (IBGE, as diversas Secretárias Municipais e Estaduais, relatórios da Organização das Nações Unidas – ONU, entre outros) e da própria comunidade onde o projeto se desenvolverá (Aplicação de questionário, implementação de fórum comunitário, entrevistas, associações de moradores, etc.). Ou seja, lançar mão de tudo que ajude a ver criticamente, e compreender melhor a realidade.

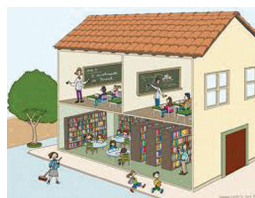
A análise do problema requer atenção sobre o público que é afetado pelo problema diretamente, o que define o contexto socioeconômico em que este público está inserido. Um perfil engloba dados tais como: renda familiar, escolaridade, faixa etária, gênero, condições de habitação, saneamento básico, infraestrutura e saúde, entre outros dados que se façam necessários que se relate e que espelhe o público alvo ou beneficiário do projeto.



Mapeamento de iniciativas locais

É necessário realizar um diagnóstico social porque as localidades apresentam dificuldades e potencialidades diferentes uma das outras. Quando pensamos em implementar ações de Desenvolvimento Local, devemos conceber que a população já têm definidas as formas de cooperação, de utilização do espaço e dos recursos existentes.

Nesse momento se mapeia as iniciativas locais, sejam elas originadas de políticas públicas ou da sociedade civil organizada (creche, transportes, cursos profissionalizantes, posto de saúde, etc.).



Outro ponto importante da atividade de mapeamento é a identificação da rede de parceiros que atuam na região, localizando assim potenciais colaboradores para o projeto. Quando um projeto se vincula a uma rede de parceria, sua implementação, execução, alcance de resultados e possibilidade de ampliação e continuidade tendem a ser “facilitadas” devido ao apoio e representatividade que o projeto passa a traduzir junto à comunidade.

Uma interferência negativa resulta em resistências, rivalidades, limitações e bloqueios. Enquanto que as interferências positivas podem potencializar as intervenções e projetos novos através da possibilidade de integração de atores locais.

Diferencial, relevância e sustentabilidade do projeto

Um projeto social pode ser medido por sua abrangência geográfica; capacidade de replicabilidade, técnica e mobilização; finalidade, resultados e; impactos. Estes elementos

juntos podem permitir sua sustentabilidade, descritas em:

- **Sustentabilidade Financeira:** A intencionalidade de um projeto social é a de gerar benefícios ao seu público alvo. O fator financeiro vem mensurar a relação custo-benefício-eficiência do projeto. A possibilidade de sua replicação requer ainda que os custos não venham torná-lo inviável, inclusive de ser desenvolvido na íntegra. Contudo, os seus resultados, a sua composição técnica, ações previstas devem ser garantidas em seus padrões para não haver perda de qualidade.

- **Sustentabilidade técnica:** uma organização precisa ter resultados concretos e que apontem o quanto foi capaz de implementar um projeto com tecnologia em metodologia, planejamento, monitoramento e avaliação, realizada através de uma equipe multidisciplinar, profissionalmente qualificada que interaja em todas as etapas de implementação do projeto - do planejamento à execução.

- **Sustentabilidade Comunitária:** é sempre bom se estabelecer estratégias de envolvimento da comunidade e se trabalhar com metodologia participativa e protagonista do público alvo, tendo como fatores principais, três linhas de atuação que se mostrem eficazes no envolvimento dos diferentes atores presentes na comunidade: Processo Participativo em todas as suas etapas; Processo com ações coordenadas e integradas e; Processo gerador de novas oportunidades. Esta é uma dinâmica que permite engajar as comunidades, os grupos comunitários e os parceiros nas mais variadas ações propostas.

Na raiz da implementação, coordenação e avaliação das ações de um projeto o habilita assim para que seja uma tecnologia social replicável, puramente pelo seu caráter sustentável, ou de estrutura durável. Abaixo destacamos ainda alguns elementos que dão a base para a replicabilidade:

- **Replicabilidade Financeira:** os custos básicos de um projeto, não podem ser mexidos a ponto de ele não ser executável, como por exemplo, um projeto não prever recursos para pagamento de recursos humanos. Nestes termos, uma previsão orçamentária deve ser bem projetada para que não falem os recursos essenciais.

- **Replicabilidade técnica:** os projetos no geral devem ser desenvolvidos por profissionais com alguma qualificação. Entretanto, a metodologia adotada na execução dos mesmos deve ser sempre no sentido de formar multiplicadores locais para que estes possam dar continuidade as ações propostas. Assim, as ações propostas devem ser embasadas nas potencialidades locais, que podem ser englobadas na realização do diagnóstico e delas se identificarem as capacidades existentes localmente.

- **Replicabilidade Política:** a noção de cidadania permite ao final dos projetos que os participantes estejam mais preparados para que as suas organizações façam articulações com o poder público e outros atores privados presentes nas comunidades. Além disso, uma proposta por ter raiz numa perspectiva político-pedagógica, pode se comportar como fortalecedora de políticas públicas e encorajadora dos grupos com os quais trabalham, tanto para que os mesmos se insiram em fóruns, conselhos de direitos e redes, como podem atingir um nível de

entendimento das relações sociais, que os permita galgarem novas inserções na sociedade. Esta interação, assim, se concretiza em atitude e resultados concretos, pois criam oportunidade para quem precisa.

Uma dica!

Se você é um empreendedor, tem boas ideias e resultados de sucesso, deixe que outros a copie, assim, será você e mais um levando a diante aquilo que você começou sozinho e seguirá ampliando e renovando o que nasceu no seu pensamento!

Torna-se imperioso ainda, que se trabalhe com a noção de disponibilização das boas práticas para que elas possam contaminar outros indivíduos, grupos, ou comunidades e dessa forma, permitir que outros se apropriem dela como multiplicadores e incentivadores. Assim, formam-se novos líderes e apoia-se a criação ou implementação de novos empreendimentos sociais e/ou econômicos locais.



b) Planejamento = ELABORAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

Elaborar um plano de trabalho é o processo de estabelecer antecipadamente os objetivos do projeto e prever as atividades e recursos necessários para atingi-los. Um plano permite que nos preparemos para avaliar riscos, aproveitar oportunidades e não desperdiçar recursos. Neste sentido, planejar é uma forma de pensar o futuro da comunidade, definindo o que fazer, como fazer, quando fazer, com quem fazer e com quais recursos.

É importante perceber que a elaboração da proposta de projeto deve ser mais participativa possível, envolvendo o máximo de pessoas, na elaboração, na execução até a avaliação.

Antes dos tópicos abaixo listados (metodologia e orçamento; cronograma de atividades; cronograma de desembolso e prestação de contas; gestão participativa com pessoas da equipe e da comunidade; e monitoria e avaliação), é fundamental responder, logo no início, as seguintes questões:

- Qual é o nome do projeto?
- Quais atividades serão executadas pelo projeto?

- Qual é o seu público alvo (onde mora, qual é a faixa-etária, perfil social, etc.)?
- Quais são as necessidades deste público que serão atendidas pelo projeto?
- Como se caracteriza a área de abrangência (comunidade, bairro, cidade, região, etc.)?
- Que projetos similares existem nas comunidades do entorno ou na própria comunidade?
- O quanto este projeto irá envolver a comunidade na execução e como?
- O que muda ou qual o impacto social da organização, com o projeto apresentado?
- Como esse impacto social se relaciona à missão da organização ou grupo?
- Quanto tempo (meses, anos) e quais recursos (humanos, materiais e financeiros) o projeto vai demandar?
- O projeto vai poder atuar com parcerias? Quais? Por quanto tempo e para que efetivamente?
- Como o projeto se diferencia em relação aos de outras organizações?
- Esse projeto pode significar uma inovação no Terceiro Setor?

Elaborando o Projeto

A construção de um projeto requer o conhecimento prévio sobre os marcos de elaboração e desenvolvimento do projeto. Este momento está diretamente relacionado ao processo de formulação do escopo do projeto e com as respostas de dele saíram. Cada questão tem vinculação com uma parte ou tópicos do projeto e, isso resguarda uma coerência e sentido para o entendimento do que é e como será implementado o projeto. Abaixo apresentamos um conjunto de tópicos básicos, que tem que ser usado para elaborar um projeto, sem os quais a coerência interna de um projeto pode ficar perdida.

A essa coerência interna dá-se o nome de marco lógico.

Os itens imprescindíveis a serem desenvolvidos são: título, resumo, apresentação, justificativa, objetivo (geral e específico), meta, metodologia, orçamento (geral, memória de cálculo, cronograma de desembolso), monitoramento e avaliação, sustentabilidade e parcerias.

Título: Deve ser claro e fazer referência ao projeto de forma geral.

Resumo: Deve ser composto de informações básicas sobre a linha de atuação, o objeto do projeto e os resultados que se pretende alcançar.

Apresentação do Proponente: Nesse ponto deve-se apresentar a organização/grupo proponente (criação, experiências, produtos, organograma, titulações e registros e parcerias). Este tópico pode ser ainda chamado de breve histórico da Instituição.

Justificativa (Por quê?): Nesta etapa devem ser agrupados os dados levantados sobre a

situação (diagnóstico) que se quer modificar. Logo, são inseridas informações sobre o público alvo e suas necessidades, os resultados esperados. Como o próprio nome já diz, pretende-se nessa etapa justificar a partir do problema a importância de implementar o projeto. Após respondida as questões do diagnóstico, já se tem um bom resumo e a justificativa do projeto.

Objetivos: Nesse campo deve ser descrito o que se espera alcançar com a proposta. É preciso responder, com clareza, para que “serve” o projeto que está sendo apresentado. São os objetivos que orientam o planejamento, a execução e a avaliação de qualquer projeto. Antes de definir os objetivos deve-se considerar:

- *Aceitabilidade – é aceito por quem o executa e pelo beneficiário.*
- *Factibilidade – é possível operacionalizar no período de tempo de execução do projeto.*
- *Governabilidade - está dentro da possibilidade de execução do projeto.*
- *Motivação – é a razão que motiva o grupo executor a se esforçar para alcança-lo.*
- *Simplicidade – é facilmente compreendido por todos.*
- *Comunicação – é conhecido por todos os que executam.*

É dividido em dois tópicos:

Objetivo Geral: Objetivo Geral: a ideia que move a ação.

Voltado para a superação do problema principal que foi identificado pelo diagnóstico. É o impacto social que se pretende alcançar em relação a questão central identificada. É a demarcação dos pontos de transformação de uma realidade a ser alcançada a médio e longo prazo.

Objetivos Específicos: Visam superar as consequências da questão central identificada que foi identificada. São os resultados, mensuráveis quantitativamente, ou qualitativamente, que devem ser obtidos no final do projeto. Cada objetivo específico será desdobrado em ações do projeto. Para saber se o projeto está dando certo, é necessário apontar os indicadores para cada ação, pois eles serão usados para avaliar o desempenho do projeto.

Público Alvo e Localização: Público alvo: é o grupo de pessoas que será beneficiado diretamente pelo projeto.

Descreve a população beneficiada em número e se necessário em características e o local onde será desenvolvido o projeto, contribui para definir claramente o público direto e indireto, bem como onde ele se insere.

Metas e Resultados Esperados: Meta: descreve aonde o projeto tem que chegar, o que ele terá

que cumprir ou atender. Os resultados diz respeito a situação que queremos ver modificada ao final do projeto, são os elementos concretos que apontam o sucesso ou o fracasso em relação aos resultados esperados.

Exemplo:

METAS	RESULTADOS ESPERADOS
1. Ter capacitado 50 lideranças comunitárias em 120 horas de capacitação, envolvendo 30 horas de assessoria técnica.	1. As lideranças comunitárias que concluíram a capacitação, com melhores conhecimentos sobre os temas que foram abordados.
	2. As 30h de assessoria técnica sendo usada para organização uma feira e um processo de elaboração conjunta de projeto.
2.	1.
	2.

Metodologia (Como?): É o caminho escolhido, o método pelo qual o projeto será desenvolvido. Nesta parte se faz a descrição metodológica do processo de desenvolvimento das atividades previstas, ou seja, como o projeto será realizado nos seus detalhes desde o início até fim. As atividades são as formas de colocar em prática os objetivos do projeto. Um mesmo objetivo pode abarcar várias fases, componentes e atividades.

Cronograma de Atividades

Neste quadro, serão colocadas todas as atividades inerentes ao projeto a cada mês (avaliações, reuniões, atendimentos, passeios, etc.). Estas atividades estão relacionadas a tudo que deve ser executado para atingir os objetivos, alcançar as metas e obter os resultados esperados.

Exemplo:

OBJE- TIVOS ESPECÍFI- COS	ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A	1.												
	2.												
	3.												
B	1.												
	2.												
	3.												

Orçamento Geral

Neste tópico serão apresentadas as rubricas principais mencionadas anteriormente, principalmente na metodologia e no cronograma de atividades. Para cada item haverá um valores respectivo e com o período de execução. Muitos financiadores, senão a maioria exige que a instituição proponente apresente qual a contrapartida que irá disponibilizar para o projeto. O que vem a ser isso? O financiador irá financiar R\$ 100.000,00 reais, e quer que a contrapartida seja de 30% deste valor, logo o projeto passará para a ter um valor total de R\$ 130.000,00 reais.

O orçamento da contrapartida poderá vir da própria instituição (fundos do caixa, equipamentos, profissionais, móveis e utensílios, espaço físico) ou de outra fonte financiadora, pois certamente, cada organização poderá e deverá procurar outras fontes de financiamento para auxiliar na execução das atividades programadas pelo projeto (fortalecimento). Esta contrapartida pode ser advinda de parcerias ou doações que organização recebe e que agrega ao projeto.

Exemplo:

Item	Financiador	Contrapartida	TOTAL
1.Recursos Humanos			
2.Material Permanente			
3.Material de Consumo			
4.Serviço de Terceiros			
5.Outros			
Total			

Memória de Cálculo

A memória de cálculo corresponde ao detalhamento de cada rubrica. Deve entrar também o valor unitário, a quantidade e o valor total de cada item pelo período do projeto. Com relação ao quadro de profissional é importante incluir os encargos sociais decorrentes, caso os mesmos sejam contratados por carteira de trabalho. No caso de contratação por RPA ou Cooperativa estes custos são apenas de contribuição no INSS (vale lembrar a questão do imposto de renda, inclua se possível o valor a ser descontado no total).

Uma memória de cálculo bem elaborada é um ótimo instrumento para o Coordenador do projeto, pois na hora da prestação de contas fica muito fácil alocar as notas fiscais conforme cada rubrica já discriminada.

Exemplo:

Recursos Humanos / Encargos	Quant.	Meses	Unitário	Encargos	Mensal	Total
				%		
Subtotal						R\$ -
Serviço de Terceiros	Quant.	Turmas	Unitário	Encargos	Mensal	Total
Subtotal						R\$ -
Material de Consumo	Quant.	Meses	Unitário		Mensal	Total
Subtotal						R\$ -
Material Permanente	Quant.	Meses	Unitário		Mensal	Total
Subtotal						R\$ -
Outros	Quant.	Meses	Unitário		Mensal	Total
Subtotal						R\$ -
Contrapartida do Proponente	Quant.	Meses	Unitário	Encargos	Mensal	Total
Subtotal						R\$ -
Total Geral do Projeto					R\$	-

Cronograma de Desembolso Físico Financeiro

Este cronograma permite demonstrar a distribuição dos gastos ao longo do período do projeto, possibilitando a visualização dos recursos que terão em cada etapa da execução das atividades. É importante lembrar que este cronograma deve ter relação direta com o cronograma das atividades. Veja o exemplo a seguir:

ITEM	PARCELAS												Total
	Parcela 1				Parcela 2				Parcela 3				
	Valor R\$				Valor R\$				Valor R\$				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
1. Recursos Humanos													
2. Serviços de Terceiros													
3. Material de Consumo													
4. Material Permanente													
5. Outros													
6. Contrapartida													
Total													

c) Monitoramento e Avaliação

Esse tópico é um dos mais importantes, para a continuidade do projeto. Ele se refere a dois momentos do processo de análise do projeto: (1) acompanhamento das atividades do projeto (monitoramento) e (2) avaliação dos resultados, que pode ser em períodos específicos pré-estabelecidos ou ao final do projeto.

No tópico “Objetivos”, nós havíamos comentado sobre a importância dos indicadores. Indicador é aquilo que indica se você está no caminho certo. Os indicadores podem estar relacionados aos resultados, as metas ou aos objetivos específicos. E para cada um deles é possível definir um ou mais indicadores.

Criando indicadores de monitoramento e avaliação

Indicador é aquilo que indica se você está certo ou errado. Para cada atividade você e a equipe do projeto devem escolher um ou mais indicadores. Existem diversas formas de coletar as informações para os indicadores. Podem ser através de reuniões, relatórios, visitas, oficinas, etc.. Para criar os indicadores, sugiro que você e a sua equipe façam as seguintes perguntas:

- O que queremos saber?
- O que os meus parceiros querem saber?
- Como podemos saber o que queremos?
- Como saber se deu certo?

Veja na tabela abaixo um exemplo de como estruturar um sistema de análise do projeto.

Objetivo Específico	Indicadores Quali- tativos	Indicadores Quantitativos	Meio de verificação
A.			
B.			

Sustentabilidade

A sustentabilidade relaciona-se as propostas de desdobramento e fortalecimento do projeto apresentado, para que possa, ao final de um período de execução, ter outros financiadores e parceiros que possibilitem sua continuidade.

Há entidades que não possuem recursos (materiais e humanos), por isso, se vinculam de maneira endógena aos administradores e financiadores externos, tomando-se deles dependentes e deixando de buscar ou potencializar seus próprios recursos. Essa lógica atualmente tem sido confrontada pela premissa da globalização e do desenvolvimento local participativo.

A sustentabilidade está relacionada à atividade de captação de recursos. O que determina que a entidade a alcance é a combinação de inúmeros fatores: planejamento bem traçado, organização interna, competência técnica, credibilidade, documentação em dia e infraestrutura mínima. Logo, é necessário descrever/citar as formas de busca de sustentabilidade para que o financiador perceba, além de tudo, que a instituição proponente possui articulações locais, regionais, ou em casos de entidades de grande porte: nacionais e internacionais.

Parcerias

A busca por parcerias é algo importante, e pode trazer outros benefícios além do incremento orçamentário. Por exemplo: com o apoio dado poderá conseguir recursos, fazer seu projeto acontecer na comunidade.

Nesse tópico deve-se inserir o nome do parceiro e qual a forma de participação no mesmo. Incorporar o comércio local, entidades religiosas, lideranças comunitárias e outros atores que compõem o capital social da comunidade é uma forma de estabelecer parcerias.

Exemplo:

Parceiros	Tipo de Parceria
1. Centro Comunitário d Defesa da Criança e Defesa da Criança	Cessão de auditório para reuniões do Projeto e Encontros Comunitários;
2. Grupo Cultural Afro Blues	Apresentações Culturais; Cooperação Técnica; Apoio Logístico.

As Dicas que não Podem Faltar

1. Não se deve utilizar palavras como: Pretendemos, mais ou menos , talvez aproximadamente, achamos...
2. Numere os meses dos cronogramas com mês 1, mês 2, mês 3... ao invés de setembro ,outubro, novembro...
3. Lembrar sempre que o projeto está sendo elaborado para uma seleção. Portanto, deve conter informações claras e objetivas, contemplando alguns critérios básicos:

- Apresentação de pré-diagnóstico da área e/ou situação que se quer trabalhar.
- Participação comunitária ou de grupos de classe na elaboração do projeto.
- Adequação do projeto às Políticas Públicas para área de competência do projeto.
- Coerência interna do projeto com relação aos objetivos.
- Definição quantitativa das metas (produtos).
- Apresentação dos processos de desenvolvimento das atividades dentro da área do projeto.
- Apresentação correta do orçamento do Projeto.
- Apresentação coerente de um cronograma de atividades.
- Apresentação do cronograma desembolso conforme o cronograma de atividades.
- Apresentação de uma contrapartida da Instituição.
- Apresentação de sistema de apoio gerencial (relatórios regulares controles orçamentários, etc.).
- Apresentação de sistema de monitoramento das atividades e definição de indicadores de resultados.
- Apresentação de outras parcerias na execução da proposta.

- Sentido inovador da proposta (criatividade).
- Apresentação do histórico das ações já desenvolvidas na comunidade.

Nenhum projeto considerado realmente bom é montado de uma hora para outra, por isso, organize-se para responder aos itens acima com calma, clareza e objetividade.

A organização é o planejamento são as chaves do futuro

Importante destacar que sendo aprovado o projeto, a documentação exigida deverá estar organizada e em mãos. Para auxiliar damos dicas de alguns documentos que devem sempre estar em dia.

- CNPJ;
- Estatuto;
- Ata da eleição da última Diretoria;
- Certidões Negativas de Débito (Municipal, Estadual, Federal, INSS e FGTS);
- Registro no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA);
- Registro no Conselho Municipal da Assistência Social (CMAS);
- Último Relatório Anual de Atividades;
- Último Plano de Ação Anual;
- Documentação do Representante legal da Instituição (Identidade, CPF, Título de eleitor, etc.).

Passada a fase de entrega de documentação, assinatura de convênio, termo de parceria, ou contrato, as fases seguintes dizem respeito a gestão propriamente dita do projeto. Vamos a elas.

d) Execução = IMPLEMENTAÇÃO

Planejamento e Gestão de Projetos

Organizando as Atividades

Esta etapa consiste em organizar o trabalho, distribuir tarefas e funções aos membros da organização.

Instrumentos mais utilizados

Registrar processos é um ato contínuo e fundamental para a gestão de projetos comunitários. Sem os registros, o monitoramento e a avaliação “vão por água a baixo”. O primeiro passo é abrir novamente o projeto escrito e em conjunto com o profissional que irá gerenciar-lo tomar nota de todos os pontos mais relevantes do projeto: objetivos, ações, indicadores, períodos de realização das ações e responsáveis. Este tipo de documento pode-se chamar de Plano de Trabalho.

Considerada uma das fases mais importante de um projeto, o Plano de Trabalho é onde se organiza as atividades ao longo do período de execução do projeto. Neste momento, é possível fazer as correções e incluir algumas ações que não tinha sido pensada na proposta técnica.

Esse momento merece todo cuidado para que o projeto alcance seus objetivos. Esta é assim, uma ferramenta indispensável para o planejamento.

Para o Plano de Trabalho ter finalidade é preciso que ele contenha alguns dados essenciais do projeto, que deve ser elaborado pela equipe de gestão e representantes institucionais e depois ser repassado para toda equipe. São estes os dados mais importantes:

PLANO DE TRABALHO		
Nome do projeto		
Financiador		
Objetivo Geral		
Objetivos Específicos		
Metas		
População Alvo		
Área de Abrangência (comunidade, bairro, cidade)		
Principais Ações (detalhar as fases e grandes ações)		Período do Ano (apresentar período em meses)
FASE 1 – PLANEJAMENTO		
Divulgação do projeto nas comunidades		Mês 1
Seleção dos beneficiários e equipe do projeto		Mês 1 e 2
FASE 2 – DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES		
Elaboração do material didático		Mês 2 e 4
Realização das capacitações		Mês 3 a 7
FASE 3 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO		
Elaboração de relatórios mensais		Mês 1 a 12
Realização da Pesquisa de satisfação com os beneficiários		Mês 5 e 11
Nome do Profissional	Cargo	Atribuições (dizer o que o profissional irá fazer)
Ex.: João da Silva	Gerente de Projeto	Coordenação geral do projeto, elaboração de materiais didáticos, contatos com o financiador, realização de reuniões de equipe, etc. acrescentar novas atribuições, se for o caso.
Quando não tiver selecionado o profissional é importante descrever o cargo e as atribuições conforme consta no projeto e acrescentar outras atribuições para ele, se for o caso.		

Com base no Plano de Trabalho, a equipe de gestão em conjunto com a equipe de execução, elabora o Plano de Atividades. No Plano de Atividades são incluídas todas as atividades previstas na proposta original e caso a equipe pense em nova atividade pode incluí-la, ou

queira excluir alguma que não atenda plenamente as ações previstas e nem altere nada de substancial no projeto, também pode. Este Plano de Atividades é baseado no Cronograma de Atividades também da proposta original.

Este instrumento é para que toda a equipe e os responsáveis pela instituição conheçam tudo o que se tem para ser executado no projeto, os produtos que delas devem ser gerados e tenham como monitorar.

Plano de Atividades

Esta etapa consiste em organizar o trabalho, distribuir tarefas e funções aos membros da organização.

PROJETO:					
Atividade (O que fazer?)	Quando Fazer?		Responsável	Como fazer	Produto
	Início	Conclusão			
Elaborado por:				Data:	
				__/__/__	

A montagem deste quadro serve como elemento inicial de mapeamento de potencialidades da equipe, principalmente se é uma equipe que não se conhece entre si. Este é o momento, inclusive, para exercitar a delegação de funções e a crença na equipe. O gestor precisa estabelecer uma relação de confiança entre a equipe que trabalha.

Concluídos os pontos iniciais da gestão do projeto é preciso construir todos os instrumentos de verificação a partir do Plano de Atividades. Sem eles o projeto acontece sem qualquer tipo de controle. A seguir sugerimos alguns instrumentos de monitoramento. Os mesmos não são os únicos e não são aplicáveis a todas as realidades, mas podem servir de base para a elaboração de outros:

- Banco de currículos apresentados para compor a equipe do projeto
- Fichas de inscrição para beneficiários
- Cadastro de beneficiários
- Agenda mensal de atividades

- Plano de capacitação ou ementa (em caso de capacitação)
- Planos de aula (em caso de capacitação)
- Lista de presença (documento físico)
- Controle de faltas (documento virtual)
- Avaliação dos beneficiários
- Avaliação dos professores (em caso de capacitação)
- Termo de consentimento livre e esclarecido do beneficiário
- Lista de Parceiros
- Modelo de Relatório de Atividades
- Modelo de Relatório Final

São considerados instrumentos, documentos que sirvam para coleta, organização e sistematização de dados, sejam eles quantitativos ou qualitativos, portanto os instrumentos podem ser físicos (em papel) ou virtuais (arquivos de computador em excell, access, word).

Coordenação

Distribuir tarefas não é o suficiente, é necessário estimular as pessoas envolvidas em torno de um objetivo comum, a função de coordenador vem justamente promover este estímulo, através de suas características e capacidade de coordenar, perfil de liderança, de motivação e agilidade na tomada de decisões.

Seus instrumentos gerenciais são: cronograma, reuniões periódicas, observação da qualidade dos produtos, serviços e entregas e relatórios situacionais.

Gestão de Recursos Humanos

Conduzir pessoas e estabelecer boas relações interpessoais é fundamental para um trabalho bem realizado. Gerenciar pessoas é o maior desafio na organização, pois as pessoas possuem seus mundos, vontades, necessidades, humor. Ou seja, pessoas não são meros recursos dos quais lançamos mão. A equipe, composta, portanto, de pessoas, deve ser parceira e constantemente estimulada a desempenhar suas atribuições com competência.

Para formar a equipe de trabalho para o projeto é necessário definir o perfil daqueles que irão ser inseridos no mesmo. Sugerimos alguns passos:

Composição da equipe

Nesse momento é bom estar atento às qualidades, a capacidade de trabalho em equipe, criatividade, iniciativa, etc.

Contratos de trabalho

Os contratos podem ser por tempo determinado ou indeterminado e por prestação de serviços. Independente da forma escolhida todos os direitos devem ser garantidos.

Integração dos membros

É importante essa aproximação de novos membros à organização, para que ele conheça as normas institucionais (as relações hierárquicas por exemplo). Podemos incluir aqui um tempo determinado para capacitação ou treinamento da função a ser desenvolvida.

Avaliação de desempenho

Esse processo de avaliação se dá em relação ao trabalho individual e coletivo, o que vem a possibilitar identificar as falhas e corrigi-las. O primeiro passo para que se haja um bom desempenho da equipe é a negociação. Acordar e registrar atividades e prazos é sempre a melhor opção, pois é um compromisso assumido entre partes. Estar aberto para discussões propositivas é sempre uma saída interessante na construção participativa, para isso as reuniões periódicas têm fundamental importância, pois avaliam as atividades que estão sendo realizadas e indiretamente apontam deficiências e qualificações da equipe.

Capacitação de recursos humanos

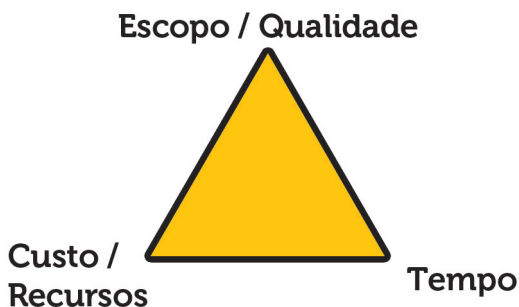
A capacitação dos profissionais deve ser permanente onde são importantes todos os momentos em que se possa promover:

- Práticas reflexivas sobre os resultados alcançados, na perspectiva de extrair lições de continuidade dos sucessos e de compreender as causas dos fracassos;
- Registro dos resultados alcançados, dentro de uma perspectiva de uso em longo prazo;
- Levantamento frequente das necessidades de capacitação;
- Investimento em ações múltiplas de capacitação;
- Práticas de divisão social no trabalho que capitalizem os saberes individuais na dimensão do coletivo.

Balanceamento do Projeto

Em qualquer atividade, nós nos deparamos com o problema de limitação de recursos. Sempre há um prazo limite, um custo máximo ou uma quantidade disponível de pessoas e equipamentos. Isto é um fato da vida, mas é especialmente claro em gerenciamento de projetos.

Tanto durante o planejamento quanto durante a execução do projeto, o gerente de projeto terá que fazer escolhas e estas escolhas terão repercussões positivas e negativas. Elas também não serão tomadas de maneira totalmente livre. Ele deve ter consciência das limitações internas ou externas que são impostas a qualquer projeto. Costuma-se mostrar estas restrições na forma de um triângulo sagrado. Para o gerente de projeto.



O **tempo** é talvez a maior de todas as restrições. O compromisso mais visível do gerente de projetos é entregar o projeto no prazo. Para resolver problemas de atraso ele pode tentar obter mais recursos ou autorizar horas extras a um custo mais alto.

Alternativamente, pode tentar diminuir o escopo do projeto. Se ele escolher não fazer escolha alguma, a equipe tomará por ele, reduzindo trabalho, produzido de modo a gastar menos tempo.

O escopo do projeto é sua razão de existência. Clientes frequentemente mudam de ideia e solicitam coisas não previstas. Para atendê-los ele pode ter que negociar mais recursos ou mais tempo.

O Objetivo de um projeto, NÃO pode ser mudado, porque ao proceder com esta mudança, você muda todo escopo do projeto e isso é o mesmo que dizer que o projeto é outro.

O custo do projeto é talvez a dimensão mais flexível. Enquanto os benefícios do projeto superarem os gastos, um nível hierárquico superior pode liberar mais recursos.

No entanto, há um limite para esta flexibilidade. Quando este limite é atingido, a flexibilidade se torna zero. Neste caso, a diminuição de recursos pode gerar atrasos e, mais frequentemente, concessões no escopo devem ser feitas.

e) Avaliação dos Processos e dos Resultados

Nesta Fase é realizada a avaliação dos resultados obtidos são elaborados os registros de problemas ocorridos e suas respectivas soluções e o relatório identificando futuras adaptações ou melhorias. Geralmente neste momento que são identificados os erros mais comuns, e mais graves, ocorridos no processo de realização de um projeto:

- Planejamento incompleto.
- Atividades sem definição clara e completa.
- Falta de planejamento e de alocação de tempo às atividades dos colaboradores.
- Indicadores pouco claros com parâmetros que deixa medir a qualidade.
- Programação realizada sem planejamento.
- Alocação de atividades aos recursos e não dos recursos às atividades.
- Definição de atividades de duração muito grande com relação à duração total do projeto.
- Riscos não sendo levando em conta
- Outros.

f) Avaliação dos Processos e dos Resultados

Este processo formaliza a aceitação do projeto ou da fase final do projeto, além de promover outras atividades de encerramento.

Podemos definir um passo a passo para este processo da seguinte forma:

Homologar Projeto

O objetivo desse passo é elaborar o Termo de Aceitação do Projeto. Este termo é o aceite dos produtos do projeto e a confirmação de que o projeto foi bem sucedido e atendeu às necessidades demandadas. Para que este atenda todas as necessidades é verificado se todos os produtos expostos na Estrutura de Divisão do Trabalho foram concluídos com sucesso e se as metas visadas pelo projeto foram atingidas.

Levantar Lições Aprendidas

O objetivo deste passo é identificar e registrar as causas das variâncias, e as razões das ações corretivas tomadas. Todos os registros devem ser documentados integrando um banco de

dados histórico, não só para o projeto em andamento, mas para os demais projetos. Este banco de dados de conhecimento gerado será utilizado como melhores práticas para futuros projetos que utilizem as mesmas pessoas, tecnologias ou processos, visando assim contribuir para a melhoria contínua nos projetos. Deve ser conduzida uma reunião para identificação desses pontos, onde o Gestor do Projeto e a equipe de execução registrarão os conhecimentos adquiridos. Opcionalmente, podem ser realizadas duas reuniões: uma com a participação de pessoas externas ao projeto e outra somente com a equipe do projeto.

Relatório Final do Projeto

O objetivo desse passo é ter reunido tudo que foi produzido ao longo da execução do projeto e sistematizar, em relatório, todas as suas fases. No relatório se inclui os anexos, os registros fotográficos, os modelos originais dos instrumentos que foram criados, as cópias dos documentos mais relevantes que foram elaborados no período, as lições aprendidas, os resultados mais importantes, as fases negativas e positivas, os avanços obtidos, as metas alcançadas, ou seja, tudo que foi realizado. Consta ainda das referências como financiador, parceiros, número do convênio, contrato, período de execução.

Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Cabe ao gestor do projeto a elaboração do Termo de Encerramento do Projeto, buscando registrar as experiências obtidas na condução do trabalho, enfatizando as lições aprendidas, a efetividade das práticas realizadas e os resultados obtidos. Estes são dados extraídos do relatório final.

Arquivar Documentos do Projeto

Cabe ao responsável organizar o acervo do projeto (meio eletrônico e físico), buscando montar uma pasta com os documentos utilizados, bem como, com os produtos gerados, de forma a finalizá-la de maneira organizada. Todos os documentos eletrônicos devem ter sua guarda em arquivos específicos, por ano, área do projeto, nome do projeto, para que esteja armazenado de forma segura e com controle de versões.

Abaixo deixamos um exemplo de como controlar um arquivamento por meio eletrônico:

```
\\srvcieds\BCOCOTEC\COORDENAÇÃO TÉCNICA 2012\PROJETOS\LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS 2012\  
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO\RELATÓRIOS
```

4. Avaliação e Monitoramento

4.1 O que é Avaliação?

Avaliação é o modo pelo qual medimos o grau de eficiência, eficácia e efetividade de projetos sociais.

Esses três conceitos ganham importância em todo tipo de avaliação.

- Eficiência – a eficiência na gestão de um projeto é maior quanto menor for o custo e maior o benefício oferecido pelo projeto.
- Eficácia – quanto maior for o alcance dos objetivos e metas propostas, maior será a eficácia do projeto.
- Efetividade – a efetividade de um projeto é medida de acordo com as mudanças significativas de forma efetiva e duradoura da qualidade de vida dos beneficiários do projeto.

Basicamente a avaliação tem como objetivo conhecer o grau de cumprimento das metas do projeto, além de explicar as diferenças observadas nas metas projetadas e as que foram obtidas. Com a necessidade de justificar a implementação dos projetos sociais, dando conta do impacto produzido de forma satisfatória, uma nova concepção de avaliação se fez necessária.

Podemos definir a avaliação em três fases:

a) Avaliação do diagnóstico e da proposta – Essa avaliação se antecipa ao próprio projeto, parte do conhecimento do contexto, em que o público alvo está inserido anterior a implementação do projeto. Essa avaliação pretende avaliar basicamente: a capacidade do projeto responder as demandas e expectativas do público alvo; a viabilidade da proposta; a coerência entre objetivos, estratégias e resultados pretendidos; o grau de prioridade e de importância relativa do projeto para o público que pretende beneficiar.

b) Monitoramento e Acompanhamento – essa fase é realizada durante a execução do projeto. O monitoramento nessa fase é importante, pois permite levantar informações sobre os problemas no desempenho do projeto que podem comprometer os resultados propostos, permitindo que sejam feitas as correções no decorrer da sua implementação.

O acompanhamento se difere do monitoramento por não propor correções imediatas, mas investigar com coletas de dados específicas, percebendo os fatores que precisam ser aprimorados posteriormente. Para o monitoramento e o acompanhamento do projeto é necessário construir instrumentos que permitam as revisões processuais do projeto e as correções necessárias, que podem ser:

- Planejamento incompleto.
- Atividades sem definição clara e completa.
- Falta de planejamento e de alocação de tempo às atividades dos colaboradores.
- Ausência de definição prévia das métricas e a da forma de medir a qualidade.
- Programação realizada antes do planejamento ou programar e planejar simultaneamente.
- Alocação de atividades aos recursos e não dos recursos às atividades.
- Definição de atividades de duração muito grande com relação à duração total do projeto.
- Não atualização do controle.

Para a construção de um sistema de informação operativo e gerencial é necessário:

- Especificar objetivos e resultados
- Utilizar poucos indicadores, mas identificar os mais fundamentais
- Pesquisa avaliadora:
 - Observação com registros de fatos significativos
 - Reuniões (todos os envolvidos com o projeto)
- Instrumentos para recolher dados:
 - Roteiros de entrevistas e de reuniões
 - Guias para monitoramento
 - Diário de campo

c) Avaliação de resultados e impactos (avaliação final e de efetividade) – a avaliação final dos resultados imediatos, basicamente, deve correlacionar as metas propostas com as metas atingidas e os resultados alcançados. Porém para se fazer uma avaliação de impactos para se perceber a efetividade ou os impactos, é importante que seja feita após algum tempo do projeto ter terminado (em média de 6 a 12 meses). Essa avaliação tem como objetivo principal a determinação das mudanças efetivas, dos efeitos do projeto sobre os beneficiários, a comunidade e/ou a organização gestora; livres de efeitos de outros elementos.

5. Gestão Financeira e Prestação de Contas

5.1 Controle financeiro, orçamentário e prestação de contas



Fazer a gestão dos recursos financeiros de uma organização não difere em muito da gestão financeira pessoal, porém a gestão financeira de organizações sem fins lucrativos atende a algumas características específicas deste segmento.

Geralmente, quando se fala em planejamento, orçamento, cronogramas parece que se trata de algo extremamente complicado, incompreensível para a maioria, e de acesso apenas já conhece. 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, nem fazemos sua representação gráfica. O planejamento é inerente à própria vida.

Quando pensamos que durante os próximos seis meses, além das despesas usuais, pretendemos renovar nosso guarda-roupa, viajar de férias, começar um curso, estamos fazendo planos. Se calcularmos a quantidade de dinheiro que vamos precisar para concretizar esses desejos, estaremos fazendo um orçamento.

Quando decidimos que começaremos o curso de línguas já no próximo mês, compraremos roupas no terceiro e quarto meses e que, no sexto mês, viajaremos de férias, estamos estabelecendo um cronograma de atividades. Quando definimos o quanto teremos de desembolsar de nosso salário (e outras rendas) para garantir a realização do que planejamos, no prazo que estabelecemos, estamos pensando num cronograma físico-financeiro.

Evidentemente não é possível tratarmos a gestão dos recursos financeiros de uma organização, com a mesma “informalidade” com que tratamos nossos próprios recursos. As comparações apresentadas pretendem apenas tentar demonstrar que essas questões não são totalmente desconhecidas para nós.

Chamamos recursos financeiros o dinheiro necessário à concretização de um projeto.

A 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 de 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. Mas para uma boa execução é imprescindível um orçamento real.

Orçamento: o que é?

- Programação das entradas e saídas de verbas com destinações específicas, conforme um cronograma de desembolso, a ser aplicado em período preestabelecido de um projeto.

Periodicidade

- Conforme exigências do projeto: mensal, semestral e/ou anual, etc.

Origem

- A verba do orçamento origina-se através de: Termo de Parceria, Convênios, Contratos, Acordos e/ou Doações.

Programação do orçamento

De forma simplificada podemos dividir em:

- Cronograma de Recebimentos – previsão de todos os recebimentos (doações e repasses a receber)
- Cronograma de Saídas - previsão das saídas a serem efetuadas de acordo com o cronograma de atividades a serem realizadas no projeto.
- Um princípio a ser observado na elaboração de um orçamento é o do equilíbrio. O total previsto para as despesas deve ser igual, contando com uma pequena margem de segurança, de forma a cobrir eventuais emergências.

DICA: Nas discussões iniciais sobre as prioridades orçamentárias é recomendável contar com a participação das demais pessoas envolvidas. Mas, deve-se ter claro que a elaboração final do orçamento é tarefa de quem entende do assunto.

5.2 Execução orçamentária

• Definido o cronograma de atividades e os recursos que serão necessários, é preciso prever a evolução dos gastos em relação à execução das atividades programadas. Elaboramos a partir desses dados, do cronograma físico-financeiro.

- Critério / avaliação para os desembolsos
- Licitações, tomadas de preço e concorrências – pesquisar preços – evitar favorecimentos.
- Respeitar sempre o que pode e o que não pode ser pago dentro do orçamento, conforme orientação do financiador ou regras institucional.

5.3 Controle de custos

Com relação a custos e resultados, devemos relevar determinados pontos como:

- Repasse de Recursos – o total de recursos repassados, realmente chega ao objeto do projeto.
- Os custos administrativos são elevados ou não.
- Transparência – o Conselho Administrativo presta contas, juntamente com o Conselho Fiscal.
- Eficiência – o uso dos recursos é eficiente.
- Organização – se existe profissionalismo na entidade.
- Situação financeira – ter boa gestão financeira contribui para não falir logo após o primeiro recebimento de verba.

Cumprimento de Requisitos Legais – possui registros e aprovações necessárias como entidade sem fins lucrativos.

Rubrica	Recurso Repassado	Custo Efetivo	Custo Previsto	Saldo	
1. Recursos Humanos	130.000,00	120.000,00	130.000,00	10.000,00	Pode negociar o remanejamento destes valores com o financiador
2. Material Permanente	28.200,00	28.000,00	28.200,00	200,00	
3. Material de Consumo	9.100,00	9.100,00	9.100,00	0,00	
4. Serviço de Terceiros	53.000,00	63.250,00	53.000,00	-10.250,00	
5. Outros	11.100,00	9.200,00	11.100,00	1.900,00	Nem sempre presta conta
Total	231.400,00	229.550,00	231.400,00	1.850,00	

5.4 Prestação de contas

Algumas normas devem ser observadas:

- A observância dos procedimentos contábeis exigidos pelo regulamento da Receita Federal.
- Possibilidade de publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade.
- Realização de auditoria, se possível de auditores externos.
- O parecer de auditores independentes é a opinião técnica elaborada por profissional externo à organização, sobre as demonstrações contábeis anuais (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mudanças do patrimônio constituído, demonstração das origens e aplicações dos recursos), normalmente acompanhados de notas explicativas. Tal parecer por vezes é solicitado por alguns financiadores.
- Qualidade da documentação contábil (notas fiscais, recibos e/ou tickets, com nome do fornecedor, endereço, CNPJ, sem rasuras), de acordo com o orçamento.
- Os documentos fiscais devem ser nominais ao executor do projeto. Não sendo aceitos quaisquer comprovantes em nome de terceiros.
- Disponibilidade dos documentos contábeis a qualquer momento para o financiador.
- Qualidade e clareza na apresentação do relatório financeiro. Deve seguir a mesma linha do orçamento (por rubrica).
- Acompanhamento da conta bancária, se possível semanalmente.
- Arquivamento da documentação de acordo (igual) a via que segue para o financiador.
- Balanço / balancete deve estar em consonância com os relatórios financeiros.
- Evitar ao máximo adiantamento entre os projetos existentes, caso a instituição tenha mais de um projeto.

Roteiro de prestação de contas

O presente roteiro de Prestação de Contas foi elaborado baseado no texto da lei de Licitações e Contratos da Administração Pública – Lei 8666 de 21/06/93.

O projeto deverá ter uma conta corrente específica, na qual não poderão ser lançadas verbas de outras fontes, ainda que destinadas ao projeto, obrigando-se a beneficiária a fazer plena comprovação da aplicação de cada parcela liberada. Faz-se necessária a abertura de uma conta corrente, caso contrário a entidade correrá o risco de não obter o repasse de verbas.

ATENÇÃO!

Os saldos de contratos e convênios, quando não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês (Lei 8.666 de 21/06/93, Art. 116, III, 4º).

A prestação de contas deverá ser clara e concisa, facilitando a análise e/ou pesquisa de qualquer pessoa que tenha necessidade de manusear os documentos ali contidos.

Normalmente cada financiado / parceiro tem o modelo padrão de apresentação do relatório, referente a unidade concedente.

As prestações de contas dentro do possível, e de acordo com os padrões do financiador / parceiro deverão obedecer aos critérios abaixo:

- Capa – referindo-se ao mês ou período prestado conta.
- Quadro Demonstrativo – de todos os repasses.
- Conciliação Bancária – demonstrando todas as movimentações da conta corrente e principalmente o saldo. Juntar também o extrato bancário.
- Planilha – discriminando todos os gastos, constando valores, datas, fornecedores e/ou prestadores de serviço pagos. Estes gastos deverão ser separados de acordo com a rubrica.
- Adequação total às rubricas – não efetuando gastos acima e nem abaixo do previsto no Cronograma de Desembolso.

RUBRICA	Cronograma de Desembolso										Total		
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago		Set	Out
	PARCELA 01			PARCELA 02			PARCELA 03			PARCELA 04			
1.Recursos Humanos	Nov	32.500,00		Fev	32.500,00		Mai	32.500,00		Ago	32.500,00		130.000,00
2.Material Permanente		14.100,00			14.100,00			-			-		28.200,00
3.Material de Consumo		2.275,00			2.275,00			2.275,00			2.275,00		9.100,00
4.Serviço de Terceiros		13.250,00			13.250,00			13.250,00			13.250,00		53.000,00
5.Outros		2.775,00			2.775,00			2.775,00			2.775,00		11.100,00
Total	57.850,00		57.850,00		50.800,00		50.800,00		231.400,00				

- Quadro Demonstrativo – dos repasses, gastos e saldo de todo o período, Relatório de Receitas/Despesas.
- Relatório de execução – deverá constar cada etapa que integrar a prestação de contas.
- Prazo – as prestações de contas deverão ser realizadas conforme orientações específicas do financiador / parceiro.
- Os recibos, notas fiscais, comprovantes, RPA, etc., deverão ser preferencialmente, relativos ao mês em que se está prestando contas. Ficando a cargo de o financiador aceitar ou não notas de mês/meses anterior (es) à prestação de contas.
- Os recibos, notas fiscais, comprovantes deverão mencionar o projeto a que se referem, destacando-se o nome do financiador, n.º do convênio, nome do projeto.
- Quando houver recolhimento de tributos (INSS, ISS, FGTS, etc.) os comprovantes de pagamento destes encargos deverão estar anexos ao documento que deu origem aos mesmos.
- Os documentos referentes a prestação de contas deverão estar de acordo com as especificações do cronograma físico-financeiro, o qual deverá integrar as prestações.
- Os documentos que fizerem parte das prestações de contas deverão detalhar ao máximo a que se referem.
- As páginas deverão estar numeradas e relacionadas na memória de cálculo, inclusive numeração seriada (1/70, 2/70 e assim sucessivamente).
- Notas fiscais e outros documentos deverão ser colados na folha padrão da prestação de contas, não devendo ser encaminhados documentos soltos.
- As instituições são responsáveis pelo controle do saldo dos contratos / convênios.
- Os prejuízos decorrentes da falta de saldo anterior são de inteira

6. Aspectos Legais e Jurídicos

6.1 Captação de Recursos

Um aspecto importante na gestão de uma organização, até mesmo para sua sustentabilidade é a Captação de Recursos.

O gestor de um projeto comunitário deve sempre se preocupar com a sustentabilidade, ou como o projeto vai se sustentar após o financiamento. A sustentabilidade relaciona-se às propostas de desdobramento e fortalecimento do projeto em execução, para que a instituição possa ao longo do processo de execução ou no final, ter outros financiadores e parceiros que possibilitem sua continuidade.

Há instituições que não possuem recursos (materiais e humanos), por isso, se vinculam com muita dependência aos financiadores e deixam de buscar ou potencializar seus próprios recursos.

Captação de recursos, essa e a atividade para sustentabilidade do projeto. O que determina que a instituição a alcance é a combinação de inúmeros fatores: **planejamento bem traçado, organização interna, competência técnica, credibilidade, documentação em dia e infraestrutura mínima.**

Na apresentação de uma proposta é fundamental que fique claro para os financiadores quais são as estratégias de sustentabilidade que a instituição adotará e é igualmente importante que ele perceba, além de tudo, que a instituição proponente possui articulações locais, regionais, ou mesmo nacionais e internacionais. A busca por parcerias é importante, e traz outros benefícios além do incremento de recursos.

Essa busca é importante, pois quanto maior o hall de parceiros, maior legitimação o projeto e a instituição adquirem e maiores são as chances de um refinanciamento ou um financiamento novo.

Uma questão relevante, sob o aspecto da captação de recursos, é a definição de associação, presente no artigo 53 do Código Civil (Lei nº 10.406/02): "*Constituem-se associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos*".

Ao utilizar o termo "para fins não econômicos", fica claro que a associação é um tipo de pessoa jurídica que não tem a atividade econômica como sua finalidade principal. Por outro lado, deve-se destacar que podem realizar atividades de mobilização de recursos e até mesmo a venda de produtos e serviços, como meio para sua sustentação financeira, desde que planejadas e executadas dentro da adequação jurídica exigida pela legislação. Mas as atividades para mobilização de recursos, promovidas sem o respeito à legislação tributária, poderão gerar problemas fiscais que ameaçam e afetam a credibilidade da entidade e do Terceiro Setor como um todo.

Assim, para a realização das atividades de mobilização de recursos recomenda-se que as associações observem os seguintes requisitos:

a) não partilhar os resultados decorrentes das atividades de captação de recursos entre diretores, conselheiros, associados e demais colaboradores;

b) definir rigorosamente no estatuto da entidade, em local específico e separado das finalidades da entidade, quais serão as fontes utilizadas como meio para a realização dos projetos, programas e sustentação operacional da organização;

c) destinar integralmente os resultados das atividades de captação de recursos à consecução do objetivo social da entidade.



6.2 Captação de recursos da iniciativa privada

Pessoas físicas e jurídicas de direito privado são fontes de recursos usualmente acessadas pelas organizações do Terceiro Setor. A forma mais utilizada para a arrecadação dos recursos de pessoas físicas e jurídicas é a doação, que pode ser beneficiada ou não por incentivos fiscais. Outra forma de transferência de recursos que fomenta atividades das organizações do Terceiro Setor é o patrocínio, modalidade vinculada a incentivos fiscais.

Doação

Podemos conceituar a doação como o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra, conforme dispõe o artigo 538 do Código Civil (Lei no 10.406/2002).

São elementos característicos da doação que:

a) que se realize entre vivos;

b) que haja a transferência efetiva do patrimônio de um para outro;

c) que a vontade do doador seja a de fazer uma liberalidade (vontade desinteressada de fazer o bem a outrem);

d) que o donatário aceite a liberalidade, de forma expressa ou tácita.

Além da doação simples ou pura, há outros modelos presentes nas relações de captação de recursos no Terceiro setor, entre elas se destaca:

- Doação modal ou com encargo. Caracteriza-se esse tipo de doação quando quem a recebe também tem responsabilidades de fato, ficando obrigado, de maneira acessória, a cumprir determinado encargo, a oferecer uma contrapartida. Neste modelo faz-se necessário que a instituição donatária formalize um planejamento da contrapartida que esteja sendo oferecida.
- Doações de Fundações e Institutos Empresariais. Nesse cenário, a prática utilizada hoje pelas fundações e institutos empresariais é o chamado Investimento Social Privado, definido como o “repasso voluntário de recursos privados, através de doações pura e simples ou com encargos, feitas de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”(Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE). Característica importante do investimento social privado é a preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos. O procedimento pode, normalmente, ser conhecido através de visita as páginas na internet das fundações ou institutos. Além disso, o contato com esse tipo de fonte de recursos é feito em períodos pré-determinados e por escrito, obedecendo a um edital ou um convite.

Recomendações para a formalização de doação

Acordada a doação, recomenda-se a elaboração de um contrato, observando-se alguns elementos essenciais, são eles: a) o tipo de doação, se pura e simples ou com encargos (existência de contrapartidas); b) especificação e quantificação dos recursos financeiros, bens ou serviços; c) normas sobre a manutenção e destinação dos recursos financeiros ou bens; d) previsão das hipóteses para revogação da doação, quando com encargos e da reversão ou não dos bens; e) a vinculação da verba para projetos específicos ou a permissão da livre disposição dos valores recebidos; f) modo de avaliação dos resultados da aplicação dos recursos ou bens; g) uso da marca e do nome dos envolvidos; h) prazos.

Revogação da doação e reversibilidade dos bens

Outra questão que merece análise é o retorno dos bens doados para o doador, no caso da revogação da doação. O Código Civil estabelece que a revogação da doação ocorre por ingratidão de quem recebe a liberalidade, ou pelo não cumprimento dos encargos (art. 555, Código Civil). Em relação às doações realizadas para a criação de fundações, vale ressaltar que são liberalidades irreversíveis (art. 64, Código Civil). Efetuada a doação, o recurso passa a ser de caráter público e mantém-se sob o velamento do Ministério Público (art. 66, Código Civil).

Incentivos Fiscais para Captação de Recursos

Incentivos fiscais são instrumentos utilizados pelo governo para estimular atividades específicas, por prazo determinado. Existem incentivos que facilitam a transferência de recursos para

atividades relacionadas ao Terceiro Setor, com o objetivo de fortalecer o tecido social do País. Tais incentivos são também importantes ferramentas para a consolidação da sustentação-financeira das entidades sem fins lucrativos. Nesse trabalho, trataremos prioritariamente dos incentivos federais.

Os benefícios podem ser utilizados pelas pessoas jurídicas nas doações:

- a) para entidades civis, sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal e qualificadas como OSCIPs;
- b) para instituições de ensino e pesquisa;
- c) destinadas a projetos culturais e artísticos;
- d) para os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federal, estaduais e municipais);
- e) destinadas à atividade audiovisual.

Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente

A lei no 8.069/90 (Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA), em seu artigo 260, permite que contribuintes pessoas físicas e jurídicas deduzam do valor do imposto de renda devido doações feitas aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (nacional, estaduais ou municipais), controlados pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Para a utilização desse incentivo, as doações precisam ser destinadas a projetos propostos por organizações registradas nesses Conselhos e por eles selecionados.

No município de São Paulo, por exemplo, o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMCAD), criado pela Lei Municipal 11.247/92, é regulamentado pelos Decretos Municipais 43.135/03 e 43.935/03. As doações podem ser feitas de duas formas:



- a) aleatória, onde o contribuinte não escolhe a entidade a ser beneficiada com a verba doada;
- b) direcionada, quando o doador escolhe o projeto a ser especificamente beneficiado, desde que aprovado pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

Incentivos fiscais para doações a projetos culturais e artísticos



A Lei Rouanet (Lei nº 8.313/91) é o principal mecanismo para o fomento das atividades culturais e artísticas do país, possibilitando o financiamento governamental direto, bem como a utilização de incentivos fiscais por pessoas físicas e jurídicas. Trata-se de um incentivo à cultura, não restrito apenas às entidades do Terceiro Setor.

Os projetos a serem apresentados por pessoas físicas ou jurídicas, de natureza cultural comprovada em estatuto ou contrato social, para fins de incentivo, devem contribuir para propiciar meios que permitam à população o conhecimento dos bens e valores artísticos e culturais, objetivando desenvolver:

- As formas de expressão;
- Os modos de criar e fazer;
- Os processos de preservação e proteção do patrimônio cultural brasileiro;
- Os estudos e métodos de interpretação da realidade cultural.

Exemplificativamente, são segmentos que abrigam bens e valores artísticos e culturais:

I - Teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres;

II - produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres;

III - literatura, inclusive obras de referência;

IV - música;

V - artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e outras congêneres;

VI - folclore e artesanato;

VII - patrimônio cultural, inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos;

VIII – humanidades; e

IV – rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não comercial.

Ressalta-se, porém, que os incentivos criados pela lei Rouanet são destinados a projetos culturais que visem à exibição, utilização e circulação pública dos bens culturais deles resultantes.

Com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor cultural e artístico, a Lei Rouanet instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), composto por três mecanismos:

- I – Fundo Nacional da Cultura (FNC);
- II – Fundo de Investimento Cultura e Artístico (FICART);
- III) Incentivo a projetos culturais (Mecenato).

Cumprido o procedimento legal, enviada a documentação solicitada pelo Ministério da Cultura, caso o procedimento esteja de acordo com o exigido a aprovação é publicada no Diário Oficial da União, por meio de portaria ministerial. O proponente só estará autorizado a dar início à captação de recurso após a publicação da portaria, na qual constarão os seguintes dados:

- Nº do PRONAC;
- Nome do projeto;
- Nome do proponente;
- Número do CNPJ/CPF;
- Valor incentivado;
- Período de captação.

O Decreto nº 5.761 de 27/04/2006. Resultado de discussões realizadas, em todo o País, desde o ano de 2004, seu texto promoveu mudanças na lei federal de incentivo à cultura. Dentre as principais alterações, destacam-se:

- a) criação de editais e bancos de pareceristas para avaliar os projetos (e não apenas o ministério);
- b) exigência de que todos os projetos apresentem um “Plano de Acessibilidade” para que atinjam diferentes públicos;
- c) necessidade da promoção do equilíbrio na distribuição geográfica do incentivo por regiões, embora o referido Decreto não defina a proporção.

Doações destinadas às atividades audiovisuais

A Lei no 8.685/93, (Lei do Audiovisual), com as alterações introduzidas pela Lei no 9.323/96, criou os mecanismos de fomento à atividade audiovisual. Para a utilização do incentivo fiscal, deve-se adquirir quotas representativas de direito de comercialização sobre as obras audiovisuais beneficiadas, desde que os investimentos sejam realizados:

- a) no mercado de capitais;
- b) em ativos previstos em lei e autorizados pela Comissão de Valores Mobiliários;

c) os projetos de produção tenham sido previamente aprovados pelo Ministério da Cultura.

Para aprovação, os projetos deverão ser apresentados para a Agência Nacional do Cinema (ANCINE), devidamente acompanhados de dados, informações, relatórios e documentos do interessado. Maiores informações poderão ser obtidas no site do ministério da cultura (www.cultura.gov.br). Há um período específico para apresentação de proposta, que sempre deve ser consultado na página do MINC.

6.3 Doações às entidades civis, sem fins lucrativos, qualificadas como ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPs) ou de UTILIDADE PÚBLICA FEDERAL

Conforme ressaltado acima, apenas as pessoas jurídicas podem utilizar incentivos fiscais nas doações diretas para entidades sem fins lucrativos de qualquer natureza.

OSCIPs. A lei no 9.790/99 trata da qualificação de pessoas jurídicas de direito privado (associações ou fundações) sem fins lucrativos como OSCIPs. Entidades assim qualificadas passam a ter uma nova forma de relacionamento com a Administração Pública (municipal, estadual e federal), via Termo de Parceria, instrumento que visa à formação de vínculo de cooperação entre as partes para o fomento e a execução das atividades de interesse público.

Utilidade Pública Federal. O Título de Utilidade Pública Federal é o mais antigo dentre os títulos concedidos às organizações sem fins lucrativos (Lei 91/1935), por ato formal de órgão competente da União (Ministério da Justiça), que comprovadamente atendam ao interesse público, promovendo a educação ou exercendo atividades de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artísticas, ou filantrópicas, de caráter geral ou indiscriminado (Decreto nº 50.517/61).

Requisitos. Tanto entidades qualificadas como OSCIP, quanto àquelas que possuem o Título de Utilidade Pública Federal, podem oferecer incentivos fiscais para doação de pessoas jurídicas. Os requisitos são:

- A pessoa jurídica doadora deverá ser tributada pelo regime do lucro real e poderá fazer a doação utilizando o incentivo até o limite máximo de 2% do lucro operacional;
- A entidade que receberá a doação deve ser constituída no país;
- A entidade que receberá a doação deve possuir o Título de Utilidade Pública Federal ou a qualificação como OSCIP (a menos que se trate de entidade que preste exclusivamente serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora);
- Doações em dinheiro devem ser feitas mediante crédito em conta corrente bancária em nome da entidade beneficiária;
- A pessoa jurídica doadora deverá manter em arquivo, à disposição da fiscalização, declaração da entidade, segundo modelo aprovado pela Secretaria da Receita Federal, comprometendo-se a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais, com identificação da pessoa física responsável pelo seu cumprimento, e a não distribuir lucros,

bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto.

Doações destinadas às instituições de ensino e pesquisa

Nos termos da Lei nº 9.249/95, o valor das doações efetuadas a instituições de ensino e pesquisa podem ser deduzidas até o limite de 1,5% do lucro operacional, desde que preencham os requisitos dos incisos I e II do artigo 213 da Constituição Federal, a seguir transcrito:

Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos às escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

- I – comprovem finalidade não lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;
- II – assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

Incentivo ao Esporte



Inspirada na Lei Rouanet, a Lei nº 11.438/06, conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte, e o Decreto nº 6.180/07, estabelecem critérios para seleção de projetos e proporciona benefícios fiscais a pessoas físicas e jurídicas que invistam em projetos desportivos e paradesportivos aprovados previamente pelo Ministério do Esporte.

Segundo a Lei, os recursos destinados às atividades desportivas devem apoiar projetos de desporto educacional, de participação ou de rendimento. Além disso, no caso dos projetos de inclusão social, a Lei dá preferência àqueles realizados em regiões de vulnerabilidade social.

Podem apresentar projetos no Ministério do Esporte para ter os benefícios da Lei de Incentivo ao Esporte as pessoas jurídicas de direito público ou privado que atendam os seguintes requisitos:

- Fins não econômicos: entidades que não possuem finalidade lucrativa;
- Natureza esportiva: para caracterizar a natureza esportiva, o estatuto da entidade deve dispor expressamente sobre sua finalidade esportiva;
- Um ano de funcionamento: a entidade deve exercer atividades há pelo menos um ano (artigo 9º, VI, do Decreto nº 6.180/07).

OBS.: Há um período específico para submeter proposta para análise e aprovação. No geral o prazo para protocolar a entrada de uma proposta vai de fevereiro a setembro.

6.4 Atividades de geração de renda

Venda de Produtos e Serviços

A venda de produtos e serviços são atividades cada vez mais utilizadas pelas organizações do Terceiro Setor como fonte de recursos, visto que a receita pode ser destinada livremente para a manutenção operacional das mesmas, não estando vinculada a programas ou projetos específicos.

Porém, algumas cautelas devem ser observadas. Primeiramente, a comercialização de mercadoria deve estar prevista no Estatuto Social como um MEIO para a sustentação financeira da entidade.

Além disso, a venda de produtos e serviços, quando realizada habitualmente, deve ser caracterizada de forma correta quanto à natureza jurídica e não tratada simplesmente como “doação”, conforme anteriormente observado.

Rodrigo Mendes Pereira salienta que, “ao classificar uma atividade em desconformidade com sua natureza jurídica, a organização deixa de cumprir as determinações legais que deveriam ser observadas caso ela tratasse os ingressos em conformidade com o que eles efetivamente são.

Dentre essas determinações legais, a título exemplificativo, pode-se apontar:

- A inscrição das atividades junto aos respectivos órgãos administrativos competentes (Fazenda Estadual, no tocante à venda de produtos, e Fazenda Municipal, no tocante à prestação de serviços);
- O cumprimento de obrigações acessórias (dispensa ou emissão de notas fiscais);
- Requerimento para o reconhecimento de imunidade ou concessão de isenção;
- Pagamento de tributos, caso a organização não goze da imunidade ou isenção; e
- Pagamento da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), na hipótese da atividade ter caráter contraprestacional e, assim, não ser caracterizada como atividade própria, conforme entende a Receita Federal.

No caso específico da venda de produtos, muitos Estados concedem isenção do ICMS às operações realizadas por entidades sem fins lucrativos. O procedimento para obtenção do benefício e os requisitos legais devem ser observados caso a caso.

6.5 Fundações e organismos internacionais

As organizações do Terceiro Setor, ao buscarem financiamento internacional, devem estar atentas às diversas informações disponíveis, principalmente na internet, sobre como participar da seleção para o acesso aos programas e recursos desejados, tais como apoio financeiro, apoio

técnico, formação de recursos humanos, processos de transferência de tecnologia, doação de equipamentos e materiais, entre outros.

Além disso, precisam dispor de profissionais capacitados e projetos inovadores, bem elaborados tecnicamente, que possam ser multiplicados e, de preferência, implementados em diferentes regiões.

O financiamento internacional se apresenta em duas dimensões: a cooperação bilateral e a multilateral. A cooperação bilateral faz-se de país para país, podendo se estabelecer entre governos ou entre organizações privadas da sociedade civil, sem fins lucrativos. Por sua vez, a cooperação multilateral é feita por meio de organismos internacionais (exemplos: Nações Unidas, Banco Interamericano de Desenvolvimento e União Europeia).

Cada organismo tem suas próprias regras e procedimentos para escolha das organizações financiadas, podendo impor muitas restrições, exigir grande quantidade de trabalho escrito e priorizar o controle do seu investimento social.

Não há uma única ferramenta pela qual os organismos internacionais celebram alianças para a transferência de recursos às entidades sem fins lucrativos, razão pela qual se faz necessário que as informações sejam pesquisadas diretamente em cada organismo, o que sugere a utilização de profissionais especializados nesse tema.

São requisitos essenciais para a mobilização de recursos internacionais:

- Regularidade jurídica da entidade que solicita os recursos;
- Instrumentos jurídicos adequados para a celebração das alianças;
- Realização de pesquisas detalhadas por profissionais capacitados na área de mobilização de recursos internacionais;
- Elaboração de projetos com qualidade técnica;
- Credibilidade da entidade que realiza a solicitação;
- Boa administração dos recursos e prestação de contas.

6.6 Governo

O Poder Público, nos três níveis de poder (Municipal, Estadual e Federal), por meio de concessão de benefícios e incentivos de ordem tributária (imunidades, isenções e incentivos fiscais), fomenta as atividades do Terceiro Setor. Trata-se de uma forma indireta de captação de recursos utilizada pelas organizações sem fins lucrativos, com maior ou menor intensidade.

Além disso, o Estado também é fonte direta de recursos para organizações de Terceiro Setor, o que se viabiliza através da celebração de contratos, termos de parceria, contratos de gestão, ou da concessão de auxílios, contribuições e subvenções para as organizações sem fins lucrativos.

Formas Indiretas de Financiamento

Contrato

Denomina-se contrato administrativo quando firmado entre uma entidade privada e o Poder Público para a consecução de fins públicos, devendo ser precedido de licitação.

Ressalta-se que a Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) prevê hipóteses de dispensa de licitação que beneficiam as entidades sem fins lucrativos em determinadas situações, assim como hipóteses de ineligibilidade de licitação, quando a competição é inviável.

Convênio



É o instrumento de cooperação celebrado entre dois órgãos públicos ou entre um órgão público e uma entidade privada no qual são previstos obrigações e direitos recíprocos, equivalentes ou não, visando a realização de objetivos de interesse comum dos partícipes. Ou seja, os interesses das partes são convergentes.

Siconv

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (Siconv) é uma ferramenta eletrônica que reúne e processa informações sobre as transferências de recursos do Governo Federal para órgãos públicos e privados sem fins lucrativos. Esse repasse acontece por meio de contratos e convênios destinados à execução de programas, projetos e ações de interesse comum.

O Siconv fica aberto à consulta pública, por meio do Portal de Convênios (www.convenios.gov.br), e disponibiliza acesso privilegiado às suas funcionalidades ao Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público Federal (MPF), ao Congresso Nacional e à Controladoria-Geral da União (CGU).

Contrato de Gestão

As entidades de Terceiro Setor, qualificadas como Organizações Sociais (OSs), podem celebrar Contrato de Gestão com o Poder Público (um acordo operacional, não um contrato, pois não há interesses diversos e opostos). Nesses casos, Estado cede à entidade qualificada como Organização Social recursos orçamentários, bens públicos e servidores para que ela possa cumprir os objetivos sociais tidos por convenientes e oportunos à coletividade.

Termo de Parceria

É o instrumento firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIP, no qual são registrados os direitos e as obrigações das partes, visando o fomento e a execução das atividades de interesse público descritas na Lei nº 9.790/99 (Lei das OSCIPs).

Auxílios e subvenções

As subvenções sociais são transferências de recursos (Lei 4.320/64), às instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural, sem finalidade lucrativa, com o objetivo de cobrir despesas de custeio. As subvenções não dependem de lei específica.

Já os auxílios são transferências de capitais derivadas de lei orçamentária concedidas às entidades sem fins lucrativos, com o objetivo de atender ônus ou encargo assumido pela União.

Considerações sobre a Imunidade para Instituições de Terceiro Setor⁴

A base legal das imunidades tributárias aplicáveis ao Terceiro Setor está no artigo 150, inciso VI, alínea (c) da Constituição, no artigo 14 do Código Tributário Nacional e no artigo 12 da Lei 9.532/97. Os requisitos definidos são:



- (I) ser associação ou fundação sem fins lucrativos;
- (II) ter como finalidade a educação e/ou assistência social;
- (III) não distribuir lucros ou resultado financeiro entre associados;
- (IV) aplicar integralmente, no Brasil, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;
- (V) manter escrituração contábil regular;
- (VI) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes (salvo as que possuem certificado de OSCIP);
- (VII) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- (VIII) assegurar, no estatuto, a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público.

⁴Pedro Genescá. Publicado em 06 de agosto de 2012. No Portal Plenitude Social. Disponível em: <http://www.plenitudesocial.com.br/si/site/0305>; consulta em 16/10/2012.

Os impostos que são abrangidos pela imunidade tributária são:

- Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto Territorial Rural (ITR);
- Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA);
- Imposto sobre a transmissão de bens causa mortis e doação (ITCMD);
- Imposto predial e territorial urbano (IPTU);
- Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS);
- Imposto sobre a transmissão de bens imóveis por ato inter vivos (ITBI).

No entanto, é necessário que entidades do terceiro setor esteja cientes de que no caso do IPVA, ITCMD, IPTU, ISS e ITBI, apesar de a constituição terem abrangidos pela imunidade, estes são impostos estaduais e municipais, os governos locais não costumam reconhecer a imunidade federal. Isto tem gerado transtornos e dificuldades para as organizações do Terceiro Setor que fariam jus a essas imunidades.

Regime Jurídico das Contribuições Sociais no Terceiro Setor⁵

As principais contribuições sociais possuem regimes diferenciados ao serem aplicadas a organizações do Terceiro Setor:

(I) Contribuição para a previdência social (INSS): as organizações que possuem o CEBAS (certificado de entidade beneficente de assistência social) são isentas do recolhimento da cota patronal do INSS sobre seus funcionários e prestadores de serviços autônomos. Todas as demais, que não possuem o CEBAS, devem recolher o INSS normalmente.

(II) Programa de Integração Social (PIS): as organizações sem fins lucrativos (associações e fundações) recolhem o PIS sob um regime diferenciado. Enquanto todas as empresas recolhem o PIS calculado em 0,65% do seu faturamento mensal, as organizações sem fins lucrativos recolhem o PIS calculado em 1% sobre o valor bruto de sua folha de pagamento mensal.

(III) Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (Cofins): as organizações sem fins lucrativos (associações e fundações), que preencham os requisitos da imunidade, são isentas do recolhimento da Cofins. As demais, devem recolher a Cofins calculada em 3% do faturamento mensal.

⁵Pedro Genescá. Publicado em 05 de julho de 2012. *Ibidem*;

(IV) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL): as organizações sem fins lucrativos (associações e fundações) não devem recolher a CSLL, sendo um caso de não incidência, pois, na medida em que essas organizações não possuem lucro não há a situação que gera a CSLL que é justamente o lucro existir.

6.7 Recursos Humanos voluntários

Além de recursos materiais e financeiros, pessoas físicas podem ofertar trabalho, doar tempo e talento, de maneira espontânea e não remunerada, em prol da construção de uma nova ordem social.

Porém, para que o trabalho voluntário seja gratificante e produtivo, devem-se tomar algumas precauções:

- Definir claramente as áreas ou tipos de atividades aptas a receber voluntários;
- Criar regras claras para a atuação do voluntariado (plano de voluntariados), avaliando-se o perfil dos voluntários, definindo-se a duração da atividade e as condições específicas para a realização do trabalho;
- Utilizar instrumento próprio para regular a relação de trabalho voluntário para que sejam preservados os direitos e deveres do voluntário e da entidade, evitando-se conflitos jurídicos.

O artigo 1º da Lei 9.608/98 estabelece que o serviço voluntário é a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade, e que não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

É indispensável que seja firmado o Termo de Adesão ao Serviço Voluntário e que não existam os elementos caracterizadores do vínculo empregatício (subordinação, habitualidade, onerosidade e pessoalidade), previstos no art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para que se evitem ações trabalhistas.

6.8 Como criar uma ONG?

É preciso dar atenção especial à documentação que regulariza o funcionamento da organização. Os documentos estão para a sociedade em geral, assim como os pontos geográficos estão para os caminhantes. Constituem uma referência que todos reconhecem. Cada ambiente tem suas referências próprias. As organizações sociais também têm seus documentos oficiais de funcionamento: reunião, ata, estatuto e regimento.



Para o funcionamento legal de uma ONG ou de uma Associação, é primordial garantirmos alguns processos, a saber:

- Definir um objetivo - MISSÃO
- Estabelecer a sua área de atuação
- Escolha do nome – e essencial após a escolha do nome, conduzir uma busca prévia no cartório de registro civil de pessoas jurídicas.

Passos para fundamentação legal de uma ONG

- Reunir pessoas com maioria civil, que tenham o propósito de associar-se para uma finalidade lícita e não lucrativa.
- Definir o objetivo da reunião e os propósitos que pretendam alcançar com a criação da associação.

A reunião

Uma reunião também tem que ser organizada. Aqui vai um roteiro simples, como sugestão inicial que poderá ser alterada e desenvolvida conforme as necessidades e a prática de cada grupo.

1. Defina o objetivo: o que se quer com a reunião?

Escolha um objetivo claro e definido que tenha a ver com as necessidades, interesses e problemas do grupo que vai se reunir. Informe a todos com antecedência, para que se preparem.

2. Organize um programa.

Programa a abertura, a apresentação dos participantes, a escolha do coordenador e do relator (ou secretário), a apresentação da pauta de assuntos, o relatório e a discussão dos assuntos, a conclusão e o agendamento da próxima reunião.

3. Fique atento:

Para cada assunto, informe do que se trata, debata para aprofundar o tema até chegar a uma conclusão sobre o que fazer e estabeleça tarefas.

Para saber se um assunto foi bem discutido, no final da reunião, confirme com todos O QUÊ vai se fazer, QUEM vai fazer e ATÉ QUANDO.

Tenha o cuidado de evitar que a reunião vá terminando aos poucos (saindo um, outro...).

O Estatuto

O Estatuto social formaliza o contrato entre os associados de uma organização. Reúne as normas que estruturam administrativamente a entidade e disciplinam o seu funcionamento, estabelecendo os direitos e deveres dos associados.

Embora seja um instrumento formal, obrigatório, sua elaboração coletiva é um processo de aprendizado que fortalece as relações entre os participantes da organização. Por isso, é muito importante construir o Estatuto com a participação efetiva de todos os interessados.

Sua constituição deve conter:

- I – A denominação, os fins e a sede da associação;
- II – Os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados;
- III – Os direitos e deveres dos associados;
- IV – As fontes de recursos para sua manutenção;
- V – O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos;
- VI - As condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

Confira modelos de estatuto em:

- www.sebraeminas.com.br/culturadacooperacao/oscip/modelos/modelo_estatuto.doc
- www.casadacidadania.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=21

Formulado o Estatuto Social, o mesmo deverá ser discutido e aprovado em Assembleia Geral. Assim como a eleição dos membros que compõe a organização.

- A Assembleia Geral deverá ocorrer depois de definida a missão;
- Deverão ser convidados por carta convite, contendo dia/hora/local, além da pauta da reunião;
- Deverá haver no local um livro de atas no qual será anotados o andamento da Assembleia, devendo o texto final ser assinados pelos presentes.
- É feita a leitura do Estatuto Social, no qual deverá ser aprovado por todos;

Da eleição dos membros da diretoria

- Cada associação é livre para adotar o número de membros, porém a composição mais comum é:

- Diretoria executiva, composto de Presidente, Vice-presidente, tesoureiro;
- Conselho fiscal: Composto, no mínimo por 02 membros, com a função de controlar e analisar as contas da associação;

Atas

Atas são documentos que registram por escrito os temas, debates e decisões de uma reunião oficial de qualquer organização. As atas são organizadas em três partes: Introdução, Pontos discutidos e deliberações, Encerramento. São acompanhadas por um Livro de Presença, que tem como características a capa dura (para ser durável) e as folhas numeradas e pautadas. Conforme modelo (a ser posto em arquivo):

Ata de Fundação

Às nove horas do dia 14 dezembro de 1996, à Rua Joaquim Sarmiento, 130 - Guadalupe - 21.650-100, na cidade do Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro, estando presentes: Maria Benedita Cândido da Cruz, Maria Cristina dos Santos, Maria José de Almeida Lima e Josefa Lima da Silva, foi oficialmente aberta a Assembleia de fundação da Cooperativa das Costureiras Autônomas de Pilar – Duque de Caxias, doravante denominada Arte & Atellier . Logo no início dos trabalhos, os presentes, por unanimidade, indicaram e elegeram Maria Benedita Cândido da Cruz para presidir os trabalhos e, Josefa Lima da Silva para secretariar esta Assembleia. Imediatamente após assumirem a direção dos trabalhos, encaminharam as atividades previstas em Pauta: Discussão e aprovação dos Estatutos Sociais da entidade; Eleição e posse do Conselho Gestor. Após serem apresentadas as propostas de Estatutos Sociais existentes e as devidas modificações, foram os mesmos submetidos à votação sendo aprovados por unanimidade. Os estatutos aprovados entram em vigor imediatamente e são os seguintes:

No caso da reunião descrita no modelo, o cabeçalho no Livro de Presença seria: *LISTA DE PRESENÇA DA ASSEMBLEIA DE FUNDAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DAS COSTUREIRAS AUTONOMAS DE GUADALUPE, REALIZADA EM 13 DE MAIO DE 1998.*

A seguir, viria o nome legível (de preferência em letra de forma) de todos os presentes (associados e convidados), com a respectiva assinatura ao lado.

A Ata é elaborada e lançada no livro após o término da reunião. A Lista de Presença é tomada no Livro durante a reunião. Incluindo todos os documentos citados, que devem ser copiado ou anexado, porém citado como transcrito ou anexo. Neste caso a ata cita o estatuto, que deverá ser copilado ou anexado, mas deve ser lido na íntegra.

Registro

Definido estes pontos anteriores e devidamente lavrados em Ata o próximo passo é partir para o registro da Associação.

Para o registro, devem ser apresentados:

- 01 via do Estatuto Social, com firma reconhecida e com assinatura de um advogado com registro na OAB;
- Requerimento Próprio do Cartório (RCPJ);/
- 01 via da ata de fundação com firma reconhecida;
- 01 via da ata de posse da diretoria com firma reconhecida;
- 01 via da relação qualificada dos sócios fundadores;
- Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, que pode ser requerido no cartório no momento do registro.

Depois que sua organização tiver Estatuto, Regimento interno e for registrada, restam algumas providências, descritas no quadro a seguir:

ÉPOCA	AÇÃO	ONDE IR	DOCUMENTOS
Após abertura	Fazer a inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social	Sede (na Prefeitura)	Cópia do Estatuto /Ata da eleição da diretoria/ Requerimento
Após registrar a documentação	Fazer a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	Receita Federal - comprar o formulário ou pegar cópia digital, em pendrive ou cd	- Ata da entidade - Documentos dos responsáveis - Comprovante de endereço da entidade
Após a abertura	Requerer a isenção de tributos junto ao INSS	Posto local do INSS	Documentação da organização e requerimento
No ano seguinte a fundação e todos os anos	Fazer a Declaração de Imposto de Renda - Pessoa jurídica	Receita Federal - comprar o formulário ou pegar cópia em disquete	Declaração preenchida
Se trabalha com crianças ou jovens	Fazer a inscrição no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente	Sede (na Prefeitura)	Cópia do estatuto /Ata da eleição da diretoria/ Requerimento
Se for associação de produtores rurais	Fazer inscrição na Secretaria de Estado de Fazenda (objetivo: comercialização de produtos)	- Inspetoria Seccional de Fazenda - Local: município onde estiver localizada a organização.	- CNPJ da associação - Atestado de produtor rural (procurar a EMATER) - CPF e C.I. do presidente Formulário DUCAD preenchido

6.9 Gestão administrativa

É preciso saber em princípio o que é uma organização. Dois conceitos podem ser adotados, e foram desenvolvidos por dois grandes estudiosos.

HENRI DUTTON - “é a arte de empregar eficientemente todos os recursos disponíveis a fim de alcançar determinado objetivo”.

JAMES HOONEY - “é a forma que assume todos os recursos humanos para atingir um objetivo comum”.

O primeiro definiu o sentido da atividade organizacional, e o segundo do resultado organizacional.

A organização funciona dentro de normas pré-estabelecidas e como parte integrante de um sistema.

Ela se concentra na seguinte estrutura:

- **OBJETIVOS:** metas a serem atingidas
- **DIRETRIZES:** são normas gerais de conduta que orientam o trabalho
- **PLANOS:** conjunto de métodos e medidas previstas para execução de uma ou mais tarefas
- **CONTROLES:** verificação do curso de ação, de modo a alterá-lo se necessário
- **PROGRAMAS:** são conjuntos de planos
- **PROCEDIMENTOS:** são ações para conduzir as rotinas

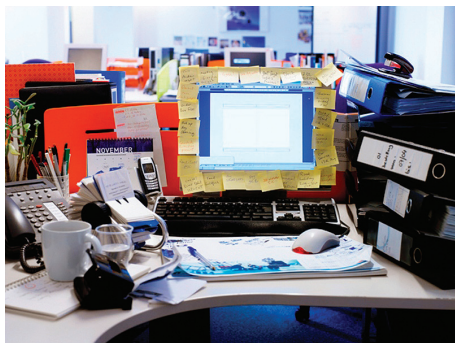
Um ponto importante refere-se a documentação da Organização. Estatuto, certidões, atestados, registros balanços contábeis que devem estar rigorosamente em dia.

É preciso verificar constantemente se esses documentos estão atualizados, dentro dos prazos de validade, pois um documento em desacordo com as exigências legais pode trazer grandes transtornos para a organização como um todo.

A escrituração contábil é exigência legal e o não cumprimento desse preceito acarretará sanções legais. Além disso, alguns financiadores só liberam, só assinam convênio se a documentação exigida for apresentada absolutamente em dia.

A falha na documentação caracteriza, aos olhos dos financiadores, inconsistência e incapacidade administrativa e pode levar a não aprovação do projeto.

Organizando-se



Na Gestão Administrativa, existe um fator fundamental: como o gestor se organiza, como organiza seu tempo e como organiza e utiliza as ferramentas de trabalho.

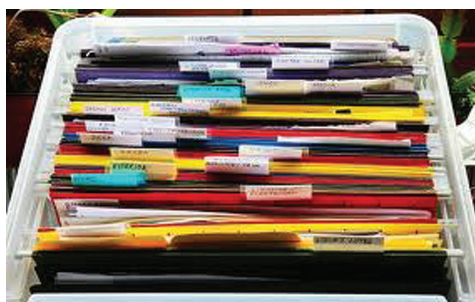
Os papéis:

Um dos fatores importantes na agilização de das atividades é a organização e a manutenção dos papéis: documentos, cartas, certidões, contratos, cadastros de pessoal, relatórios, atas e tantos outros que habitam o universo administrativo.

As informações necessárias ao desempenho das atividades estão contidas em papéis ou nos computadores. Seu manuseio não pode ser feito desorganizadamente, sem critérios. Recuperar uma informação registrada num documento pode se tornar um tormento se ele não estiver adequadamente guardado, e o tempo desperdiçado em sua procura poderia ser utilizado em outras atividades.

É muito importante, para a Organização que os Arquivos estejam de forma clara e de fácil consulta, bem como em dia, pois o Arquivo é a memória de uma Organização.

Arquivar não significa, porém, enfiar os papéis aleatoriamente em gavetas ou armários. Ter um bom sistema de arquivamento propicia acesso rápido às informações desejadas e a recuperação de documentos, não permitindo que se percam.



DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS	DATA DE EMISSÃO	DATA DO VENCIMENTO	STATUS	LOCAL E PRAZO PARA RETIRADA
Estatuto				Elaborada a ata de assembleia de fundação, juntamente com o Estatuto, o próximo passo é levá-la para registro. De acordo com a lei de registros públicos (Lei 6.015/75, art. 114), Para realizar o registro, o responsável legal da associação deverá preencher um requerimento no registro Civil das Pessoas Jurídicas e a ele anexar os seguintes documentos:
Ata de Assembleia				(a) Duas vias originais da Ata de Assembleia de Constituição e Eleição; (b) Lista de presença com nome, qualificação completa dos fundadores e assinatura; (c) Duas vias originais do Estatuto da associação É importante lembrar que a ata, a lista de presença e qualquer outro documento, devem ser feitos em papel timbrado da associação com numeração correta de páginas.
Alvará de Licença para Estabelecimento				Através de internet http://www.rio.rj.gov.br/alvaraja/index.php?pg=perguntas_alvara_ja maiores informações no site CBME do município, como em http://www.ugst.cbmerj.rj.gov.br , por exemplo.
Certidão do Corpo de Bombeiros				Esta inscrição pode ser feita por meio do site da Instituição www.receita.fazenda.gov.br .
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas				Através de internet http://www0.rio.rj.gov.br/alvaraja/index.php?pg=perguntas_alvara_ja
Inscrição Municipal				Procedimento administrativo atribuído ao Conselho Fiscal da Associação
Balanço				a) O requerimento de renovação é feita no site http://www.rio.rj.gov.br/smf/ISS , preencher os campos de pedido de certidão, imprimir o requerimento, assinar e levar ao setor de ISS situada a Rua Afonso Cavalcanti,455, prédio anexo, 3º andar, munido do requerimento assinado e dos seguintes documentos:
CND – Certidão Negativa de Débito – Instituto Nacional de Seguro Social		a) validade 180 dias	Prazo de entrega da certidão normalmente de 05 dias úteis após a data do requerimento preenchido no site.	- Inscrição Municipal ORIGINAL; - Livros Fiscais – Livro de apuração de ISS e Livro de Termos de ocorrência; - CNPJ; - Estatuto e ata; - ID e CPF do Representante legal; - Procuração;
CERTIDÕES DE FALENCIA – 1º, 2º, 3º, 4º, 7º e 9º Ofício		a) validade: 90 dias	a) Prazo de entrega da certidão – 5 dias úteis	a) Imprimir formulário no site: www.riorapido.com.br e preencher b) Efetuar pagamento e dar entrada na Central das Certidões situado a Rua Almirante Barroso 90, 2 andar c) Valor das certidões: aproximadamente R\$ 53,00 cada
CRF - Certidão de Regularidade do FGTS		a) validade: 30 dias	Pode solicitar renovação com 10 dias de antecedência.	a) A renovação é feita através do site: http://www.caixa.gov.br/FGTS/CRF/ ;
Certidão Negativa de Débitos de Tributos e Contribuições Federais		validade: 180 dias	renovação em 90 dias de antecedência	A renovação é feita na internet, por meio do site: http://www.receita.fazenda.org.br/aba_empresa/certidoes/ / Certidão relativa a Contribuições Previdenciárias / emitir nova Certidão

<p>CERTIDÃO NEGATIVA DE DEBITOS (CMD) DE TRIBUTOS ESTADUAIS</p>	<p>validade 180 dias</p>	<p>retirada da certidão: 05 dias</p>	<p>a) Preencher requerimento da certidão em 2 vias – modelo no site: www.fazenda.rj.gov.br/certidões/regularidade/fiscal/pecidodecertidão b) Preencher emissão de DARJ online: http://www.fazenda.rj.gov.br/NovoPortal/pagamentos.html I. Clicar em ICMS, ITD E TAXAS...; II. DARJ online; III. Ir a página de pagamentos; IV. Tipo de pagamentos: taxas V. Documento: DARJ VI. Data do pagamento; VII. Natureza: Serviços Estaduais Fazendários VIII. Serviços: Certidão negativa de débito fiscal IX. CNPJ; X. Endereço; XI. Valor será computado automaticamente. c) DARJ a pagar: R\$ 42,77 d) Documentos necessários: - CNPJ; - ID e CPF do representante legal (quem assinou o requerimento); - Procuração; - Estatuto e ata - Alvará de localização - DARJ pago original - Requerimento e) Local: Secretaria de Fazenda do Estado – Rua Visconde do Rio Branco 55,7º andar. a) renovação é feita na Procuradoria do Município do Rio de Janeiro situada na Travessa do Ouvidor nº 4 b) Documentos necessários: (cópia simples)</p>
<p>Certidão da Dívida Ativa – Procuradoria Geral do Município</p>	<p>120 dias;</p>	<p>a) renovação: 20 dias de antecedência.</p>	<p>- Estatuto e ata atualizada; - CNPJ; - Alvará; - Procuração específica - modelo anexo I - Requerimento (02 vias) – modelo anexo II - Identidade e CPF do representante legal</p>

Certidão da Dívida Ativa – Superintendência Estadual de Arrecadação		a) Prazo: 3 dias	a) Solicitar renovação através do site: http://www.dividaativa.rj.gov.br/ / serviços / certidão de regularidade fiscal b) Preencher o formulário no site, verificar andamento da solicitação no site
Certidão Quanto a Dívida Ativa da União – Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	Prazo de validade: 180 dias	pode ser renovada em 90 dias antes do vencimento	A renovação é feita na internet, por meio do site: http://www.receita.fazenda.gov.br/aba_empresa/certidoes/ / Certidão Conjunta de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União (exceto Contribuições Previdenciárias) / Pessoa Jurídica / emitir nova Certidão
CERTIDÕES DE 5ª E 6ª OFÍCIO DE DISTRIBUIÇÃO	a) validade: 90 dias	a) Prazo de entrega da certidão – 7 dias úteis;	a) A renovação é feita nos seguintes endereços: 5ª ofício – Rua do Carmo 62 6ª ofício – Av. Rio Branco 135, sala 415 b) Preencher formulário específico, efetuar pagamento e dar entrada; c) Valor das Certidões: R\$ 49,86 e 46,43
CERTIDÃO DE CARTÓRIOS EMITIDA PELO FORUM	Validade: Não tem	a) retirada da certidão: 05 dias úteis na sala 712.	a) Preencher requerimento (formulário padrão); b) GRERJ a pagar: 13,87 (instruções de como preencher no formulário padrão) c) Documentos necessários: - Cartão do CNPJ; - GRERJ original/pago; - Requerimento; - Procuração;
CERTIDÃO DE DÉBITOS TRABALHISTAS	Validade: 180 dias	Poderá ser emitida uma nova certidão a qualquer momento.	d) Local: Avenida Erasmo Braga, 115 – 7 andar – sala 712 – lamina I, após a conferência levar a documentação a sala 710; http://www.tst.jus.br/certidao
Certidão Negativa do ISS – Secretaria Municipal de Fazenda	validade: 180 dias	retirada da certidão – 20 dias úteis.	a) A renovação é feita na internet, por meio do site: www.tst.jus.br/certidao a) Documentos necessários: ü Requerimento assinado e reconhecido firma – modelo III ü Procuração; b) Local: Av. Presidente Antônio Carlos, nº 251, sala 1321
CERTIDÕES DE ILÍCITOS TRABALHISTAS	validade: 90 dias	a) Prazo de entrega da certidão – 5 dias úteis	a) Imprimir formulário no site: www.rtorapido.com.br e preencher b) Efetuar pagamento e dar entrada na Central das Certidões situado a Rua Almirante Barroso 90, 2 andar c) Valor das certidões: R\$ 63,64 cada
Certidão Negativa do ICMS – Secretaria de Estado de Fazenda e Controle Geral			INTERNET E INSPETORIA - 02 DIAS

ATESTADOS / DECLARAÇÕES	DATA DE EMISSÃO	DATA DO VENCIMENTO	STATUS	LOCAL E PRAZO PARA RETIRADA
Documentos emitidos por personalidades públicas de direito reconhecido (Funcionário Público, Secretários, Prefeitos, Assessores, etc.).				Atestado de autoridade local, informando que a instituição esteve, e está, em efetivo e contínuo funcionamento, com exata observância dos princípios estatutários.
Atestado de Capacidade Técnica				Qualificação completa dos membros da diretoria atual e atestado de idoneidade moral, expedido por autoridade local (prefeito, Juiz de Direito, Delegado de Polícia etc); modelo em http://migre.me/buGQ3 .
Atestado de Idenidade Moral da Diretoria				Atestado de autoridade local, informando que a instituição esteve, e está, em efetivo e contínuo funcionamento com exata observância dos princípios estatutários.
Atestado de Funcionamento				Atestado de autoridade local, informando que a instituição esteve, e está, em efetivo e contínuo funcionamento com exata observância dos princípios estatutários.
Declaração de Finalidade Estatutária				Atestado de autoridade local, informando que a instituição esteve, e está, em efetivo e contínuo funcionamento com exata observância dos princípios estatutários.

PROCURAÇÕES	DATA DE EMISSÃO	DATA DO VENCIMENTO	STATUS	LOCAL E PRAZO PARA RETIRADA
Procurações específicas: de representação da instituição, representação bancária, representação junto ao Ministério do Trabalho, etc.				A procuração é um documento que formaliza o interesse de uma pessoa em dar poderes a outra, para que ela trate de algum assunto em seu nome. O cartório pode oferecer diversos modelos, porém os direitos irão variar caso a caso, porém, em toda e qualquer procuração, será necessário constar nome completo, número do RG, CPF e endereço das pessoas envolvidas.

TÍTULOS / CONSELHOS	DATA DE EMISSÃO	DATA DO VENCIMENTO	STATUS	LOCAL E PRAZO PARA RETIRADA
Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP				Informações diretamente no site do Ministério da Justiça http://migre.me/buPua
Título de Utilidade Pública				Informações diretamente no site do Ministério da Justiça http://migre.me/buPua e no site da Coordenadoria do Município do Rio http://migre.me/buQSm ; maiores em formações em http://migre.me/buRnA
Conselho Municipal de Assistência Social				Requerida diretamente ao Conselho.
Conselho Municipal da Criança e do Adolescente				
Conselho Nacional de Assistência Social				

Bibliografia

AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. www.aed.org.br

ASHOKA/MCKINSEY – Plano de Negócios para Organizações do terceiro Setor, 2001

ÁVILA, Célia M. – Gestão de Projetos Sociais, AAPCS, São Paulo, 1999

BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento Sustentável Regional e Municipal: Conceitos, Problemas e Pontos de Partida. In: Revista Administração On-line. FECOP. Disponível em: www.fecop.br/adm_online.

BRAVO, A & MULLER, F. [S/D]. Prestação de Contas Financeiras de Projetos Comunitários. Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário. Rio de Janeiro: CIEDS.

BRILHANTE, Vandrê. Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: CIEDS mimeo, 2001.

BROSE, Markus. Fortalecendo a Democracia e o desenvolvimento local: 103 experiências inovadoras no meio rural gaúcho. Santa Cruz do Sul (RS): EDUNISC, 2000.

CARMO, Aldeli & SANTOS, Telma – O que é Projeto Social, CIEDS, 2001

BUARQUE, Sérgio C. Material didático elaborado para a oficina de gestão “Tecnologias de Gestão do Desenvolvimento Local”. Salvador: NPA/MPA, 2000.

CIEDS; Centro Nacional de Formação Comunitária; Capacitação de Empreendedores Sociais; Caderno do Empreendedor Social; 2002.

CIEDS; Diagnóstico Social: Conhecer para Mudar. Rio de Janeiro: Novembro de 2003.

CIEDS; Movimentos Sociais. In: Módulo Específico. Curso de Empreendedores Comunitários e Sociais. Rio de Janeiro: CIEDS; 2003.

CIEDS; Pará em Foco – Cartilhas Empreendedorismo e Desenvolvimento institucional; Gestão de Projetos comunitários; Desenvolvimento Local; Políticas Públicas e Controle Social; 2005.

CIEDS; Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário, projeto Alvorada; Oficinas em papel; Comunicação: agregando parcerias; 2002.

CIEDS; Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário, projeto Alvorada; Oficinas em papel; Elaboração de Projeto; 2002.

CIEDS; Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário, projeto Alvorada; Oficinas em papel; Gestão Social Empreendedora; 2002.

COMUNIDADE ATIVA. Uma Estratégia de Indução ao Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Brasília: Comunidade Solidária, 1999.

- CONVERSA AFIADA. 1999. Políticas Públicas. Nº 9 - Maio/Jun de 99. http://www.andi.org.br/noticias/templates/boletins/template_cafiada.asp?articleid=588&zoneid=22
- CORRÊA, Vera – A Metodologia do Marco Lógico & As Funções gerenciais e o Controle, FGV, 2001
- COUTO, Sueli. Material didático elaborado para oficina de “Metodologia de Avaliação de projetos de Desenvolvimento Local”. Salvador: NPGA/NEPOL, 2000.
- CUNHA, S.S. 2003. O Controle Social e seus Instrumentos. Salvador: [mimeo].
- DIAS, Franklin. Reestruturação econômica, políticas públicas e as novas estratégias de desenvolvimento local. In: Desenvolvimento Local. publicações Pólis, nº 25. São Paulo: Pólis, 1996.
- FABIAO, M. F. 2002. Gestão de Projetos Comunitários. Série Educação Para o Desenvolvimento Comunitário. Rio de Janeiro: CIEDS.
- FERREIRA, A. B. H. [S/D] Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1ª ed.
- FORUM DE PARTICIPAÇÃO POPULAR. 2005. Participação Popular: um sonho possível. <http://www.participacaopopular.org.br/Partpopularsonhoho.doc>
- FRANCO, augusto. Capital Social: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy. Brasília, Instituto de Política / Millennium, 2001.
- GARCIA, L. F. 2001. O Perfil do Empreendedor: manual do participante. Programa Inciando um Pequeno Grande Negócio (IPGN). Brasília/DF: SEBRAE.
- GENESCÁ, P. Considerações sobre a Imunidade para Instituições de Terceiro Setor, 2012 disponível em: <http://www.plenitudesocial.com.br/si/site/0305>; consulta em 16/10/2012.
- GENESCÁ, P. Regime Jurídico das Contribuições Sociais no Terceiro Setor, 2012 disponível em: <http://www.plenitudesocial.com.br/si/site/0305>; consulta em 16/10/2012.
- HOUAISS, Antônio e Villar, Mauro de Salles Minidicionário da Língua Portuguesa. Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003
- KLIKSBERG, Bernardo. Desigualdade na América Latina: o debate adiado. São Paulo - Brasília: Cortez / UNESCO, 2000.
- LADEIRA, C. B. [S/D]. Mobilizando a Comunidade. Brasília: SEAS Secretaria de Estado de Assistência Social.
- LOIOLA, Elizabeth; Moura, Suzana. Desenvolvimento Local e Economia Globalizada: Onde estão as convergências. In: Gestão em Debate, Salvador, NPGA/EAUFBA, 1995.
- MARINS, R. S. & SOUZA, R. 2002. O Passo a Passo na Elaboração de Projetos. Rio de Janeiro: ODH Projeto Legal.

- MENDES, J.R.B. 2003. Gerenciamento de Projetos na opinião de um gerentes de projetos. São Paulo.
- MINAYO, M.C.S. 1999. Políticas Sociais para Jovens no Rio de Janeiro: cadastro e análise de casos. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. Projeto Organizações Sociais. Secretaria da Reforma do Estado, Brasília, 1996.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA; Secretaria de Estado de Direitos Humanos; SEAS- Secretaria de Estado de Assistência Social; CENAFOCO; Cartilha Mobilizando a comunidade.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Subsídios à Elaboração da Agenda 21 Brasileira. Brasília, IBAMA, 2000.
- MULLER, F. [S/D]. Gestão Financeira e Administrativa. Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário. Rio de Janeiro: CIEDS.
- PINHEIRO, A. B. [S/D]. Gestão Comunitária. Série Educação para o Desenvolvimento Comunitário. Rio de Janeiro: CIEDS.
- PORTAL DO CONTROLE SOCIAL. Parceria para Fortalecer e Aperfeiçoar a Fiscalização das Contas Públicas. <http://www.controlesocial.pr.gov.br/MenuConselhos.aspx>.
- PRADO, Diolinda Xavier da Silva. Intersetorialidade e Redes. Seminário: Construindo a intersectorialidade: Formulação de Ações Propositivas. Primeiro Ciclo de Oficinas Temática. Capacitação das equipes da Secretaria do Combate à Pobreza, da Assistência Social e do Trabalho do Governo do Estado de Sergipe. CIEDS, 2004.
- PUTNAN, Robert. Comunidade e Democracia. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- QUINTINO, A. [S/D]. Participação Direta no Legislativo. Belo Horizonte: [S/E].
- RAPOSO, Rebecca – Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais, TECNOARTE,2000
- REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. www.rits.org.br
- REDE FEMINISTA DE SAÚDE. Exercitando a Participação e o Controle Social. <http://www.redesaude.org.br/html/ct-cs02-cap5.html>
- RIBEIRO, Karina Fernandes. Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. In: www.rits.org.br/redes_teste/rd_tm_jul2004.cfm
- ROLIM, B. C. & F, M. F. 2002. Gestão Social Empreendedora. Rio de Janeiro: CIEDS.
- Secretaria de Estado de Assistência Social. Diagnóstico Municipal. Ministério da Justiça do Governo Federal.
- SILVEIRA, Caio Márcio. Desenvolvimento Local: marcos conceituais e históricos. NAPP, 2002.
- SOUZA, M. R. Implementando e Gerenciando a Ação. Desenvolvimento de Competências em

Gestão Social. Educação Corporativa para a Mudança. Rio de Janeiro/Sergipe: CIEDS/Governo do Estado de Sergipe.

TENÓRIO, Fernando – Elaboração de Projetos Comunitários, CEDAC, 1999

TIISEL, D. B. (Org.) Captação de recursos para o terceiro setor – aspectos jurídicos. OAB São Paulo. Comissão de Direito para o Terceiro Setor. 2007. 40p.

WILLEMS, E. 1977. Dicionário de Sociologia. Porto Alegre: Globo.

ZAPATA, Tania et alli. Desenvolvimento Local: estratégias e fundamentos metodológicos. In: Silveira, Caio Márcio e Costa Reis, Liliane (orgs). Desenvolvimento Local - dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária / Governo Federal / Rits, 2001.

ZAPATA, Tania; Parente, Silvana. O desenvolvimento institucional e a construção de parcerias para o desenvolvimento local. recife: Projeto BNDES-PNDU, 2002.

FICHA TÉCNICA

CIEDS

Diretor Presidente

Vandré Brilhante

Diretor Executivo

Fábio Muller

Coordenação Executiva

Aldeli Carmo, Helen Pedroso, Márcia Florencio, Roselene Souza, Alexandre Bastos, Sérgio Rosenhek

Projeto Redes de Educação Integral

Equipe

José Claudio Barros, Fernanda Colmenero, Hilda Ayres, Mara Moreira, Leandro Momento, Sheila Gomes

Ficha Técnica da Apostila

Organização e adaptação

Aldeli Carmo

Texto

Equipe CIEDS

Diagramação

Fábio Léda

O conteúdo desta apostila foi concebido originalmente pela equipe do CIEDS para o projeto Lideranças Comunitárias e adaptado para esta iniciativa.

Elaboração e Gestão de Projetos Sociais



Rio de Janeiro

Rua Conselheiro Saraiva 28, 8º andar
Centro, Rio de Janeiro CEP: 20091-030
55 21 3094-4555

São Paulo

Rua José Bonifácio, 250 - 6º andar
Centro, São Paulo CEP: 01003-000
55 11 3105-2229

Ceará

Av. José Lucio Menezes, nº 1107
Croata I - Centro, Pacajus CEP: 62870-000
55 85 3348-0486

www.cieds.org.br

REALIZAÇÃO



INICIATIVA

