

Gestão de associações no dia-a-dia



O **Instituto Socioambiental (ISA)** é uma associação sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), fundada em 22 de abril de 1994, por pessoas com formação e experiência marcante na luta por direitos sociais e ambientais. Tem como objetivo defender bens e direitos sociais, coletivos e difusos, relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos. O ISA produz estudos e pesquisas, implanta projetos e programas que promovam a sustentabilidade socioambiental, valorizando a diversidade cultural e biológica do país.

Para saber mais sobre o ISA consulte  
**[www.socioambiental.org](http://www.socioambiental.org)**

#### **Conselho Diretor**

Neide Esterci (presidente), Sérgio Mauro Santos Filho (vice-presidente), Adriana Ramos, Beto Ricardo, Carlos Frederico Marés

**Secretário executivo:** Beto Ricardo

**Secretário executivo adjunto:** Enrique Svirsky

#### **Coordenadores de Programas e Atividades Permanentes:**

Adriana Ramos, André Villas-Bôas, Antenor Bispo de Moraes, Beto Ricardo, Cícero Cardoso Augusto, Fany Ricardo, Isabel Pedott, Leila Monteiro da Silva, Márcio Santilli, Maria Inês Zanchetta, Marussia Whately, Nilto Tatto

#### **Apoio institucional**



Icco – Organização Intereclesiástica para  
Cooperação ao Desenvolvimento

Nca – Ajuda da Igreja da Noruega

#### **São Paulo**

Avenida Higienópolis 901,01238-001, São Paulo (SP), tel: (11) 3660-7949, fax: (11) 3660-7941, isa@socioambiental.org

#### **Brasília**

SCLN 210, bloco C, sala 112, 70862-530, Brasília (DF), tel: (61) 3035-5114, fax: (61) 3035-7608, isadf@socioambiental.org

#### **São Gabriel da Cachoeira**

Rua Projetada 70, Centro, Caixa Postal 21, 69750-000,  
São Gabriel da Cachoeira (AM),  
tel/fax: (97) 3471-1156, isarionegro@uol.com.br

#### **Manaus**

Rua 06, n. 73, Conjunto Vila Municipal, Adrianópolis, 69057-740,  
Manaus (AM), tel/fax: (92) 3648-8114

#### **Eldorado**

Jardim Figueira, 55, Centro, Eldorado (SP), (13) 3871-1697,  
isaribeira@socioambiental.org

# Gestão de associações no dia-a-dia

José Strabeli



INSTITUTO  
SOCIOAMBIENTAL

Gestão de associações no dia-a-dia  
© Instituto Socioambiental

Autor José Strabeli

Projeto gráfico e editoração eletrônica Ana Cristina Silveira

Foto da capa José Strabeli. Comunidade Tunuí Cachoeira, bacia do rio Içana (AM), junho de 2005.

Apoio à publicação e Apoio ao Projeto Capacitação em Gestão para as Organizações Parceiras Locais do ISA



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Strabeli, José

Gestão de associações no dia-a-dia / José Strabeli. --  
São Paulo : Instituto Socioambiental, 2005.

ISBN 85-85994-34-7

1. Associações - Brasil - Administração  
I. Título.

05-8184

CDD-060.6081

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Associações : Gestão 060.6081

# Sumário

Apresentação ..... 11

Introdução ..... 13

## **Primeira parte**

Diagnóstico: Conhecer a realidade

1. Começo de conversa ..... 19

2. Um jeito de pesquisar ..... 21

3. A pesquisa com a comunidade ..... 24

4. Organizar as informações da pesquisa ..... 25

5. Formular bem os problemas ..... 27

6. Análise dos problemas ..... 31

## **Segunda parte**

Planejamento: Pensar o futuro da comunidade e da associação

1. Definir os objetivos e resultados ..... 39

2. Potencialidades ..... 43

3. Oportunidades ..... 45

4. Programar as atividades ..... 47

5. Levantamento dos recursos necessários .....	50
6. Captação de recursos .....	53

### **Terceira parte**

Gestão: Cuidar bem de todos os recursos para atingir os objetivos e resultados

1. Divisão de tarefas entre os diretores .....	63
2. Organização de grupos de trabalho .....	66
3. Comunicação entre os grupos, a diretoria, o conselho e a comunidade .....	68
4. Recursos para manter a associação .....	71
5. Conta bancária .....	73
6. Aplicação financeira .....	77
7. Contabilidade, declarações e atualizações cadastrais .....	80
8. Relação patrimonial .....	86
9. Plano de contas .....	91
10. Relatório financeiro .....	95
11. Conciliação bancária .....	101
12. Autorização de despesas .....	103

13. Comprovantes de despesas .....	104
14. Pagamento de despesas .....	106
15. Arquivo dos documentos contábeis .....	108
16. Como organizar o arquivo .....	110

## **Quarta parte**

### **Projeto: Da elaboração à prestação de contas**

1. Elaboração .....	117
2. Negociação e contratação .....	125
3. Liberação dos recursos .....	128
4. Implementação .....	130
5. Monitoramento .....	131
6. Replanejamento .....	136
7. Avaliação .....	138
8. Prestação de contas .....	142

## **Epílogo?**

Não! Essa estória continua... ..	143
----------------------------------	-----

Agradeço aos amigos André Fernando (FOIRN – Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro), Maria Cristina Troncarelli e Maria Isabel Stucchi Pedott (ISA) pela leitura carinhosa e atenta do original, pelas correções e sugestões feitas.

Agradeço especialmente às associações indígenas e quilombolas com quem tenho trabalhado nos últimos anos pelas experiências que desenvolvemos juntos e que propiciaram esta publicação.



## Apresentação

Muitas comunidades indígenas, de populações tradicionais e da periferia das cidades em todo o Brasil, criam suas associações para ter uma forma de organização reconhecida por toda a sociedade, que possa representá-las oficialmente e gerir os recursos coletivos.

Seus diretores e outras lideranças nem sempre estão familiarizados com as exigências legais para manter o funcionamento regular da associação, com o planejamento das atividades, captação, gestão e prestação de contas dos recursos e avaliação do resultado das atividades desenvolvidas e, por isso, não conseguem aproveitar todo o potencial que a associação tem para trazer benefícios para a comunidade.

“Associação da Comunidade do Morro Alto” é um nome inventado para reunir os desafios, orientações e soluções criativas reais de inúmeras associações comunitárias. Algumas ferramentas básicas de gestão são explicadas através da estória de como “seus diretores, colaboradores e pessoas da comunidade” começaram a organizar a associação: como abriram uma conta bancária, contrataram um contador, organizaram o arquivo, fizeram um diagnóstico, planejaram suas atividades, elaboraram um projeto, negociaram e assinaram o contrato, e assim por diante...

É apenas o começo de uma história que pode ir muito longe. Conforme as associações vão se desenvolvendo são necessárias novas informações e procedimentos mais complexos de gestão. Para a “Associação do Morro Alto”, e todas as associações que ela representa, tem sido um bom começo, que é partilhado aqui para contribuir com outras organizações que começam a trilhar o mesmo caminho.

## Introdução

Na Comunidade do Morro Alto, que fica na cidade de Jurupeba, vivem 87 famílias. Os mais antigos contam que as primeiras famílias chegaram naquele lugar há séculos atrás, quando ninguém conhecia aquelas terras.

Na mata, que ainda cobre a maior parte da região até hoje, abriram uma área suficiente para construir as casas e fazer roça.

A roça é a sua principal atividade. Plantam arroz, feijão, milho, batata, mandioca, frutas e verduras para se alimentarem. Da madeira que tiram da mata, fazem suas casas, móveis e vários utensílios para a casa. Cobrem a casa com palha de buriti, que usam também para fazer cestos, peneiras e outras coisas que usam diariamente. No Rio dos Peixes, que fica no pé do morro que dá nome à comunidade, pescam todos os dias o que vão comer no almoço e na janta.

Desde o começo da comunidade, uma parte do que colhem na roça e dos cestos, peneiras, colheres de pau, abanos, pilão e outras coisas que fazem artesanalmente, é vendida na cidade para poderem comprar roupa, sabão, sal e vela ou querosene para iluminar a casa à noite. Para chegar na cidade sempre foi muito difícil. Gastavam dias no lombo de burros pelas trilhas dos morros. Hoje já tem estrada de terra, mas é preciso ter caminhão, combustível, motorista...

O trabalho comunitário nunca foi novidade para a Comunidade do Morro Alto. Desde o início, isolados de outras comunidades e longe da cidade, tiveram que se unir para abrir a mata para fazer roça, abrir picadas e mantê-las limpas, construir o centro comunitário, vender as coisas na cidade e comprar o que a comunidade precisava.

O líder da comunidade sempre foi escolhido entre os descendentes das primeiras famílias que chegaram no Morro Alto. Sempre que era preciso, organizava mutirões, a venda de produtos na cidade e a distribuição do que era comprado lá. Os mutirões sempre acabavam em festa. Cada família trazia um pouco de peixe, farinha, beiju, galinhada, tapioca, pirão, bolo de fubá, paçoca, frutas, mingau, garapa... Os tocadores levavam violão, zabumba, sanfona, flauta, chocalhos e, junto com os cantadores, se encarregavam na animação. Jovens e adultos dançavam, enquanto as crianças brincavam de roda, pião, cabra-cega e outras tantas brincadeiras que aprendiam umas com as outras há várias gerações.

Quando tinha um problema para ser resolvido, o líder chamava o conselho dos antigos ou fazia uma assembléia de toda a comunidade se fosse necessário. Discutiam o problema até ficar bem esclarecido para todos, ouviam todos os que tinham sugestões de como solucionar e no final escolhiam a que achavam que era melhor. Tomada a decisão, dividiam as tarefas para que todos participassem. O líder acompanhava o trabalho de cada um para saber se o que tinha sido resolvido estava sendo feito.

Uma vez ouviram falar de associação. No começo, acharam que não precisavam de uma organização diferente do que eles já tinham. Desde o tempo de seus antepassados, organizavam à sua maneira as reuniões, o trabalho, a comercialização na cidade, as festas e tudo estava funcionando bem assim.

Algum tempo depois souberam que tinha sido aprovada uma nova lei e que eles poderiam ter a escritura de suas terras. Souberam também que a escritura tinha que ser feita em nome da associação da comunidade. Quando foram na prefeitura reivindicar uma escola e um posto de saúde, o prefeito disse que era importante ter um documento assinado pela diretoria de uma associação. Disse também que

era preciso ter uma organização *legalmente constituída*, para acompanhar a administração da escola e do posto de saúde. Alguém comentou que da última vez que foi vender artesanato na cidade para ajudar na construção do novo centro comunitário, o comerciante pediu uma nota fiscal. Ele ficou sabendo que também para dar nota fiscal precisava ter uma associação.

“Seu” Júlio, que era o líder naquela época, reuniu toda a comunidade, conversaram bastante e concluíram que a maneira como eles estavam organizados tinha sido muito boa até aquele momento e continuava sendo boa para fazer muitas coisas na comunidade, mas, quando tinham que negociar com o governo, com o comércio da cidade, conseguir recursos de fora para alguma necessidade ou melhoria para a comunidade, todos diziam que precisava ter uma associação.

A situação estava ficando muito diferente dos tempos antigos. Abriam estrada, tinha cidade perto, muitas pessoas tinham comprado sítio ou fazenda ao redor da terra da comunidade. Doenças que antes eles não tinham começaram a aparecer e não conseguiam curar com as plantas que conheciam. O comércio na cidade não aceitava mais só palavra como antes, sempre pediam documentos. Apareceram leis e programas do governo que tratavam sobre a situação deles e precisavam conhecer, discutir e negociar com a prefeitura, estado e outras organizações da sociedade.

Resolveram que era hora de criar uma associação.

Escolheram algumas pessoas para pegar informações com outras comunidades que já tinham associação, pediram ajuda para advogados e consultores que ajudavam a organizar associações comunitárias e conversaram muito na comunidade para escrever o estatuto. Quando estava tudo pronto, fizeram uma assembléia para aprovar o estatuto e fundar a Associação da Comunidade do Morro Alto. Também

elegeram a primeira diretoria. Todos votaram no “seu” Júlio para ser o presidente.

A primeira tarefa da diretoria foi registrar a Ata de Fundação e Eleição da Diretoria e o Estatuto no cartório. Depois disso, fizeram os cadastros necessários nos órgãos do governo.

PRIMEIRA PARTE

DIAGNÓSTICO:  
Conhecer a realidade

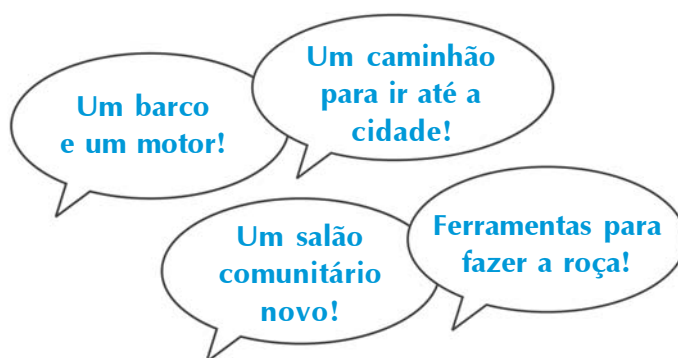
# 1. Começo de conversa

Depois que a associação foi criada e toda a documentação estava pronta, a diretoria se reuniu para conversar sobre o que iriam fazer. O “seu” Júlio, que era o presidente, começou a reunião dizendo aos demais diretores:

– Nossa comunidade tem necessidade de várias coisas que não podemos conseguir sozinhos. Precisamos da prefeitura, do governo do estado, do governo federal, de conversar com outras associações de comunidades como a nossa e do apoio de outras organizações que apóiam as comunidades. Criamos a nossa associação para isso. Precisamos conversar sobre o que vamos fazer e como vamos fazer.

Manoel, que era tesoureiro, comentou que já tinha perguntado para várias pessoas o que elas achavam que a associação deveria fazer e a resposta era sempre “Não sei, vocês que são da diretoria é que sabem o que deve ser feito”.

O Lourival, que era o secretário, disse que perguntou para vários vizinhos o que eles estavam precisando e eles responderam:



– Isso parece mais uma lista de compras e não um plano de trabalho, completou o Manoel.

“Seu” Júlio, que tinha muita sabedoria por causa dos seus anos de vida, de liderança da comunidade e conhecimento da tradição, disse:

– Precisamos explicar direitinho para todos que a diretoria não pode fazer muita coisa se ficar sozinha. A associação só vai funcionar bem se todos participarem. Precisamos de toda a comunidade para definir o que vamos fazer, para realizar as atividades todos juntos como sempre fizemos e para negociar com o governo. Os diretores só terão força e voz nas negociações se estiverem representando sua comunidade organizada e participativa.

Todos aplaudiram o “seu” Júlio concordando com o que ele disse.

Ele continuou:

– A participação da comunidade precisa começar com levantamento dos problemas que enfrentamos, dos direitos que precisamos conquistar. Esse é o objetivo da Associação, que colocamos no Estatuto. Não é para a diretoria decidir sozinha, nem para fazer uma “lista de compras”, como disse o Manoel.



## 2. Um jeito de pesquisar

O Manoel disse:

– As necessidades da comunidade são muitas: nós temos muita dificuldade para levar as pessoas doentes para se tratar na cidade, as crianças andam de carroça ou a cavalo durante horas para chegar na escola, é muito caro vender nossas coisas por causa do transporte, precisamos da documentação da nossa terra, não podemos abrir roça nem na capoeira sem pedir autorização do governo...

Lourival pediu a palavra:

– Concordo com o Manoel de que as necessidades são muitas e a gente poderia fazer uma lista bem grande aqui. Mas eu acredito que todas as pessoas da comunidade deveriam falar sobre os problemas que existem e o que seria mais importante a associação fazer.

“Seu” Júlio disse:

– Além de nos preocuparmos com necessidades, precisamos também pensar nos nossos direitos. Todas as pessoas têm direito à educação, saúde, alimentação, transporte, habitação, trabalho, cultura... Não ter esses direitos garantidos na prática também é um problema que precisa ser resolvido!

Manoel continuou:

– Precisamos saber da comunidade quais desses direitos não estão ainda conquistados de verdade.

E sugeriu:

– Nós podemos fazer um pequeno questionário e organizar uma pesquisa.

Lourival disse:

– Além de perguntar quais os problemas que precisam ser resolvidos, precisamos saber também o que a comunidade já tem e que pode ser aproveitado para melhorar nossa vida, ou seja, as nossas potencialidades.

Lourival completou:

– Outra coisa importante é com quais pessoas, organizações, programas do governo podemos contar para realizar o que queremos: quais são as oportunidades que podemos aproveitar.

Os outros diretores acharam interessante, mas não entenderam muito bem o que era potencialidade e oportunidade e pediram para o Lourival dar um exemplo:

– Vamos pensar, por exemplo, nos problemas da baixa renda das famílias da comunidade. O que nós temos aqui que pode gerar dinheiro?

“Seu” Júlio respondeu:

– Entre outras coisas, temos uma grande área de mata que está bem preservada e que tem muitas espécies de árvores. Podemos coletar sementes e vender.

Lourival explicou:

– Isso é uma potencialidade: é uma coisa que já temos e que podemos utilizar para solucionar o problema. Uma empresa de re-

florestamento que compre sementes é uma oportunidade para transformar as sementes que coletamos no dinheiro que precisamos.

Pra ficar bem claro, Lourival escreveu em um papel pregado na parede:

### *Problema*

É a necessidade que temos ou direito que não está sendo respeitado: renda familiar baixa na comunidade.

### *Potencialidade*

É o que temos na comunidade e que pode ser aproveitado para alcançar nosso objetivo, por exemplo: sementes florestais.

### *Oportunidade*

Parcerias ou apoios que podemos buscar fora da comunidade para aproveitar nossa potencialidade e atingir nosso objetivo, por exemplo: empresa de reflorestamento interessada em comprar as sementes.



### 3. A pesquisa com a comunidade

Todos entenderam bem a explicação e os exemplos do Lourival e resolveram então fazer um pequeno questionário para ser respondido por todas as famílias:

<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>	<i>1. Quais são os principais problemas de nossa comunidade?</i>	
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>	<i>2. Quais são nossas potencialidades para resolver esses problemas e melhorar a nossa vida?</i>	
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>	<i>3. Quais são as oportunidades que podemos aproveitar?</i>	
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

Formaram um grupo de 5 pessoas para fazer a pesquisa de casa em casa. No final de um mês a diretoria voltou a se reunir com os 87 questionários respondidos.

Perceberam que a lista de problemas era bastante grande, como o Manoel havia dito antes. Alguns direitos que todos os cidadãos têm ainda não estavam garantidos na vida das famílias de Morro Alto. Vi-ram também que a comunidade tinha várias potencialidades e oportu-nidades.

Diante daquela pilha de questionários, que tinham muitas informa-ções, se perguntaram: “E agora, o que vamos fazer com tudo isso?”

## 4. Organizar as informações da pesquisa

“Seu” Julio lembrou do consultor que tinha ajudado a criar a associação e pensou em chamá-lo para ajudar a organizar as informações da pesquisa.

Todos gostaram muito da idéia e o Lourival ficou encarregado de entrar em contato com o Marcelo, que era o consultor.

Ele explicou que:

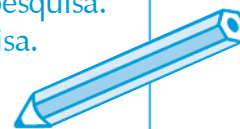
*Para organizar as informações é preciso:*

– Tabular os dados, ou seja, organizar as informações da pesquisa. Isso pode ser feito com os diretores e a equipe de pesquisa.

O próximo passo é analisar essas informações para:

- Verificar qual é o principal problema a ser resolvido;
- Identificar as potencialidades e oportunidades que a comunidade tem para resolver esse problema.

Essa parte é melhor fazer com toda a comunidade reunida.



Lourival perguntou se era realmente preciso fazer tudo isso. Do jeito que ele estava propondo ia dar muito trabalho e demorar bastante tempo:

- Não tem um jeito mais fácil e rápido de fazer isso?

Marcelo respondeu:

– Vocês começaram tão bem fazendo a pesquisa! Vamos aproveitar as informações que vocês coletaram, vamos analisar com a participa-

ção da comunidade e decidir todos juntos o que deve se feito. Toda a comunidade vai se envolver muito mais no planejamento da associação e nas atividades, porque foi ouvida desde o início. Vai ficar claro, na prática, que a associação é de todos e a responsabilidade pelo sucesso da associação também é de todos e não só da diretoria. Eu acredito que o resultado vai compensar o trabalho que vocês vão ter.

Lourival concordou com o Marcelo, apresentou a proposta para os diretores e todos aprovaram.

No dia combinado se reuniram para organizar as informações da pesquisa, que o Marcelo disse que chamava “tabular os dados”. Ele explicou que:

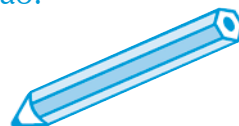
### *Tabular os dados significa:*

– Fazer uma lista para cada tipo de informação:

3 Problemas

3 Potencialidades

3 Oportunidades



– Dentro de cada lista, cada informação deve ser incluída apenas uma vez;

– Na frente de cada uma, é anotada a quantidade de vezes que ela foi citada, para saber quantas famílias estão preocupadas ou querendo a mesma coisa.

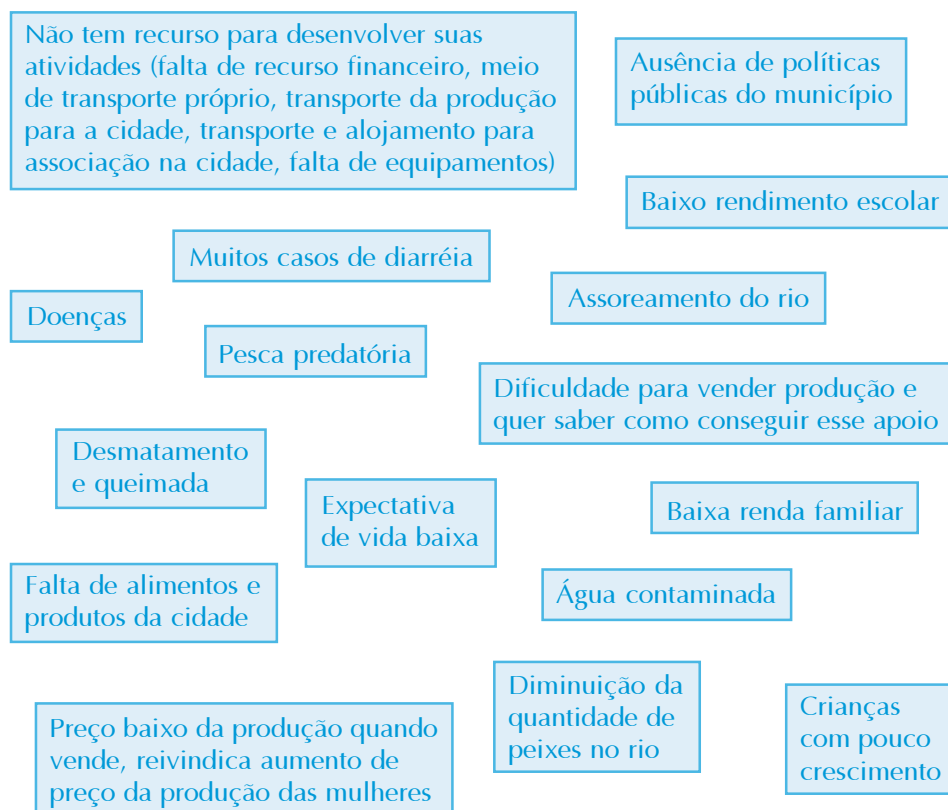
Deu bastante trabalho para fazer a tabulação dos dados, mas agora as informações estavam bem mais claras para todos.

## 5. Formular bem os problemas

A comunidade foi chamada para uma reunião no centro comunitário para analisar os problemas levantados na pesquisa e fazer o planejamento da associação. “Seu” Júlio recebeu a todos os presentes com entusiasmo e disse que estava muito feliz com a presença de tanta gente.

Os diretores e a equipe de pesquisa tinham preparado junto com o Marcelo pequenos pedaços de cartolina e em cada um tinha um dos problemas apresentados na pesquisa.

Marcelo mostrou a todos o quadro onde as cartolinas com problemas já estavam todas pregadas com fita adesiva:



Todos leram com atenção e depois de algum tempo, Marcelo perguntou:

– Tudo o que está aqui são problemas?

Muitos disseram em coro que sim, mas um rapaz pediu a palavra e disse:

– Eu acho que alguns não estão bem claros. Por exemplo, “falta de meio de transporte próprio” não é um problema, já é a solução. Mas, solução para o que? Qual é o problema que seria solucionado se tivéssemos o meio de transporte?

– Muito bem, disse Marcelo. Não podemos confundir recursos necessários para desenvolver nossas atividades com o problema que elas devem solucionar.

Escreveu um exemplo em um papel para todos verem:

*Problema:*

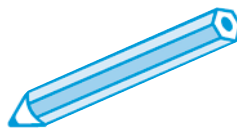
Dificuldade para transportar os produtos da comunidade para vender na cidade.

*Atividade:*

Implantar um meio de transporte próprio.

*Recursos:*

- 3 Um caminhão;
- 3 Um motorista;
- 3 Combustível.

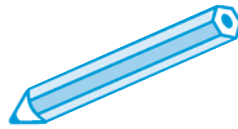




– Por enquanto, vamos pensar só nos problemas. É importante termos bem claro que:

### *Quando formulamos um problema:*

- Devemos apresentá-lo de forma clara;
- Cada problema deve ser apresentado separadamente e não vários em uma mesma linha;
- A frase que apresenta o problema não pode começar com:
  - 3 Falta de...
  - 3 Ausência de...
  - 3 Necessidade de...



Mostrou outros “problemas” que não estavam bem formulados:

Não tem recurso para desenvolver suas atividades (falta de recurso financeiro, meio de transporte próprio, transporte da produção para a cidade, transporte e alojamento para associação na cidade, falta de equipamentos)

Ausência de políticas públicas do município

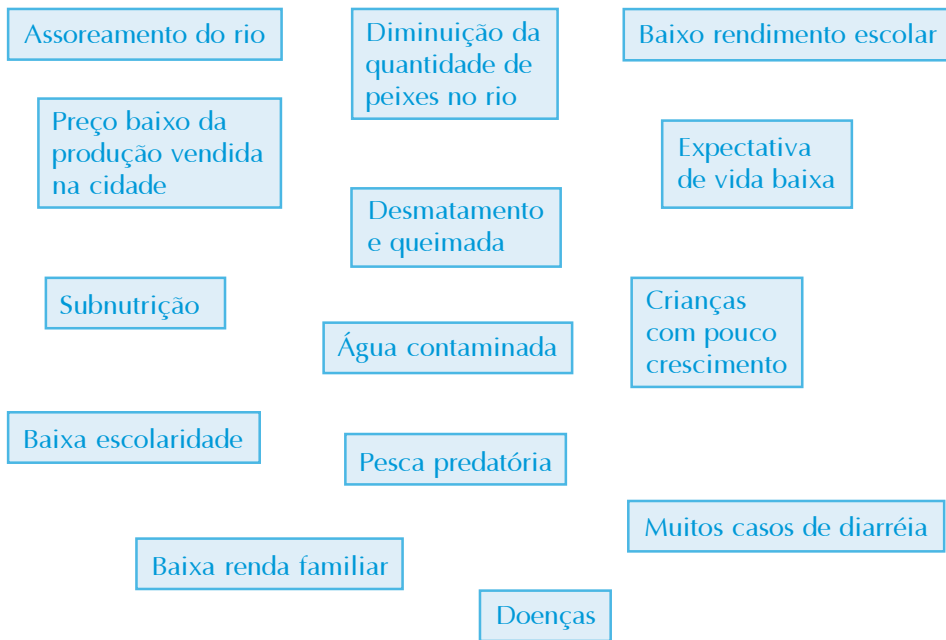
Falta de alimentos e produtos da cidade

Para cada um dos itens foi perguntando “Qual é o problema que queremos solucionar?”

As pessoas foram conversando com quem estava perto e respondendo.

Marcelo foi pegando outras “tarjetas”, que era como ele chamava os pedaços de cartolina, escrevendo os problemas que iam sendo formulados e colando no lugar dos que foram substituídos.

No final, a relação de problemas da comunidade ficou assim:



## 6. Análise dos problemas

Olhando a lista de problemas que acabava de ser feita, algumas lideranças comentaram:

- Mas não é muita coisa para a associação tratar de uma vez só?

Marcelo concordou que, dificilmente a associação conseguiria trabalhar com tantas coisas ao mesmo tempo.

- Mas como nós vamos fazer se a nossa comunidade tem tantos problemas? Não podemos deixar nenhum de lado!

Marcelo disse:

- É verdade que todos são muito importantes e nenhum pode ser deixado de lado. Mas como a associação não pode resolver tudo de uma vez, precisamos escolher o que é mais importante. Estabelecer prioridades.

Em seguida, escreveu no quadro como fazer isso:

*Deve ser prioridade, o problema que:*

- For mais grave, porque ameaça mais a vida das pessoas;
- Atingir o maior número de pessoas;
- Estiver relacionado a um número maior de outros problemas.



Olhando a tabulação dos dados da pesquisa que tinham feito, Lourival apontou os problemas mais citados pela comunidade. Con-

versando um tempo entre si, escolheram qual era o problema mais grave, que prejudicava mais a qualidade de vida das pessoas:

## Subnutrição

Indo até o quadro onde estavam as tarjetas com todos os problemas levantados, Marcelo perguntou:

– Esse problema causa algum outro problema desta lista? Esse problema é causado por algum outro?

Cada vez que alguém identificava um problema causado por aquele primeiro, Marcelo fazia uma seta ligando um ao outro. Foi fazendo a mesma coisa para cada um. No final, havia muitas setas ligando um problema com outro. Cada seta ia do problema que era a causa para o problema que era consequência dele.

Então ele perguntou:

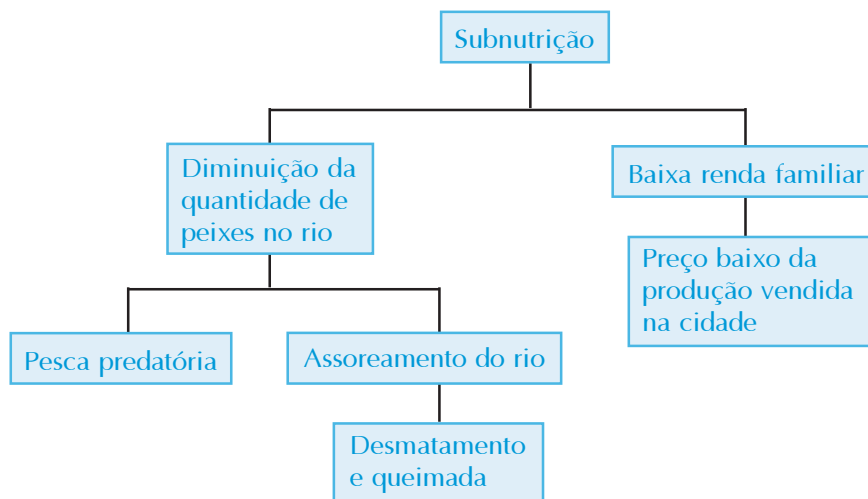
– Qual é o problema que tem o maior número de setas chegando ou saindo dele?

Todos apontaram aquele que já tinha sido escolhido antes.

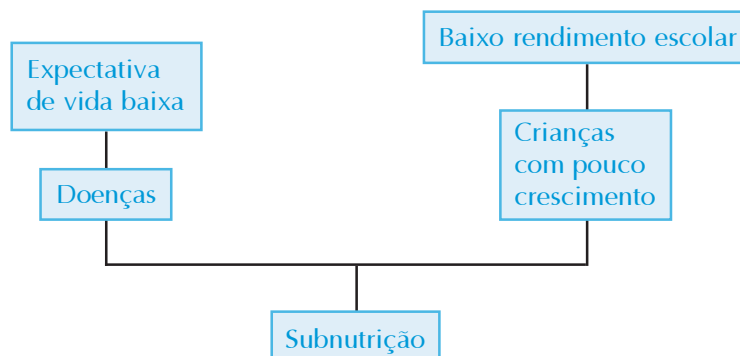
– Esse é o nosso problema central. Vamos colocá-lo aqui no centro do quadro.

Subnutrição

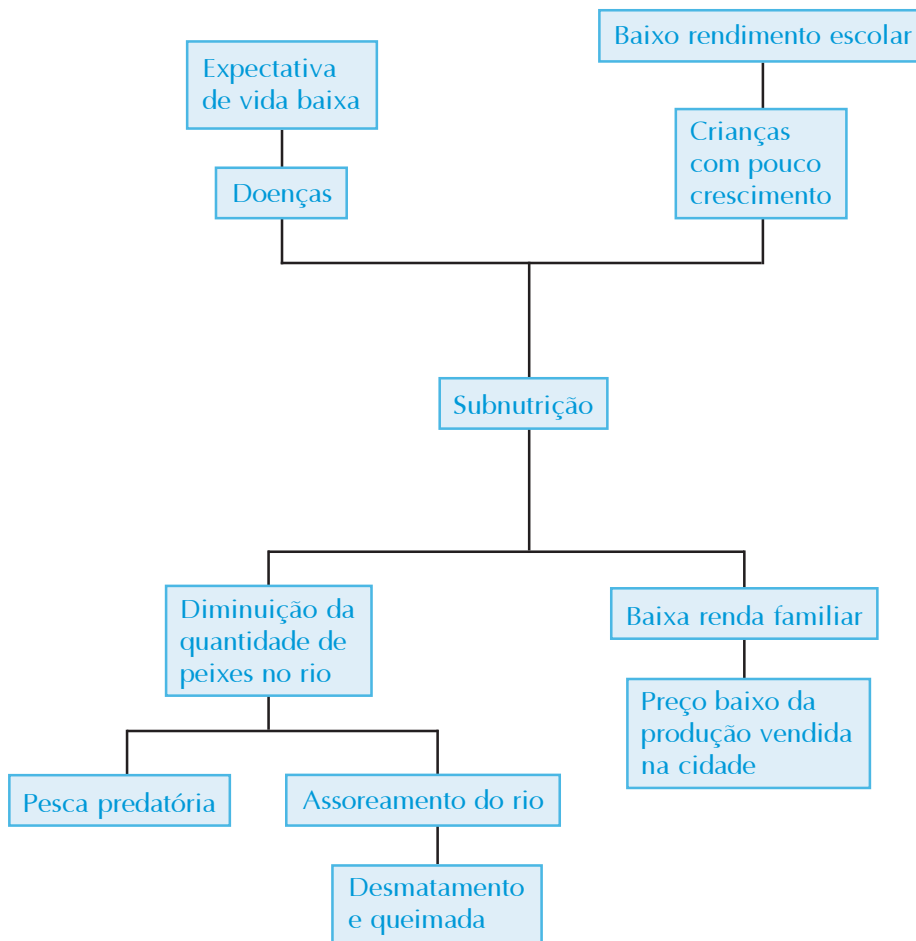
– Agora vamos colocar abaixo dele os problemas que têm suas setas apontadas para ele. São esses que causam o problema principal.



– Por último, vamos colocar os outros problemas, que tiveram setas do problema central chegando até eles. Esses são causados pelo problema central. São as conseqüências ou efeitos dele.



Todos olharam com bastante interesse a maneira como os problemas estavam distribuídos no quadro.



“Seu” Júlio disse:

– Marcelo, olhando bem, a gente pode comparar isso a uma árvore. É como se os problemas que estão mais abaixo fossem as raízes, o do meio fosse o tronco e os de cima fossem os galhos!

– Isso mesmo, “seu” Júlio! Disse o Marcelo. Por isso, essa forma de organizar os problemas é chamada de “Árvore de Problemas”. E explicou:

## *Árvore de problemas*

### *Galhos*

Neles estão os problemas que são consequência do problema central. São seus efeitos.

Em geral, são esses problemas que nós sentimos mais facilmente, e que primeiro são citados quando fazemos a pesquisa para o diagnóstico, mas se a associação se preocupar só com eles, estará atacando apenas os efeitos e não as causas.

### *Tronco*

Nele está o problema central, o que mais está relacionado com os outros, seja como causa, seja como consequência.

### *Raízes*

Aqui estão as causas. Quando fazemos a pesquisa, não podemos nos contentar com só com os efeitos, precisamos ir perguntando até saber as causas.

É a esses problemas que a associação deve dar mais atenção. Se quisermos “cortar os problemas pela raiz” é aqui que a associação deve “bater o seu machado”.

Acabando com esses problemas, acabamos com o problema central, que está no tronco, e com os seus efeitos, que estão nos galhos.

Por um lado todos estavam satisfeitos com o resultado do trabalho até aquele momento, porque agora viam com mais clareza e entendiam muito melhor os problemas da comunidade. Por outro lado, cortar aquelas raízes não ia ser nada fácil.

Manoel, que era bastante prático, perguntou:

– E agora, Marcelo, o que vamos fazer com essa árvore recheada de problemas, desde as raízes até os galhos?

Marcelo respondeu:

– Muito boa pergunta, “seu” Manoel! Agora, nós vamos transformar essa “Árvore de Problemas” em uma “Árvore de Objetivos”. É com ela que vamos começar a fazer o planejamento da associação.

Dona Cristina, muito observadora, falou:

– Mas há outros problemas que não entraram nessa árvore, eles vão ficar de fora do trabalho da associação? Não podemos fazer uma árvore com eles também? Assim, transformando cada uma como você disse, a gente teria uma “plantação de árvores de objetivos”!

Marcelo perguntou a ela:

– Quantas árvores de fruta a senhora tem no seu quintal?

– Cinquenta e três, respondeu ela.

– E a sua vizinha?

– A dona Margarida tem quase 100 e a dona Odete umas 150. Elas têm mais filhos que ajudam a cuidar.

– Pois, é, dona Cristina. Cada um tem quantas árvores pode cuidar. Neste momento, a associação tem condições de cuidar de várias árvores de objetivos ao mesmo tempo? Não é melhor cuidar bem de uma do que deixar várias tomadas pelo mato e pelos bichos? Conforme a associação for crescendo, vai “colocando mais árvores no seu pomar”.



## SEGUNDA PARTE

### PLANEJAMENTO:

Pensar o futuro da comunidade  
e da associação

# 1. Definir os objetivos e resultados

Concordando que aquela deveria ser a prioridade naquele momento, pediram para o Marcelo mostrar como fazer uma árvore de objetivos.

Para cada um dos problemas, ele foi perguntando qual era o contrário, ou seja, como seria a situação desejada.

– Nos “galhos”, vamos colocar os resultados que queremos alcançar. Por exemplo: onde está “expectativa de vida baixa”, o que nós queremos é “aumentar a expectativa de vida”, certo?

Todos disseram que era isso o que queriam. E foram formulando juntos os outros resultados.

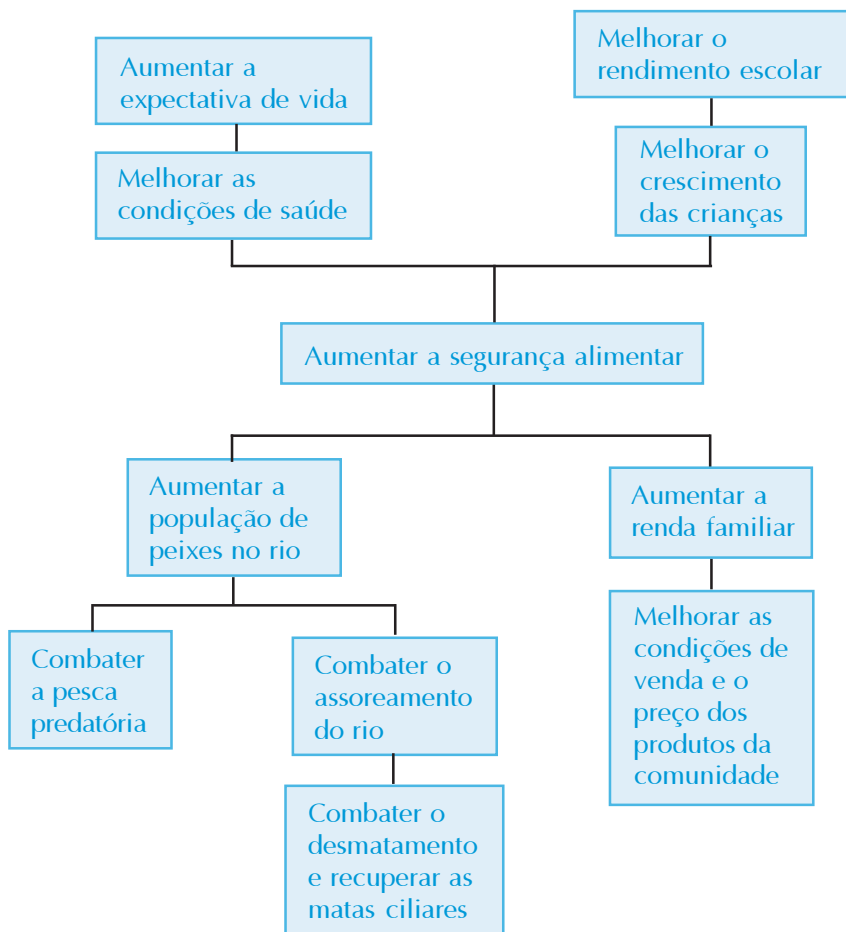
Marcelo explicou:

– No “tronco” onde estava o problema central, vamos colocar nosso objetivo principal, também chamado de objetivo geral: aumentar a segurança alimentar.

– E nas raízes, vamos transformar esses problemas em vários objetivos, que vão contribuir para atingir o objetivo geral. Por exemplo: se o problema é ter poucos peixes no rio, vamos ter como objetivo “aumentar a população de peixes no rio”.

Para cada um dos problemas, Marcelo foi perguntando qual seria o objetivo e a comunidade foi respondendo. Às vezes tinham que conversar bastante antes de chegar a uma conclusão.

No final, a Árvore de Objetivos ficou assim:



Olhando bem para aquela nova árvore, “seu” Júlio comentou:

– Essa árvore é bem mais bonita do que a outra. Parece uma visão de uma nova realidade, melhor do que esta que temos agora.

Dona Cristina apurou bem os olhos para quadro e depois disse:

– Mas não é o que queremos com o trabalho da associação? Se eu estou entendendo bem, nós precisamos conseguir essas mudanças que estão na raiz da árvore. Se conseguirmos isso, vamos mudar a realidade que está no tronco...

– Se fizermos isso, vamos ter os resultados que estão nos galhos, completou o “seu” Júlio.

Todos aplaudiram a dupla e o Marcelo elogiou:

– Vocês entenderam muito bem! Vamos escrever aqui do lado:

## *Árvore de Objetivos*

### *Resultados*

São os galhos: é o que vamos melhorar na vida da comunidade quando conseguirmos alcançar os objetivos.

### *Objetivo geral*

É o tronco: é a realidade que queremos mudar com o trabalho da associação.

### *Objetivos específicos*

São as raízes: é o que precisamos conseguir para atingir o objetivo geral.

Entusiasmado, o Lourival, que era o secretário, disse:

– Acho que a gente deveria fazer um cartaz bem grande com essa árvore de objetivos e deixar pendurado aí na frente do salão comunitário. Só para ficar sempre olhando e nunca esquecer de onde nós queremos chegar!

Marcelo continuou, dizendo:

– Queria lembrar o que o “seu” Júlio, presidente da associação, disse agora há pouco. Quando nós planejamos um trabalho, precisa-

mos imaginar, ter uma visão do futuro que queremos. Se esse futuro é o que todos querem, temos a certeza que todos vão se empenhar, trabalhar bastante, para conseguir chegar lá.

Comemoraram o resultado do dia de trabalho com muita dança e música depois do jantar.

## 2. Potencialidades

No dia seguinte retomaram a conversa e o Manoel foi logo dizendo:

– Ontem nós vimos direitinho onde é que nós queremos chegar. Mas, qual é o caminho que nós temos que pegar para chegar lá?

Marcelo respondeu:

– No diagnóstico que vocês fizeram, além dos problemas, pesquisaram também as potencialidades e as oportunidades da comunidade. Potencialidades são as condições ou meios que a comunidade ou associação já tem para resolver seus problemas. Na pesquisa que vocês fizeram, várias pessoas falaram que a comunidade tem:

<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>	3	<i>Uma área grande com mata nativa;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Muitas espécies de árvores que podem dar semente;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Vários tipos de madeira, palha, coco e outras coisas para fazer artesanato;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Vários artesãos habilidosos;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Terra fértil para fazer roça;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Conhecimento e prática para plantar uma grande variedade de legumes, frutas, verduras, grãos etc.</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Lugares bons para criar animais;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Uma associação que está se organizando muito bem;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Muitas pessoas dispostas a trabalhar pela comunidade.</i>
<input type="radio"/>		

“Seu” Júlio falou:

– Pôxa! Sabia que nossa comunidade tinha muita coisa boa, mas não imaginava que era tanto!

Lourival completou:

– E isso não é tudo. Eu só falei das coisas que foram mais citadas na pesquisa.

Marcelo continuou:

– É importante saber que a comunidade pode fazer muitas coisas com as suas próprias condições. Vamos começar a pensar nas atividades que precisam ser feitas para atingir nosso objetivo aproveitando esse potencial. O que faltar, nós buscamos fora.

### 3. Oportunidades

Todos gostaram de saber que a comunidade tinha muitas condições próprias para trabalhar, mas perguntaram:

– Como vamos fazer para aproveitar as potencialidades que nós temos?

Lourival tomou a palavra novamente e explicou:

– Na nossa pesquisa, perguntamos também quais são as oportunidades, ou seja, com quem podemos buscar apoio, parcerias, assessoria, assistência técnica para aproveitar nossas potencialidades. Essas são as oportunidades que mais pessoas citaram:

<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>	3	<i>Empresas de reflorestamento e programas do governo que podem comprar sementes florestais;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Comerciantes de Jurupeba que compram nossos produtos;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Comerciantes de outras cidades que também podem se interessar;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Organizações de comércio justo que valorizam mais o artesanato;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Programas do governo que apoiam as iniciativas comunitárias;</i>
<input type="radio"/>	3	<i>Assessoria de organizações da sociedade civil para melhorar a qualidade e a comercialização de nossos produtos.</i>
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		



Quando o Lourival parou de falar, Manoel perguntou:

– Se todas essas oportunidades foram só as mais citadas, quer dizer que a lista é maior ainda?

Lourival respondeu:

– A lista é grande! Aos poucos podemos aumentá-la ainda mais, mas por enquanto já é um bom começo...

“Seu” Júlio interrompeu:

– Deixa ver se eu entendi. O que precisamos agora é juntar as potencialidades com as oportunidades e planejar o que vamos fazer?

## 4. Programar as atividades

O presidente da associação tinha entendido muito bem:

*A associação deve planejar atividades que:*

- Valorizem as potencialidades da comunidade e
- Aproveitem as oportunidades existentes.



Marcelo explicou que, para cada objetivo que foi colocado nas “raízes da árvore”, é preciso definir as atividades que precisam ser realizadas para atingi-lo.

- Ninguém consegue atingir um objetivo se não agir, certo?

Olhando bem para a Árvore de Objetivos, para a lista de potencialidades e das oportunidades, começaram pelo objetivo “Melhorar as condições de venda e o preço dos produtos da comunidade”.

- O que é preciso fazer para alcançar esse objetivo?

Todos ficaram pensando... Conversaram com quem estava perto e em seguida, começaram a dizer:

- Encontrar novos comerciantes que comprem nossos produtos e paguem mais.

- Precisamos ter o tal de talão de nota fiscal. Os comerciantes que pagam melhor dizem que sem nota não podem comprar.

- Jurupeba é uma cidade pequena. Seria bom se vendêssemos também em outras cidades.

– Eu já ouvi algumas reclamações sobre a qualidade de alguns dos nossos produtos. É preciso melhorar, principalmente o acabamento do artesanato. Os artesãos que tem mais conhecimento poderiam se reunir com os outros e ensinar.

– Poderíamos fazer etiquetas e rótulos para todos saberem que é um produto da Comunidade do Morro Alto. Muitas pessoas, principalmente nas grandes cidades, pagam mais quando sabem que é um produto comunitário, que é de uma cultura antiga ou que é uma verdura, legume ou fruta plantados sem usar nada químico.

Depois de pensar mais um pouco, acharam que já estava bom.

Marcelo insistiu mais um pouco dizendo a todos que era preciso ver se com essas atividades seria possível atingir o objetivo ou se precisaria fazer mais alguma coisa.

Todos concluíram que era suficiente para melhorar bastante. Mais para frente poderiam pensar em outras coisas para melhorar ainda mais.

Para cada objetivo específico fizeram a mesma coisa: conversaram bastante e definiram várias atividades. Perguntaram se não teria atividade também para o objetivo geral.

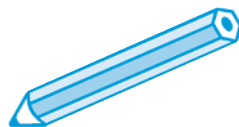
Marcelo respondeu:

– O objetivo geral não tem atividades específicas para ser alcançado. Cada um dos objetivos específicos contribui um pouco para o objetivo geral. Quanto mais conseguirmos chegar aos objetivos específicos, mais perto chegaremos do objetivo geral.

Lourival sugeriu que escrevessem um cartaz com as coisas que tinham aprendido sobre atividades para não esquecerem mais:

## *Atividades:*

- Para alcançar cada objetivo específico é preciso realizar uma ou mais atividades.
- Não basta definir algumas atividades. É preciso pensar em quantas forem necessárias para chegar ao objetivo.
- Para alcançar o objetivo geral não é preciso programar atividades. Todos os objetivos específicos contribuem para chegar a ele.



Manoel, muito prático como sempre, levantou a mão e perguntou:

– Está todo mundo contente porque já sabemos como vamos chegar aos nossos objetivos, mas eu tenho duas dúvidas: para fazer essas coisas, vamos precisar de dinheiro, de material... Como vamos conseguir? A outra dúvida é: quem vai fazer tudo isso? A diretoria?

Marcelo tranqüilizou o Manoel:

– O senhor está certo, “seu” Manoel, mas vamos com calma. Ainda temos várias coisas para pensar, inclusive nas respostas para as suas dúvidas.

## 5. Levantamento dos recursos necessários

– Antes de responder à primeira pergunta que o Manoel fez, disse o Marcelo, precisamos fazer uma lista bem detalhada de todos os recursos que serão necessários para realizar cada uma das atividades.

– Cada uma? Foi a pergunta que fizeram quase todos juntos.

– Isso é trabalho que não acaba mais!!

– É muito importante pensar em tudo o que vamos precisar para não faltar nada e não ter que parar uma atividade no meio do caminho.

Continuou o Marcelo:

– Vamos ver a primeira atividade que foi falada hoje: “Encontrar novos comerciantes que comprem nossos produtos e paguem mais”. De quais recursos vamos precisar?

Dona Cristina respondeu na hora:

– De gente para ir atrás, ora!

Todos riram do que ela disse:

– E gente é recurso?

Marcelo interrompeu o falatório que tinha começado e explicou:

– Dona Cristina tem razão. Não é preciso ter gente para fazer as coisas? Algumas pessoas não gostam de chamar gente de recurso, mas

é muito comum falar em recursos humanos, recursos financeiros e recursos materiais.

– Como é isso?

– É uma maneira de classificar os recursos, respondeu.

Para explicar melhor escreveu no quadro:

### *Recursos humanos:*

Pessoas necessárias para realizar as atividades: diretores, funcionários ou voluntários.

### *Recursos materiais:*

Veículos, combustível, equipamentos, móveis, alimentos, ferramentas e outras coisas que precisamos.

### *Recursos financeiros:*

Dinheiro para o pagamento de diversas despesas.



Esclarecidos os tipos de recursos, fizeram uma lista de tudo o que iam precisar para encontrar novos comerciantes que quisessem revender os produtos da comunidade e pagassem mais por eles.

Depois que reviram a lista e não faltava nada, passaram para a próxima atividade e assim fizeram até terem uma lista de todos os recursos necessários para todas as atividades.

Manoel já ia levantar a mão, quando o “seu” Júlio falou:

– Já sei, Manoel. Falta saber como conseguir essa lista de coisas que acabamos de fazer, não é?

– Isso mesmo!

– Então vamos ver isso já. Disse o Marcelo.

## 6. Captação de recursos

Quando o Marcelo escreveu este título no quadro, dona Margarida disse:

– Um dia desses, eu estava vendo um programa na televisão que falava de captação de água da chuva. Eles colocavam calhas, que recolhiam a água de todo o telhado da casa e um cano levava para uma cisterna. As pessoas usavam a água para beber, cozinhar...

Marcelo comentou:

– O que vamos conversar agora é muito parecido. Há diferentes tipos de recursos em vários lugares. Precisamos ver como trazê-los para a “cisterna”, que é a associação. Eles vão servir para fazer as atividades que programamos.

Manoel disse:

– Então vamos fazer uma lista de organizações particulares, órgãos do governo e pessoas que têm dinheiro para dar para nós. Aqui na comunidade é que não vamos encontrar nada. “A cisterna vai ficar seca!”

Disse o Marcelo:

– Não é bem verdade, “seu” Manoel. Lembre-se que nós falamos há pouco que existem vários tipos de recursos: humanos, materiais e financeiros. Já vimos também que a comunidade tem muitas potencialidades. Mesmo antes de criarem a associação, vocês já faziam muita coisa por conta de vocês, utilizando os próprios recursos.

“Seu” Júlio lembrou:



– É verdade! Nas nossas festas cada família leva um pouco de comida, quem sabe tocar e cantar cuida da animação. Quando construímos o centro comunitário, fizemos um mutirão, pegamos madeira e palha no mato... As pessoas da comunidade que trabalham nessas horas são recursos humanos, a comida que trazemos e o que pegamos no mato são recursos materiais. Não é isso, Marcelo?

E o Manoel, que começou a entender melhor, completou:

– É mesmo! E quando vendemos nossos produtos na cidade e conseguimos um dinheirinho para comprar uma ferramenta ou outra coisa que precisamos para trabalhar, captamos recursos financeiros...

Marcelo entrou na conversa:

– Está vendo, “seu” Manoel. Mesmo uma comunidade pequena tem muitos recursos para fazer as coisas.

Outros moradores lembraram:

– Quando abrimos uma estradinha da roça até a beira do rio, emprestamos o trator da Comunidade do Baixão. O que é emprestado, também é um recurso, não é?

– Quando fizemos aquela reunião com várias comunidades, pedimos o salão paroquial para o padre. Ele deixou a gente usar o aparelho de som da igreja também.

– A prefeitura deu o material para construir a escola e a mão de obra foi nossa. Foi um mutirão que deu gosto de ver. Conseguimos os recursos materiais com a prefeitura e os recursos humanos foram da comunidade.

– A merenda escolar, os livros e materiais didáticos, o pagamento dos professores, que é o governo quem faz, também são recursos que conseguimos com a nossa reivindicação.

– Para a festa de São João, os comerciantes da cidade deram doces, fogos, brinquedos para por nas barraquinhas e algumas coisas para cozinhar. Para agradecer, nós falamos para eles virem com as suas famílias. Até leiloamos um leitãozinho. Foi um festão! No final, ainda conseguimos dinheiro para a comunidade.

Foi uma conversa muito animada. Aquela comunidade tinha muita vontade de mudar as coisas e muita criatividade. Marcelo ficou de lado, só ouvindo, admirado com tantas formas de captar recursos que eles conheciam e já tinham experimentado.

Quando a conversa foi acabando, o Adalberto, um jovem que ia bastante na cidade para estudar, conversar com pessoas de várias organizações e também visitava as comunidades da região, disse que já tinha ouvido falar que alguns órgãos do governo e associações do Brasil e de outros países financiavam projetos das comunidades.

Todos ficaram muito curiosos com o que o Adalberto disse e queriam saber mais o que era um projeto.

Marcelo então explicou:

– Vocês já conhecem várias formas de conseguir recursos. Provaram que dá para fazer muita coisa com recursos próprios, emprestados de outras comunidades e de vários tipos de organizações, doações de comerciantes e outros empresários. Muita coisa pode ser conseguida também quando cobramos da prefeitura, do governo do estado ou do governo federal aquilo que eles têm a obrigação de fazer. É preciso aproveitar da melhor forma possível essas alternativas.

Manoel insistiu:

– E o projeto?

Marcelo respondeu:

– A Associação da Comunidade do Morro Alto tem um objetivo que motivou sua criação, que é a sua missão. Estamos aqui discutindo o que vamos fazer para “garantir condições adequadas de vida para as famílias da comunidade em sua terra, valorizando sua cultura e preservando o meio ambiente”.

E continuou:

– A prefeitura, o governo do estado e o federal têm obrigações com a população. Recebem o dinheiro dos impostos e devem aplicar em ações que melhorem as condições de vida de todos. Para isso, criam vários programas e separam parte do dinheiro que arrecadam para financiar projetos.

– Outras pessoas, em vários lugares do mundo, também criaram suas associações com uma missão: melhorar as condições de vida das populações indígenas, preservar o meio ambiente, oferecer formação profissional para os adolescentes, melhorar as condições de saúde e assim por diante. Alguns cumprem essa missão doando seu trabalho, outros doando dinheiro. Os que doam dinheiro querem que ele financie projetos de alguma associação que tenha a mesma missão que eles.

“Seu” Julio falou:

– Quanta coisa que acontece nesse mundo!!! Quer dizer que quando o governo dá dinheiro, equipamentos ou manda técnicos para aju-

dar a gente a fazer as coisas que a gente precisa ele só está usando bem o dinheiro que todos nós pagamos de impostos?

– Isso mesmo! Respondeu o Marcelo.

– E tem muitas pessoas pelo mundo todo que ficam felizes em trabalhar de graça ou dar dinheiro para melhorar a vida dos outros?

– É verdade, “seu” Júlio. Os comerciantes que fizeram doações para a festa também ficaram felizes por darem recursos para melhorar a vida de vocês.

– É mesmo!

– Agora que já sabemos todos os recursos que vamos precisar e já sabemos de várias formas para consegui-los, vamos ver o que temos de recursos próprios, depois o que vamos reivindicar para o governo, o que podemos emprestar de outras comunidades e associações vizinhas, as doações que vamos conseguir dos comerciantes e outros empresários da região. Fazer um projeto é mais uma maneira de conseguir os recursos necessários.

Manoel perguntou:

– Como a gente faz para saber quais organizações, particulares ou do governo, do Brasil ou de fora, podem financiar um projeto nosso?

Marcelo explicou:

– Existem algumas publicações ou sites na Internet com uma relação de financiadores e os tipos de projeto que cada um financia. Quando a associação tiver um projeto, pode consultar e enviar para alguns

deles. Eu tenho um amigo, o Ângelo, que conhece bem essas coisas. Eu vou pedir para ele dar algumas informações para vocês.

– A gente pode mandar projetos a qualquer hora? Perguntou novamente o Manoel.

– Alguns financiadores recebem projetos a qualquer momento. Outros publicam um edital explicando que tipo de projeto ele vai financiar, qual o total do orçamento que cada projeto pode ter, qual é o formulário que ele quer que seja preenchido e até quando deve ser enviado.

Manoel, que sempre tinha uma perguntinha prática para fazer:

– Como é que a gente fica sabendo quando um edital é publicado?

Marcelo esclareceu:

– Muitos financiadores publicam em seus sites na Internet. Alguns divulgam também por e-mail. Quando são de órgãos do governo, publicam também no Diário Oficial.

Manoel desanimou:

– Agora ficou difícil. A gente não tem nada disso aqui. Falta até telefone! Como é que vamos ter Internet, e-mail?

– Não se preocupe, “seu” Manoel. O Ângelo sempre olha nos sites de financiadores, lê o Diário oficial e recebe muitos e-mails de pessoas conhecidas dele. Eu vou falar com ele sobre o trabalho que vocês querem fazer e vou pedir para ele informar quando algum financiador publicar um edital com o mesmo objetivo. Se vocês quiserem, eu posso voltar aqui e fazemos o projeto juntos.

Terminada essa conversa, ninguém tinha mais dúvidas de como fazer diagnóstico, planejamento e captação de recursos. Pelo menos por enquanto. Todos estavam cansados, mas alegres com tudo o que tinham aprendido.

“Seu” Júlio foi lá na frente do salão comunitário:

– Eu acredito que a nossa associação cresceu muito nesses dias. Trabalhamos muito! Eu mesmo estou com a cabeça tão quente que parece que os miolos estão fritando...

Ele não era o único!

– Mas estou feliz! Com a ajuda do nosso amigo Marcelo, sabemos melhor como trabalhar com a nossa associação para melhorar a vida da nossa comunidade. Agora, nós é que temos que fazer o que precisa ser feito: dividir as tarefas entre nós, conseguir os recursos, organizar e realizar as atividades para podermos colher os resultados. No meio do caminho ainda vamos precisar muito do Marcelo e dos seus amigos para continuarmos aprendendo, principalmente esse tal de projeto. Mas agora, vamos refrescar a cabeça e o corpo no rio e nos prepararmos, porque hoje tem festa, que é o nosso jeito de terminar um trabalho bem feito como esse que fizemos!

Todos aplaudiram com vontade, aprovando tudo o que o “seu” Júlio tinha falado.

Depois do banho no rio e um pouco de descanso na rede, todos se reuniram no pátio que tinha na frente do centro comunitário, onde todas as festas aconteciam. Cada família trouxe um pouco de peixe, farinha, beiju, galinhada, tapioca, pirão, bolo de fubá, paçoca, frutas, mingau, garapa... Os tocadores levaram violão, zabumba, sanfona, flauta, chocalhos e, junto com os cantadores, se encarregaram da ani-

mação. Jovens e adultos dançaram, enquanto as crianças brincavam de roda, pião, cabra-cega e outras tantas brincadeiras que aprendiam umas com as outras há várias gerações.

## TERCEIRA PARTE

### GESTÃO:

Cuidar bem de todos os recursos  
para atingir os objetivos e resultados



# 1. Divisão de tarefas entre os diretores

Alguns dias depois do encontro com o Marcelo, a diretoria se reuniu para dar encaminhamento para as coisas que foram resolvidas. Lembraram logo no início que uma das perguntas que o Manoel fez ficou sem resposta:

– Quem vai fazer tudo isso? A diretoria?

“Seu” Júlio tomou a palavra:

– Eu acho que não, Manoel. Tem muita coisa que é a diretoria que deve fazer, de acordo com a função de cada um: do presidente, do secretário, do tesoureiro. Mas não vamos dar conta de fazer tudo. Precisamos da ajuda de outras pessoas da comunidade.

Manoel continuou:

– Nem devemos! Se fizermos tudo, vão achar que a associação é só da diretoria e que só nós é que temos responsabilidades. A associação é de todos.

“Seu” Júlio completou:

– Quanto mais gente participar, mais vão se conscientizar de que a associação é apenas mais uma forma da gente se organizar para conquistar o que precisamos e não uma coisa milagrosa que resolve todos os problemas.

Lourival propôs que para começar, deveriam dividir bem as tarefas entre os diretores. Lembrou que no Estatuto estavam descritas as funções de cada diretor. Todos pegaram suas cópias e leram:

### *Presidente:*

- Representar a associação em todas as situações em que for necessário;
- Garantir recursos financeiros para o funcionamento da associação e o desenvolvimento dos projetos;
- Assinar contratos, convênios, termos de parceria, relatórios e encaminhar projetos;
- Orientar o planejamento, aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros;
- Abrir conta no banco em nome da associação, assinar cheques, requisitar talões e qualquer outra providência necessária nas instituições financeiras, junto com o Tesoureiro;
- Convocar a Assembléia Geral;
- Contratar e demitir funcionários;
- Administrar o patrimônio da associação de acordo com seus objetivos;
- Informar a Assembléia Geral sobre os resultados do trabalho da Diretoria.

Leram também as funções do secretário:

### *Secretário:*

- Secretariar as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral, redigir as atas e registrar tudo nos livros;
- Publicar as notícias das atividades da organização;
- Redigir e enviar as cartas e relatórios;
- Organizar e manter os documentos da associação.

Por fim, leram as funções do tesoureiro:

### *Tesoureiro:*

- Registrar toda a movimentação financeira da associação;
- Abrir conta no banco em nome da associação, assinar cheques, requisitar talões e qualquer outra providência necessária nas instituições financeiras, junto com o Presidente;
- Apresentar relatórios de receitas e despesas sempre que forem solicitados;
- Apresentar ao Conselho Fiscal os relatórios financeiros e contábeis, bem como qualquer informação necessária sobre o patrimônio da associação.
- Organizar e manter todos os documentos relativos à tesouraria.

Terminada a leitura, perceberam que mesmo o que estava definido no Estatuto era muita coisa para os três fazerem.

“Seu” Júlio explicou:

– O que o Estatuto diz que são funções de cada diretor são, na verdade, responsabilidades de cada um. O presidente é o responsável e terá que prestar contas das suas atribuições, o tesoureiro das suas e assim por diante. Não quer dizer que temos que fazer tudo. Se o serviço for muito grande, podemos ter pessoas que façam junto com a gente.

Mais aliviado, Manoel disse que tinha dificuldade para mexer com computador. Ele tinha ido pouco na escola e não se dava muito bem com essas máquinas. Se alguma moça ou rapaz que aprendeu computação na escola fizesse os relatórios financeiros no computador, facilitaria bastante o seu trabalho. Ele controlaria todos os pagamentos, faria os cheques, pegaria os comprovantes e a pessoa só faria os lançamentos.

Ficaram de pedir para alguém ajudar o Manoel e, se fosse necessário, os outros diretores também.

## 2. Organização de grupos de trabalho

Depois de resolverem a divisão de tarefas entre os diretores, “seu” Júlio disse:

– No encontro com toda a comunidade, nós definimos várias atividades que devem ser feitas para aumentar a nossa segurança alimentar. Essa foi a prioridade que escolhemos. A minha proposta é que a gente organize alguns grupos que façam um plano mais detalhado, busque informações, proponha parcerias...

Lourival pegou logo o relatório do encontro que ele tinha feito, deu uma cópia para cada diretor, e lembrou a todos:

– O cartaz com a nossa Árvore de Objetivos ainda não está pronto, mas o relatório já está aqui. Os objetivos específicos, que são as raízes da nossa árvore são: combater a pesca predatória e o assoreamento do rio através do combate ao desmatamento e da recuperação de matas ciliares. Outra coisa é a melhoria do preço e das condições de venda de nossos produtos.

Manoel sugeriu:

– Podemos criar um grupo para cada objetivo, ou juntar mais de um se tratarem do mesmo assunto. É importante que cada grupo fique encarregado de atividades que sejam parecidas. Assim fica mais fácil cada pessoa escolher um grupo com aquilo que ele conhece e gosta de fazer.

– É verdade! Disse o “seu Júlio”. O Cláudio, por exemplo, é a pessoa mais interessada em pesca que eu conheço. Ele sempre está no rio vendo se alguma coisa está diferente, se tem muito peixe ou pouco. Ele poderia até coordenar esse grupo.

E assim foi decidido. Criaram um grupo de pesca, outro de matas ciliares, um de artesanato e um de produtos da roça. Os grupos de artesanato e produtos da roça criariam uma comissão para tratar da comercialização.

Para cada grupo foi escolhida uma pessoa para coordenar. Os coordenadores ficaram encarregados de convidar outras pessoas para formar sua equipe.

### 3. Comunicação entre os grupos, a diretoria, o conselho e a comunidade

Antes de convidar os coordenadores e formarem os grupos, a diretoria da associação conversou com o Conselho, que era formado pelas lideranças mais antigas e reconhecidas por toda a comunidade.

Lourival explicou para eles o que foi conversado na última reunião da diretoria.

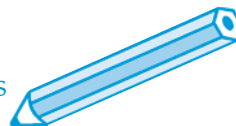
“Seu” Júlio continuou:

#### *Os grupos:*



- São auxiliares da diretoria. Vão ajudar a organizar e realizar as atividades, sob orientação dos diretores.
- Todo mês vamos nos reunir com os coordenadores para planejar as linhas de ação e para eles contarem o que estão fazendo e quais os resultados que estão conseguindo.
- Durante o mês, cada grupo se reúne quantas vezes achar que for necessário para planejar e executar o que foi combinado com a diretoria.

#### *A diretoria:*



- Além de se reunir com os coordenadores dos grupos, vai se reunir sozinha também para conversar sobre todo o funcionamento da associação. Além das reuniões, os diretores precisam estar sempre conversando sobre as atividades do dia-a-dia.
- Vai se reunir com o Conselho toda vez que tiver alguma coisa importante para decidir e precisar da opinião das lideranças.

### *A assembléia:*

- Reunirá toda a comunidade no meio do ano para ser informada de como está sendo feito o que todos planejaram e ver se precisa mudar alguma coisa.
- No final do ano será convocada novamente para a prestação de contas da diretoria, para avaliar o que foi feito e fazer o planejamento para o próximo ano.



Lourival explicou que esse era o plano de trabalho da diretoria. Só uma das assembléias era exigida por lei. O restante era o jeito que eles achavam bom de trabalhar, mas queriam saber se o Conselho sugeria alguma mudança.

Um dos conselheiros disse:

– Eu estou muito contente em saber que vocês estão estimulando a participação de outras pessoas da comunidade, inclusive para coordenar grupos. Uma diretoria que decide sempre sozinha e não chama outras pessoas para trabalhar junto não colhe muitos resultados.

Outro continuou:

– Ficar tudo nas mãos dos diretores é ruim, mas a diretoria não pode esquecer que ela é a responsável pelas atividades da associação. Gostei de ver que vão se reunir sempre com os coordenadores para planejarem e avaliarem juntos as linhas de ação de cada grupo. Eles têm autonomia para planejar e executar as atividades, mas de acordo com o que foi combinado com os diretores.

Mais um conselheiro deu sua opinião:

– A comunidade deve estar sempre informada de tudo o que está acontecendo e participando o máximo possível. A nossa comunidade não é tão grande nem é difícil de reunir todo mundo. Duas vezes por ano está muito bom. Além disso, o Lourival, que é o secretário, poderia fazer um boletim com as últimas notícias e pregar no mural do centro comunitário.

Lourival gostou da sugestão e disse que já ia fazer um boletim com o plano de trabalho da diretoria e um resumo da reunião com o Conselho:

– Amanhã mesmo já vai estar pregado no mural.

Os conselheiros disseram que estavam satisfeitos em ter participado daquela reunião, que achavam muito importante se reunirem outras vezes e que estavam à disposição da diretoria sempre que precisasse.



## 4. Recursos para manter a associação

Quando estavam conversando para fazer o primeiro boletim que seria colocado no mural da associação, Manoel lembrou:

– Nós já falamos bastante sobre recursos para as atividades que vamos realizar, mas eu estou aqui pensando que vamos ter algumas despesas com o funcionamento da associação.

Lourival falou:

– Como assim, Manoel, o funcionamento da associação não é quando ela realiza as atividades com a comunidade?

Manoel respondeu:

– Em parte você tem razão, mas agora, por exemplo, estamos gastando papel, tinta da impressora do computador, energia. Quando formos para a cidade, vamos gastar condução, precisamos contratar um contador, abrir conta no banco. São despesas administrativas, como se diz por aí. De onde vai sair o dinheiro para isso?

“Seu” Júlio concordou:

– O Manoel está certo. A associação ainda está começando, as despesas não são muitas, mas existem. Ela precisa ter seus próprios recursos, tanto o dinheiro como materiais, ferramentas, equipamentos.

Manoel lembrou:

– Não podemos misturar o que é da associação e o que é dos diretores ou sócios.

Algumas idéias começaram a surgir:

– O dinheiro que arrecadamos em algumas festas poderia ficar para a associação.

– Podemos também receber contribuições dos sócios. Um pouquinho que cada um pode pagar já ajuda. Não é muito mesmo o que precisamos.

– Quando vendemos artesanato e outros produtos, o preço é sempre um pouco maior do que o preço que pagamos. A diferença fica para a associação.

– Mais para a frente, quando fizermos um projeto, podemos incluir algumas despesas administrativas da associação, se o financiador concordar.

“Seu” Júlio gostou das sugestões que começaram a aparecer. Propôs que pensassem em mais alternativas e que depois conversassem com mais calma, junto com outras pessoas da comunidade.

## 5. Conta bancária

Manoel gostou do jeito do Adalberto e das coisas que ele disse durante o encontro. Pediu para ajudá-lo no trabalho de tesoureiro. Adalberto disse que estudava, tinha várias coisas para fazer na cidade, além dos contatos que gostava muito de fazer.

– Mas esses seus contatos e as idas à cidade vão ser muito importantes para o nosso trabalho. Agora mesmo eu estou precisando de informações de como abrir uma conta no banco em nome da associação. Você poderia ver isso quando estiver na cidade.

– Eu não vou ter muito tempo para ajudá-lo.

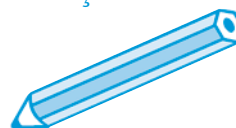
Ele insistiu:

– A associação está só começando. Não tem trabalho para fazer o tempo todo. É só algumas horas um dia ou outro.

Adalberto concordou em ajudar no que fosse possível. Logo foi para a cidade e trouxe as informações que o Manoel precisava:

### *Documentos necessários:*

- Cópia do Estatuto registrado em cartório;
- Cópia das Atas de Fundação da associação e Eleição da atual diretoria registradas em cartório;
- Cópia CNPJ;
- Comprovante de endereço;
- Documentação dos diretores que vão movimentar a conta (RG, CIC e comprovante de endereço).



No dia seguinte, “seu” Júlio e o Manoel foram até o banco com todos os documentos que a gerente pediu. Disseram para ela que:

*É necessária uma conta em nome da associação para:*



- Movimentar o dinheiro da venda de produtos e outras contribuições;
- Receber os recursos de financiadores;
- Fazer pagamentos com cheques;
- Aplicar o dinheiro enquanto não estivessem utilizando.

A Cleuza, que era a gerente disse que eles estavam certos:

– O dinheiro da associação não pode ficar em conta aberta em nome de um dos diretores ou outra pessoa. Tem que ser em conta da associação.

Esclareceu que:

*Para saber quem pode movimentar a conta:*



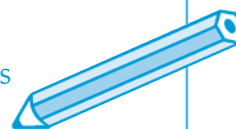
- É preciso ver no Estatuto quem está autorizado;
- Todo cheque de uma associação tem que ser assinado por duas pessoas;
- Geralmente é o presidente e o tesoureiro que podem assinar cheques e outros documentos no banco;
- Na ata de eleição da diretoria é que consta o nome que quem ocupa esses cargos.

“Seu” Júlio entregou para ela os documentos que tinham levado. Ela conferiu e disse que estava tudo certo. Pediu para um funcionário abrir a conta. Enquanto esperavam os papéis para assinar, ficaram conversando.

Falaram que:

*O banco não cobra para abrir conta, mas:*

- É cobrada uma taxa para fazer o cadastro;
- Cobra também outras taxas, dependendo das regras do banco, para manutenção da conta, emissão de extrato e outros serviços;
- Para saber quais são e qual é o valor das taxas que o banco cobra, é preciso pedir informação na agência ou ver na Internet. Dependendo da movimentação de dinheiro que a associação faz no banco, essas taxas podem ser menores. É sempre bom negociar com o gerente;
- A associação pode ter quantas contas quiser;
- É bom ter uma conta para cada atividade ou projeto, para facilitar o controle;
- Os financiadores costumam exigir a abertura de uma conta exclusiva para cada projeto. Nela não podem ser movimentados recursos de outras atividades.



Manoel lembrou de dizer:

- Nós precisamos receber o extrato mensal. Aquele que mostra a movimentação do primeiro até o último dia do mês.
- Vocês vão cadastrar uma senha e podem pegar o extrato na hora que quiserem no caixa eletrônico. Disse a Cleuza.

– Eu sei. Respondeu o Manoel. O problema é que o extrato que a gente pega no auto-atendimento só serve para conferência. Não tem valor para a contabilidade nem para a fiscalização. Valor legal, como dizem, não é?

A gerente confirmou:

– O senhor tem toda a razão. Eu vou cadastrar o seu pedido e todo mês vocês vão receber pelo correio, no endereço que vocês deram para receber as correspondências.

Deram mais algumas informações que o funcionário pediu para preencher as fichas, leram com atenção e depois assinaram as fichas de cadastro, cartão de assinaturas etc. e a gerente disse que a conta estava aberta. Eles poderiam começar a movimentar na hora que quisessem. Dentro de alguns dias, receberiam os talões de cheque.

## 6. Aplicação financeira

Depois que terminaram de abrir a conta, Manoel aproveitou para tirar mais uma dúvida:

– Eu ouvi falar de uma tal de aplicação financeira. Disseram que a gente pode ganhar um dinheirinho com isso. Eu queria saber direitinho como é que funciona.

A gerente explicou:

– O banco investe o dinheiro que está em seu poder: empresta para pessoas físicas e jurídicas, compra ações de empresas, títulos do governo e uma série de outras coisas. Todos esses investimentos rendem dinheiro para o banco.

– E para os clientes, não rende nada? Perguntou o Manoel, meio desconfiado.

– Quando o cliente conversa sobre isso com a gente, nós vemos qual é o melhor investimento ou o que é da preferência dele e aplicamos o dinheiro. Assim ele ganha também.

“Seu” Júlio ficou espantado:

– Olha só! E eu achava que o dinheiro ficava aqui guardado para quando a gente viesse buscar...

O gerente continuou:

– Uma parte fica, porque precisa ter dinheiro quando os clientes querem retirar da conta, mas outra parte é investida. Dinheiro que fica

parado perde uma parte do valor por causa da inflação. Além disso, os investimentos costumam render mais do que a inflação.

– Quanto? Perguntou logo o Manoel.

Cleuza esclareceu:

– Isso depende do tipo de investimento, de qual for o valor e de quanto tempo o dinheiro ficar investido.

O tesoureiro, muito atento à conversa, disse:

– Quando uma associação tem projeto financiado por alguma organização, recebe recursos para serem utilizados durante alguns meses ou até um ano. Tem também o dinheiro de contribuições e da venda de produtos que entra e sai da conta conforme as coisas vão acontecendo.

– O dinheiro que for utilizado no prazo de um mês, é melhor ficar na conta corrente. O restante vocês podem aplicar. Quando isso acontecer, venham conversar comigo. Nós vamos ver qual é o melhor investimento para vocês.

– E a gente paga alguma coisa? Disse o Manoel, que não deixava escapar nada.

– Quando é feita uma aplicação, o dinheiro sai da conta corrente. E vocês sabem que toda a vez que acontece isso, o dono da conta paga a CPMF, que é a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira. Essa cobrança é feita automaticamente pelo banco e depois o dinheiro é enviado para o governo.

E a gerente falou ainda:



– Outra coisa é o Imposto de Renda Retido na Fonte. A associação vai pagar esse imposto sobre os rendimentos que tiver com a aplicação financeira.

Nesta hora, Manoel estava vendo os rendimentos saírem voando. Até o “seu” Júlio ficou espantado:

– E associação paga imposto de renda?

Cleuza explicou:

– Associações, como não têm finalidade econômica, não pagam imposto de renda sobre as doações que recebe, nem sobre o dinheiro que arrecada para realizar suas atividades vendendo produtos, por exemplo. Agora, sobre o dinheiro que ganha fazendo aplicação financeira, tem que pagar o imposto. Ele é descontado automaticamente pelo banco quando é feito o resgate.

– No final, ainda sobre alguma coisa do rendimento, ou vai tudo nesses impostos?

– Sobra sim, “seu” Manoel. Quando quiser vamos fazer uma aplicação. O senhor vai ver que alguma coisinha sempre rende. Às vezes faz até uma boa diferença.

Agradeceram à gerente e saíram pensando naquilo tudo que tinham conversado e nas outras coisas que tinham que fazer na cidade.

## 7. Contabilidade, declarações e atualizações cadastrais

Manoel lembrou que precisavam ir ao escritório do Roberto, que era contador, para falar sobre a contabilidade da associação.

“Seu” Júlio perguntou a ele:

– Você não é o tesoureiro? Não tem o Adalberto para ajudá-lo a fazer os relatórios financeiros? Para que precisamos de contador?

Manoel explicou que:

### *Relatórios financeiros:*



- São feitos pela associação;
- Servem para os diretores e coordenadores de projetos acompanharem o orçamento e os gastos que estão sendo feitos;
- São ótimos para prestar contas para a comunidade e para os financiadores;
- Podem ter o formato que a associação ou os financiadores quiserem.

### *Relatórios contábeis:*

- Também são relatórios financeiros, porque mostram toda a movimentação dos recursos e do patrimônio da associação;
- Precisam ser feitos com os modelos previstos nas Normas Brasileiras de Contabilidade.
- São feitos os livros Diário, Razão e o Balanço Patrimonial;
- Precisam ficar arquivados na associação, junto com os comprovantes de receitas e despesas, caso haja algum fiscalização por parte do governo.

Já estavam entrando no escritório do Roberto quando o Manoel acabou de explicar para o “seu” Júlio. Ele perguntou também para o contador:

– Quer dizer que todas as associações precisam ter sua contabilidade, mesmo aquelas que estão começando como a nossa? A gente ainda nem tem dinheiro para gastar?

– Pois é, “seu” Júlio. A partir do momento em que a associação é registrada no cartório e cadastrada no CNPJ, da Secretaria da Receita Federal, precisa ter sua contabilidade em ordem. Todas as pessoas jurídicas precisam.

Roberto explicou:

– As associações não têm finalidade econômica e por isso são imunes do pagamento de imposto de renda. Mas para isso, de acordo com a Lei nº 9732/97, precisa entre outras coisas:

- “manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão”;
- “conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial”;

E continuou:

– Além de fazer a contabilidade, é preciso entregar de tempos em tempos algumas...

### *Informações para os órgãos do governo:*

- Enviar anualmente para a Secretaria da Receita Federal, a DIPJ (Declaração Integrada de Informações Econômico-Fiscais). Isso pode ser feito pela Internet. As associações não pagam imposto de renda, mas têm que enviar a declaração de isento.
- Também a cada ano deve ser enviada para o Ministério do Trabalho, via Internet, a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), mesmo que a associação não tenha nenhum funcionário.
- Mensalmente deve ser entregue a Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (GFIP). Se a associação não tiver funcionários e não pagar nenhum prestador de serviço de quem tenha sido descontado INSS, entrega só uma vez a GFIP sem movimento. Só entrega novamente quando houver algum recolhimento a ser informado.
- Os diretores, principalmente aqueles que assinam cheque, também precisam entregar todo ano a Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física ou a Declaração de Isento. Também pode ser feito pela Internet. Se não entregarem a declaração, a Receita Federal cancela o CPF e as contas bancárias da associação ficam bloqueadas;
- Toda vez que houver mudança de diretoria, é preciso atualizar o cadastro na Secretaria da Receita Federal.



– Quanta coisa!! Disseram espantados o “seu” Júlio e o Manoel.

Roberto esclareceu:

– A associação pode fazer essas coisas pela Internet, mas é preciso estar sempre atento aos prazos, às mudanças de formulários e de procedimentos que de vez em quando acontecem. O nosso escritório pode fazer para vocês e manter isso tudo em dia.

E continuou:

– Quando vocês contratarem funcionários ou prestadores de serviços, nós damos todas as orientações para vocês sobre os documentos necessários, tipo de recibo, os descontos que precisam ser feitos, preenchamos as guias para recolhimento...

“Seu” Júlio perguntou:

– Se a associação for vender produtos para arrecadar dinheiro para suas atividades, precisa fazer a Inscrição Estadual e imprimir talões de notas fiscais, não é verdade?

– É verdade, sim, “seu” Júlio. E também precisa registrar tudo direitinho e entregar algumas declarações para o governo do estado. Se algum dia vocês precisarem fazer isso, eu explico todos os detalhes e ajudo a fazer o que for preciso.

Manoel perguntou:

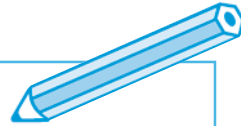
– Então não é só a contabilidade que vocês fazem?

– Nós fazemos a contabilidade e todo o resto da chamada “burocracia” da associação. Quando vocês tiverem alguma dúvida, podem perguntar que nós estaremos à disposição para explicar tudo para vocês. O contador é também um assessor contábil para a associação.

Perguntaram ao Roberto como fariam para contratá-lo.

Ele explicou que a contratação deve ser feita através de um contrato de prestação de serviços. O contrato garante os direitos e as obrigações da associação e do contador.

### *Rotina de trabalho com o contador:*



- No início do ano, a associação deve enviar a relação de patrimônio e o plano de contas atualizados para o orientar o contador em seu trabalho. Se a associação tiver mais de uma conta bancária, deve enviar uma relação com o número e o projeto de cada uma.
- Todo mês, até por volta do dia 10 do mês seguinte em que foi feita a movimentação, a associação envia os comprovantes de receitas, comprovantes de despesas, extratos bancários das contas correntes e das aplicações financeiras e relatório financeiro.
- No dia que for estipulado no contrato, a associação deve fazer o pagamento mensal ao contador, no valor que foi combinado entre eles.
- Até o final do mês em que foram enviados os documentos, o contador devolve todos os documentos para a associação arquivar em sua sede, juntamente com o balancete que ele fez.
- Toda vez que houver alteração no patrimônio: compra, venda ou perda de móveis, equipamentos, motor, bote, veículos, imóveis, a associação deve informar ao contador para que ele possa fazer a atualização.
- Quando terminar a contabilidade do ano, o contador deve entregar encadernados os livros razão, diário e balanço. O livro diário precisa ser registrado em cartório.

O contador fez um pedido:

- Não deixem acumular muito tempo antes de mandar os documentos. O ideal é que no começo de um mês, vocês já mandem os documentos do mês anterior. Fazendo assim, a gente deixa a contabilidade sempre em dia caso haja uma fiscalização e não acumula serviço nem para mim nem para vocês.

Eles gostaram do Roberto. Ele tinha bastante paciência para explicar tudo e até se ofereceu para ajudar a fazer a relação patrimonial e montar o plano de contas, que o Manoel não tinha entendido muito bem o que era nem sabia como fazer.

## 8. Relação patrimonial

Os diretores conversaram e resolveram contratar o Roberto para fazer a contabilidade da associação e cuidar para que todas as obrigações com o governo fossem cumpridas.

Manoel foi até o escritório e a sua primeira dúvida era sobre o patrimônio. Roberto explicou:

– Durante o ano a associação recebe recursos de várias fontes. São as receitas. Com uma parte do dinheiro, paga água, luz, telefone, compra diversos materiais, paga pessoas e outras coisas. São as despesas. Tudo foi consumido, não ficou nada na associação. Esse movimento de receitas e despesas vai ser lançado nos relatórios e vai aparecer nos balancetes mensais e no Balanço Patrimonial, que é feito no final do ano.

– Mas um carro não é consumido assim em pouco tempo. Disse o Manoel.

– Isso mesmo. Uma outra parte do dinheiro é utilizada para comprar bens que ficam para a associação durante vários anos. O dinheiro saiu, mas os bens ficaram. Esse é o patrimônio da associação e seu valor precisa ser registrado no balanço. O dinheiro que sobrar no final do ano também faz parte do patrimônio.

Manoel perguntou ainda:

– Mas tem que colocar tudo nesta relação? Por exemplo, se a associação compra uma garrafa térmica...

– De fato, não precisamos exagerar. A norma mais geral é que entram nessa relação os bens com valor superior a R\$ 350,00, mas exis-



tem algumas exceções. Vamos fazer o seguinte. Vocês vão me informar tudo o que ultrapassar esse valor mínimo e aí eu vejo o que é preciso entrar na relação. As coisas que normalmente registramos são:

### *Patrimônio*

São os bens que a associação tem, por exemplo:

- 3 **Móveis:** mesas, cadeiras, bancos, armários;
- 3 **Equipamentos:** computador, impressora, câmera fotográfica, filmadora;
- 3 **Veículos:** carro, caminhão, motocicleta, bote, motor;
- 3 **Imóveis:** terreno, casa, sede;
- 3 **Dinheiro:** no caixa, na conta corrente ou em alguma aplicação financeira.



– Mas nós não temos quase nada disso! Disse o Manoel.

– Mesmo que tiver só uma coisa ou duas, vamos fazer a relação para colocar no balanço.

Manoel continuou:

– Quer dizer que toda vez que a associação comprar algum bem tem que colocar na relação? E se a associação vender um desses bens ou quando uma mesa apodrece, um motor afunda no rio ou um computador fica muito velho?

Roberto gostava do interesse do Manoel:

– Sempre que a associação adquirir um novo bem, tem que incluir na relação. Quando um bem é vendido ou perdido por alguma

razão, registramos isso na relação, damos baixa dele. Pelo menos no final do ano, para fechar o balanço, eu preciso receber uma relação atualizada.

– E quando a associação ganha um desses bens de um doador?

– Também precisa entrar na relação patrimonial, porque é um bem da associação.

Lembrou ao Manoel que:

– Toda vez que a associação comprar ou vender um bem, é preciso ter nota fiscal ou recibo com nome, CPF ou CNPJ e endereço. Se alguma coisa for roubada, afundar no rio etc. é preciso fazer um boletim de ocorrência na delegacia ou uma declaração de perda assinada pela diretoria e por duas testemunhas.

Manoel, que não parava enquanto tivesse alguma dúvida, insistiu:

– Às vezes, um veículo ou equipamento é comprado com dinheiro de um projeto, mas no contrato diz que os bens adquiridos são de propriedade do financiador. Também entra na relação do patrimônio?

Roberto respondeu:

– Nesse caso não. De acordo com o que foi assinado no contrato, o bem não é da associação, é do financiador. Então, vai entrar na relação patrimonial dele.

Manoel estava satisfeito, pelo menos por enquanto:

– Agora, acho que entendi. Vamos fazer a relação?

Roberto mostrou um formulário com as informações que precisavam constar na relação:

Item	Local	Data Aquisição	Quant	Descrição	Valor	Data baixa

Manoel mostrou algumas notas fiscais que ele tinha levado. O contador disse:

– Que bom que o senhor trouxe as notas fiscais. Podemos copiar delas a descrição do bem, a data e o valor da compra.

Manoel, um pouco sem graça disse:

– Algumas coisas estão há muito tempo com a comunidade. Na época nem tínhamos associação e não temos mais a nota fiscal. Tem também o centro comunitário e uma sala que estamos utilizando como sede da associação, que está na nossa terra, fomos nós que construímos em mutirão com o material que ganhamos.

– Não tem problema. Para essas coisas nós colocamos a data da criação da associação e damos um valor estimado.

Fizeram a relação juntos. No final, Roberto deu uma cópia para o Manoel e orientou:

– Essa cópia o senhor leva. Sempre que houver alguma mudança o senhor registra aqui e me manda para eu manter os dados atualizados.

Manoel disse para ele não se preocupar. Ele já tinha entendido que o contador precisa estar sempre atualizado para poder fazer a contabilidade direito.

## 9. Plano de contas

A outra coisa que o Manoel precisava da ajuda do Roberto para fazer era o Plano de Contas. O contador explicou:

– Nós chamamos de contas ou rubricas, cada um dos tipos de receitas e de despesas. Para facilitar na hora de fazer os relatórios, damos um número para cada uma delas. O Plano de Contas é a relação de todas as receitas e despesas que a associação tem, cada uma com seu número. É muito importante que nenhum número seja repetido, para não confundir uma conta com outra.

E continuou:

– O senhor me disse que vai fazer relatórios financeiros para ajudar a diretoria a administrar os recursos da associação e para prestar contas para a comunidade, não é isso?

Manoel respondeu animado, sentindo a aprovação do Roberto:

– Vamos sim. A gente quer ter as informações na mão toda vez que for fazer reunião da diretoria. Para acompanhar, sabe como é? Vai ser importante também para os coordenadores dos grupos acompanharem o que eles têm de recursos, quanto estão gastando e quanto ainda tem para gastar. Queremos fazer de um jeito bem simples, que todo mundo entenda.

Roberto concordou:

– Vocês estão certos. É preciso acompanhar essas coisas bem de perto. Então, nós vamos fazer primeiro um Plano de Contas para vocês

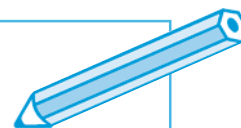
usarem nos relatórios que vocês vão fazer, depois eu me baseio neles para fazer o meu Plano de Contas para a contabilidade.

Primeiro perguntou ao Manoel quais eram os projetos ou atividades que a associação tinha. Foi anotando cada um e numerando em ordem. Depois, perguntou quais eram os tipos de receitas e quais eram os tipos de despesas de cada um. Colocou um número na frente de cada item.

Manoel não estava entendendo muito, mas depois ele explicou:

### *Para elaborar um Plano de Contas:*

- O número de cada conta é chamado de código;
- Cada código tem vários algarismos ou dígitos;
- A primeira coisa a fazer é dar um número para cada atividade ou projeto. Por exemplo, o Artesanato será número 1. Os produtos da roça, número 2 e assim por diante. Esse vai ser o primeiro dígito do código.
- O segundo dígito será o número 1 para as receitas e o número 2 para as despesas. Por exemplo, o código de uma receita do artesanato começará com 11. O código de uma despesa do artesanato começará com 12.
- Os outros dois dígitos do código serão para numerar cada uma das receitas ou despesas. Por exemplo, a receita "venda de artesanato" terá o código 1101. "Rendimento de aplicação financeira" do dinheiro do artesanato terá o código 1102 e assim por diante para todas as receitas do artesanato. Para a "compra de artesanato", será o código 1201. Para a "compra de embalagens" o código será 1202 e assim por diante.
- Dessa forma, nenhum código será repetido. Exemplo: todas as contas dos produtos da roça começarão com o número 2. As receitas dessa atividade começarão então com o número 21 e as despesas com o número 22 e assim por diante.



Manoel entendeu o que era um plano de contas. Junto com o Roberto, completou o do artesanato que ficou assim:

<b>1. ARTESANATO</b>	
	<b>RECEITAS</b>
<b>1101</b>	Venda de artesanato
<b>1102</b>	Prêmio do Concurso
<b>1103</b>	Venda de livro de bolso
<b>1104</b>	Rendimento de aplicação financeira
	<b>DESPESAS</b>
<b>1201</b>	Compra de artesanato
<b>1202</b>	Embalagens
<b>1203</b>	Fretes e correio
<b>1204</b>	Prestação de serviço da vendedora
<b>1205</b>	Xerox
<b>1206</b>	Telefone
<b>1207</b>	Material de escritório
<b>1208</b>	Manutenção de equipamentos
<b>1209</b>	Despesas bancárias

Fizeram a mesma coisa para as outras atividades. Manoel ficou muito agradecido ao Roberto e levou uma cópia para ajudar a fazer os relatórios financeiros junto o Adalberto.

O contador fez um último pedido:

– Durante este ano, use sempre esses códigos. Não faça nenhuma mudança, senão vai ser uma confusão com os lançamentos que já estão feitos. Se vocês começarem uma nova atividade, façam um

plano de contas para ela também, começando por um número que ainda não utilizamos e enviem para mim.

Manoel, incansável, perguntou:

– E vai ser assim a vida toda?

Roberto tranqüilizou:

– Não precisa ser a vida toda. Basta ser assim até o final do ano. Para o ano que vem, vocês vão fazer um novo planejamento de atividades, vão ter novos projetos, e então vamos precisar de um plano de contas novo.

Está bem, Roberto. Não vamos mudar nada do que está aqui. Se aparecer alguma coisa nova, nós informamos para você.

Manoel voltou para a comunidade com novidades para contar para os outros diretores e trabalho para fazer junto com o Adalberto.



## 10. Relatório financeiro

Manoel conversou com o “seu” Júlio e com o Lourival sobre a relação patrimonial e o plano de contas que fez com o Roberto e depois foi procurar o Adalberto. Ele estava no escritório com o Renato, administrador de uma outra associação da cidade.

Depois das apresentações, Adalberto disse ao Manoel:

– O Renato está me explicando como se faz um relatório financeiro. Ele disse que a primeira coisa é fazermos uma relação de despesas e receitas. Nela nós colocamos as principais informações dos pagamentos que fizemos e do dinheiro que recebemos.

Renato continuou:

– Ela pode ser feita de muitas maneiras, dependendo das informações que a associação ou seus financiadores acham que é importante. Uma das maneiras é essa, que eu estava mostrando para o Adalberto:

Código	Item	Histórico	Credor	Nº Doc	Data	Nº Cheque	Entrada	Saída

Explicou o que precisa ser escrito em cada coluna:

– Na primeira coluna colocamos o código da despesa ou da receita que está no Plano de Contas. Vocês já têm um Plano de Contas?

Manoel disse que tinha acabado de fazer com o contador.

– Ótimo! Na coluna “item” escrevemos número do lançamento. Começa pelo 1 e vai em seqüência até o último que for feito. É só para ficar mais fácil saber quantos lançamentos foram feitos e para localizar mais rapidamente algum deles quando for preciso.

E continuou a explicação:

– O “histórico” é o tipo de despesa realizada e para quê: material de escritório para a sede, alimentação para assembléia etc. Não é preciso escrever todos os materiais ou alimentos comprados. Quando forem pagamentos de despesas mensais como água, luz, telefone, aluguel, contador, salário de funcionário, é importante colocar também qual é o mês.

Disse ainda:

– O “credor” é quem recebeu o pagamento: um prestador de serviço, o mercado, a papelaria.

Adalberto, que começava a entender, disse:

– O “Nº Doc” é o número da nota fiscal, recibo ou fatura que foi paga. E a “Data” é a data do cheque ou o dia em que foi feito o pagamento em dinheiro.

Manoel se animou e disse que o próximo ele sabia:

– Na coluna “Cheque” a gente coloca o número do cheque que foi utilizado para fazer o pagamento.

Renato aproveitou para explicar:

– É bom utilizar um cheque para cada pagamento. Fica mais fácil para fazer o controle. Só se utiliza o mesmo cheque se forem pagas

várias despesas para o mesmo credor. Neste caso, deve ser feito um lançamento para cada documento.

Manoel concluiu:

– Na coluna de “Entradas” lançamos o valor do dinheiro recebido e na “Saídas” o valor do pagamento feito.

– Muito bem, “seu” Manoel. Vamos fazer alguns lançamentos para ver se vocês entenderam mesmo?

Adalberto pegou os comprovantes das despesas que fizeram naquele primeiro mês e fizeram os lançamentos. Quando viu a lista feita, Manoel observou:

– Até o final do ano esta lista vai estar um pouco grande. Vão acontecer várias vendas de artesanato, de livro de bolso, várias compras de artesanato, de embalagem, xerox, e as outras coisas. Como a gente vai saber o quanto entrou em cada tipo de receita ou o quanto gastou em cada tipo de despesa?

Renato entendeu o que o Manoel queria:

– O senhor gostaria de ter um resumo, não é isso? Por isso é importante ter o código do Plano de Contas. Vamos copiar a lista com todos os tipos de receitas e todos os tipos de despesas do artesanato, por exemplo. Agora a gente procura todos os lançamentos que tenham o código 1101 (Venda de artesanato), somamos os valores de todos e anotamos na frente dessa conta. Vamos fazendo isso com cada uma delas. Depois, somamos todas as receitas e todas as despesas. Vamos saber também quanto ficou de saldo.

Depois de um tempo de trabalho, o resumo estava feito:

## ASSOCIAÇÃO DA COMUNIDADE DO MORRO ALTO

Relatório Financeiro do Artesanato

Janeiro a Dezembro de 2005

### Resumo

<b>RECEITAS</b>		
<b>1101</b>	Venda de artesanato	597,00
<b>1102</b>	Prêmio do Concurso	
<b>1103</b>	Venda de livro de bolso	120,00
<b>1104</b>	Rendimento de aplicação financeira	
	<b>Total de receitas</b>	<b>717,00</b>
<b>DESPESAS</b>		
<b>1201</b>	Compra de artesanato	320,00
<b>1202</b>	Embalagens	72,00
<b>1203</b>	Fretes e correio	37,00
<b>1204</b>	Prestação de serviço da vendedora	
<b>1205</b>	Xerox	
<b>1206</b>	Telefone	
<b>1207</b>	Material de escritório	25,40
<b>1208</b>	Manutenção de equipamentos	
<b>1209</b>	Despesas bancárias	10,72
	<b>Total de despesas</b>	<b>465,12</b>

### Situação de caixa

Saldo Anterior	0,00
Recebido	717,00
Gasto	465,12
<b>Saldo</b>	<b>251,88</b>

Manoel e Adalberto gostaram muito do resumo apresentado pelo Renato. Dava para ver direitinho quanto de dinheiro tinha entrado em cada rubrica e quanto tinha sido gasto. Podiam ver qual tipo de receita estava tendo mais entradas e quais despesas estavam muito altas.

– Isso é ótimo para administrar nossos recursos e para prestar contas para a comunidade. Disse o Manoel. Dá trabalho, mas é muito bom.

Renato disse ainda:

– O trabalho pode ser bem menor se a gente fizer isso em um computador.

Adalberto reagiu logo:

– Mas por que você não falou logo, Renato?

– Porque eu queria que vocês entendessem como o relatório é feito. Outra coisa: não ter computador não é desculpa para não fazer o relatório financeiro. Eu queria que vocês vissem que é possível fazer o relatório só com papel, caneta e calculadora. Assim, todas as associações, mesmo aquelas que são pequenas e com poucos recursos, podem fazer os controles necessários.

Manoel perguntou:

– E como o computador pode facilitar nosso trabalho?

Renato ligou o computador e mostrou para eles:

– Mesmo no computador, a gente precisa fazer a lista de receitas e despesas em uma planilha e precisa também copiar em uma outra o plano de contas e deixar um lugar para aparecer o total. Do mesmo jeito

que a gente fez no papel. Colocando uma fórmula aqui onde nós colocamos o total da “venda de artesanato”, por exemplo, o computador vai fazer o trabalho que nós fizemos: vai procurar na coluna “Código” todos os lançamentos 1101, vai fazer a soma dos valores que estão na coluna “Entradas” e colocar o total na frente da rubrica. A mesma coisa vai acontecer com todas as outras somas que nós fizemos. A facilidade é que nós programamos o computador para fazer todas as contas por nós, automaticamente. Assim, cada vez que for feito um lançamento, o resumo fica atualizado.

Manoel gostou. O Adalberto fez alguns lançamentos na planilha que o Renato tinha montado e viram como as informações ficavam atualizadas.

Renato disse:

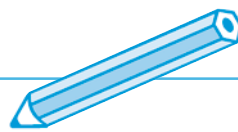
– Se vocês fizerem sempre os lançamentos no relatório financeiro, pelo menos uma vez por semana, ou mais dependendo do movimento, vocês vão ter um resumo atualizado para administrarem seus recursos, prestarem contas para a comunidade ou para os financiadores de um projeto sempre que precisarem. É bom não esperarem muito tempo, pra não acumular muita coisa.

## 11. Conciliação bancária

Renato explicou para o Manoel e para o Adalberto que um relatório financeiro também deve mostrar que a associação realmente tem o dinheiro que aparece no relatório como saldo.

– E como a gente deve fazer isso?

### *Como fazer a conciliação bancária:*



- É preciso ter em mãos o extrato da conta corrente e de aplicação financeira, se houver;
- A primeira coisa a fazer é incluir no relatório financeiro todas as cobranças de taxa de manutenção de conta, CPMF, tarifa de extrato e outras.
- Em seguida, conferir se os lançamentos feitos no relatório financeiro conferem com os lançamentos do extrato bancário. Se todos conferirem, o saldo do projeto no relatório deverá ser igual ao saldo da conta no extrato.
- Pode ser que algum cheque emitido ainda não tenha sido compensado e não apareça no extrato. Pode ser também que algum depósito ainda não tenha sido creditado na conta. Se isso acontecer, o saldo da conta não será igual ao saldo do projeto no relatório, mas a conciliação vai demonstrar porque a diferença existe naquele momento.

Aproveitando que estavam no começo do mês e que o extrato bancário da conta do artesanato já tinha chegado, fizeram o que o Renato tinha acabado de explicar e, no final acrescentaram a seguinte tabela no relatório financeiro, logo abaixo da situação de caixa:

### Conciliação bancária

Saldo Extrato	308,88
(-) Cheques não compensados	
850472	72,00
850480	120,00
(+) Depósito não creditado	
30/10/05	135,00
<b>Saldo Relatório</b>	<b>251,88</b>



## 12. Autorização de despesas

Manoel prestou muita atenção em tudo o que eles fizeram. Perguntou para o Renato:

– Agora que nós vamos ter um relatório que vai mostrar o que nós recebemos, o que já gastamos e o que ainda temos, é muito importante olhar esse relatório antes de fazer alguma despesa. Para ver se temos o dinheiro para pagar. A associação não pode gastar o dinheiro que não tem.

Renato respondeu:

– Eu acho que o senhor tem toda a razão, “seu” Manoel. Se tiver dinheiro compra, se não tiver, espera mais um pouco enquanto consegue os recursos.

E continuou:

– Algumas associações utilizam um pequeno formulário que é uma autorização de despesas. Antes de fazer a compra ou pagamento, o coordenador da atividade e o tesoureiro precisam autorizar:

Autorização de despesas	
De:	_____
Para:	_____
Projeto:	_____ Código: _____
Descrição:	_____
	_____
Autorização do Coordenador:	_____ Data: __/__/__
Autorização do Tesoureiro:	_____ Data: __/__/__

## 13. Comprovantes de despesas

Adalberto perguntou para o Renato:

– Eu vi na relação de despesas que tem uma coluna para colocar o número do documento, do comprovante de despesas. Todas as despesas precisam ter comprovantes?

– Precisam sim. O dinheiro da associação não é como o dinheiro da gente que nós gastamos do jeito que queremos e não precisamos dar satisfação para ninguém.

O Manoel concordou:

– É verdade! O dinheiro da associação não é particular: vem da contribuição dos sócios, das atividades que realizamos, de outras organizações e do governo.

Renato completou:

– Isso mesmo “seu” Manoel! Por isso qualquer despesa que for feita, tem que ter um comprovante. para prestar contas para a comunidade, para os financiadores e para o governo. É preciso comprovar que todo o dinheiro que recebeu foi gasto para atingir seus objetivos.

Manoel perguntou:

– Serve qualquer tipo de comprovante ou tem algum que é mais indicado?

Renato mostrou um papel que tinha em sua pasta:



## 14. Pagamento de despesas

Renato falou também sobre os pagamentos que são feitos em dinheiro e os que são feitos em cheque:

– As pequenas despesas que a associação tem no dia-a-dia com correio, cópias e autenticações, reconhecimento de firma em cartório, pequenas compras de materiais, lanches, etc, que forem menor do que R\$ 50,00, devem ser pagas com dinheiro. Se fizerem cheques com valor muito baixo, o banco vai cobrar uma taxa a mais para descontar cada um desses cheques.

Explicou para eles como fazer:

### *Fundo Fixo de Caixa:*

- A associação retira do banco um valor suficiente para pagar as pequenas despesas durante uma semana, por exemplo, R\$ 200,00 e guarda em uma gaveta com chaves ou num cofre;
- Vai pagando as pequenas despesas durante a semana com esse dinheiro;
- Na semana seguinte faz uma nova retirada com o valor dos gastos que foram feitos para ter novamente os R\$ 200,00 em caixa e assim por diante.

– E os pagamentos acima desse valor, também não poderiam ser feitos em dinheiro? Assim economizava folha de cheque! Perguntou o Manoel.

Renato explicou que na taxa de manutenção da conta que a associação paga para o banco já está incluído um ou mais talões de cheques

por mês. Então não vai ser economia nenhuma deixar de usar esses talões. Disse também que é mais fácil de comprovar e controlar os pagamentos quando são feitos com cheques:

### *Preenchimento de cheques:*



- Deve ser feito um cheque para cada pagamento. Quando há mais de uma nota fiscal do mesmo fornecedor, pode ser feito um cheque só, com a soma dos valores das notas;
- Todos os cheques devem ser nominais às pessoas, físicas ou jurídicas, que venderam produtos ou prestaram serviços para a associação. Principalmente nos cheques de valor alto, é recomendável escrever no verso o tipo de despesa que está sendo paga e a quem está sendo feito o pagamento.
- Se foi um mercado, posto de gasolina ou outra empresa, o cheque deve ser feito em nome da empresa e não no nome de um de seus donos, por exemplo. Dessa maneira fica claro que aquele cheque foi para fazer o pagamento àquela empresa.
- Os cheques devem ser feitos sempre com uma cópia. Tem um formulário que é vendido em papelaria.
- Usando um papel carbono, fica registrada nela a cópia do cheque que preenchemos. Colocamos também outras informações como o número da conta, banco, número do cheque e a descrição da despesa que foi paga.
- Com ela, podemos identificar facilmente qual foi o cheque que pagou cada despesa.

## 15. Arquivo dos documentos contábeis

Manoel comentou:

– Você já falou de vários papéis relacionados com pagamentos: requisição, comprovante, cópia de cheque. Como é que a gente deve guardar esses documentos?

Renato explicou ao Manoel que eles devem ficar juntos, presos com um grampo:

– Por cima de tudo fica a cópia do cheque, em baixo dela fica o comprovante e por fim a requisição. Se mais de uma despesa foi paga com o mesmo cheque, os comprovantes devem ficar todos juntos.

– Qual a maneira que você sugere para a gente arquivar todos eles?  
Perguntou o Adalberto.

Renato escreveu em um papel:

### *Como arquivar?*

- É bom ter uma pasta para cada atividade ou projeto;
- Dentro de cada pasta, guardamos os documentos separados por mês. Colocamos os documentos de cada mês em um saquinho plástico;
- No saquinho, organizamos os documentos por ordem de data;
- Em cada um guardamos junto com os comprovantes de despesas, os comprovantes de receitas, os extratos bancários e o relatório financeiro daquele mês.



Manoel observou que assim os documentos ficavam bem organizados e bem fácil para encontrar qualquer um quando precisassem.

– A razão é essa, “seu” Manoel. Encontrar facilmente qualquer documento que a gente quiser. E quando for mandar os documentos para o escritório de contabilidade, também fica fácil. É só pegar os saquinhos do último mês de cada atividade ou projeto e eles já vão todos organizados.

E completou:

– Vocês vão ser os responsáveis por guardar e conservar esses documentos. O secretário fica encarregado dos outros documentos da associação.

## 16. Como organizar o arquivo

Quando estavam acabando de falar sobre o arquivo dos documentos contábeis, o Lourival entrou no escritório e ficou muito interessado na conversa:

– Parece que eu cheguei na hora certa. Eu precisava mesmo conversar com alguém sobre o arquivo dos documentos da associação.

Renato disse para o Lourival que:

– É muito importante arquivar os documentos da associação para mantê-los bem conservados e para serem encontrados com facilidade sempre que for necessário.

– É preciso guardar tudo o que a associação recebe? Às vezes chegam convites, propagandas que nem interessam para a gente.

– Então vamos começar por esse ponto: o que é preciso arquivar e o que pode ser descartado depois de ser lido:

### *Documentos que precisam ser arquivados:*

#### **3 Documentos legais:**

- Estatuto Social;
- Atas de fundação e eleição da diretoria;
- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- Alvará de funcionamento;
- Escritura de imóveis;
- Documentos de veículos;
- Contratos de aluguel.





### **3 Documentos financeiros e contábeis:**

- Comprovantes de receitas;
- Comprovantes de despesas e cópia de cheque;
- Extratos de contas correntes e aplicações;
- Relatórios financeiros;
- Livros Diário, Razão e Balanço.

### **3 Documentos tributários e trabalhistas:**

- Declaração Integrada de Informações Econômico-Fiscais (DIPJ);
- Comprovantes de recolhimento de impostos;
- Contratos de trabalho;
- Registro de funcionários.

### **3 Documentos de projetos:**

- Projeto;
- Contrato;
- Relatórios;
- Correspondência.

### **3 Outros documentos:**

- Correspondências a instituições diversas;
- Relatórios;
- Publicações.

Lourival comentou:

- É uma lista bem grande!

Renato respondeu:

– Essa lista pode ser maior ou menor, dependendo das atividades que a associação desenvolve e das organizações com quem ela se relaciona.

Em seguida, mostrou a lista do que pode ser jogado fora ou dado para alguém que se interessar:

*Não é preciso arquivar:*



- Convites de eventos que já aconteceram;
- Folhetos, folders e outros materiais promocionais de instituições com quem a associação não se relaciona;
- Publicações de assuntos que não são de interesse da associação.

Lourival disse que essa lista, apesar de bem menor do que a outra, já ia livrar as gavetas de muita coisa.

Renato comentou:

– Aproveitando que o senhor falou em “gavetas” vamos conversar sobre a organização do arquivo. Os documentos não podem ficar soltos em gavetas e misturados principalmente com outros materiais da secretaria.

Lourival achou que o Renato podia estar exagerando:

– A nossa associação está começando agora. Mal conseguimos uma salinha para montar nosso escritório. Temos só uma mesa e um computador. Algumas associações das comunidades vizinhas nem isso têm.

Renato explicou:

– Se a associação não tiver uma sede, os documentos podem ficar na casa do secretário, por exemplo. Mas é muito importante que estejam organizados em pastas, separados por tipo de documento e em um lugar que possam estar bem conservados e encontrados facilmente. A mesma coisa vale para uma sala como essa que vocês têm.

Lourival entendeu o que ele queria dizer e já começou a pensar no futuro:

– Conforme a quantidade de documentos for crescendo, a gente pode comprar um arquivo de gavetas, com aquelas pastas suspensas... Em uma delas guardamos os documentos legais da associação, em outra os documentos dos projetos, e assim por diante.

Adalberto gostou da idéia:

– E dentro da gaveta dos documentos legais, por exemplo, pode ter uma pasta para o Estatuto e as alterações que a gente for fazendo, outra para as atas, outra para os documentos da Receita Federal etc.

Renato percebeu que eles tinham entendido e saberiam muito bem organizar os arquivos. Lourival pegou as pastas que já tinha comprado e começaram a organizar os documentos.

Quando tinham terminado, Manoel perguntou:

– No computador também ficam vários documentos. Alguns são da associação, outros são particulares.

Renato abriu o gerenciador de arquivos do computador e mostrou para eles:

– No computador é a mesma coisa, só que é um arquivo virtual. Não é de documentos impressos. Imagine que aqui nós temos vários armários de arquivo, cada um com gavetas e dentro das gavetas tem várias pastas. Aquilo que não serve para ninguém deve ser descartado. Aquilo que interessa para pessoas da comunidade, a gente coloca em uma “gaveta” só para isso. Cada pessoa pode ter a sua pasta onde vai guardar seus documentos. A associação precisa ter um “armário” só para ela.

E o Lourival pensou rápido:

– Em cada gaveta desse armário nós colocamos pastas e dentro de cada uma ficam os documentos do mesmo tipo, como fizemos com os documentos impressos.

Adalberto, que tinha mais prática para trabalhar com o computador, ficou encarregado de organizar o arquivo virtual.

## QUARTA PARTE

### PROJETO:

Da elaboração à  
prestação de contas

# 1. Elaboração

Marcelo não esquecia da Comunidade do Morro Alto.

Ele sempre procurava um jeito de saber o que estava acontecendo com a associação e sempre que precisavam dava algumas orientações.

Acompanhou satisfeito a organização do trabalho da diretoria, dos grupos, o desenvolvimento das atividades e foi vendo a associação crescer, devagar, mas com a participação de muita gente, com criatividade e com vontade.

Ele não esqueceu da promessa que tinha feito. Um dia falou que o Ângelo tinha informado a ele algumas alternativas de projetos que poderiam ser financiados para a comunidade.

A diretoria conversou, se reuniu com as lideranças que faziam parte do Conselho e viram que as propostas combinavam bem com algumas coisas que eles estavam precisando desenvolver.

Ficou combinado que para esse encontro não estaria toda a comunidade. O projeto seria feito dentro do planejamento do qual todos já tinham participado, mas na hora de escrever não dá para juntar muita gente. Depois que estivesse pronto, o projeto seria apresentado para a toda a comunidade aprovar.

Junto com os diretores, participariam os coordenadores e outros integrantes dos grupos envolvidos com as atividades do projeto que iam elaborar.

No dia combinado, todos estavam reunidos no salão comunitário.

Não era mais preciso fazer apresentações. Todos já eram conhecidos, mas o “seu” Júlio não deixou de dar as boas vindas a todos e agradecer mais uma vez a colaboração do Marcelo. Aquele era mais um momento importante para a associação.

Marcelo começou lembrando que cada financiador também tem sua missão e financia projetos que combinem com ela.

Disse também:

– Alguns financiam um projeto apenas, mas outros se tornam parceiros, financiando as atividades da associação durante anos, discutindo junto as linhas de ação e visitando a comunidade para ver de perto os resultados.

E continuou:

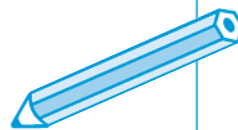
– Esses financiadores entendem que tanto eles quanto a associação estão querendo atingir o mesmo objetivo. Cada um fazendo a sua parte. Por isso, não são apenas doadores de dinheiro: planejam, acompanham as atividades, avaliam os resultados junto com a associação. Eles também querem ajudar a fazer a mesma mudança da realidade.

Lourival disse:

– Nós vimos os editais que você mandou. Discutimos sobre eles e temos algumas propostas. Vimos que cada financiador tem um modelo próprio de projeto, mas tem algumas informações que todos eles pedem.

Marcelo distribuiu para todos uma pequena apostila e mostrou em alguns cartazes os:

## *Elementos básicos de um projeto*



### *Nome*

- O nome do projeto resume a idéia principal do que se quer realizar.

### *Apresentação*

- Nome da organização, região e populações com quem atua, seus objetivos e sua experiência de trabalho, principalmente com relação ao problema e objetivo do projeto.
- Na apresentação, o financiador precisa ter as principais informações sobre a associação para saber se seus objetivos são os mesmos, que ela tem experiência e capacidade para executar o projeto.

### *Contexto*

- Descrever a região onde o projeto será executado, a população que será beneficiada e a situação em que vivem, principalmente, com relação ao problema que se quer resolver com o projeto.

### *Objetivo Geral*

- É a mudança que queremos na realidade apresentada no contexto. É um objetivo de médio ou longo prazo, por isso não precisa ser atingido completamente durante o período de execução, mas o projeto deve colaborar para atingi-lo.

### *Objetivos Específicos*

- Detalham o objetivo geral. São conquistas mais específicas que, no conjunto, levarão a atingir ao máximo possível o objetivo geral. Também nesse caso não precisam ser atingidos completamente durante a execução do projeto.



## *Metas ou resultados esperados*

- São as mudanças efetivas na realidade que se pretende conseguir com a realização das atividades do projeto e que demonstram o que se espera atingir de cada um dos objetivos específicos. A organização proponente está se comprometendo a conseguir esses resultados durante a execução do projeto. Para cada objetivo específico deve-se apresentar um ou mais resultados.

## *Indicadores*

- Demonstram o quanto os resultados esperados foram atingidos. Podem ser qualitativos ou quantitativos. Sempre que possível devem ser quantitativos, por serem mensuráveis e mais fáceis de serem demonstrados ao final do projeto. Devem incluir números absolutos ou porcentagens. Para cada resultado esperado é apresentado um ou mais indicadores.

## *Justificativa*

- Demonstrar claramente a relevância do problema que se quer trabalhar e como o projeto melhorará essa situação.
- É preciso ficar muito claro quais são os benefícios que o projeto trará para o público alvo.

## *Atividades*

- As atividades são o que vamos fazer para cumprir as metas e atingir os objetivos. Cada objetivo específico deve ter uma ou mais atividades.

## *Metodologia*

- Explicar como o projeto será coordenado, como as atividades serão realizadas, como será a participação dos beneficiários.
- A associação precisa demonstrar que, do jeito que ela quer trabalhar, vai conseguir alcançar os resultados esperados.

## *Cronograma*

- No cronograma colocamos todas as atividades a serem realizadas pelo projeto. Na frente das atividades colocamos colunas com o número de meses que o projeto vai durar. Essas colunas devem ser numeradas (por exemplo, de 1 a 12) e não identificadas com o nome dos meses, porque não sabemos em que mês os recursos serão liberados e quando iniciará realmente a sua execução.
- Se uma atividade demorar mais de um mês para ser executada, devemos assinalar todas as colunas necessárias.
- É preciso tomar cuidado para colocar na ordem correta as atividades que são seqüência uma da outra. Também precisamos ser realistas e não acumular muitas atividades em um mesmo mês.

## *Orçamento*

- Apresenta de forma detalhada o custo de cada uma das atividades previstas com pessoal, materiais, equipamentos etc. Para cada item são apresentados a quantidade, o valor unitário e o valor total.
- As unidades utilizadas para a quantidade, variam para cada tipo de recurso. Por exemplo, combustível é colocado em litros, pessoal que trabalha em eventos em diárias, alimentação em quantidade de pessoas por dia. Quando são muitos itens de pequeno valor, como material de escritório, estabelecemos um valor único.
- É preciso levar em conta que cada projeto tem um impacto na organização (instalações, equipamentos, gastos gerais de administração e suporte). Devem ser previstos e, sempre que possível, incluídos no orçamento do projeto.

Manoel comentou:

- Fazer um projeto é uma coisa complicada, não? E deve dar um trabalho enorme!

Marcelo concordou um pouco com ele:

– É um pouco difícil no começo, até a gente se acostumar a colocar as informações certas em cada elemento do projeto.

E continuou:

– O trabalho depende do tamanho do projeto. Quanto mais objetivos e atividades vocês incluírem, mais complicado fica. É melhor começar com um projeto pequeno e, depois que já estiverem mais acostumados, vai ser mais fácil fazer um projeto maior.

Reuniram-se em grupos pequenos, leram atentamente a apostila que tinham recebido, foram conversando e escrevendo sobre a associação, a realidade em que viviam e o jeito que trabalhavam, definiram os objetivos e, assim por diante, elaboraram todos os elementos do projeto.

Depois que terminaram, leram para todos e fizeram algumas correções que foram sugeridas, Marcelo propôs:

– Agora que vocês já conhecem os elementos básicos de um projeto, vamos ver os editais. Nós precisamos verificar com bastante atenção o que cada organização está disposta a financiar: em qual região, com qual tipo de população, que tipo de atividades, que tipo de despesas, por quanto tempo, qual o limite de recursos para cada projeto.

E continuou:

– Há organizações que financiam projetos institucionais: contratação de pessoal, compra e manutenção de infra-estrutura, despesas correntes, além das principais atividades desenvolvidas pela as-

sociação. Outras organizações aceitam financiar apenas algumas atividades específicas.

Depois de algum tempo de leitura e conversa, disseram qual era o edital que queriam responder. Pegaram o formulário daquele financiador e começaram a redigir. Marcelo foi orientando de acordo com as dúvidas que iam surgindo.

Depois de algum tempo, “seu” Júlio disse a todos:

– Eu estou vendo que esse trabalho é um pouco demorado e estamos sentindo falta de informações que nós não temos agora. Vamos ter que pesquisar. Se a equipe escolher um coordenador, ele pode dividir as tarefas: reunir as informações, pesquisar preços para o orçamento. Cada um faz uma parte e depois a equipe se reúne para discutir e fazer uma redação final.

Marcelo concordou:

– O “seu” Júlio tem razão. Um projeto não pode ser escrito de uma vez só. Durante a elaboração, sentimos falta de informações, achamos que é importante conversar com outras pessoas, precisamos consultar os fornecedores e profissionais sobre o preço de produtos e serviços. Quando isso acontece, é melhor parar, dividir tarefas para buscar as informações necessárias e depois se reunir de novo.

Escolheram um coordenador, dividiram as tarefas e combinaram que o centro comunitário seria o ponto de encontro. De manhã, se reuniram para ver como a redação estava caminhando e quais informações precisariam para continuar. De acordo com as tarefas que tinham sido divididas, cada um iria buscar as informações necessárias e voltariam para continuarem a escrever. Trabalharam assim durante alguns dias.

Quando já tinham preenchido todo o formulário, escolheram uma equipe pequena para revisar todo o projeto, já que diferentes pessoas tinham escrito cada parte. Marcelo também ajudou na revisão.

Para encerrar o trabalho, Marcelo disse:

– Depois de elaborado pela equipe responsável, um projeto precisa ser discutido pela diretoria. Melhor ainda se puder ser apresentado para a comunidade dar sugestões para que ele fique do jeito que todos estavam querendo. É preciso lembrar que o projeto não é só da diretoria, mas de toda a comunidade. Quanto mais eles participarem desde o começo, mais vão saber que é seu e vão se responsabilizar por ele.

“Seu” Júlio disse:

– Isso nós já combinamos. A diretoria vai ler o projeto com calma. Se for necessário, vamos chamar a equipe de redação para fazer algumas correções. Por fim, vamos apresentar para a comunidade toda aprovar antes de enviar para o financiador.

## 2. Negociação e contratação

Nem os diretores da associação e nem os moradores da Comunidade do Morro Alto se contentavam até conseguirem a última informação. Por isso perguntaram ao Marcelo:

– Depois que a comunidade aprovar, como vamos fazer para enviar o projeto para o financiador?

– Alguns financiadores querem que o projeto seja enviado pela Internet, outros pelo correio, como é o caso deste edital. Depois que estiver aprovado por todos vocês, façam uma carta encaminhando o projeto, coloquem em um envelope junto com o projeto e enviem para o endereço que também está no edital.

Lourival perguntou:

– O que vai acontecer depois?

– Depois de enviado, começa a fase de negociação:

### *Podem ser negociados:*



- Algumas atividades que o financiador julgue que não faça parte de seus programas de financiamento ou atividades que não foram incluídas, mas que ele considera importantes;
- Alguns valores que ele pode considerar muito altos ou baixos;
- O prazo de financiamento pode ser aumentado ou reduzido.

Explicou também que:

– A negociação é feita pelo correio, e-mail, telefone ou mesmo visitas. É necessário que a associação esclareça rapidamente todas as dúvidas do financiador. Não é bom deixá-los esperando. Muitas vezes, há um prazo para concluir as negociações e contratar o projeto.

“Seu” Júlio perguntou:

– A gente tem que concordar com tudo o que o financiador quiser mudar?

Marcelo explicou que:

– A associação não deve concordar com tudo, não. É preciso ceder o que não é fundamental e insistir naquilo que for necessário para o projeto ser bem executado. Como em toda negociação é preciso saber quando avançar e quando recuar.

– O que é essa contratação? Perguntou o Manoel.

– Se der tudo certo na negociação e o projeto for aprovado pelo financiador ele elabora um contrato com as datas para a liberação dos recursos, prazos de execução, respeito ao projeto aprovado, como e quando serão feitas as prestações de contas etc. O projeto é sempre incluído como anexo ao contrato. A associação estará se comprometendo que vai realizar as atividades previstas e gastar o dinheiro de acordo com o orçamento.

Marcelo ainda explicou que:

– É preciso que a diretoria leia atentamente o contrato antes de assiná-lo, verificando se concorda com as regras estabelecidas nele. Uma vez assinado, é um compromisso legal que associação e o financiador têm entre si.

Manoel, sempre preocupado com o que poderia acontecer, perguntou:

– Então, depois que o contrato for assinado, não pode mudar mais nada? E se tiver algum problema com o orçamento, por exemplo?

Marcelo disse que quase todos os financiadores entendem que algumas despesas podem ser diferentes do que foi planejado. Algumas atividades também podem deixar de ser importantes e outras se tornarem necessárias.

Disse ainda:

– Quando a associação assina o contrato com o financiador, é um compromisso assumido entre os dois. Qualquer mudança também precisa ser de acordo entre as duas partes. É preciso comunicar ao financiador e ele precisa concordar para que seja feita. Em geral, eles concordam com modificações no orçamento ou nas atividades, desde que ajude a alcançar melhor os objetivos e os resultados.

Lourival perguntou:

– E como é feita essa nova negociação?

Marcelo disse:

– Uma carta ou um e-mail é suficiente, inclusive para a associação ter por escrito o novo acordo que foi feito. Por isso é bom evitar que seja por telefone.



### 3. Liberação dos recursos

O projeto da associação foi aprovado. Marcelo era o contato, porque na Comunidade do Morro Alto não tinha telefone nem Internet. Quando ele recebeu a notícia, entrou logo em contato com os diretores e disse que o contrato chegaria no endereço para correspondências da associação.

Quando o contrato chegou, “seu” Julio pediu para o Marcelo ir lá para lerem juntos antes de assinar.

De acordo com o contrato, os recursos seriam liberados em 4 parcelas a cada 3 meses. A primeira seria logo depois do contrato assinado chegar de volta na mão do financiador.

“Seu” Júlio perguntou se era sempre assim. Marcelo explicou:

– Às vezes os recursos são liberados de uma vez. Mas é muito comum que seja em parcelas. No projeto que fizemos, tinha um cronograma de desembolso. Colocamos nele o quanto iríamos gastar a cada 3 meses, de acordo com o cronograma de atividades. Eles vão mandar as parcelas de acordo com o que estava previsto.

Marcelo chamou a atenção do “seu” Júlio e do Manoel:

– O financiador exige que a associação abra uma conta bancária exclusiva para o projeto. Só o dinheiro que eles mandarem pode ser depositado nessa conta e vocês só podem tirar dinheiro ou dar cheques para pagar as despesas deste projeto. O banco permite que se coloque na conta um nome que identifique o projeto. É bom pedir para eles fazerem isso.

Explicou ainda que:

– Quando o financiador é brasileiro, o dinheiro cai direto na conta. Mas como esse financiador é de outro país, ele vai mandar o dinheiro em moeda estrangeira, geralmente em dólares, para o banco onde a associação abriu a conta.

Manoel se espantou:

– E nós vamos pagar o mercadinho em dólares?

– Não, “seu Manoel”. O dinheiro vai chegar no banco, mas não irá direto para a conta da associação. O banco vai avisar que tem uma ordem de pagamento em moeda estrangeira. Vocês vão até a agência, vão assinar um Contrato de Câmbio autorizando o banco a converter os dólares e depositar em reais na conta da associação.

Disse ainda para o Manoel:

– Guarde uma cópia do contrato como comprovante da receita. Geralmente o financiador pede que seja informado em quantos reais os dólares foram convertidos. É preciso enviar um e-mail ou uma carta informando o valor em dólares que eles enviaram e qual foi o valor em reais que se conseguiu com o câmbio.

## 4. Implementação

Quando o projeto foi aprovado, a diretoria escolheu um coordenador e a equipe que ficaria responsável pela execução das atividades. Como eram pessoas que já atuavam e eram interessadas naquele tema, escolheram os que participaram da elaboração do projeto.

Assim que a equipe foi formada, eles já foram se preparando: fizeram uma cópia do projeto para cada um, olharam o cronograma de atividades e o orçamento para organizar as primeiras atividades e pedir para a administração da associação comprar os materiais e equipamentos com a antecedência necessária para que as atividades fossem realizadas de acordo com o cronograma.

A diretoria foi acompanhando e supervisionando o trabalho da equipe para ajudar no que fosse preciso e para que fosse executado de acordo com o que foi planejado junto com a comunidade e combinado com o financiador.

## 5. Monitoramento

### *Monitorar um projeto é:*

- Acompanhar a sua execução, verificando se as atividades previstas estão sendo realizadas, se os resultados esperados estão sendo alcançados e se os recursos estão sendo gastos de acordo com o previsto.



Natalino era o coordenador do projeto. Ele acompanhava pessoalmente a realização das atividades e participava de quase todas elas. Quando não podia, porque tinha outra coisa do projeto para fazer, escolhia alguém para coordenar a atividade no lugar dele. Depois conversava para saber tudo o que tinha acontecido.

Desde o começo da implantação, insistiu bastante para que todos os membros da equipe conhecessem e entendessem bem os objetivos, as metas e as atividades do projeto:

– Todos precisam ter muito claro o que temos que fazer e para que programamos essas atividades: qual é o objetivo e o resultado que queremos alcançar com cada coisa que fazemos. No final do projeto, não queremos mostrar apenas que realizamos todas as atividades que estavam previstas. Queremos, principalmente, alcançar os resultados que foram previstos, as melhorias na vida da comunidade.

Desde que as atividades foram iniciadas, se reuniam a cada duas semanas ou no máximo uma vez por mês, dependendo do andamento do trabalho. Avaliavam o que tinha sido feito até aquele momento e programavam os próximos passos.

Na primeira, o Natalino explicou como fariam o:

### *Monitoramento de atividades e resultados:*

- Verificar se as atividades previstas estão sendo realizadas;
- Avaliar se a metodologia utilizada está adequada ou se houve algum problema na execução;
- Verificar se está sendo realizada dentro do prazo previsto no cronograma;
- Comparar as despesas realizadas com o que estava previsto no orçamento;
- Avaliar se os resultados esperados estão sendo alcançados.



Os relatórios apresentados eram guardados em uma pasta. Natalino fazia também um relatório da reunião e guardava junto. Eles foram juntando também fotos, depoimentos de pessoas da equipe e da comunidade.

Natalino sempre dizia:

– Todo esse material vai ser muito útil para fazer o relatório de atividades para o financiador e para termos uma memória dos trabalhos realizados pela associação.

O Natalino sempre se reunia com a diretoria para informar sobre o andamento do projeto e para decidirem juntos quando algo importante tinha que ser resolvido.

Manoel e Adalberto fizeram uma planilha no computador para monitorar a execução financeira do projeto.

Adalberto sugeriu:

– Vamos verificar como o financiador quer que o relatório financeiro seja apresentado. Se fizermos o relatório para monitoramento de acordo com o modelo que ele quer, já servirá também para prestar contas.

A relação de despesas era muito parecida com aquela que o Renato tinha feito com eles, mas as receitas tinham que estar em uma relação separada:

RELAÇÃO DE RECEITAS						
Associação da Comunidade do Morro Alto Banco do Brasil [9530-2]						
data de envio	parcela nº	OP nº	valor em USD	data da troca	taxa de conversão	R\$
03.09.2005	01	3323427	2.517,31	15.09.2005	2,6494	6.669,39
20.11.2005	02	4303838	3.651,37	31.11.2005	2,3786	8.685,17
<b>TOTAL Recebido</b>			<b>6.168,68</b>			<b>15.354,56</b>

O resumo também era um pouco diferente porque em um projeto é preciso ter o orçamento, o quanto foi gasto e qual é o saldo de cada atividade:

**ASSOCIAÇÃO DA COMUNIDADE DO MORRO ALTO**  
 Relatório Financeiro do Projeto “Recuperação de Matas Ciliares”  
 Setembro de 2005 a Agosto de 2006

**Resumo**

		<b>Orçado</b>	<b>Gasto</b>	<b>Saldo</b>
<b>2201</b>	Mapeamento das áreas degradadas			
<b>2202</b>	Oficinas com os agentes comunitários			
<b>2203</b>	Viveiro de mudas			
<b>2204</b>	Reflorestamento das áreas degradadas			
<b>2205</b>	Assessoria Técnica			
<b>2206</b>	Agentes da comunidade			
<b>2207</b>	Prestação de serviço			
<b>2208</b>	Contador			
<b>2209</b>	Xerox			
<b>2210</b>	Telefone			
<b>2211</b>	Internet			
<b>2212</b>	Correio			
<b>2213</b>	Material de escritório			
<b>2214</b>	Material de limpeza			
<b>2215</b>	Manutenção de equipamentos			
<b>2216</b>	Despesas bancárias			
	<b>TOTAL DO PROJETO</b>			

**Situação de caixa**

	Saldo anterior	
1000	Recebido	
	Gasto	
	Saldo	

### Conciliação bancária

Saldo Extrato	
(-) Cheques não compensados	
(+) Depósitos não creditados	
<b>Saldo Relatório</b>	

O relatório estava sempre atualizado. Os lançamentos eram feitos sempre que chegava alguma parcela de recurso ou era feita alguma despesa. Assim, a equipe do projeto e a diretoria sempre tinham informações atualizadas para as reuniões.

O coordenador sempre conversava com o tesoureiro sobre as despesas que estavam sendo feitas, se alguma atividade estava gastando mais ou menos do que estava previsto, se uma compra poderia ser autorizada.

Manoel sempre dizia:

– A boa administração de um projeto, não é aquela que fica segurando o dinheiro para sobrar mais no final. Isso é bom para negócios, não para projetos. Um projeto foi bem administrado quando, no final, todas as atividades foram realizadas e todo o dinheiro foi gasto.



## 6. Replanejamento

Depois de alguns meses de execução do projeto, Natalino e sua equipe observaram que nem tudo estava saindo de acordo com o que havia sido planejado: algumas atividades custaram mais e outras menos do que estava no orçamento; algumas atividades não puderam ser realizadas nas datas previstas por causa do tempo: chovia quando eles precisavam de sol ou ficava seco quando precisavam de chuva.

Eles estavam ficando preocupados quando o Natalino lembrou de uma conversa que teve com o Marcelo:

– O planejamento é uma orientação de trabalho, não uma coisa definitiva. Quando o projeto está sendo realizado, nem tudo acontece como nós planejamos: os preços das coisas mudam, algumas atividades acabam sendo realizadas em datas diferentes por causa de uma série de imprevistos, podemos verificar que algumas atividades não vão ajudar a atingir o objetivo como havíamos pensado e uma outra que não tínhamos previsto pode ajudar mais.

Naquela ocasião, o Natalino perguntou para ele:

– Nesses casos, a gente pode mudar o planejamento?

– Deve mudar. Por isso é importante fazer um bom monitoramento das atividades e dos resultados. Assim como a comunidade, o financiador quer que os objetivos e resultados esperados sejam alcançados. Qualquer mudança que seja necessária para isso deve ser feita.

Marcelo lembrou do que já tinham falado sobre o contrato ser um compromisso assumido entre a associação e o financiador:

– Não esqueça de enviar uma correspondência para o financiador propondo as mudanças. É preciso justificar porque vocês avaliam que essas mudanças vão melhorar o resultado. Elas só podem ser implementadas depois que ele concordar.

## 7. Avaliação

Depois de seis meses de trabalho, já haviam executado metade do projeto. Natalino disse que era hora de fazerem uma avaliação.

Algumas pessoas não gostaram muito da idéia. Acharam no início que o coordenador queria saber quem é competente e quem não é, quem é o culpado pelos erros etc. No final, algumas pessoas ficariam mal vistas e poderiam até ser desligadas do projeto.

Natalino explicou melhor o que estava querendo:

– Nós já percorremos metade do caminho: do período previsto para a execução e das atividades previstas no projeto. Além de interessar para a nossa equipe, para a diretoria e para toda a comunidade, o financiador também quer uma avaliação. No próximo mês precisamos enviar um relatório.

A equipe começou a ficar mais tranqüila.

Ele continuou:

– Nós já conversamos bastante e recolhemos muitas informações durante nossas reuniões de monitoramento. Agora precisamos juntar o que já temos, discutir o que deu certo e o que não deu, aprender com nossos erros, aproveitar a lição do que deu resultado para poder ter um resultado melhor na segunda metade do nosso trabalho.

Natalino explicou que aquele financiador não tinha um formulário próprio para apresentação do relatório de atividades, por isso ele tinha perguntado ao Marcelo quais eram as informações que normalmente são pedidas:

## *Estrutura Básica de um Relatório Narrativo*

### *Capa*

**Título:** identificação do projeto sobre o qual o relatório está tratando;

**Período:** referente ao relatório (mês e ano);

**Nome da associação;**

**Nome da instituição financiadora** que recebe o relatório;

**Data** de envio do relatório (mês e ano).



### *Sumário*

- Relação dos assuntos tratados, indicando a página. É feito quando o relatório é muito grande.

### *Introdução*

- Apresenta de forma resumida o período de execução, o que foi realizado e principalmente os resultados alcançados até aquele momento, lembrando o objetivo geral do projeto.

### *Atividades desenvolvidas*

- É descrito o que foi realizado. Quando o projeto tem várias atividades, cada uma deve ser apresentada em um item, utilizando o mesmo nome que foi dado no projeto.

### *Avaliação*

- São apresentados os resultados alcançados, lembrando dos resultados esperados que foram colocados no projeto. São expostos também os problemas enfrentados para executar o projeto. É importante justificar quando não se alcançou algum dos resultados ou quando só foi alcançado em parte.

### *Conclusão*

- Apresentar de maneira geral o que melhorou na vida da comunidade com a execução do projeto e quais são os desafios a serem enfrentados para continuar o trabalho.

Todos perceberam que o foco da avaliação não era as pessoas, mas o trabalho que tinha sido desenvolvido. É claro que, se alguém estivesse contribuindo muito pouco ou em nada, nem se sentiria bem em continuar na equipe. Mas não era esse o momento para discutir o desempenho de cada um.

Eles foram conversando, consultando os relatórios das atividades e das reuniões de monitoramento e redigindo o relatório.

No final, todos disseram que estavam aprendendo muito com aquele projeto. Era uma experiência diferente do que eles estavam acostumados, com tudo tendo que ser planejado, monitorado, pensando em resultados...

Marisa, uma jovem que estudava na Escola Agrotécnica, disse que:

– Essa avaliação que fizemos também foi muito importante para sabermos melhor o que conseguimos, o que erramos e o que acertamos. Com isso, tenho certeza que vamos executar melhor a próxima etapa.

Natalino ficou contente que o receio inicial de fazer a avaliação tinha desaparecido logo. Todos se dedicaram para fazer uma avaliação bem feita e no final ganharam experiência, confiança e comprometimento para continuar o trabalho:

– Antes de enviar o relatório para o financiador, vamos conversar também com a diretoria e com a comunidade. No final do projeto vamos fazer outra avaliação e, pelo jeito, vamos ter ainda mais o que contar. Essa experiência não serve só para a nossa equipe, mas pode ajudar muito nas outras atividades da associação também.

Marisa sugeriu:

– O que estamos fazendo pode dar muitas idéias para outras comunidades. Elas também podem aprender com o que estamos fazendo. Podemos pensar em uma forma de divulgar nossa experiência para outras associações.

Natalino disse levaria a proposta da Marisa para a diretoria: divulgar as experiências para outras associações é uma forma de multiplicar ainda mais os resultados.

## 8. Prestação de contas

A prestação de contas de um projeto seja parcial, seja no final da execução, é feita com um relatório narrativo e um financeiro.

Junto com o relatório de atividades que o Natalino e sua equipe tinham feito, enviaram como anexo todo o material que tinham produzido.

O relatório financeiro também não trouxe nenhuma dificuldade. Como o Manoel e o Adalberto já tinham feito o relatório de monitoramento de acordo com o modelo que o financiador queria e mantinham sempre atualizado, só precisaram conferir com o Natalino se as despesas estavam de acordo com as atividades realizadas, porque um é espelho do outro: o narrativo descreve as atividades realizadas e o financeiro mostra o quanto se gastou para realizá-las. É muito desagradável quando o financiador observa que há gastos com atividades que não aparecem no relatório narrativo ou atividades que foram realizadas e não aparece despesa nenhuma no relatório financeiro.

O relatório financeiro e o narrativo foram revisados pelo coordenador e pela diretoria e foram enviados para o financiador junto com uma carta de encaminhamento.

## Epílogo?

### **NÃO! Essa estória continua...**

Muitas coisas aconteceram na Comunidade do Morro Alto naquele ano, muitas delas através da associação. A comunidade estava sempre participando de alguma forma: fazendo parte dos grupos ou ajudando quando tinha alguma atividade grande e precisavam de mais pessoas, lendo os boletins que o Lourival colocava no quadro mural, ajudando nas festas, participando das assembléias.

Nas assembléias, todos compareciam, ouviam com atenção os relatórios que eram apresentados, ajudavam a avaliar, davam sugestões para melhorar.

Na assembléia do final de ano, a “Árvore de Objetivos” estava em um grande cartaz na frente do centro comunitário, atrás da mesa da diretoria. Todos puderam observar que alguns resultados tinham sido alcançados, outros apenas em parte. Algumas atividades não puderam ser realizadas e então os resultados não foram conquistados. Mas eles não desanimaram. Sabiam que não se consegue tudo o que é esperado de uma vez só.

Estavam contentes com o que tinham conseguido, conversaram bastante para saber a razão de algumas coisas não terem dado certo e quais mudanças deveriam fazer para ter melhor resultado no ano seguinte.

Retomaram a pesquisa que havia sido feita e o relatório do primeiro encontro de planejamento e decidiram o que seria feito dali para frente. A associação estava melhor estruturada e poderia cuidar de mais uma “árvore em seu pomar”.



Quando encerrou a assembléia, “seu” Júlio disse:

– Muita coisa mudou em nossa comunidade desde que criamos nossa associação. Mas tem algumas coisas em nossa cultura que não queremos e não deixaremos mudar. Também é nosso objetivo valorizar nossa cultura tradicional. E uma dessas coisas é terminar todas as atividades importantes de nossa comunidade com uma boa de uma festa!

Todas as pessoas que de alguma forma contribuíram com a associação foram convidadas: assessores, empresários, representantes de organizações parceiras estavam presentes com as suas famílias.

E como sempre faziam...

Cada família trouxe um pouco de peixe, farinha, beiju, galinhada, tapioca, pirão, bolo de fubá, paçoca, frutas, mingau, garapa... Os tocadores levaram violão, zabumba, sanfona, flauta, chocalhos e, junto com os cantadores, se encarregaram na animação. Jovens e adultos dançaram, enquanto as crianças brincaram de roda, pião, cabra-cega e outras tantas brincadeiras que aprendiam umas com as outras há várias gerações.