

Guia para
Gestão de
Organizações
Sociais
de **Base**
Comunitária

Orientações para uma prática eficiente e eficaz



Guia para Gestão de Organizações Sociais de Base Comunitária

INICIATIVA

Instituto Walmart

O Instituto Walmart é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), sem fins lucrativos, mantido com recursos do Walmart Brasil. Criado em 2005, é responsável pela orientação estratégica e gestão do Investimento Social Privado e pelo apoio a práticas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa. Trabalha para estreitar a interface com as comunidades das regiões onde o Walmart está presente, incluindo o Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal, somando 18 Estados. O Investimento Social Privado objetiva promover o desenvolvimento humano e socioeconômico de populações e de territórios vulneráveis a riscos sociais no Brasil, com programas e apoio financeiro a projetos de parceiros com experiência em trabalhos sociais. É orientado pelas premissas de relevância local, empoderamento de mulheres, segurança alimentar e busca do desenvolvimento sustentável.

REALIZAÇÃO

Programa Caravana

PARCERIA

Serviço Social do Comércio (Sesc)/Programa Mesa Brasil

O Programa Mesa Brasil, lançado nacionalmente pelo Sesc em 2003, é uma Rede de Bancos de Alimentos que está presente em todas as capitais do país e abrange centenas de municípios brasileiros. Com atuação reconhecida na área de segurança alimentar e nutricional, tem como objetivo básico combater a fome e o desperdício, através da distribuição de alimentos e promoção de ações educativas que contribuem para o processo de desenvolvimento humano e comunitário.

APOIO TÉCNICO

Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH)

O IADH é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que tem como missão desenvolver capacidades de pessoas e organizações em estratégias e processos de desenvolvimento local sustentável. Trabalha para fortalecer o capital social dos territórios, a base econômica local e a governança compartilhada, para promover o desenvolvimento humano.

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Adriana Franco/IADH

Patrícia Paixão/IADH

EDIÇÃO E REVISÃO

Patrícia Paixão

ILUSTRAÇÃO

Bernardo Maia

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Via Design

Apresentação

O **Guia para Gestão de Organizações Sociais de Base Comunitária**, fruto da iniciativa do Instituto Walmart, em parceria com o Serviço Social do Comércio (Sesc)/Programa Mesa Brasil e apoio técnico do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH), foi elaborado para apoiar a formação de pessoas e organizações que atuam em comunidades.

Trata-se de um instrumento pedagógico, construído no âmbito do Programa Bombando Cidadania e agora aprofundado para todas as organizações que participam do **Programa Caravana** e que possuem atuação em suas comunidades. Este material foi constituído por teorias e metodologias, orientações técnicas e práticas, exemplos e vivências, dicas e sugestões, distribuídos em cinco módulos, para melhor compreensão dos temas.

No Módulo 1, o foco central é discorrer sobre o **modelo de gestão e planejamento**, trazendo conteúdos sobre a melhor forma de descobrir o formato de gestão adequado para cada organização, valorizando a gestão estratégica, descentralizada e compartilhada. Mostra, ainda, a importância do planejamento para qualquer ação e atividade, bem como para a elaboração de projetos sociais.

Já o Módulo 2, tem como proposta levar aos integrantes das organizações de base elementos essenciais sobre o **gerenciamento de projetos**, indo desde o plano de ação, planejamento e cronograma até a importância do acompanhamento das ações desenvolvidas.

Elaboração de relatórios e documentação é o tema do Módulo 3, que reflete sobre a importância de um relatório bem feito e dos registros e memórias para o arquivamento das documentações das organizações e projetos.

Uma atividade que merece muita atenção das organizações também está contemplada aqui: a **prestação de contas** é o assunto abordado no Módulo 4, oferecendo orientações importantes e soluções para que essa atividade seja encarada com tranquilidade pelos representantes das instituições.

Comunicação e divulgação, dois temas afins e interdependentes, fundamentais para o bom desempenho das organizações de base, são o destaque no Módulo 5, que discorre sobre a comunicação como direito humano, a comunicação comunitária, a utilização das mídias digitais e o cuidado com a imagem das organizações.

Para ampliar o acesso aos conteúdos deste guia, o **Programa Caravana** vai disponibilizar todos os módulos aqui descritos no seu site, pelo endereço www.iwm.org.br.

Desejamos uma ótima leitura!

Programa Caravana

O **Programa Caravana** é uma iniciativa do Instituto Walmart para “desvendar” um Brasil que se faz por meio da organização social, da mobilização comunitária, da articulação de parcerias e da disseminação da solidariedade. Tem como proposta conhecer e reconhecer as pessoas que promovem essas ações, compartilhando aprendizados e fortalecendo as instituições, por meio do estímulo à criação de novas iniciativas.

Assim, o **Programa Caravana** tem por objetivo atuar na difusão de conhecimentos para o fortalecimento do terceiro setor local; divulgar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas lojas do Walmart Brasil nas comunidades em que opera; e qualificar a relação entre as unidades e as organizações, apoiando o desenvolvimento comunitário.

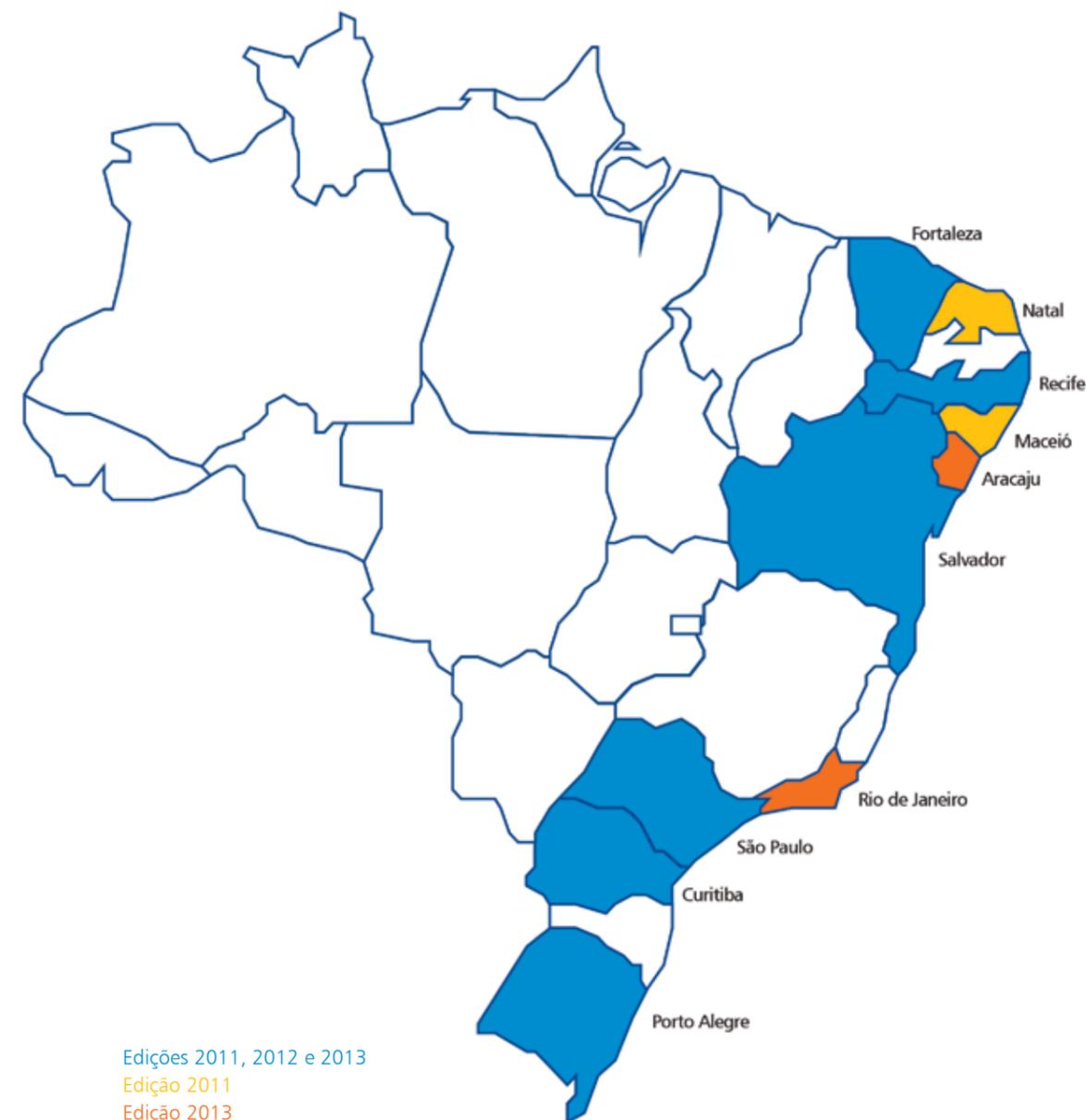
Iniciado em 2011, o programa percorreu dez capitais, com encontros presenciais envolvendo trezentas organizações comunitárias, por ano, que, de forma lúdica e interativa, discutiram sobre a mobilização, a atuação articulada e o sentido dos projetos, como ferramenta para alcance de seus objetivos.

Houve também um forte investimento para estabelecer trocas e diálogos, por meio de fóruns de debates (chats) pelo espaço virtual do **Programa Caravana** (www.iwm.org.br). Nesse ambiente on-line, também foi possível postar experiências, cadastrar as organizações e ter acesso a textos, metodologias e fotos de cada oficina, bem como acessar o Espaço do Conhecimento, uma biblioteca virtual com textos e vídeos sobre temas de interesse das organizações.

Em 2014, com os aprendizados obtidos no Programa Bombando Cidadania, experiência de desenvolvimento local realizada pelo Instituto Walmart, entre 2008 e 2013, no bairro da Bomba do Hemetério, no Recife, um novo olhar vem agregar-se ao **Programa Caravana**. Agora o foco é o fortalecimento do papel das organizações de base, na perspectiva do desenvolvimento comunitário.

Utilizando como referência inicial um material formativo do Projeto de Incubação de Organizações Sociais do Bombando Cidadania, este guia traz conteúdos em apoio à gestão das organizações comunitárias e seus projetos sociais.

Com isso, o Instituto Walmart, o Sesc/Mesa Brasil e o IADH acreditam que contribuirão para que as organizações sociais continuem a exercer sua missão, fortalecidas e dentro de paradigmas de eficiência e eficácia, essenciais para o alcance do seu sentido de ação.



Sumário

- 7** Introdução
A importância das organizações sociais para o desenvolvimento comunitário
- 8** **Módulo 1**
Modelo de gestão e planejamento
- 18** **Módulo 2**
Gerenciamento de projetos
- 26** **Módulo 3**
Elaboração de relatórios e documentação
- 36** **Módulo 4**
Prestação de contas
- 44** **Módulo 5**
Comunicação e divulgação
- 57** Considerações finais
- 57** Referências bibliográficas e Indicações

Introdução

A importância das organizações sociais para o desenvolvimento comunitário

Este guia representa um convite. Sim, um convite para que as organizações sociais de base pensem e repensem o seu importante papel no processo de desenvolvimento comunitário, a partir do investimento em sua formação. Queremos chamar a atenção para a relevante missão dessas organizações, no sentido de impactar o desenvolvimento, numa perspectiva de valorização da força coletiva e dos ativos comunitários.

Até porque, “o Desenvolvimento Comunitário é o fortalecimento dos potenciais social, econômico e ambiental de uma região, município ou localidade, cuja finalidade é ampliar a qualidade de vida para seus habitantes. Ele é gerado pelo esforço conjunto de pessoas e organizações que se sentem parte ou implicados com uma comunidade”¹. Entendemos que esse caminho é mais viável quando as organizações se preocupam com a eficiência da gestão, as decisões coletivas, a participação popular e a valorização das culturas e identidades locais.

O processo formativo, do qual este guia faz parte, busca o fortalecimento das organizações, para que as mesmas possam ser protagonistas do desenvolvimento comunitário. A formação de pessoas, a consolidação de redes entre organizações sociais, as metodologias de suporte técnico, os instrumentos pedagógicos e as exemplificações de vivências e aprendizados estão entre os propósitos desta ação formativa.

As comunidades de várias localidades do país são permeadas de organizações que lutam em várias esferas de atuação, como a da educação, do meio ambiente, da cultura, da comunicação, do empreendedorismo, do turismo de base comunitária, da economia da experiência, entre tantas outras. São inteligências e criatividade de atores que estão à disposição do desenvolvimento comunitário.

Esperamos que os conteúdos aqui trabalhados venham a contribuir para o desenvolvimento das organizações e suas comunidades.

¹ Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS).

Módulo 1

Modelo de gestão e planejamento

Para começar a nossa caminhada, que tal parar e pensar sobre o que é gestão? Melhor: que tal refletir sobre qual o modelo de gestão mais adequado à sua organização comunitária?

Para facilitar!

Para compreender melhor o que é modelo de gestão, vamos entender a origem das palavras utilizadas na expressão. Modelo tem sua origem no latim “modulus”, que significa molde, forma. O termo já foi utilizado em diversas áreas, porém sempre associado ao mesmo conceito de algo que deve ser seguido. Gerir é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição, por meio de técnicas adequadas. Então, podemos dizer que modelo de gestão é o gerir através de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações adequadas para a necessidade de cada organização.²

Agora que você entendeu o que significa modelo de gestão, vamos pensar em qual seria o modelo ideal para a sua instituição. Mas há uma trajetória anterior que precisa ser seguida. Propomos que o primeiro passo seja olhar para dentro da organização, identificando a sua missão e que papel ela desempenha para a comunidade. Como a organização vai lidar com os recursos financeiros e humanos? Vamos planejar!

Planejamento

O planejamento é uma aposta no futuro e envolve escolhas e decisões. O planejamento busca uma intervenção organizada com melhores possibilidades de atingir os objetivos desejados. Reduz a incerteza do processo decisório.

É uma ferramenta que nos ajuda a entender a realidade, compreender os caminhos, estruturar o presente e programar o futuro. Busca alcançar objetivos e metas, da melhor forma possível.

Claro que nem todas as ações da organização precisam de planejamento. Até porque o dia a dia das organizações também é cheio de surpresas e ocorrências não planejadas e não previstas. O planejamento é para as ações estratégicas, que visam à estruturação da entidade a curto, médio e longo prazo.

² Capturado em 26 de junho de 2014
Artigo de Rafael de Carvalho: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>

Assim, o planejamento é um processo cíclico e prático, com continuidade, retroalimentação de situações, propostas, metas, objetivos, resultados e soluções. O planejamento é dinâmico, num processo contínuo de tomada de decisões. Por isso consideramos o CICLO DO PLANEJAMENTO como um processo de planejamento e replanejamento, pois se a realidade é dinâmica, não podemos entender o planejamento como estático.

Ciclo do Planejamento



A arte de planejar exige o cumprimento dessas fases, que vão desde o diagnóstico (reconhecimento e apreensão da realidade e do momento), passando pela elaboração (de ações e projetos), execução (das tarefas e estratégias definidas), controle de todo o processo, monitoramento e avaliação (acompanhamento de todas as etapas para possíveis ajustes) e, finalmente, replanejamento (pois a realidade é dinâmica e o planejamento deve ser flexível, passível de redirecionamentos).

Planejamento Participativo

Como vimos, planejar é um processo essencial para qualquer organização. Mas recomendamos sempre escolher a forma participativa do planejamento, pois orienta-se para a construção de um projeto coletivo e a criação de competência local que lide com desafios contemporâneos e proposições de mudança. Trata-se de um processo de programação e tomada de decisão sobre ações, com envolvimento de atores sociais e representantes da organização. Claro, se isso for possível.

Sabemos que o processo de planejamento vai expor a instituição, apontando as suas fortalezas e fragilidades. Sem contar que vai mostrar todas as estratégias e como pensar e programar o futuro. Portanto, as pessoas que vão participar devem ser da confiança de todos que fazem parte da organização. Afinal, ninguém quer enfraquecer a sua organização dando munção aos adversários! Fora esse cuidado, é importante incluir pessoas estratégicas, que possam contribuir com a estruturação da organização.

O Planejamento Participativo propõe:

- Assegurar participação aos atores em todas as fases do planejamento, ou seja, durante a análise da realidade, a definição de prioridades, a execução, o acompanhamento e a avaliação das ações;
- Garantir representatividade social, respeitando e expressando a diversidade local, valorizando as organizações populares de base, existentes na comunidade.

Agora que você viu como o planejamento é importante para a sua organização, vamos à prática. Vamos entender como se estrutura o DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO, que é uma parte essencial de todo um processo do PLANEJAMENTO da organização comunitária! Isso significa definir a MISSÃO, a VISÃO e os VALORES. Vamos começar pela missão.

Se a sua instituição já tem a missão definida, pode ser que precise ser atualizada ou ajustada à realidade, que é muito dinâmica. E, se ainda não tem, veja como construir!

O que é Missão

- Representa a RAZÃO de SER. O SENTIDO da organização;
- Deve expressar uma NECESSIDADE SOCIAL;
- Deve exprimir a RESPONSABILIDADE SOCIAL da organização;
- Deve ser adequada às suas OPORTUNIDADES, à sua COMPETÊNCIA e ao seu COMPROMISSO;
- Deve ser COMPREENDIDA e APOIADA por todos os membros da organização, levando a uma mesma direção e esforço;
- Deve ser bem formulada, com CLAREZA (curta, não genérica, de fácil compreensão, inspiradora), explicitando o senso de propósito, os meios e os beneficiários/benefícios;
- Deve responder a: Quem é o nosso cliente? Qual o nosso negócio? Qual o nosso âmbito de atuação?

Exemplo de Missão

“Desenvolver capacidades de pessoas e organizações em estratégias e processos de desenvolvimento local sustentável.” (IADH)

É importante que a missão seja construída coletivamente pelos participantes da organização, pois deve representar os anseios de todos. E que defina, no texto, o sentido real da organização: se é de cultura, por exemplo, isso deve estar explícito na missão. Deve mostrar o foco da sua atuação, bem como os beneficiários.

O outro passo é definir a visão. Aliás, no mesmo momento em que vocês definiram a missão, tentem elaborar quais os valores que norteiam a instituição e a sua visão de futuro. Isso é importante para que haja parâmetros e um horizonte a perseguir, fazendo com que os integrantes caminhem.

O que é Visão

- É o cenário do FUTURO DESEJADO pela organização;
- É uma imagem viva de um ESTADO FUTURO E DESEJÁVEL, relacionado com o cliente, e SUPERIOR AO ESTADO ATUAL;

- O enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores, ligado às necessidades dos integrantes e beneficiários e visto como um DESAFIO;
- Está ancorada no futuro, orienta as decisões e deve ser flexível o suficiente para assegurar INICIATIVAS INDIVIDUAIS e das EQUIPES.

Exemplo de Visão

“Empresa líder no Setor Elétrico, competitiva e valorizada pela sociedade.” (CHESF).

Para completar essa fase de definições sobre o que é a organização, precisamos agora relacionar quais os valores que a norteiam. Perceba:

O que são os Valores

- São palavras que designam a CONDOTA QUE REGE, na prática, a organização;
- A declaração de Valores deve CONDUZIR AS DECISÕES da organização, principalmente quando ocorrem momentos críticos.

Exemplo de Valores

Ética, Equidade, Respeito, Transparência, Justiça, Solidariedade...

Com a missão, a visão e os valores definidos, a organização está com três elementos fundamentais do seu direcionamento estratégico.



*Estamos caminhando para entender muito bem a organização e, a partir daí, definir qual modelo de gestão será mais adequado.
Vamos em frente!*

Modelo de Gestão

Agora que você está conhecendo bem a sua organização, vamos voltar ao começo da nossa conversa e pensar no modelo de gestão mais adequado para a sua organização comunitária.

Veja qual a missão, a visão, os valores e as ações priorizadas no Planejamento. Pense nas escolhas, na motivação, nos esforços, nos recursos humanos e materiais (financeiros e de infraestrutura) disponíveis. Reflita: há lideranças inspiradoras comprometidas para trabalhar na gestão, alinhadas com os propósitos da entidade? Pessoas que apresentam compromisso, ética, honestidade e vontade de servir ao coletivo? Que tenham competência estratégica para gerir a organização? Gente que saiba administrar com os recursos disponíveis, de forma a atender às necessidades dos beneficiários?

Nem sempre todas as qualidades que definem um gestor “ideal” estão numa pessoa só. Por isso, é bom ter uma gestão colegiada, na qual um grupo formado por lideranças com atribuições distintas possa gerir a organização.

Um bom exemplo é o de organizações que adotam o formato do Conselho de Gestão, composto por um representante da área administrativa; um representante da área financeira, um representante da área técnica; e um representante da área institucional. Portanto, são quatro membros, com atribuições, expertises e perfis que se complementam. É importante, ainda, eleger uma Comissão de Ética que atue à parte do Conselho de Gestão, podendo exercer o controle educativo e de fiscalização da gestão.

Mas, na verdade, o que todos queremos é adotar um modelo de gestão que tenha um nível de excelência, trazendo equilíbrio, eficiência e eficácia para a atuação da organização. Veja os fundamentos para chegar a esse modelo:

Fundamentos para a implementação do Modelo de Excelência da Gestão³:

- 1 **Pensamento Sistêmico** | Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- 2 **Aprendizado Organizacional** | Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

³ Baseado no artigo postado por: Everton Carsten da Rosa. Capturado em 26 de junho de 2014: <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-excelencia/qual-o-melhor-modelo-de-gestao-empresarial>.

- 3 **Cultura de inovação** | Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- 4 **Liderança e constância de propósitos** | Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
- 5 **Orientação por processos e informações** | Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- 7 **Geração de valor** | Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- 8 **Valorização das pessoas** | Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- 9 **Conhecimento sobre o cliente e o mercado** | Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- 10 **Desenvolvimento de parcerias** | Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
- 11 **Responsabilidade social** | Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.



SAIBA MAIS!

Em qualquer modelo que a sua organização adotar, é importante ter visão estratégica. Quer saber o que é estratégia? Acompanhe os “dez mandamentos” da estratégia⁴:

- 1 **Ter clareza do ‘norte’** » conhecer o alvo estratégico a ser atingido.
- 2 **Conhecer o ‘chão’** » estar sintonizado com o ambiente externo e com a organização.
- 3 **Buscar aliados** » não se pode atuar isolado, sobretudo em ambientes de alta competitividade.
- 4 **Olhar os adversários** » inquietar-se em relação aos adversários e conhecê-los bem.
- 5 **Administrar as resistências** » disposição para enfrentar as resistências e superá-las.
- 6 **Ver claro os limites** » senso crítico e capacidade de compreensão dos limites da organização, não criando metas inviáveis.
- 7 **Exercer iniciativa e poder** » Capacidade estratégica de proatividade, de ‘tomar a dianteira’.
- 8 **Enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades** » no idioma chinês, a palavra crise é constituída de dois ideogramas que significam ‘perigo’ e ‘oportunidade’.
- 9 **Acompanhar sempre** » acompanhar de modo sistemático possibilita ajustes de rota em tempo hábil.
- 10 **Paciência, pressão e persistência** » A gestão de uma organização requer a realização continuada de avanços e recuos, sobretudo numa realidade instável.

GUARDE COM VOCÊ ESSES LEMAS!

Lemas da gestão estratégica:

COMEÇAR O FUTURO HOJE!

OLHAR OS PROBLEMAS COMO OPORTUNIDADES!

TRANSFORMAR INTENÇÕES EM ATOS!

CONCRETIZAR DESEJOS EM FATOS!

⁴ Elaborado pelo consultor especialista em estratégia, Francisco Cunha.

Compare um ceramista a uma ação estratégica...

‘Modelagem Estratégica’:

Para Henry Mintzberg, a imagem-síntese do processo de planejamento e gestão é o conceito de ‘modelagem estratégica’. Para isso, ele utiliza a metáfora na qual compara a ação estratégica a um ceramista que molda um objeto a partir de um pedaço de argila que tem em suas mãos. Baseado nesse comparativo, ele define o processo de formulação estratégica com três características básicas: **processo contínuo, correção de rumo sempre que preciso e ação oportuna**.

Processo contínuo | na modelagem da peça, o artista tem a mente voltada simultaneamente para a argila (presente), para a sua experiência anterior (passado) e para o projeto da peça (futuro). Do mesmo modo, o processo de construir o futuro desejado envolve ciclos de planejamento que se completam, com um fio contínuo de história que articula passado, presente e futuro, e que dá um traço importante ao planejamento estratégico.

Correção de rumo sempre que preciso | assim como o ceramista vai mudando o formato de sua peça até obter o resultado que lhe parece bom, na gestão estratégica é vital a capacidade de ‘ir fazendo’ o futuro desejado (modelando), ajustando percepções, corrigindo decisões, reformulando objetivos. O essencial é não perder o ‘norte’. Em situações extremadas pode ser necessário reposicionar esse ‘norte’, preservando-lhe a identidade – aquilo que é mais essencial.

Ação oportuna | no meio do trabalho o ceramista vê naquilo que está modelando a possibilidade de uma nova forma não pensada inicialmente e que dará um resultado final melhor, embora inteiramente diverso. Entre a visão do novo e a decisão de mudar decorrem apenas alguns segundos. Nem sempre as oportunidades se repetem, nem sempre dá para voltar atrás, corrigindo o que foi feito. A prontidão para fazer o que é preciso no tempo certo é essencial para a construção do futuro.

Depois que você estruturou a sua organização comunitária, o próximo estágio é gerenciar com êxito os projetos a fim de atingir os objetivos, visando o bem coletivo. Vamos para o segundo módulo!



Módulo 2

Gerenciamento de projetos

Se compararmos a vida de uma organização social com uma árvore, podemos dizer que ela nasce da força de sua causa, lança suas raízes através de sua missão, cresce no sentido da sua visão e PROJETA-SE através de seus galhos. Os galhos – os PROJETOS - ganham vida e sustentação, por meio de seus ramos (atividades dos projetos) de onde surgem as folhas, flores e frutos, resultado maior de nossa árvore.

Assim como a árvore, os projetos precisam de um ambiente favorável para crescerem e, assim como um “cuidador de árvores”, as organizações sociais também têm à sua disposição vários instrumentos/ferramentas para cuidar dos projetos.

VAMOS SABER COMO GERENCIAR PROJETOS?

Todo projeto traz em si a vontade de realização!

Todo projeto nasce da INQUIETAÇÃO em relação a alguma realidade, seja pela vontade de POTENCIALIZAR um ativo existente ou para trabalhar a fim de minimizar ou RESOLVER alguma vulnerabilidade (fragilidade).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), “um projeto é um empreendimento que consiste em um conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, com a finalidade de alcançar OBJETIVOS dentro dos limites estipulados de TEMPO e RECURSOS”.

Essa definição nos ajuda a pensar que após a inquietação e a elaboração - com a definição de objetivos, ações, prazos e custos - está na hora de botar a mão na massa. Está na hora de implementar, fazer acontecer, realizar o que foi projetado.



Gerenciar! O que é isso, afinal?

Acima de tudo, gerenciar projetos é planejar e acompanhar a sua EXECUÇÃO. Devemos nos manter alertas e flexíveis com os acontecimentos do dia a dia, mas devemos sempre nos reportar ao PLANO INICIAL de nosso projeto, a fim de não perdermos o controle.

As principais qualidades de quem (uma pessoa ou coletivo) vai gerenciar um projeto são:

- Saber comunicar-se bem com todos, para centralizar as informações, processá-las e compartilhar novamente com o restante da equipe que executa o projeto;
- Envolver a equipe, parceiros e beneficiários, de tal forma que todos se sintam diretamente responsáveis pelo sucesso do projeto.

Como diz aquele velho ditado caipira,

*“quando todos empurram na mesma direção,
não há carroça que não saia do atoleiro”.*



As ferramentas de gestão⁵

Vamos listar alguns dos principais instrumentos que vão permitir que você e sua organização possam fazer, de forma simples e eficaz, uma gestão de projetos. São eles:

- Plano de ação (metodologia 5W1H)
- Cronograma de atividades
- Cronograma físico-financeiro (acompanhamento do orçamento)
- Reuniões com a equipe do projeto

Plano de ação

O PLANO DE AÇÃO deve conter o desdobramento das ações necessárias para viabilizar o projeto, de forma que sejam alcançados os resultados esperados. É a definição dos procedimentos.

⁵ Todas as ferramentas de gestão apresentadas nesse Guia estão disponíveis em arquivo eletrônico na Plataforma Virtual da Caravana em www.iwm.org.br

É o momento de sermos detalhistas, colocando de forma clara e expressa cada atividade que uma determinada ação demanda para ser efetivamente realizada. Não se incomode em parecer redundante. Lembre-se que, quando seu projeto começar, mais de uma ação será realizada ao mesmo tempo, com várias pessoas envolvidas e demandando tempo e recursos específicos.

Uma forma simples de elaborar um plano de ação é utilizar a metodologia 5W1H. Você deve estar estranhando esse “código” esquisito. Vamos explicar: são iniciais de palavras da língua inglesa. Observe! Essa metodologia implica em preencher um quadro com os seguintes dados: o quê (What), quem (Who) prazo/quando (When), local/onde (Where), por quê (Why) e como (How).

EXEMPLO:

O QUÊ	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ	COMO
(ação ou etapa do projeto)	(responsável. Não significa que ele fará só, mas é essa pessoa que responde pela ação)	(data em que a ação deve estar finalizada)	(local ou locais onde a ação acontece)	(qual a relação da ação com os objetivos e/ou metas do projeto)	(o que precisa ser feito para chegar ao objetivo e/ou metas)
Seleção dos Jovens participantes do Curso de Capacitação	Coordenador de cursos	Até 30/02	Vizinhança da organização; Sede	Inscrição de pelo menos 30 jovens da comunidade para o curso de capacitação	Preparar material de divulgação; Realizar visitas às escolas para divulgação; Elaborar fichas de inscrição; Realizar inscrições; Realizar primeira seleção (fichas de inscrição); Convidar selecionados primeira fase; Realizar segunda seleção; Divulgar os resultados.

Essa ferramenta pode ser utilizada em diversos níveis, “descendo” para cada um dos pontos listados no “COMO”!

Cronograma de atividades

O CRONOGRAMA tem a finalidade de representar graficamente a previsão e a respectiva execução de um trabalho. Indica os prazos em que se espera que as atividades do projeto sejam realizadas e permite controlar se as atividades foram realizadas no respectivo prazo. Para construção do cronograma é preciso:

- As fases ou atividades que compõem o plano de ação;
- Estimativa dos períodos de tempo nos quais as fases/ atividades deverão consumir;
- Prazo total disponível para a execução do trabalho (do mês 1 até o mês final);
- Determinar prazos realistas para a consecução das tarefas.

EXEMPLO:

Atividades		Mês 1 (uma boa ideia é subdividir em semanas)	Mês 2	Mês 3	Mês Final
Seleção dos Jovens participantes do curso de capacitação	Previsão	x x x x x x x x			
	Realização				x

Mas atenção! O planejamento com o instrumento do cronograma é um referencial, mas deve-se levar em conta, no seu acompanhamento, o contexto que explique que os prazos tenham ou não sido cumpridos.

Cronograma físico-financeiro

Já o CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO, faz parte do planejamento e controle orçamentários. O processo de planejamento e a previsão de recursos financeiros devem ser elaborados em função dos objetivos e estratégias traçadas. Assim, têm que levar em conta os recursos financeiros disponíveis, sejam eles advindos dos parceiros ou de recursos próprios da instituição.

Segue um modelo de cronograma físico-financeiro que dá conta da visualização das fontes de recursos (entradas ou recursos próprios), saídas e linhas orçamentárias. Uma boa gestão de projetos sociais tentará sempre chegar ao saldo zero em cada linha do orçamento (mostrando que executou a atividade prevista, no valor previsto).

EXEMPLO:

Fonte de Recurso	Atividade	Valor total linha orçamentária	Saldo a executar	Descrição do gasto/recebedor	Mês 1	Mês 2	Mês 3...
Convênio Prefeitura	Produção material divulgação seleção	3.000,00	0,00	Projeto Gráfico	1.000		
				Impressão	2.000		
Convênio Prefeitura	Salário Educadores	36.000,00	30.000,00	educador 1	1.000,00	1.000,00	
				educador 2	1.000,00	1.000,00	
				educador 3	1.000,00	1.000,00	

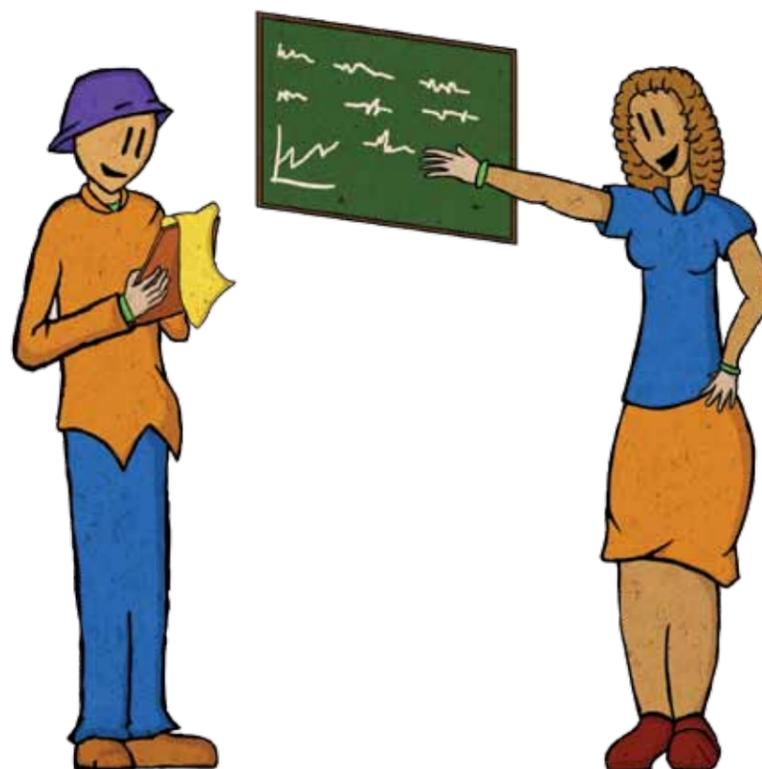
É muito importante que o cronograma físico-financeiro seja acompanhado com confrontações junto aos processos de prestação de contas: o fluxo de caixa e a conciliação bancária (veja no módulo 4).

Mesmo utilizando todas essas ferramentas, não há como planejar e controlar se não há informações sobre o andamento das ações. É preciso monitorar a execução das atividades. Por isso, uma última estratégia é essencial para um eficaz gerenciamento de projeto: as reuniões com a equipe do projeto.

Reuniões com a equipe do projeto

Nas reuniões de equipe serão confrontados - com a participação de todos - o desenvolvimento das atividades previstas no plano de ação e o cronograma, checando se as mesmas foram ou não realizadas no prazo e o alcance dos resultados esperados (nosso "por quê" no plano de ação).

Além disso, é o momento em que o responsável financeiro compara o cronograma físico-financeiro com cronograma de atividades e faz alterações na projeção de pagamento, se for o caso.



Mas há ainda outro motivo para as reuniões: esse é momento também das reflexões sobre os avanços, sucessos, desafios e fracassos (em relação ao planejado, por exemplo).

Sem contar que significa um elemento de transparência e democracia na gestão e execução do projeto, com a valorização e respeito a todos os seus integrantes, sendo um espaço para trocas de opiniões, exposição de dificuldades e construção de sinergias. Muitas vezes, ocorrem ideias e saídas para dificuldades nessas reuniões de equipe. É o momento das emoções: dos relatos sobre como estão os trabalhos em campo e a relação com os parceiros, o poder público e os participantes do projeto.

As informações organizadas, sobretudo dos resultados da reunião, serão fundamentais para a elaboração dos relatórios (nosso próximo módulo). Por isso, vale não esquecer de jeito nenhum que:

- Toda reunião deve ter uma lista de presença, que deve ser assinada por todos os presentes;
- É importante registrar a reunião com fotos, pois elas vão compor os relatórios (ver no próximo módulo);
- Toda reunião deve ter uma ata para documentar corretamente as decisões tomadas, as pendências e os compromissos assumidos;
- Ao final, devem ser repassadas as principais decisões e compromissos;
- As ferramentas de gestão, se necessário, devem ser alteradas logo após a reunião;
- As reuniões de equipe fazem parte do processo de Monitoramento & Avaliação do projeto, pois as ações poderão ser redirecionadas (planejamento e replanejamento).

À medida que o projeto for gerenciado com ferramentas e processos adequados, credibilidade, eficiência e eficácia, melhor atendidas estarão as inquietudes que geraram o projeto.

Módulo 3

Elaboração de relatórios e documentação

Para muita gente, pode parecer um “bicho de sete cabeças”. Mas elaborar um RELATÓRIO simples, objetivo e direto é possível. Vamos indicar aqui alguns conceitos, dicas e sugestões.

O que é um relatório?

O relatório é a expressão do sentido de um trabalho realizado. Não é apenas uma descrição do que foi feito, mas trata-se de um relato sobre a realização de ações, bem como os resultados obtidos. É a exposição de ideias associadas e coerentes sobre tudo que diga respeito ao trabalho desenvolvido. Deve possibilitar comparar o planejado com o realizado e dar condições de avaliarmos se nosso sentido de ação está indo bem.

Por isso, os relatórios precisam fazer parte da rotina das organizações sociais e não podem ser concebidos como um “peso”, uma mera burocracia ou uma obrigação vazia. Devem ser encarados como a possibilidade de fazer pensar, ao elaborar o relato.

Cumprindo seu papel de aliado da gestão da organização comunitária, os relatórios de projetos devem incluir:

- Descrição da dinâmica do trabalho;
- Resultados parciais ou finais;
- Manifestações do público participante;
- Dados mensuráveis;
- Informações financeiras;
- Conclusões avaliativas;
- Registros fotográficos, quando possível.

O que se deve contar no relatório

Preferencialmente a elaboração de um relatório deve envolver todos que desempenham alguma função no projeto. Dessa forma, os diversos aspectos poderão ser relatados e a equipe sairá fortalecida, pois esse é também um momento de conhecer mais o que se faz.

A redação final pode ficar a cargo de uma pessoa (de preferência que escreva de forma clara e direta), mas é interessante que a coleta dos dados seja feita com o envolvimento coletivo.

Para a elaboração do relatório, procure responder, com sua equipe, a duas perguntas norteadoras:

- **O que importa para quem vai ler?**
Pense em quais dados e informações realmente são relevantes para quem está lendo. Não vai ser tão fácil e simples na primeira vez, mas quanto mais você conhecer para quem está relatando, melhor. Lembre-se que o relatório pode ser parte da prestação de contas ao parceiro ou ao órgão financiador. Então deve conter as informações necessárias que mostrem que o objeto e os objetivos foram ou estão sendo cumpridos.
- **O que importa para você mostrar para quem vai ler?**
Como o executor do projeto, você pode acrescentar no relatório dados relevantes, mesmo que não tenham sido solicitados, para mostrar melhor os resultados a quem está lendo. Por exemplo, às vezes uma ação não foi cumprida por conta de um problema do qual você não teve ingerência, como uma tempestade com alagamentos no local da ação. Isso deve estar registrado no relatório para não fragilizar a confiança em relação ao desempenho da equipe.

Só relate o que você sabe...

O exercício de relatar pressupõe que você já tenha os dados disponíveis. Mas a disponibilidade dos dados é fruto da nossa capacidade de observação, controle e organização. Muitas vezes, não obtemos uma determinada informação simplesmente porque, como dizem as mães, "não procuramos direito".

Sabemos que as informações solicitadas nos relatórios de prestação de contas de atividades variam de acordo com o projeto desenvolvido, com os parceiros ou os financiadores. Inclusive, há parceiros que oferecem um modelo-padrão de relatório a ser seguido.

Mas, a título de orientação, mostraremos no quadro abaixo algumas informações que mais frequentemente são requeridas e perguntas-chave que você deve se fazer ou fazer a sua equipe. A partir dos dados solicitados, você pode ir organizando, durante a execução do projeto, as informações necessárias para um relatório completo.



Dados	Perguntas-Chave
Dados Institucionais Nome da organização parceira Título/número do projeto Período abrangido pelo relatório Quem participou da elaboração do relatório e função no projeto	
Dados sobre Gestão do Projeto Mudanças importantes no contexto do projeto	Houve mudanças significativas - positivas ou negativas - em nível político, econômico ou social que tenham influenciado o projeto ou a situação de vida dos participantes/sujeitos beneficiados, durante o período em referência? Como essas mudanças influenciaram a realização do projeto e o alcance dos seus objetivos?
Mudanças importantes na organização parceira	Houve mudanças importantes na sua organização (por exemplo, no quadro do pessoal)? Caso sim, quais? Como essas mudanças influenciaram a realização do projeto e o alcance dos seus objetivos?
Alcance dos objetivos e execução do projeto Atividades realizadas	Que atividades essenciais/acordadas foram realizadas? Houve divergências entre o planejado e o executado? Quais as informações mensuráveis nessa atividade (número de participantes, renda gerada, itens produzidos etc)? O que o público participante achou (depoimentos, testemunhos, cases)? Em que medida os objetivos do projeto foram alcançados com essas atividades?

Dados	Perguntas-Chave
<p>Alcance dos objetivos e execução do projeto</p> <p>Produtos ou serviços</p>	Houve produtos ou serviços proporcionados ao público participante do projeto?
Outros efeitos	O projeto produziu outros efeitos, não esperados? (Por exemplo, em relação a gênero, meio ambiente, política etc)
Repercussão	<p>Houve matérias veiculadas nos meios de comunicação sobre o projeto?</p> <p>Houve a participação em algum evento temático realizado por outra instituição, onde foi possível falar do projeto?</p> <p>Foi realizada uma avaliação por pessoas externas? Caso sim: quais foram os resultados e conclusões?</p>
<p>Conclusões</p> <p>Experiências e conhecimentos importantes que resultaram do projeto</p>	<p>Que conhecimentos importantes o projeto tem trazido até agora para o público participante?</p> <p>Que conhecimentos importantes o projeto tem trazido até agora para a sua organização?</p> <p>Como qualificam atualmente o grau de alcance dos objetivos do projeto?</p> <p>Planejam alterar alguma coisa? O que? Como?</p>
<p>Execução financeira</p> <p>Análise dos gastos e entradas</p>	<p>Que gastos essenciais/acordados foram realizados?</p> <p>Houve divergências entre o planejado e o executado?</p> <p>Houve novos recursos conquistados/contrapartidas (financeiros ou não financeiros)?</p> <p>A organização está de posse de todos os comprovantes de gastos realizados?⁶</p> <p>Planejam alterar alguma coisa? O que? Em quanto?</p>

⁶ No próximo módulo vamos falar sobre prestação de contas.

Após a redação do relatório, faça uma última pergunta, antes de considerá-lo finalizado:

- **As informações do relatório ajudam na tomada de decisões?**
 Não se assuste. Tomadas de decisões não devem ser, necessariamente, "grandes e complexas". Podem ser: "Tudo certo, vamos continuar dessa forma"; "Vamos parar agora e rever essa atividade"; "Podemos investir mais recursos aqui"; "Devemos gastar menos no próximo período" etc. Fique também atento aos prazos acertados para a entrega de seu relatório. Guarde o relatório enviado, ele servirá de base para outros relatórios. Compartilhe o relatório com toda a equipe. Ele é também um instrumento de gestão de sua organização!

O registro fotográfico

Agora vamos ver outro aliado muito importante para um bom relatório: a DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA. Fotografia não é somente um instrumento para monitoramento e acompanhamento das atividades. É também o registro de toda a memória da organização ou dos projetos implementados. Você pode, ainda, utilizar as imagens para divulgar as ações nas mídias digitais. Nunca deixe de fotografar as ações!

Através de fotos das atividades, locais dos eventos, público participante, entre outros, é possível ilustrar e agregar informações ao seu relatório. Claro que o ideal é ter uma máquina de qualidade. Mas se houver ocasião em que não há uma máquina disponível, utilize smartphones. O importante é não deixar de registrar a ação.

Algumas dicas de fotografia que podem fazer a diferença. Confira!

- **Configure a data e hora da câmera digital antes de captar as imagens.** É uma forma de comprovação do período de realização das ações.
- **Captar imagens de antes e depois é sempre bom para demonstrar avanços, mas para que as fotos deem esse caráter de mudança utilize um mesmo ângulo de visão, da captação da imagem original.** Isso vale para uma reforma, um material pedagógico e até mesmo para uma pessoa (você pode captar mudanças na forma de vestir, postura, aparência saudável etc).





antes



depois

- Registre as atividades dando destaque para itens que façam parte do projeto, como fardamento, material, lanche, transportes etc.



- Quando se tratar da realização de eventos, capte imagens com peças de comunicação ao fundo. Deixe as peças (banner, faixas, cartazes etc) bem visíveis para a identificação do evento.



- Sempre capte imagens que mostrem a totalidade das pessoas que estão participando de uma atividade, mesmo que para isso você tenha que tirar fotos de ângulos diferentes.

Visão geral



Lado esquerdo



Lado direito



- Evite fotos nas quais os participantes parecem estar distraídos da ação.



- Registre atividades dando destaque ao que sua organização faz pelas pessoas: cursos, alimentação, transportes, atendimento médico, entre outros.



- No caso da entrega de material didático, fardamentos, apostilas, entre outros, é importante registrar o material em separado (sobre uma mesa, por exemplo), para ter o detalhe do que foi adquirido ou produzido.



- Registrar uma ação em meses diferentes demonstra a continuidade do projeto.
- Identifique as fotos com legendas nos relatórios, descrevendo o que é a ação, onde e quando foi realizada, entre outras informações importantes.
- Quando a foto retrata pessoas, pode-se optar também por indicá-las, com seus nomes e/ou cargos.
- Salve as imagens captadas (fotos) em computador ou CD e archive.
- É importante nomear o arquivo de imagens especificando atividade, data e local.
- Valorize o registro fotográfico. Ao final do projeto, você pode fazer, inclusive, uma exposição com imagens de todas as etapas.
- Para que a documentação possa ser utilizada em outros materiais e mídias, sem nenhum risco, é importante também pedir autorização de uso de imagem, quando se trata de pessoas. No final desse módulo, apresentamos dois modelos de autorização (para adultos e para pessoas com menos de 18 anos).⁷

⁷ Na Plataforma Virtual da Caravana você encontra modelos de autorização de uso de imagem.

Módulo 4

Prestação de contas

Vamos, neste módulo, falar sobre as obrigações legais e contábeis que uma organização deve seguir. Vamos trabalhar alguns conceitos e dicas que vão ajudar sua organização a realizar uma gestão transparente e uma completa prestação de contas à sociedade.

Uma organização séria e comprometida com suas causas não pode deixar de assumir uma postura fundamental: a da TRANSPARÊNCIA na gestão dos recursos e no cumprimento de suas obrigações legais.

No entanto, ser transparente é mais que a obrigação de informar. É o desejo de disponibilizar as informações, entendendo que esse processo é tão importante quanto todas as demais ações da organização.

A falta de transparência, inclusive, pode afetar a captação de recursos, já que uma onda de desconfiança pode ser gerada por um ambiente de poucas informações ou de informações pouco claras.



Transparência é a capacidade de vermos através de algo. Assim sendo, uma gestão transparente é aquela na qual tudo está claro, às vistas, acessível e limpo.

Afinal, o que é prestar contas?

Prestar contas é, simplesmente, demonstrar que a organização está CUMPRINDO a sua missão; FAZENDO aquilo que se propôs; JUSTIFICANDO o uso de recursos obtidos, por meio da confrontação de suas receitas e despesas; COMPROVANDO que realizou os encargos que estavam sob a sua responsabilidade.

Fazendo a contabilidade

O Conselho Federal de Contabilidade, visando normatizar procedimentos, emitiu a “Norma Brasileira de Contabilidade para as entidades sem fins lucrativos e para as fundações (NBCT 10.19 e NBCT 10.4)”, nas quais sugere a elaboração das seguintes demonstrações contábeis⁸:

- **Balanco Patrimonial**
- **Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício**
- **Demonstração do Fluxo de Caixa**
- **Notas Explicativas (que são parte integrante das demonstrações contábeis e devem ser utilizadas para esclarecer pontos, sempre que necessário).**

Balanco patrimonial

Patrimônio é um conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma pessoa, a um conjunto de pessoas ou a uma organização (seja ela uma empresa privada, uma empresa pública ou mesmo uma organização sem fins lucrativos). Isso nos permite entender que nem tudo o que temos é realmente nosso. Vamos ver:

- **Os BENS são representados pela utilidade para a troca (por um produto ou serviço), uso ou consumo. Estamos falando de dinheiro, equipamentos, imóveis ou mobiliários de uso, mercadoria, matéria-prima, enfim, tudo que tenha uma utilidade para a capacidade de atuação (por exemplo: a capacidade produtiva de uma empresa; a capacidade de sobrevivência econômica de uma pessoa etc.)**
- **DIREITOS são representados por documentos (contratos, duplicatas, notas promissórias, adiantamentos etc.), que demonstrem que existem recebimentos de bens a acontecer.**
- **OBRIGAÇÕES são as dívidas contraídas/obrigatórias com terceiros e para os quais teremos que disponibilizar bens ou direitos para honrá-las.**

⁸ Esses são processos de documentação mínimas que devem ser realizados por uma organização social. Dependendo da área de atuação, títulos, receitas e patrimônio líquido, outros documentos demonstrativos são exigidos/recomendados. Um profissional de contabilidade é quem está mais qualificado para apoiar de forma específica sua instituição.



Quando subtraímos dos bens e direitos as obrigações com terceiros, podemos indicar a SITUAÇÃO PATRIMONIAL (que pode ser positiva, negativa ou nula). Se a situação for positiva (maiores bens e direitos do que obrigações), temos o PATRIMÔNIO LÍQUIDO, ou seja, os recursos próprios da entidade.

O Balanco Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, o Patrimônio e o Patrimônio Líquido da entidade.

Superávit x Déficit: a demonstração dos resultados

A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado, formada num determinado período de operações da entidade.

No caso das instituições sem fins lucrativos, a denominação da Demonstração do Resultado é alterada para Demonstração do Superávit (ou seja, se a diferença entre os recursos financeiros que foram internalizados é maior do que os que foram gastos) ou Déficit (quando a diferença entre o que foi gasto é maior do que o que foi internalizado). O documento gerado evidencia a composição do resultado econômico de um determinado período, e responde à pergunta: houve Superávit ou Déficit?

A resposta a essa pergunta pode nortear toda a ação de sua organização, definindo a possibilidade de ampliação da atuação ou novos esforços de captação de recursos.

Fluxo de caixa: um retrato em movimento

O controle de “contas a pagar e receber” é uma ferramenta auxiliar utilizada por todos os gestores.



A ideia de fluxo, ou seja, de um contínuo de tempo no qual podemos registrar, visualizar e comparar os impactos das entradas e saídas no saldo de uma organização, reflete um modelo ideal de controle de direitos e obrigações.

Basicamente, deve ser feito da seguinte forma:

- Agendar as despesas informadas pelos diversos setores;
- Agendar (ainda que estimativamente) as entradas de recursos a serem transferidos para a instituição, informando todos os dados da operação, como valores, datas e financiador, para registro apropriado;
- Na data indicada, realizar os procedimentos necessários para o recebimento de recursos (envio de solicitação de pagamento, recibo provisório e/ou nota fiscal, por exemplo);
- Nas datas indicadas, realizar os procedimentos necessários para o pagamento das despesas (transferência bancária, pagamento em espécie, agendamento de pagamento eletrônico, por exemplo).

A equação fundamental do “Caixa” é determinada pela seguinte fórmula:

$$\text{Saldo inicial (+) Entradas (-) Saídas (=) Saldo final}$$

EXEMPLO:

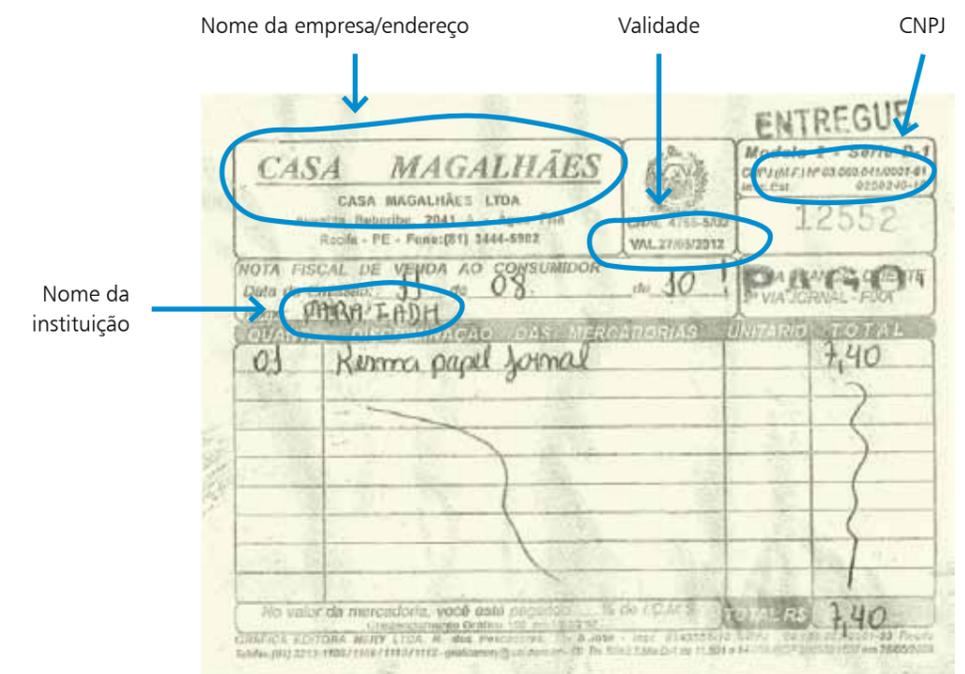
Julho/2014	Dia 1	Dia 2	...	Dia 31
Saldo Inicial	1.500,00			
ENTRADAS				
Convênio Prefeitura Curso de Capacitação Jovens	30.000,00			
SAÍDAS				
Produção material gráfico divulgação da inscrição		3.000,00		
Salários Educadores				11.500,00
SALDO	31.500,00	28.500,00		17.000,00

O fluxo de caixa deve ainda ser confrontado com a conciliação bancária, que é o acompanhamento sistemático do extrato bancário, checando quais pagamentos realizados realmente “saíram” da conta bancária, e assim tendo o saldo real disponível confirmado.

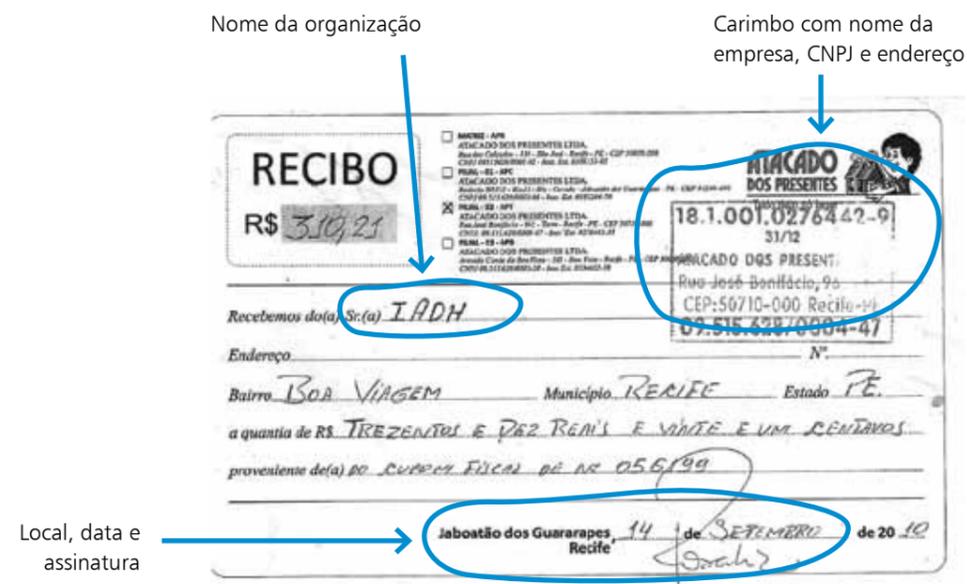
Documentos fiscais da prestação de contas

Os comprovantes aceitos para prestação de contas são os seguintes:

NOTAS FISCAIS | Devem estar obrigatoriamente preenchidas em nome da organização que está executando o orçamento, com quantidades, descrição dos produtos ou serviços adquiridos, e o preço legível e sem rasura;



RECIBOS | Todos os recibos devem estar obrigatoriamente preenchidos em nome da organização, contendo os dados completos da pessoa jurídica (razão social, endereço, CNPJ) ou pessoa física (nome completo, endereço, CPF e número do PIS), bem como a data, o valor da despesa e sua descrição.



Arquivamento

Não podemos deixar de alertar para a importância da gestão dos documentos fiscais e de sua guarda ou arquivamento. A legislação brasileira recomenda um período de registro documental mínimo de dez anos. Para as questões trabalhistas e previdenciárias, o recomendado é guardar todos os processos, indefinidamente.

Observe, ainda:

- Se for recibo de taxista, deverá constar a placa do táxi, o trecho percorrido e o CPF do taxista;
- Sempre devem trazer o valor em algarismo e por extenso;
- Os recibos de pessoa jurídica complementam a comprovação de pagamento das aquisições de bens ou serviços. Assim sendo, os recibos de pessoa jurídica devem estar acompanhados das notas fiscais;

CUPOM FISCAL | Deve conter todas as informações fiscais (data, descrição dos produtos adquiridos e valor pago). Como muitas vezes os cupons são impressões em papel térmico, é recomendado tirar cópia do mesmo, pois as informações tendem a sumir com o tempo, devido à impressão térmica.

Os métodos de controle expostos mostram como é possível uma gestão ser ordenada, o que é muito útil para qualquer organização em seu processo de crescimento e na manutenção da transparência e qualidade de seu trabalho.

Para não esquecer!

- 1 A contabilidade é um eixo vital do sistema de informações da organização e, portanto, não deve ser relegada a um segundo plano;
- 2 Busque o envolvimento de toda equipe da organização, afinal, as finanças são responsabilidade compartilhada desde o momento em que a organização se lança na busca de recursos até a hora de relatar a aplicação dos mesmos;
- 3 Agrupe as despesas por centros de custos ou por projetos específicos, o que tornará a informação clara e organizada;
- 4 Seja preciso nos relatórios. Resumos e gráficos facilitam e, desde que apoiados por dados sólidos, são ferramentas preciosas de informação;
- 5 Realize uma atualização periódica e conciliação constante das contas. Assim, o exercício da contabilidade gera, de fato, dados realistas e regulares, apoiando a gestão da organização.

Módulo 5

Comunicação e divulgação

As organizações comunitárias precisam, cada vez mais, investir na divulgação de suas ações para se fortalecer e se empoderar. Comunicação é poder. No curso da história da humanidade, vê-se que o ser humano buscou se comunicar melhor para facilitar a sua vida, o seu dia a dia. A comunicação é o canal pelo qual a cultura é ressignificada de geração para geração. Os padrões de vida e a maneira pela qual aprendemos a fazer parte de uma sociedade, nação, cidade, comunidade, grupo de amigos e família são transmitidos por meio da cultura, que é disseminada (espalhada) pela comunicação.

A comunicação transmite, portanto, o nosso modo de pensar, nossas crenças, valores e hábitos. “A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social. A comunicação confunde-se, assim, com a própria vida”, diz o autor Juan Díaz Bordeneuve. É por isso que a comunicação é muito mais do que os meios de comunicação, como rádios, TVs, jornais. Comunicar é fortalecer a marca, melhorar os fluxos de informação, abrir canais de diálogo, cuidar da imagem, transmitir mensagens, entre tantas outras. A evolução humana é também a evolução da comunicação.

Basta lembrar que a primeira forma organizada de comunicação humana foi a linguagem oral, acompanhada ou não da linguagem gestual. Depois evoluiu para a linguagem escrita. Os registros mais antigos são das inscrições e desenhos rupestres (pinturas feitas pelo homem primitivo em cavernas e rochas). Mas o homem tinha um desafio: como transportar as mensagens? Como criar meios de transmissão da informação? Foi então que criou os pergaminhos de couro e, depois, o papel e a impressão em tipógrafos, facilitando muito o registro de documentos e melhorando a veiculação das informações.

Surgia, em seguida, a Era da Comunicação de Massa, que marcou a informação elaborada, produzida e emitida pelos veículos de comunicação tradicionais (rádio, TV, jornais) para uma grande quantidade de pessoas, em amplo raio de expansão. Nesses veículos, os cidadãos e cidadãs são vistos como meros “receptores”, sem direito a voz e vez. As comunidades, normalmente, são excluídas. Geralmente, as organizações comunitárias não conseguem divulgar as suas ações nesses meios.

Era Digital

Hoje, em pleno terceiro milênio, temos a comunicação planetária, instantânea e multimídia (texto, som e imagem), pela Internet. Os computadores (e celulares) conectados provocaram mais uma revolução da comunicação no mundo, colocando a sociedade em rede.

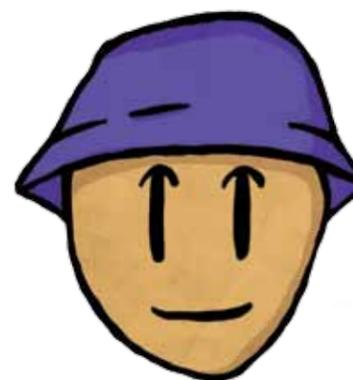
As organizações podem utilizar os meios virtuais para fortalecer as redes construídas na vizinhança, entre as comunidades e para fora dos muros e limitações geográficas.



Como fazer parte da sociedade em rede?

Raramente uma comunidade possui um canal de TV ou uma rádio com frequência FM regularizada. Deter os meios de comunicação é para poucos, é só para algumas elites políticas, econômicas ou religiosas. Mas nem tudo está perdido! Há muitas lutas em curso pela democratização dos meios de comunicação. E as comunidades buscam as mídias alternativas para se comunicar, expressar sua cultura e espalhar informações de sua comunidade – para dentro dela e para fora!

Sem contar que as mídias digitais estão despontando como grandes aliadas das camadas populares. As organizações sociais podem, gratuitamente, criar perfil no Twitter e no Facebook, além de canais no YouTube ou mesmo construir um blog, divulgando som, texto e imagem a muita gente ao mesmo tempo!



Vamos refletir?

Há uma enorme rede digital que conecta tudo e todos. A Internet viabiliza a aproximação dos países, do mundo, através da rede de computadores. Mas, infelizmente, nem todo mundo tem acesso à internet, sobretudo, nas periferias urbanas do Brasil. Por isso, mais uma vez, a comunicação ao mesmo tempo em que democratiza as relações entre as pessoas cria um grande abismo, já que uma minoria tem acesso a essas transformações tecnológicas.

O que aconteceu com as comunidades na era digital?

Por não terem acesso aos meios tecnológicos, as comunidades produzem menos conteúdos e divulgam pouco as suas ações. Consumindo informações produzidas por outros grupos sociais, sofrem os efeitos negativos da era digital, como:

- Perda da identidade;
- Invasão cultural;
- Assimilação de outros valores e crenças;
- Menos poder local;
- Desarticulação entre as pessoas;
- Individualismo;
- Diluição da consciência de “quem somos nós?”.

Como ativar a força da comunicação comunitária?

É importante que as comunidades potencializem o seu poder de comunicação. Para tanto, é preciso fortalecer os canais comunitários e utilizar de forma responsável as mídias digitais, associando os meios

analógicos aos digitais. Lembrando que a qualidade da informação e dos conteúdos é fundamental para uma comunicação eficiente. Veja como a sua comunidade pode valorizar a comunicação:

- Investindo na formação de comunicadores comprometidos com o desenvolvimento local;
- Conscientizando os atores locais para o fato de que fazem a diferença os comunicadores com clareza do papel social da comunicação como direito humano;
- Formando comunicadores para que detenham ferramentas para imprimir uma nova prática de comunicação, diferente da grande mídia.
- Estimulando e apoiando comunicadores a criarem formas alternativas de comunicação;
- Assimilando a concepção de que a comunicação comunitária respeita a história, a cultura, os valores, crenças e cultura da comunidade;
- Lutando para que a comunidade seja produtora de conteúdo e fonte permanente de informação (pautar a mídia);
- Ampliando os espaços de luta pela democratização da comunicação, garantindo também maior inclusão digital para as comunidades.

Direito humano à comunicação

Entenda sempre a comunicação sob a ótica dos direitos humanos. Saiba mais sobre o que significa o Direito Humano à Comunicação e de que forma ele deveria se materializar na sociedade, de acordo com o Intervozes⁹!

O direito à comunicação é um dos pilares centrais de uma sociedade democrática. Assumir a comunicação como um direito humano significa reconhecer o direito de todas as pessoas de ter voz, de se expressar. Significa reconhecer a comunicação como um direito universal e indissociável de todos os outros direitos fundamentais.

⁹ Mais informações em Intervozes Coletivo de Comunicação. Acesso em: www.intervozes.org.br.

O direito à comunicação é mais do que a liberdade de expressão e o direito à informação: é o direito de todas as pessoas de ter acesso aos meios de produção e veiculação de informação, de possuir condições técnicas e materiais para ouvir e ser ouvida, de ter o conhecimento necessário para estabelecer uma relação autônoma e independente frente aos meios de comunicação.

Para além da mídia

Mas o direito à comunicação não se realiza apenas nos espaços da mídia tradicional. Garantir o acesso direto de todos os cidadãos às Tecnologias da Informação e Comunicação, como a Internet, é outra condição para a efetivação do direito à comunicação. Sem acesso à tecnologia e à educação para sua utilização, aumenta o abismo entre os que têm e os que não têm.

Além disso, a garantia deste direito pressupõe a existência de um regime de propriedade intelectual que estimule a criatividade e o desenvolvimento cultural, social e econômico das pessoas e dos grupos sociais. Isso significa valorizar o autor, e não as gravadoras, editoras ou mesmo aqueles que se apropriam indevidamente da obra pela pirataria.

Para o Intervozes, sociedade e comunicação democráticas são indissociáveis. Pertencem ao mesmo universo e sua relação não pode ser dissolvida. Se o direito à comunicação é fundamental para a realização plena da cidadania e da democracia brasileira, a democratização da sociedade depende da efetivação do direito à comunicação.

Invista na divulgação da sua organização

Vimos até aqui que a comunicação pode ser uma grande aliada das comunidades e pode ser uma grande vilã, dependendo dos objetivos e de como se quer potencializá-la. Aqui queremos que a comunicação seja a grande parceira das organizações comunitárias. Então, vamos adotar concepções, estratégias e instrumentos que favoreçam as comunidades.

Para isso, precisamos conhecer os meios de comunicação disponíveis e mapear os que podem ser criados. Uma rádio comunitária local, por exemplo, pode ser acessada para divulgar as ações da organização ou trabalhar temáticas que interessem à comunidade, levando assuntos educativos ou mesmo orientações.

A organização pode, ainda, criar uma página no Facebook (Fan Page), gratuitamente, ampliando o seu raio de atuação. Mas não se trata de divulgar por divulgar. O importante é espalhar a imagem da organização de forma positiva.

Meios de comunicação comunitária

Há diversos veículos de comunicação comunitária que podem auxiliar no fortalecimento da organização social. Veja alguns deles:

- **Jornal impresso;**
- **Anuncicleta (bicicleta com caixa de som);**
- **Rádio Comunitária (com alto-falante ou FM);**
- **Carro de som;**
- **TV Comunitária;**
- **Panfletos;**
- **Grafitagem;**
- **Mídias digitais (Facebook, Twitter, Blog, YouTube);**
- **Expressões teatrais, musicais e literárias.**

É possível também preparar os comunicadores comunitários para fazerem assessoria de imprensa, ou seja, divulgar ações sociais nas mídias comerciais tradicionais, sejam elas rádios, TVs ou jornais impressos, por meio de sugestões de pauta ou releases, junto com uma boa articulação.

Qual a comunicação que queremos?

Queremos uma comunicação feita de baixo para cima, a partir das comunidades. Queremos uma comunicação popular.

“Para a construção da cidadania, há a consciência de que a comunicação que não conduz a um processo de libertação não é a verdadeira comunicação”, diz o autor Pedro Gilberto Gomes. Ele também defende que “o que vemos nos meios de comunicação hoje, a exploração da violência e do sexo, com objetivos consumistas, constitui flagrante violação dos direitos individuais”.

A comunicação popular, ao contrário, trabalha pela transformação de uma ordem social injusta para uma ordem de justiça e fraternidade. Por isso, não existe cidadania quando o direito à comunicação lhe é negado. A comunicação popular significa criar “um outro modo de narrar” e “um outro modo de ver, ouvir e ler”.

Nesse contexto, as rádios comunitárias assumem um papel fundamental para a libertação das comunidades, para a luta por justiça social e por libertação. É um dos mais importantes veículos para a divulgação e fortalecimento do “local”, para o poder e força das comunidades. As rádios comunitárias também são instrumentos de preservação da cultura e luta contra a dominação.

As organizações e as mídias digitais

Hoje não podemos ignorar o grande poder de alcance das mídias digitais – aquelas acessadas via internet. As organizações comunitárias devem, sim, utilizar o potencial oferecido por essa fantástica rede virtual. Mas deve-se ter cuidado para o “tiro não sair pela culatra”, isto é, fazer um mau uso dessas mídias pode significar um grande prejuízo para a imagem da instituição.

Fique atento a algumas dicas para o bom uso das mídias digitais por sua organização:

- **Antes de criar uma conta no Twitter ou um perfil no Facebook, reflita sobre quais são os objetivos a serem alcançados pela sua organização utilizando essas mídias;**
- **Lembre-se de que cada mídia tem suas especificidades, sua linguagem, seu perfil. Tente entender como cada uma funciona antes de construir uma nova mídia;**
- **Para manter uma mídia digital, a organização deve designar alguém que possa alimentá-la de informações e monitorar os acessos, sobretudo porque nem todos têm internet disponível nas comunidades. Não adianta manter uma mídia desatualizada;**

- Defina também qual público-sujeito a organização quer alcançar, para fazer um uso estratégico da mídia;
- Lembre-se que todos os cuidados devem ser tomados para não violar os direitos humanos, compartilhando, curtindo, comentando ou divulgando mensagens preconceituosas, discriminatórias ou violadoras;
- Não custa repetir: escrever com letras maiúsculas nas plataformas digitais é o mesmo que falar gritando;
- Tenha os mesmos cuidados que você deve ter com outras mídias: respeitar as autorias, dar o crédito das fotos e respeitar o direito à imagem dos cidadãos;
- Publique assuntos relevantes para o seu público-alvo, procurando oferecer conteúdos culturais, sociais, educativos e de interesse público;
- Utilize a mídia digital como canal informativo, divulgando as ações, os projetos, os eventos da organização;
- Tente adotar uma linguagem simples e clara nas postagens das mídias digitais, para não dar margem a ambiguidades e mal-entendidos.

SAIBA MAIS!

Você sabia que o Brasil aprovou o Marco Civil Regulatório da Internet, que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em relação à matéria? Para saber mais, acesse a lei em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm

Divulgação e crédito aos parceiros

Reconhecer e comemorar as parcerias são procedimentos que nem sempre são lembrados, mas são fundamentais em projetos sociais. Valorizar um parceiro, seja ele apoiador, patrocinador, suporte técnico ou mesmo voluntariado, promove o comprometimento das pessoas envolvidas. Existem muitas maneiras de reconhecer a participação dos parceiros nos projetos sociais ou na gestão das organizações.

Vamos dar alguns exemplos de como - de uma forma simples, atenta e simpática - a sua organização pode também ser reconhecida por saber dar valor aos parceiros que tem.

Nomear corretamente é preciso

Como se sabe, existem formas diferentes de apoio a um projeto social ou a uma organização comunitária. Basicamente, três tipos de apoio são bastante frequentes:

- **Financeiro** | quando um doador, apoiador ou patrocinador, através de contrato ou convênio, repassa recursos financeiros diretamente para a execução de um projeto ou para a manutenção da instituição.
- **Técnico** | quando um parceiro apoia na qualificação, treinamento, capacitação ou consultoria à organização e faz toda a diferença.
- **Operacional** | quando existe a disponibilização de recursos, como por exemplo, alimentação, transporte, espaço, equipamentos, entre outros, embora não haja transferência financeira, mas que possibilita as instituições manterem determinadas atividades dos projetos ou de sua missão.

Tenha sempre em mente quem faz o quê para a sua instituição e lembre-se de RECONHECER E DAR OS CRÉDITOS! Em alguns projetos de parceria com órgãos públicos, referenciar a instituição nos créditos é obrigatório!

Divulgar é reconhecer

Todas as marcas de apoiadores financeiros, técnicos ou operacionais devem ser incluídas nas peças de divulgação do projeto. Cartazes, panfletos, fichas de inscrição, convites devem trazer o crédito dos parceiros, assim como banners, uniformes, apostilas, guias, apresentações didáticas (power point), folders, dentre outros.

Atualmente, com o uso das mídias digitais e sociais, também é interessante mencionar os parceiros e mesmo incluir suas marcas nas Fan Pages, sites ou blogs dos projetos. A organização pode, ainda, criar uma sessão especial para suas parcerias.

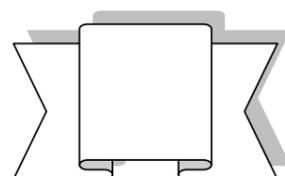


Mas, atenção: a ordem de apresentação das marcas demonstra os diferentes parceiros no projeto, seu papel e a relevância do apoio.

Observe:

- Primeiro, destaque o nome do programa ou projeto;
- Da esquerda para a direita, posicione as marcas do executor ou realizador, em primeiro lugar;
- Depois, à direita, coloque o nome do apoiador;
- Se forem vários realizadores, executores ou apoiadores, vá posicionando cada uma da esquerda para a direita;
- Atente para o alinhamento e a proporcionalidade das marcas.

EXEMPLO:



Destaque nome do Programa/Projeto

Alinhamento e proporcionalidade das marcas



No início a marca do realizador ou executor

No final a marca do principal apoio

Realização:

Apoio:



Entenda melhor!

REALIZADOR | Quem tem a iniciativa de propor o projeto é seu realizador. É quem garante que o projeto aconteça com subsídios técnicos, operacionais ou financeiros.

APOIADOR | Quem investe no projeto, seja com recursos financeiros ou operacionais, deve ser creditado como apoiador. Lembre-se de ordenar de forma que o apoio maior ou principal receba mais destaque (no tamanho da marca ou na ordem). O maior e mais relevante apoio – caso haja mais de um – vem em último lugar (à direita).

Importante!

Muitas vezes, os parceiros apoiadores têm regras próprias de como creditar e utilizar suas marcas. Nesses casos, normalmente é fornecido à organização apoiada um manual de utilização de marcas. Sempre que sua organização conquistar um novo parceiro, pergunte se há regras para o crédito dos parceiros.

OUTRAS DICAS! Veja como posicionar as marcas nas peças e mídias!

Peças	Crédito aos Apoios
Documentos do projeto (convocatórias, editais, cartas-convite, declarações entre outros)	No cabeçalho ou rodapé
Apostilas, Relatórios, Livros impressos	Na capa e na contracapa
Peças gráficas: crachás, certificados, banners, cartazes, folders, convites, certificados entre outros	De acordo com projeto gráfico, respeitando a ordem de importância
Texto Impresso (releases de imprensa, matérias em boletins institucionais, folders etc)	Na introdução de descrição do projeto e ou no final
Texto de divulgação em áudio (spot de rádio, carro de som, anuncicleta, dentre outros)	Na locução de apresentação do projeto e ou no final
Entrevistas a jornal, rádio, TV, revista ou quaisquer veículos de comunicação ou evento	Durante a fala do entrevistado/expositor, mencionar e reconhecer as parcerias.



Celebrar é preciso

Realizar celebrações de conclusão de etapas ou de final do projeto e que culminem em homenagem aos parceiros pode ser simples e extremamente gratificante. No encontro, pode ser organizado um seminário ou convidar um palestrante para tratar de tema relevante para os envolvidos nas ações, tanto parceiros como comunidade. Certificados podem ser confeccionados, até de forma artesanal, com participação de crianças, jovens, idosos, enfim, do público envolvido no projeto. Esse tipo de reconhecimento convoca a todos para dar continuidade às etapas seguintes ou a uma nova edição do projeto.

Mencionar os parceiros, sempre!

Se um representante da organização vai dar entrevistas ou falar em eventos públicos sobre determinado projeto, é atencioso com os parceiros fazer as devidas citações de apoios recebidos. Sabemos que, algumas vezes, os meios de comunicação privados não fazem a menção de parceiros empresariais ou governamentais, por exemplo, mas, se for possível, é importante a organização não esquecer de citá-los.

Quando a instituição participa de seminários, apresentando um painel ou participando de um debate, por exemplo, deve mencionar os parceiros que tornam possível esse projeto. Se o evento for realizado pela própria organização, é fundamental abrir espaço para que os parceiros tenham direito a fala, nem que seja de forma breve.

Esse ato de reconhecimento por parte da instituição tem uma força poderosa de exemplificar o valor das parcerias. Além da visibilidade em si, mostra a todos que outros parceiros acreditam na sua iniciativa.

Considerações finais

Esperamos que você tenha gostado dos conteúdos aqui trabalhados! Mas encare este guia como mais um instrumento de formação para o fortalecimento das organizações sociais de base comunitária. Busque outros também!

E aproveite os temas aqui tratados para realizar debates com os integrantes da sua organização e com a própria comunidade. Você pode, ainda, realizar encontros por módulos, como fizemos aqui, como um treinamento sobre temas específicos. Multiplique! Copie e espalhe os conteúdos.

Vamos continuar este diálogo em outros espaços virtuais e presenciais? Estamos lhe esperando no endereço www.iwm.org.br. Troque, debata, dialogue, interaja conosco! Aguardamos a sua participação!

Forte abraço!

Referências bibliográficas e indicações

ARMANI, Domingo. Como elaborar Projetos? Tomo Editorial, Porto Alegre, 2006.

AVILA, Célia Maria (coord.). Gestão de Projetos Sociais. AAPCS, 2001.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é comunicação. São Paulo: Editora Nova Cultural: Brasiliense, 1986.

PEREIRA, José Haroldo. Curso básico de teoria da comunicação. Rio de Janeiro: Editora UniverCidade: Quartet, 2001.

Conselho Federal de Contabilidade. Manual de contabilidade para terceiro setor. Capturado em: www.sgc.goias.gov.br.

Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. Contabilidade e prestação de contas para ONGs. Capturado em: www.crcrj.org.br/apostilas.

GOMES, Pedro Gilberto. Tópicos de teoria da comunicação. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1997.

INSTITUTO PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. Educando para a transparência, conceitos e prática. Parceiros Voluntários, 2010.

INSTITUTO VOTORANTIN EM AÇÃO. Guia de Gerenciamento de Projetos Sociais. Capturado em: www.pt.slideshare.net.

LÉVY, Pierre. Cibercultura. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

INSTITUTO DE ASSESSORIA PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO/ INSTITUTO WALMART/PROGRAMA BOMBANDO CIDADANIA. Material Formativo do Programa de Incubação de Projetos Sociais.

FICAS. Material Formativo do Programa Caravana desenvolvido pelo Ficas para o Instituto Walmart e Serviço Social da Indústria (Sesc).

SOUZA, Christiane de, ET alli – Gestão financeira de organizações do terceiro setor. Capturado em: www.asdef.com.br/artigos.

ZAMLUCA, Júlio Cesar – Manual de Contabilidade Terceiro Setor. Capturado em: www.pt.slideshare.net/micfre12/prestacao-de-contas-para-ongs.

Indicações

Veja sites nos quais sua organização pode buscar apoio para gestão, fortalecimento institucional, voluntariado e captação de recursos:

www.iwm.org.br/caravana

www.iadh.org.br

www.sesc.org.br

www.ficas.org.br

www.ekloos.org.br

www.parceirosvoluntarios.org.br

www.institutofilantropia.org.br

<http://pegs.ebape.fgv.br>

www.juntos.com.vc

www.impulso.org.br

<http://voluntariadocontabil.cfc.org.br>

<http://voluntariosonline.org.br>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm

www.intervozes.org.br

Parceria Técnica



Iniciativa



Apoio

