

12

CICLO IV – REALIDADE LOCAL
-
GESTÃO DE DOCUMENTOS E FINANÇAS

GESTÃO DE DOCUMENTOS E FINANÇAS

Nos últimos meses temos falado bastante de gestão. Passamos pela gestão de projetos, gestão de pessoas e também gestão de voluntários. O que não abordamos ainda é a **gestão das finanças**, assunto tão importante para **garantir a sustentabilidade dos projetos e a expansão dos impactos a serem gerados pelo trabalho da organização**.

Complementarmente, verifica-se que hoje em dia, mais e mais organizações dependem de recursos de Editais para implementarem seus projetos. Observa-se também que muitas delas não conseguem aprovações por não terem organizado e em dia as documentações básicas necessárias para a participação nestes concursos. Vamos tratar aqui quais são os documentos mais comumente solicitados e **como garantir que estes documentos estejam em dia**.

GESTÃO DE DOCUMENTOS

Documentos são aqueles emanados do poder público ou de entidades de direito privado capazes de produzir efeitos de ordem jurídica na comprovação de um fato.

Muitas vezes relacionamos os documentos à burocracia e preferimos não dar atenção a eles até que seja necessário ou até que se tenha um problema.

Os problemas mais comumente encontrados nas documentações das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tem sido, entre vários:

QUER TER A PRATICIDADE DE ACESSAR TODAS AS CERTIDÕES NEGATIVAS NECESSÁRIAS A PARTIR DE UM ÚNICO LUGAR?

Conheça o site contábil, clicando aqui:

<https://www.sitecontabil.com.br/certidoes.htm>

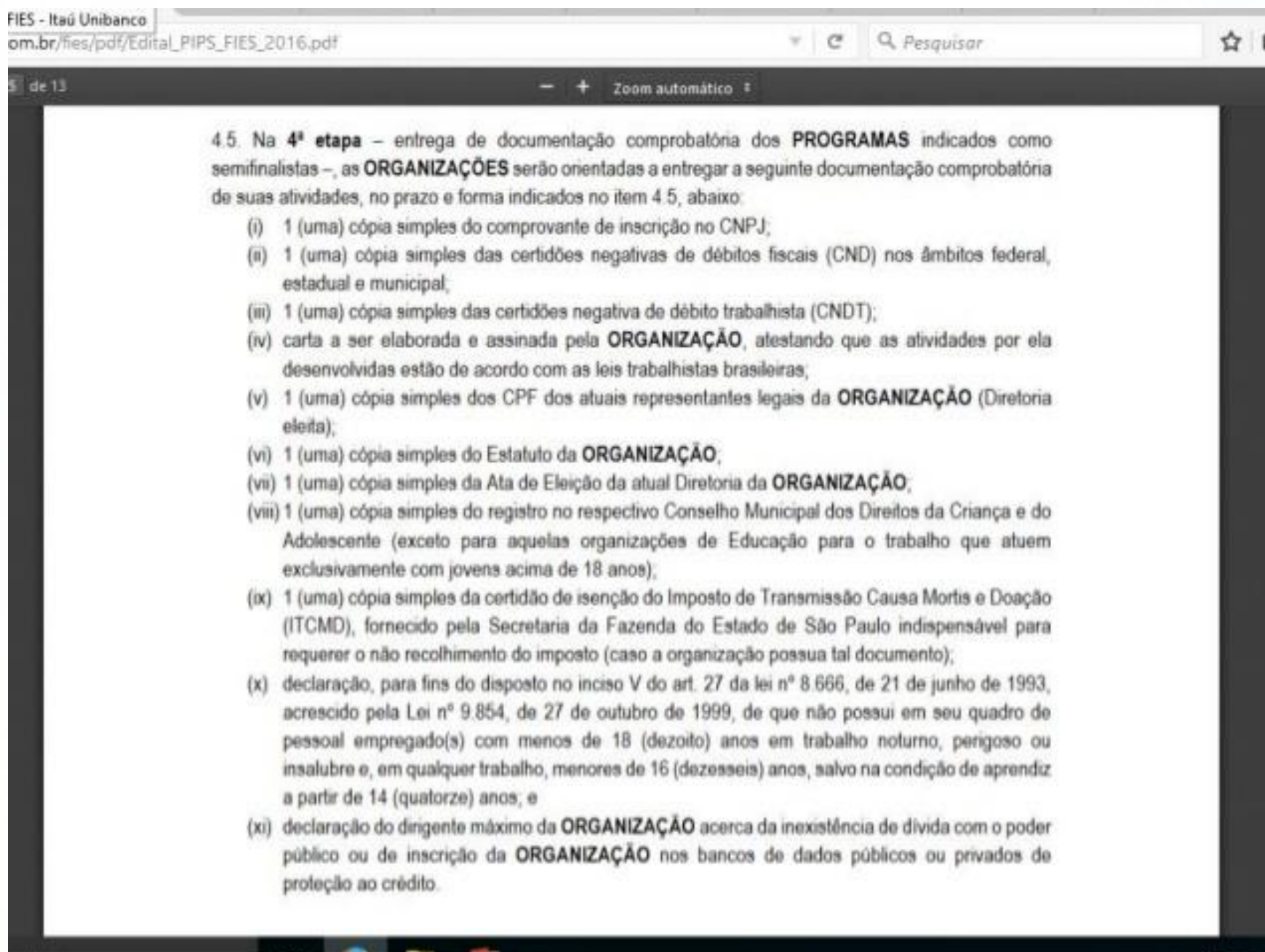
- cartões de CNPJ com endereços diferentes dos estatutos;
- atas ilegíveis;
- documentos com rasuras ou páginas faltantes;
- documentos vencidos e ausência de documentos de assembleias, eleições, etc.;
- documentos sem registro em cartório;
- organizações querendo apoio financeiro sem possuir contas bancárias;
- RG e CPF de outras pessoas que não eram o presidente da organização;

Todas essas questões levantadas são razões suficientes para que as organizações sejam desclassificadas em alguns processos de seleção por Editais ou mesmo para que departamento jurídicos de empresas neguem uma doação a OSCs por falta de documentação ou documentação desatualizada.

É prudente que as OSCs criem um plano anual de atualização destes documentos e que tenham definido uma pessoa ou área responsável para manter todos estes em dia. Na figura abaixo constam os principais documentos solicitados por empresas e governos às OSCs:



Estes e outros documentos foram solicitados, com caráter obrigatório e com poder classificatório, em um dos Editais do Itaú Unibanco. Na imagem abaixo, pode-se verificar parte do Edital onde se pede a documentação comprobatória das organizações participantes. Esse é apenas um exemplo de muitos do cotidiano das OSCs hoje em dia:



E indo além da necessidade de gestão dos documentos para questões de captação, algumas organizações já tem, inclusive, adicionado seus principais documentos nas suas páginas na internet com o objetivo de demonstrar **transparência e profissionalismo**. Um exemplo que podemos citar é o Projeto Grael, que tem disponível no seu website suas atas, balanços patrimoniais, certidões e outros tantos documentos para acesso livre aos seus financiadores, parceiros e apoiadores sociais.

Que tal seguir este exemplo e disponibilizar os documentos da sua organização?



• <http://www.projeto-grael.org.br/institucional/transparencia/index.php>

Assim, de forma geral, é sempre bom lembrar de:

- Manter os documentos em bom estado;
- Garantir que estejam válidos (com registro em cartório e dentro do período estabelecido). É bom ficar atento, já que alguns documentos demoram para ser emitidos!
- Digitalizar corretamente;
- Tornar disponíveis virtualmente (Dropbox, Google Drive, website, Email)

GESTÃO DE FINANÇAS

Saber administrar o que você tem é o segredo para se manter de pé, não é verdade? Como instituições sem fins lucrativos contam com doações e captação de recursos externos para conseguirem entrada de capital, elas possuem uma renda variável e limitada, enquanto as saídas estão sempre acontecendo.

No Terceiro Setor, as instituições precisam abrir os olhos para as suas finanças, porque o andamento dos seus trabalhos no dia-a-dia depende de uma boa administração de recursos, e não somente de um bom resultado no final do ano.

Dessa forma, é essencial para esse tipo de instituição contar com uma excelente administração! O gestor, que é responsável por planejar o uso dos recursos disponíveis, **deve utilizar o fluxo de caixa como apoio, garantindo a organização financeira para que os principais compromissos da instituição sejam honrados e os débitos e créditos sejam devidamente organizados.**

ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO DE PROJETO E DA INSTITUIÇÃO

O orçamento é considerado uma **ferramenta de gestão por planejar a aplicação dos recursos, analisar as variações ocorridas entre o previsto e o realizado, facilitar a prestação de contas, proporcionar uma visão financeira da organização e gerar informações úteis na tomada de decisões.**

Os orçamentos incluem uma lista das estimativas de custo do projeto e/ou da instituição. Como é o caso de todos os componentes do plano do projeto, a chave para um orçamento preciso é garantir que ele seja **abrangente e detalhado.**

Orçamentos abrangentes – todos os itens do orçamento necessários para entregar os produtos e serviços devem ser incluídos. Como primeira etapa, a equipe do projeto precisa identificar os gastos necessários para entregar os produtos e serviços do projeto.

Eles são as despesas relacionadas ao **trabalho direto do projeto**; incluindo:

- ✓ salários,
- ✓ veículos,
- ✓ materiais,
- ✓ suprimentos,
- ✓ equipamentos, etc.

Entretanto, é importante não parar aí, mas lembrar-se de que um orçamento abrangente deve prever as despesas relacionadas com o **trabalho indireto do projeto**. Um gerente de projetos deve fazer uma pergunta importante: “**que recursos serão necessários para apoiar os processos vitais para o sucesso do projeto?**”

Eles incluem os recursos necessários para comunicações, gerenciamento de risco, monitoramento, avaliação, serviços de gerenciamento do projeto, gerenciamento de recursos humanos, processos de serviços de suprimento e despesas indiretas gerais do projeto.

O objetivo em separar custos em diretos e indiretos é de garantir que o orçamento precifique não apenas o custo do projeto, mas também o custo de manutenção da organização.

Custos diretos

- Relacionados diretamente às atividades do projeto.
- Normalmente são exclusivos daquela atividade ou projeto.

Custos indiretos

- Compartilhados entre as atividades do projeto.
- Essenciais à manutenção da organização.

Orçamentos detalhados – exatamente como o escopo do projeto deve se aprofundar para identificar atividades específicas necessárias à implementação bem-sucedida de um projeto, assim deve ser o orçamento do projeto. Um nível de

detalhe frequentemente ausente nos orçamentos de projetos é o custo dos serviços alocados para o projeto pela organização propriamente dita. **Por exemplo, o orçamento precisa incluir as despesas da porcentagem e rateio do tempo alocado ao projeto pelo gerente financeiro, um motorista, uma equipe de tecnologia da informação ou outros.**

ORÇAMENTOS BASEADOS EM ATIVIDADES

Os orçamentos baseados em atividades se concentram na identificação dos custos das atividades que ocorrem em todas as áreas de um projeto e na determinação de como essas atividades se relacionam entre si, incluindo o trabalho direto e indireto.

Os proponentes veem os orçamentos baseados em atividades como mais realistas do que outras abordagens de orçamentos, pois eles envolvem a compreensão de quanto as atividades realmente custarão. Se um gerente de projetos conseguir desenvolver uma lista completa (abrangente e separada) das atividades junto com as estimativas de custo das atividades, então o orçamento se mostrará preciso. Os orçamentos baseados em atividades também oferecem mais oportunidades para a equipe da linha de frente se envolver, aumentando a probabilidade do orçamento ser preciso.

Embora haja vários formatos possíveis de orçamentos baseados em atividades que acrescentam detalhes como códigos de conta, códigos de doadores e custos unitários – todos têm dois requisitos similares:

- 1) Criar uma lista completa de atividades durante o planejamento do escopo.**
- 2) Trabalhar o que for necessário para alcançar cada atividade e estimar quando ela custará.**

Atendendo esses dois requisitos, o orçamento fornecerá detalhes para cada atividade e mostrará os custos associados que podem, por sua vez, ser

monitorados.

| Atividades | | Custos por trimestre | | | | Total | Total da atividade |
|------------|---------------------------------------|----------------------|------|------|-----|-------|--------------------|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | | |
| 1.1 | Estabelecer unidade de planejamento | | | | | | |
| | EQUIPAMENTO | | | | | | |
| | 1. Computadores | 2000 | 2000 | | | 4000 | |
| | 2. Faz modems | 500 | | | | 500 | |
| | 3. Móveis de escritório | 3000 | | | | 3000 | |
| | RECRUTAMENTO | | | | | | |
| | 1. Contraparte | 800 | 800 | 800 | 800 | 3200 | |
| | 2. Equipe de escritório | 200 | 300 | 300 | 300 | 1100 | |
| | | | | | | | 11800 |
| 1.2. | Estabelecer vínculos com o governo | | | | | | |
| | REUNIÕES DE COORDENAÇÃO | | | | | | |
| | 1. Preparar materiais de apresentação | | 5000 | | | 5000 | |
| | 2. Preparar vídeo | 1000 | 1000 | 4000 | | 6000 | |
| | 3. Materiais de escritório | | | 200 | 200 | 400 | |
| | 4. Refrescos | | | 100 | 100 | 200 | |
| | | | | | | | 11600 |

Se o monitoramento mostrar que os gastos reais ultrapassaram as estimativas de custo, o gerente de projetos saberá que o projeto provavelmente não entregará o escopo completo. Deve-se replanejar o trabalho para encontrar maneiras mais eficientes de se implementar as atividades restantes.

Se o projeto deixar de incluir o nível suficiente de detalhes no orçamento, correrá o risco de não conseguir acessar a gama completa de serviços e supervisão necessárias para a implementação bem-sucedida dos projetos. Se a organização identifica as atividades e os serviços compartilhados e adiciona os demais custos indiretos, ela pode montar um orçamento anual geral da instituição ao colocar todos os projetos e recursos em uma mesma planilha.

GESTÃO DE ORÇAMENTO DE PROJETO E DA INSTITUIÇÃO

FLUXO DE CAIXA

É um instrumento gerencial de planejamento e controle elaborado com base nas previsões de entrada e saída de valores, que possibilita acompanhar as variações

ao longo do período e permite ao gestor intervenções pontuais para garantia de liquidez.

Componente: Receitas

Receitas são provenientes do apoio da sociedade em reconhecimento ao trabalho da OSC e da importância de sua missão ou de outras operações. Elas podem ser recebidas através de:

- ✓ Doações (espécie, mantimentos, materiais, mão-de-obra voluntária)
- ✓ Convênios públicos
- ✓ Prêmios
- ✓ Parcerias
- ✓ Contratos
- ✓ Receitas de aluguéis
- ✓ Operações financeiras
- ✓ Entradas patrimoniais
- ✓ Entradas eventuais

Componente: Despesas

Considera-se despesas os gastos correntes/fixos ou os gastos relacionados a projetos ou variáveis da OSC, podendo ter entre elas:

- Despesas administrativas.
- Despesas financeiras.
- Despesas de pessoal.
- Despesas com serviços prestados ou materiais adquiridos
- Despesas de viagem.
- Despesas com Impostos e taxas.

No exemplo abaixo, usamos de um projeto fictício para ilustrar como o fluxo de caixa pode ser usado para indicar como será o saldo para o período projetado:

| | | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio |
|-----------------|------------------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| Receitas (+) | Venda do Leite | 65.000,00 | 66.000,00 | 62.000,00 | 65.000,00 | 64.500,00 |
| | Venda de Novilhas | | | 20.000,00 | | 20.000,00 |
| | Venda de Soja | | | 56.000,00 | 50.000,00 | |
| | Total de receitas | 65.000,00 | 66.000,00 | 138.000,00 | 115.000,00 | 84.500,00 |
| Despesas (-) | Rebanho | 45.000,00 | 46.000,00 | 43.000,00 | 51.000,00 | 42.500,00 |
| | Agricultura | 18.000,00 | 28.500,00 | 23.000,00 | 25.000,00 | 15.000,00 |
| | Administração | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.200,00 | 1.600,00 | 1.600,00 |
| | Reforma de instalações | | 15.000,00 | 65.000,00 | 11.000,00 | |
| | Total de despesas | 64.800,00 | 91.300,00 | 132.200,00 | 88.600,00 | 59.100,00 |
| Saldos | Saldo inicial do mês | 28.000,00 | 28.200,00 | 2.900,00 | 8.700,00 | 35.100,00 |
| | Saldo final do mês | 28.200,00 | 2.900,00 | 8.700,00 | 35.100,00 | 60.500,00 |

Se assim usar, as organizações podem mais facilmente gerir os orçamentos dos projetos e também de toda a instituição. Sabemos que algumas organizações possuem grande dificuldade de gerir financeiramente seus projetos, contudo, já há algumas ferramentas sendo desenvolvidas para apoiá-las.

QUER SABER MAIS SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA O TERCEIRO SETOR?

Economato é um software de gestão financeira customizado para organizações do terceiro setor. Uma moderna ferramenta para auxiliar gestores e tesoureiros na gestão de sua organização. Para saber mais, clique aqui:

<https://economato.com.br/>

É importante dizer que, além de ser necessário criar orçamentos abrangentes e detalhados e fazer uma gestão muito eficiente dos recursos dos projetos e da instituição, hoje em dia é esperado grande transparência nos processos de prestação de contas.

Abaixo, segue tabela disponibilizada pela Fundação André e Lucia Maggi no seu Relatório de Atividades contendo as receitas da organização para os anos de 2015 e 2014:

GRI G4-EC1

| Demonstração do Valor Adicionado Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 (Valor expresso em reais - R\$) | | |
|--|--------------|--------------|
| | 2015 | 2014 |
| 1. Receitas | 8.742.980,13 | 4.832.464,10 |
| 2. Custos de produção | 0,00 | 0,00 |
| 3. Valor adicionado bruto | 8.742.980,13 | 4.832.464,10 |
| 4. Valor adicionado líquido produzido pela entidade | 8.643.954,73 | 4.703.776,58 |
| 5. Valor adicionado recebido em transferência | 0,00 | 0,00 |
| 6. Valor adicionado total a distribuir | 8.643.954,73 | 4.703.776,58 |
| 7. Distribuição do valor adicionado | 8.643.954,73 | 4.703.776,58 |

Convidamos você e sua organização a disponibilizarem suas receitas e despesas em seus relatórios de atividades anuais ou ainda nos seus websites. Isso gera confiança entre seus colaboradores, financiadores e doadores individuais.



Atividade 1: Elaborar o orçamento do (s) projeto(s)

Atividade 2: Elaborar o orçamento anual da instituição