

PACT 3º Ciclo – Programa de Apoio  
às Comunidades Tradicionais

Linha de Fortalecimento das  
Organizações Sociais Locais

# Cartilha do Curso de Gestão das Organizações Sociais (CGOS)



A realização do Curso Gestão das Organizações Sociais (CGOS) do 3º Ciclo do PACT é uma medida de mitigação exigida pelo Licenciamento Ambiental Federal, conduzido pelo IBAMA.

Órgão fiscalizador



Implementador



Executor





# Sumário

<b>Elaboração de Projetos</b>	2
O que é um projeto comunitário?	2
Exemplos de Projetos	3
Para que serve um projeto?	3
Ciclo de vida de um projeto	4
Estrutura de um Projeto	5
Fim da elaboração da proposta	12
<b>Captação de Recursos</b>	14
O que é captação de recursos?	14
Porque captar recursos ?	14
Para que captar recursos ?	14
Como está a captação de recursos da organização que você participa?	15
É importante saber de onde vem os recursos e por quê	15
Fonte de apoio externo para organização de base comunitária:	16
Por que organizações e pessoas apoiam organizações comunitárias?	18
Por que apoiariam sua organização?	18

A realização do Curso Gestão das Organizações Sociais (CGOS) do 3º Ciclo do PACT é uma medida de mitigação exigida pelo Licenciamento Ambiental Federal, conduzido pelo IBAMA.

Órgão fiscalizador



Implementador



Executor



# Introdução



O Curso de Gestão das Organizações Sociais (CGOS) compreende a Linha de Trabalho de Fortalecimento das Organizações Sociais do Programa de Apoio às Comunidades Tradicionais (PACT). O PACT faz parte do conjunto de Programas Ambientais do Projeto de Operação da Estrada de Ferro Carajás, executados em atendimento às condicionantes da Licença de Operação N°842/2009 concedida pelo IBAMA.

Essa cartilha apresenta algumas informações importantes sobre o CGOS.

Parabéns pela sua iniciativa de começar essa jornada, **o primeiro passo é o mais importante!**

# 1. Planejando a Associação




# Realidades brasileiras e conjuntura das comunidades tradicionais

## O que são comunidades tradicionais?

O Brasil é um país bastante diverso, composto por vários povos e comunidades, dentre elas, as tradicionais. Tais populações têm seus direitos garantidos por artigos da nossa constituição federal, leis, normas, decretos, portarias e até mesmo convenções internacionais.

Segundo a “Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais – PCPCT”, instituída através do Decreto nº 6.040, de 2007, as comunidades tradicionais são:

—  —

*“Grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição”.*



São exemplos de povos tradicionais os povos indígenas, as comunidades remanescentes de quilombos, os pescadores artesanais, os ribeirinhos, os povos ciganos e os povos de terreiros.

## As comunidades tradicionais e a história do Brasil

O Brasil é formado a partir de misturas de grupos étnicos ou raças, se tornando um dos países mais miscigenados do mundo. Mas é importante remetermos a historicidade do período colonial, onde a existência da escravidão contribuiu para a formação da base econômica e social por aproximadamente quatrocentos anos, que originou a mistura que constituiu o chamado povo brasileiro.

Aqui destacamos os povos quilombolas, indígenas, extrativistas e outras comunidades tradicionais que contribuíram para o processo civilizatório nacional.



### E qual o critério para reconhecer uma comunidade tradicional?

O princípio utilizado é o de autodeterminação, ou seja, são as próprias comunidades que se reconhecem como tradicionais. Esse princípio é assegurado pela Convenção nº 169, sobre povos indígenas e tribais, adotada na 76ª Conferência Internacional do Trabalho em 1989.



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre os povos e comunidades tradicionais no Brasil aqui



## As comunidades tradicionais quilombolas

- Começaram a se organizar politicamente entre 1970 e 1980, principalmente nos estados do Maranhão, Pará, Bahia e São Paulo.
- Na Constituição Federal (CF) de 1988, o Brasil reconheceu e garantiu às comunidades quilombolas o direito de permanecer em seus territórios.
- Ao longo do processo de constituição social dos quilombos, surgiram discussões referentes às questões fundiárias, levando ao enfrentamento para garantir a demarcação e a regularização desses territórios.
- Após o reconhecimento do Estado, buscou-se construir políticas integradoras para as comunidades quilombolas, onde pudessem garantir a permanência das famílias em seus territórios, entendendo que a terra é o principal elemento utilizado como símbolo de resistência.

# Associações comunitárias

## O que é uma associação?

- É um jeito mais formal de organizar pessoas que trabalham juntas para melhorar as condições de vida da comunidade.
- Todos os membros são considerados iguais e têm seus direitos e deveres.
- É através dela que os grupos se apresentam para parceiros da região e é com ela que se consegue financiamento para os projetos.
- É uma forma de fortalecer as comunidades e defender o modo de vida.

## O que é preciso para formar uma associação?

A associação precisa estar legalizada, o que é possível fazer com a ajuda de um advogado, que vai deixar tudo certinho no cartório, e um contador, que vai apoiar com a parte financeira da organização.

Lembrando que também é importante manter organizados os documentos da associação, porque a qualquer momento pode se precisar, principalmente:



1. da ata de fundação da associação, que tem escrito como foi a reunião de início da associação,
2. do estatuto, que são as regras de funcionamento do grupo,
3. do comprovante de endereço e os documentos pessoais do presidente e do tesoureiro.



**O Estatuto:** esse documento extremamente formal, construído democraticamente, reúne as regras que vão nortear o funcionamento da Associação.

**Regimento Interno:** também é um documento criado pelos associados e serve para mostrar como a associação deve funcionar e como ela não deve funcionar de acordo com a vontade de todos os membros dessa associação. Por esse motivo ele deve ser assinado por todos os membros.

**Ata:** deve conter todas as questões discutidas pelos associados em reuniões e assembleias. Deve conter também o demonstrativo de ganhos da associação de todo o ano.



## Papéis e responsabilidades

Conheça os cargos, papéis e responsabilidades daqueles que compõem a associação, assim como os conselhos da gestão dos trabalhos.

### Conselho deliberativo

É formado pelos seguintes cargos:

**Presidente e vice-presidente:** os presidentes divulgam o trabalho exercido pela associação, por isso, vão a reuniões e congressos para discutir os assuntos relacionados a associação e é papel dele também explicar aos demais associados tudo o que aconteceu nessas reuniões e congressos;

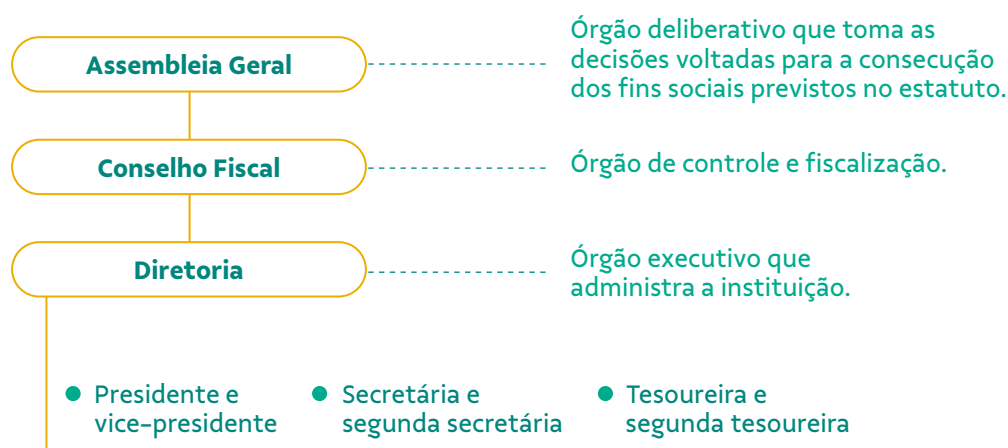
**Primeiro secretário e segundo secretário:** a função dos secretários é organizar toda a documentação da associação e de seus associados;

**Primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro:** o trabalho do tesoureiro é administrar o dinheiro da associação e demonstrar faz o demonstrativo financeiro, ou seja, mostra tudo o que entrou e o que saiu.

### Conselho fiscal

Como o próprio nome já diz, é quem fiscaliza a organização para que tudo ocorra de modo transparente e correto e é o responsável pela aprovação de prestação de contas. Ele é formado por conselheiros suplentes e efetivos.

## Exemplo de um organograma da estrutura organizacional de uma Associação



## Desafios

- Dificuldade para manter a participação ativa dos membros em todas as atividades e decisões.
- Necessidade de desenvolver habilidades de gestão, liderança e mobilização entre os membros.
- Gerar recursos de forma consistente para sustentar as atividades e projetos, promovendo a sustentabilidade financeira.
- Manter uma estrutura organizacional clara, com papéis e responsabilidades bem definidos.



## Boas Práticas

- **Comunicação eficaz:**  
utilizar canais de comunicação eficientes, como grupos de WhatsApp e reuniões presenciais, para manter todos os membros informados e engajados.
- **Planejamento estratégico:**  
desenvolver planos de ação claros e realistas para alcançar os objetivos da associação e transformar ideias em ações concretas.
- **Parcerias:**  
estabelecer e manter parcerias com outras organizações e entidades governamentais para ampliar o impacto das ações e projetos.
- **Formação e capacitação:**  
promover treinamentos que capacitem os membros em áreas como gestão financeira e liderança comunitária.
- **Transparência:**  
manter uma gestão transparente, o que envolve questões financeiras e a comunicação eficaz das ações realizadas, apoia na construção de credibilidade e a conquista de confiança dos membros, além de tornar o estabelecimento de parcerias mais fácil, garantindo a sustentabilidade da associação a longo prazo.

A partir da consolidação de uma associação, é possível dialogar com parceiros, incluindo a prefeitura local, participar de redes com outras associações, garantir direitos sociais, abrir uma conta bancária, receber recursos, e por aí vai!

# Levantando as demandas da comunidade

Existem alguns princípios básicos que precisam ser seguidos pelas associações.

## É preciso:

- Cuidar da vida dos associados, dando condições para que tenham seus direitos garantidos.
- Compreender as necessidades da comunidade.
- Contribuir para o bem comum e coletivo.
- Buscar melhorias na qualidade de vida da comunidade.



## E como levantar as demandas e necessidades da comunidade?

A Árvore de Problemas é uma metodologia muito utilizada na gestão de projetos sociais. Desse modo, utilizaremos enquanto ferramenta para mapear as demandas de sua comunidade; sendo uma maneira de identificar e compreender a situação problema, representada pelo tronco; suas principais causas, simbolizadas pelas raízes; e os efeitos negativos que gera, caracterizados pelos galhos e folhas.

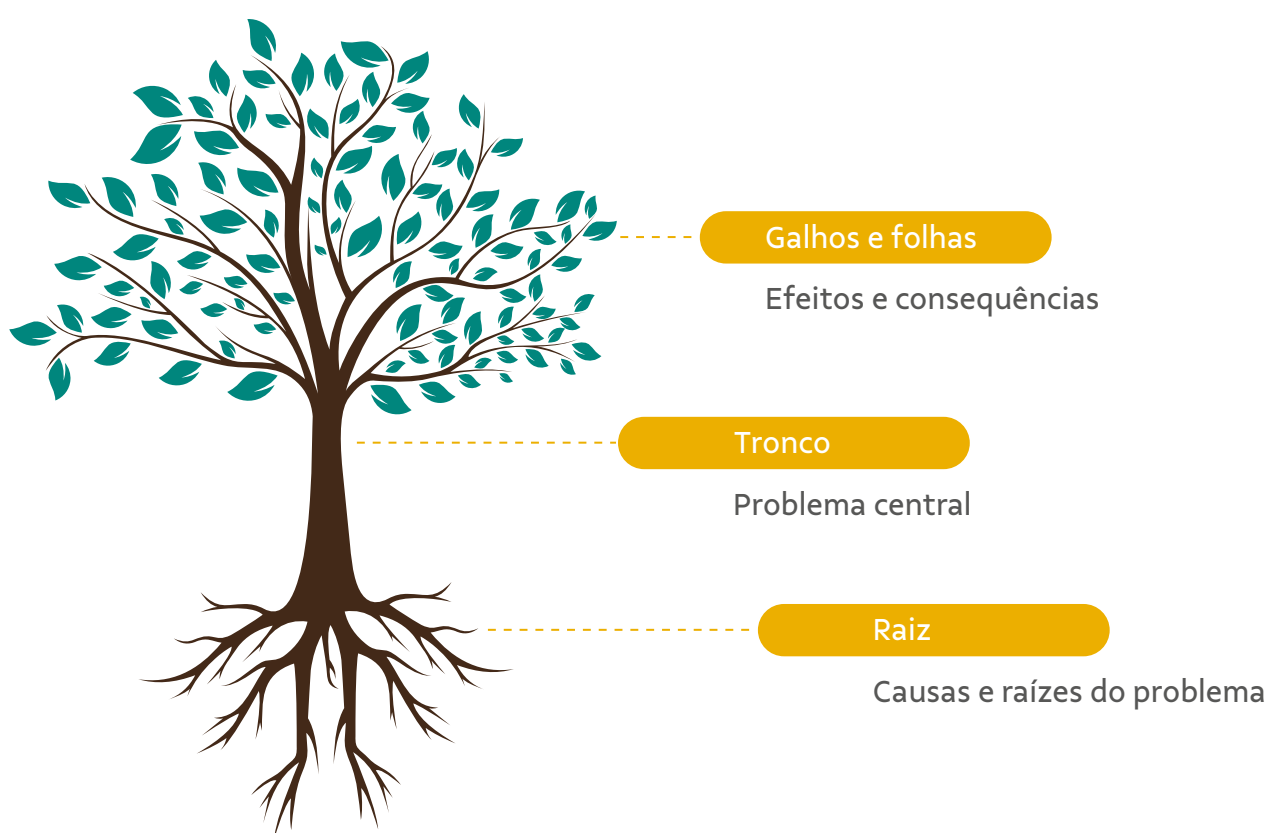
Entende-se que um problema é uma situação negativa ou um déficit que se quer resolver. Depois que o problema principal é identificado, o processo de elaboração da árvore de problemas é concluído (de preferência por meio de um processo participativo em grupo) utilizando estas instruções:

**CAUSAS:** Problemas que estão causando diretamente o problema central são apresentados na parte de baixo (causas).

**EFEITOS:** Problemas que são efeitos diretos do problema central são colocados na parte de cima (efeitos).

### Árvore de Problemas

“É a apresentação gráfica de uma situação, problema (tronco), suas principais causas (raízes), e os efeitos negativos que ela provoca na população alvo do projeto (galhos e folhas).”



## Plano de trabalho da Associação

### O que é planejamento?

Ele representa uma das chaves do sucesso da organização que quer ter sustentabilidade institucional duradoura. *“Colocar no papel todas nossas atividades que devem ser feitas no dia ou no futuro, para alcançar um resultado determinado.”*

## Portanto, planejar requer:



- Decidir antecipadamente;
- Analisar o ambiente interno e externo;
- Ambiente interno representa as forças e fraquezas, composto pelos elementos internos da organização ou comunidade, como: membros associados, estrutura organizacional (cargos deliberativos e conselho fiscal); recursos naturais, financeiros, tecnológicos e infraestrutura.
- Ambiente externo são localizados fora do entorno da associação ou comunidade, considerados uma ameaça ou oportunidade. Podemos citar uma oportunidade a existência de um parceiro interessado.
- Fazer uma análise dos cenários a curto, médio e longo prazo.

A associação precisa ter claro qual o objetivo e onde ela quer chegar. Algumas questões podem ajudar nesse processo: *"Quem é a associação?" "Para que ela existe?" "Qual o objetivo que ela quer chegar?"; "O que podemos fazer para alcançar esse objetivo?"*

## MROSC

Agora que entendemos mais sobre as associações, vamos falar sobre MROSC?

A Lei Federal 13.019/2004, conhecida como Marco Regulatório das Organizações de Sociedade Civil (MROSC), é responsável por institucionalizar as associações que querem realizar um trabalho junto com o governo federal, estadual ou municipal.

O MROSC compõe o terceiro setor, ou seja, instituições privadas sem fins lucrativos, que prestam um serviço com finalidade social. Estas instituições podem ser chamadas de Organizações não governamentais (ONGs) e/ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

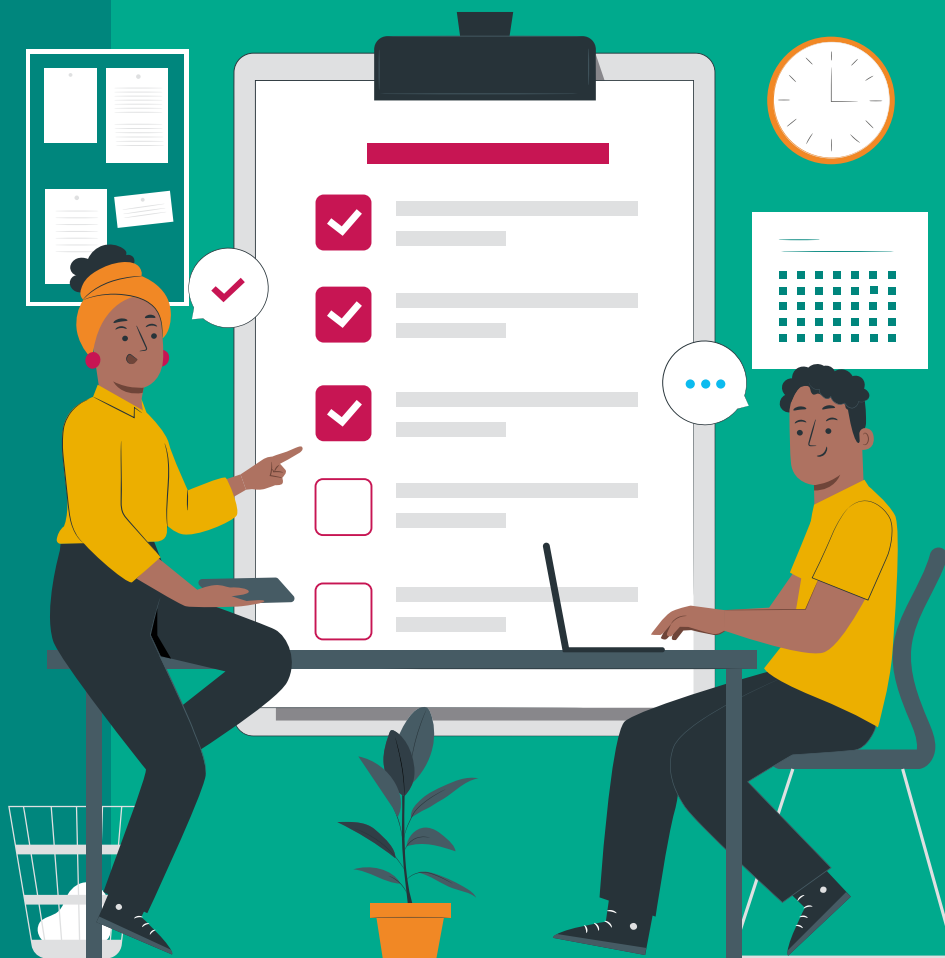
O MROSC é uma agenda política ampla, que tem como desafio aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil (OSC) e suas relações de parceria com o Estado.



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre o MROSC aqui.



## 2. Elaborando projetos sociais



# Finalidade de um projeto

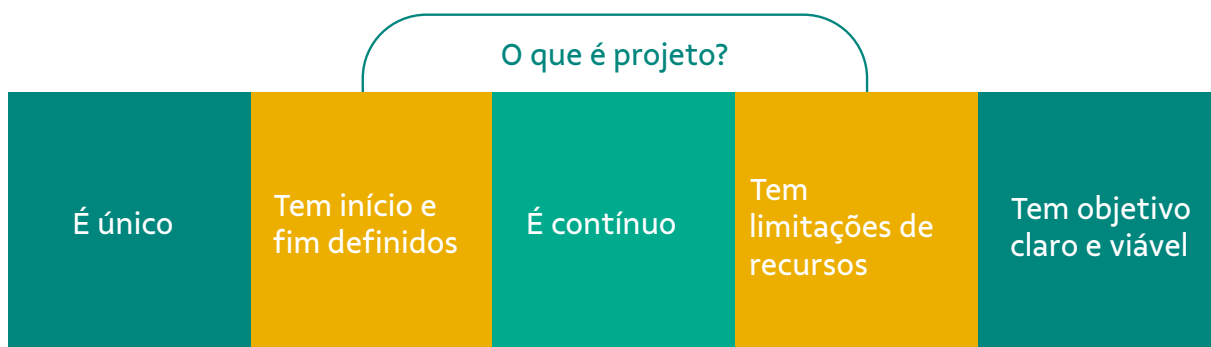
## O que é um projeto?

*“Projeto é a ponte que liga a solução ao problema”*

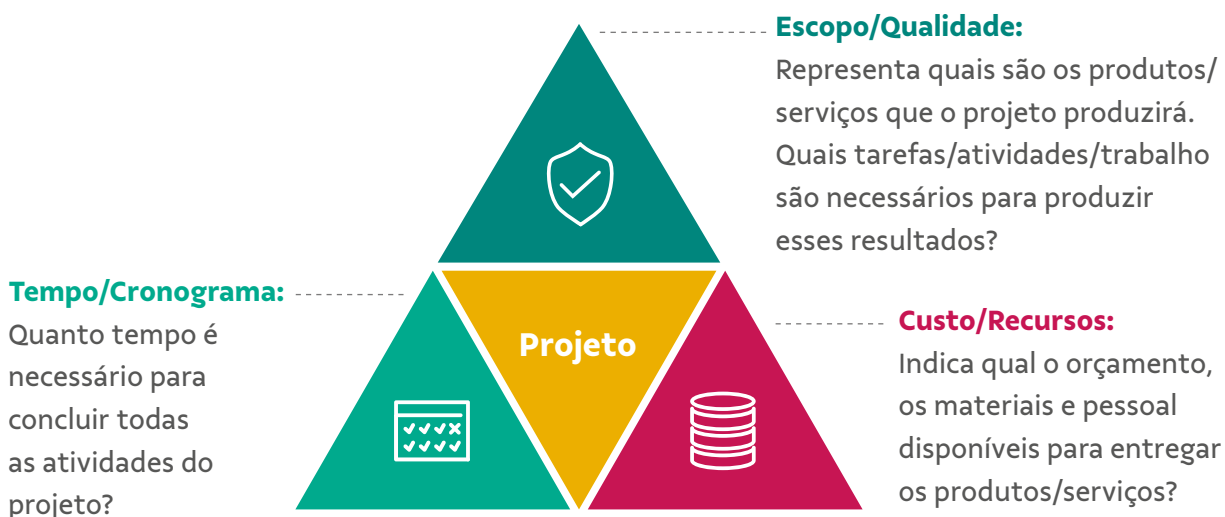
*“É uma ideia para resolver um problema”*

O projeto nada mais é do que a resposta prática de uma pessoa, grupo, comunidade ou instituição sobre o desejo de definir o andamento das atividades. É a busca por transformar inquietações e problemas coletivos em soluções e ações.

Veja um infográfico que demonstra visualmente os principais aspectos de um projeto:



Todo projeto tem 3 elementos que determinam as suas características e suas restrições.



O triângulo deve ter os três lados interdependentes. Nesse sentido, sempre que um dos lados for reduzido ou estendido, os demais também precisarão ser reduzidos ou estendidos na mesma proporção.



### Para reflexão

Identificar de que forma a associação pode atender as necessidades da comunidade?  
Como essas necessidades podem ser solucionadas?

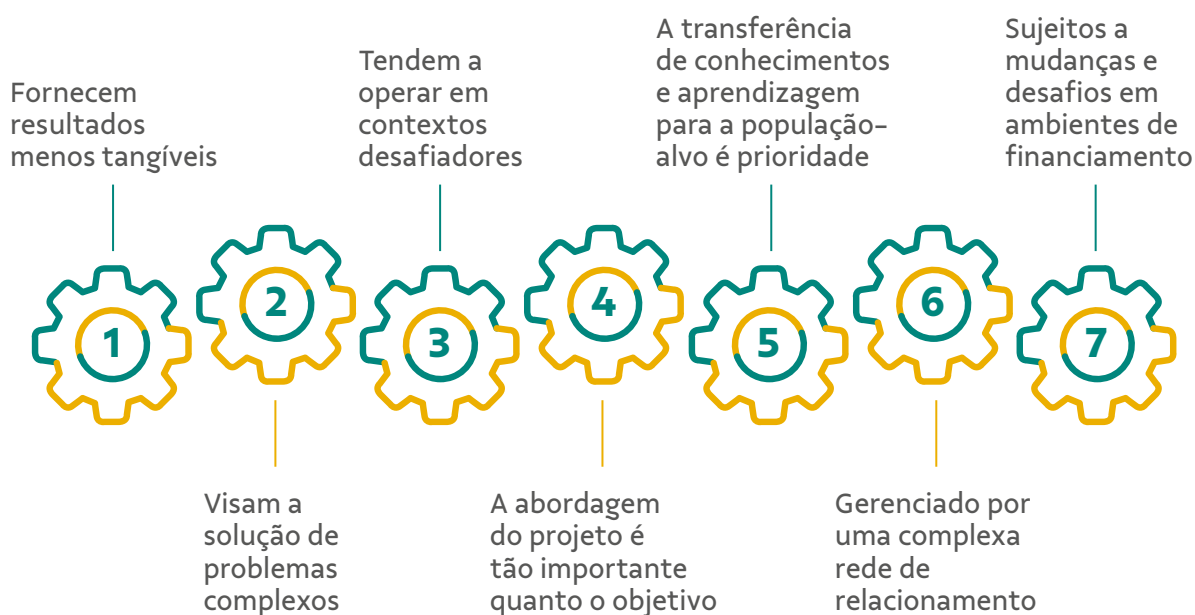
## Projeto social

Um projeto social é feito para oferecer apoio e auxílio a uma causa. Pode abranger planos de desenvolvimento econômico, inclusão, humanitário, culturais, de meio ambiente, jovens, idosos, comunidades carentes, proteção animal, entre outros. Deve considerar como sucesso o seu legado social.

### Quais as características de um projeto social?

1. Tangibilidade
2. Problemas complexos
3. Contextos desafiadores
4. Abordagem e objetivo
5. Transferência do conhecimento
6. Rede de relacionamento
7. Ambientes de financiamento

### Observe as 7 características de projetos sociais na engrenagem abaixo:





# Desenhando um projeto social

Para começar, é preciso responder às seguintes perguntas:



## Quais as necessidades da nossa comunidade?

O que está faltando ou o que precisa melhorar na nossa comunidade para a vida ficar melhor? Pode ser mais médicos, escolas, ou consertos, lazer.

---



## Que necessidades se traduzem em demandas?

Pense nas coisas que a comunidade precisa melhorar ou resolver, como falta de água, transporte ou emprego. Essas são as demandas que podemos trabalhar para conseguir.

---



## Quais as prioridades?

Depois que entendemos o que precisamos, devemos pensar no que precisa ser priorizado? Ou seja, o que precisa ser feito primeiro? Qual necessidade é mais importante?

---



## Quais as potencialidades de organização?

Pense nas coisas que sua organização faz bem ou tem de bom, como união, projetos que deram certo ou habilidades das pessoas.

---



## Como podem ser organizadas as reivindicações?

Pense em como podemos juntar e organizar as necessidades e pedidos da comunidade, para que sejam ouvidos e atendidos. Podemos fazer reuniões, assembleias, rodas de conversa e mais. Importante pensar nisso!

---



## Que atores podem apoiar nossas ações?

Pense em quem pode ajudar nossa comunidade, como governo, ONGs, empresas ou pessoas importantes, nas comunidades vizinhas ou dentro da nossa.

---



## Quais atores se opõem ao nosso projeto?

Pense em quem pode não gostar ou ser contra o nosso projeto, como empresas, políticos ou grupos com ideias diferentes. Algum grupo dentro da nossa comunidade ou pessoas com quem não podemos contar.

### Para que o projeto tenha sucesso, é importante que:

1. Ele atenda a necessidade do seu público-alvo.
2. Que a organização executora – ou seja, a associação – tenha as condições e recursos necessários para sua execução.
3. Que o projeto atenda aos interesses de todas as partes que serão afetados por ele.

### Todo projeto envolve muitas partes interessadas na sua implementação, sendo elas:

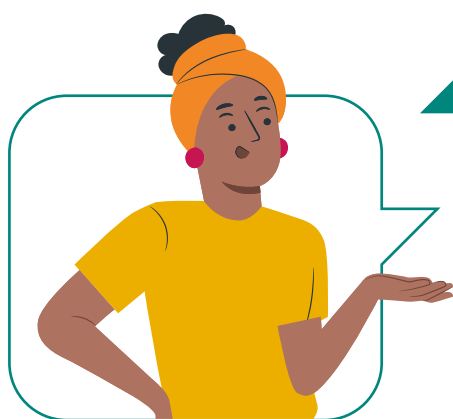
**Usuários:** quem recebe o benefício do projeto.

**Governança:** grupos de interesse, como conselheiros e financiadores.

**Fornecedores:** quem atua ativamente no projeto.

**Influenciadores:** pessoa com capacidade de mudar a direção do projeto.

**Sustentadores:** grupos responsáveis por apoiar a conclusão do projeto.



*Antes de pensar no projeto, é importante ter clareza sobre quem é a associação. Para ajudar nisso, o grupo pode:*

- 1. ler coletivamente o estatuto social*
- 2. pensar na missão, visão e valores da associação*
- 3. e, se perguntar: como nossa associação se encaixa nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU?*

As partes interessadas podem apoiar ou prejudicar a execução de um projeto, por isso é importante identificá-las e fazer uma análise sobre o seu poder e influência.

# Planejando a execução



## Escopo x Qualidade

- Quais são os produtos e serviços que o projeto produzirá?
- Quais tarefas, atividades, trabalhos são necessários para produzir esses resultados?



## Custos x Recursos

- Qual o orçamento, os materiais e pessoal disponíveis para entregar os produtos, serviços do projeto e concluir o trabalho abrangente do projeto?



## Tempo x Cronograma

- Quanto tempo é necessário para concluir todas as atividades do projeto?

Este levantamento é chamado de “**Triângulo de Gestão**”.

Para sua elaboração, vá por esse caminho:

- 1 Definição de atividades (definição do escopo)
- 2 Sequenciamento das atividades
- 3 Estimativa dos recursos (dinheiro, pessoas, logística, informação) para as atividades
- 4 Estimativa de duração
- 5 Desenvolvimento do cronograma

### 3. Cuidando do dinheiro da associação



## Captação de recursos

Captação ou mobilização de recursos pode ser definida como uma série de atividades planejadas e coordenadas com o objetivo de gerar recursos necessários à viabilização da missão de uma organização.

### Quais são os tipos de recursos?



Além dos recursos que contribuem para o fortalecimento das associações doados pelas empresas e pessoas físicas, há também algumas alternativas criativas e de fácil alcance que ajudam nos custos da associação, como por exemplo:

- **Participação em prêmios:** se inscrever em programas de televisão ou sorteios na tentativa de atrair recursos
- **Realização de bingos, rifas, leilões:** que pode ser feito arrecadação de recursos em troca de sorteio premiações
- **Realização de eventos:** almoços beneficentes, festas, jogos esportivos e gincanas;
- **Caixinha de doação:** em pontos comerciais uma caixinha para doação do troco na hora da compra;
- **Taxa anual:** por associado.

## Fontes de captação de recursos

Os recursos podem ser captados de empresas e outras organizações (pessoas jurídicas) ou de pessoas físicas.



### As empresas que doam:

- querem um bom relacionamento local;
- querem ser reconhecidos por uma causa;
- seus clientes valorizam “empresas do bem”;
- têm recursos “sobrando”;
- obrigação ou condicionantes de um processo de Licenciamento ambiental;
- gerar inclusão e desenvolvimento;
- conseguem benefícios fiscais;
- acreditam na missão da sua organização, compartilham dos mesmos valores e princípios;
- pela credibilidade: Conhecem os resultados das ações realizadas pela organização;
- identificam-se com a causa defendida pela organização;
- admiram as lideranças, reconhecem a eficácia do trabalho e têm confiança no estilo de gestão da organização;
- consideram a proposta da organização para solucionar o problema uma ideia boa e inovadora.



### E quando a doação é de “pessoas físicas”? Elas doam:

- por gratidão;
- por satisfação pessoal;
- por obrigação moral;
- porque sentem culpa;
- porque querem prestígio;
- porque querem ser lembrados no futuro.

**Use sua criatividade para mobilizar recursos!**

Quais são as fontes disponíveis:

1. Editais
2. Demanda espontânea
3. Parcerias
4. Envio de projetos
5. Doação
6. Ações planejadas
7. Entre outras

### Participando de um Edital

Editais são documentos criados para divulgar atos e informações relevantes do processo de seleção de projetos de empresas, organizações e do poder público. As etapas de captação de recursos seguem o fluxo:



Para a maioria das oportunidades, é exigido que a Associação esteja regular e que tenham evidências para conquistar os potenciais parceiros, os documentos importantes são:

1. documentos da associação;
2. certidões negativas;
3. evidências da experiência;
4. conta bancária.



### Como faço para encontrar os Editais?

- Tenha uma boa rede de contatos.
- Participe de grupos de WhatsApp sobre o tema.
- Pesquise nos portais de captação de recursos, que indicam diversos editais abertos.

Algumas indicações:

**Prosas:** [prosas.com.br/editais](http://prosas.com.br/editais)

**Capta:** [capta.org.br/fontes-de-financiamento/oportunidades/](http://capta.org.br/fontes-de-financiamento/oportunidades/)



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre a Plataforma Prosas aqui.



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre como se inscrever em um edital aqui.



## Conhecendo a gestão financeira



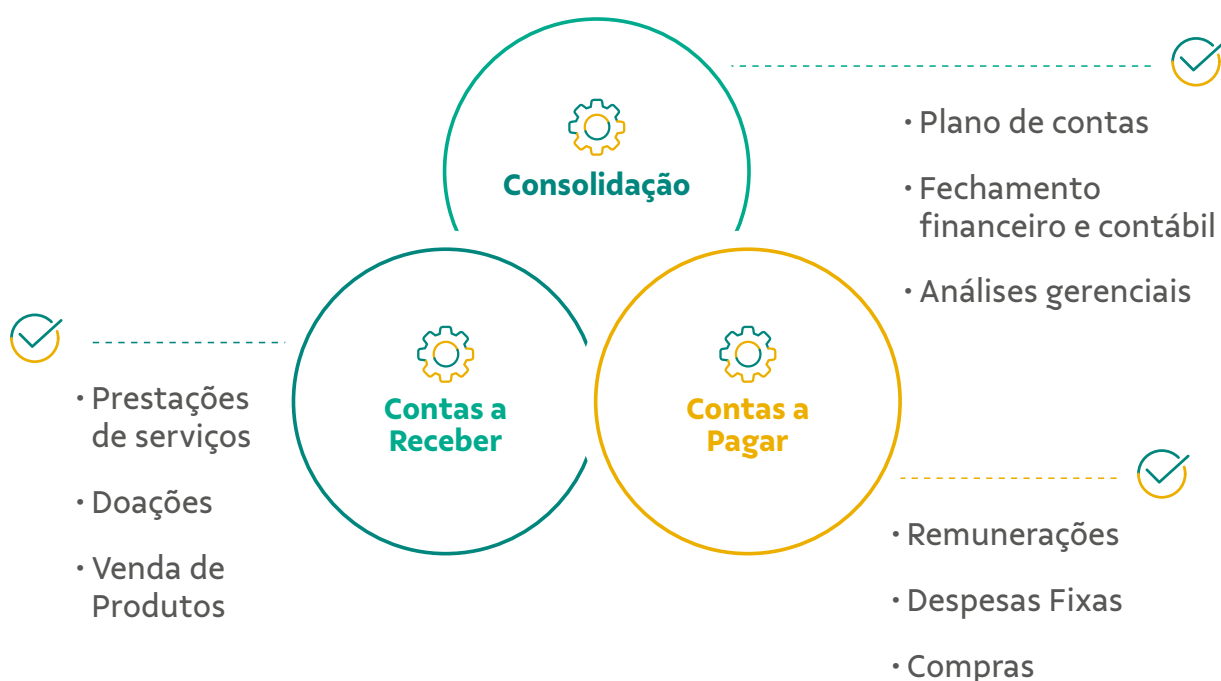


A associação como um todo deve ter a sua gestão financeira, mas, é importante que seja possível visualizar esse ciclo para cada um dos projetos existentes.

### O ciclo mensal das atividades financeiras deve ser:



Esse ciclo, essa movimentação dos recursos, deve ser acompanhada em uma ferramenta que pode ser um livro caixa manual, mas recomendamos mesmo aprender a utilizar uma ferramenta digital, seja pelo computador ou por um aplicativo de celular.



## Ferramentas de gestão financeira

Agora que aprenderam como funciona a Gestão Financeira, mostraremos como realizar a rotina utilizando uma ferramenta digital.

**Veja o exemplo de uma ferramenta de gestão financeira elaborada pelo computador:**

Livro Caixa Digital – Março de 2022				Saldo inicial: R\$ 4.150,00	
Data	Categoria	Descrição	Despesas	Receitas	Saldo
01/03/22	Mensalidade Associado/a	Rosa, Suzana e Pedro pagaram	-	30,00	4.180,00
02/03/22	Parcela do Projeto – Suinocultura	1ª parcela na conta bancária do projeto	-	2.500,00	6.680,00
05/03/22	Bolsa monitores telecentro	Pagamento monitores	300,00	-	6.380,00
05/03/22	Compra de insumos – Suinocultura	Compra de ração e remédio	458,90	-	5.921,10
06/03/22	Mensalidade Associado/a	Maria José, Seu Camilo e Cipo	-	30,00	5.951,10
07/03/22	Luz	Pagamento via boleto	112,00	-	5.839,10
08/03/22	Água	Pagamento via boleto	45,00	-	5.794,10

E para o caso de vocês não terem um computador ou preferirem fazer a Gestão Financeira pelo celular, existem diversos aplicativos que podem usar. Nós indicamos o “Fast Budget”. Baixem e sigam o passo a passo para começar a usar:

1. baixar o aplicativo;
2. cadastrar o acesso, inserindo o e-mail e criar uma senha;
3. cadastrar as categorias de receitas e despesas;
4. fazer os lançamentos das receitas e despesas.
5. analisar os relatórios e prestar contas.



Aponte a câmera do seu celular e baixe o app Fast Budget aqui.



# Gestão financeira

## Estrutura básica de custos e despesas de uma associação comunitária

Além dos projetos, as associações têm uma estrutura básica de custos e despesas que precisam ser pagas todo mês, de acordo com a realidade de cada associação. Todas as associações, mesmo as mais simples, devem ter obrigações das despesas financeiras e fiscais, por exemplo: declarar imposto de renda de pessoa jurídica (IRPJ).

**Para isso, o ideal é contratar um contador.**

**Imposto de renda** é um tributo que o Governo Federal cobra com base nos ganhos de uma pessoa ou de uma entidade. Assim, todos os anos devemos fazer a declaração do quanto ganhamos e de todos os nossos bens para o governo.

Despesas que fazem com que a associação dê continuidade às suas ações que são:

### **As despesas da Sede e Infraestrutura como:**

aluguel, energia, internet e alimentos.

### **Despesas com a regularização:**

taxas cartoriais, transporte e alimentação dos membros da associação, tarifas bancárias para manter a conta aberta, entre outras.

A associação precisa dar conta de tudo isso, por isso deve haver um equilíbrio das receitas e despesas e geralmente as despesas são maiores que as receitas.

## O que fazer para manter o equilíbrio?

- Taxa de associados: estipular uma taxa fixa mensal, caso ainda não tenham.
- Taxa sobre vendas: por exemplo, 10% das vendas no PNAE ir para a Associação.
- Taxa administrativa de projeto: negociar com o parceiro e incluir um percentual do orçamento do projeto para ajudar nas despesas da associação.
- Doações para associação: Pedidos de apoio financeiro para o fortalecimento institucional da Associação.

## Obrigações da associação:

- obrigações tributárias;
- obrigações trabalhistas;
- balanço Anual (ativos e passivos);
- importância do contador.

## Obrigações da associação com o Governo:

Impostos a serem pagos para o <b>Governo Federal:</b>	Impostos a serem pagos para o <b>Governo Estadual:</b>	Impostos a serem pagos para o <b>Governo Municipal:</b>
Imposto de renda da associação	IPVA, caso a associação possua veículos	IPTU para imóveis urbanos e o ITR para imóveis rurais
Impostos trabalhistas	ICMS, sobre a venda dos produtos	ISS que são os impostos sobre a venda do serviço

**É importante o apoio do contador para garantir que nenhuma obrigação ficou para trás.**



Você trabalha



Ganha dinheiro



E o governo quer uma parte

## 4. Implementando projetos sociais



## Iniciando a execução de um projeto

As ações previstas no projeto devem ser coerentes com os seus objetivos, pois serão elas as responsáveis pelo alcance dos resultados esperados com a realização do projeto.

É comum que os financiadores de projetos forneçam um modelo de planejamento, por isso a estrutura da sua apresentação pode variar conforme as exigências do financiador.

### Modelo de Plano de Trabalho

Atividade	Descrição da Atividade	Início	Fim	Responsável

Como preencher:

1. O campo de **Atividades** deve estar relacionado aos objetivos propostos para a ação.
2. Na **Descrição das Atividades**, insira informações relevantes para a execução atividade.
3. Na sequência informe a data de **Início e Fim** de cada ação.
4. Indique o nome dos **Responsáveis** pela sua condução – pessoas, grupos ou instituições.

## Acompanhando a execução de um projeto

Para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados e que o prazo seja cumprido, é importante:

1. Monitorar a execução das atividades e verificar se prazos estão sendo cumpridos.
2. Envolver as partes interessadas do início ao fim do projeto.
3. Gerenciar os riscos e problemas que podem aparecer durante a execução do projeto.
4. Prestar conta das despesas realizadas.
5. Avaliar o projeto implantado.

## 1

### **Atividades e prazos:**

Se o cronograma do projeto começar a variar, a equipe pode realizar ajustes no projeto.

- Os prazos podem ser reajustados ou o escopo do projeto pode ser reduzido.
- Caso o cronograma e escopo do projeto não tenham flexibilidade de alteração, pode-se avaliar a possibilidade de atividades, que normalmente seriam realizadas em sequência, serem realizadas paralelamente.
- Outra possibilidade é acrescentar recursos adicionais, como recursos humanos, para acelerar o progresso do cronograma. Mas esta ação pode implicar na necessidade de orçamento adicional ao projeto.

## 2

### **Envolver as partes interessadas do início ao fim do projeto**

Para engajar e envolver as partes interessadas do projeto, precisamos elaborar um Plano de Comunicação, que organiza o que precisa ser comunicado:

- a quem (qual parte interessada);
- como (por qual canal) e;
- quando (a frequência).

**Alguns exemplos de ações que podem ser incluídas no Plano de Comunicação:**

- Evento de abertura do projeto.
- Relatórios descritivos e financeiros.
- Horários regulares de reuniões.
- Reuniões de avaliação participativas.
- Boletins informativos.
- Produções audiovisuais.
- Publicações nas redes sociais.
- Comunicados de imprensa e publicações externas.

### 3

## Gerenciamento de riscos e problemas:

O risco é aquilo que tem uma probabilidade maior do que 0 e menor do que 100% de acontecer e caso aconteça, vai afetar de alguma forma o seu projeto.

### Os passos para o gerenciamento de riscos são:

1. Identificar todos os riscos que podem interferir no projeto.
2. Agrupar os tipos de riscos de acordo com suas semelhanças e avaliar cada um, olhando para o seu impacto e a probabilidade dele acontecer.
3. Classificar a probabilidade e o impacto do risco em “alto, médio ou baixo”.
4. Desenvolver estratégias de resposta: o que fazer caso esse risco ocorra?
5. Monitorar e controlar se esses riscos ocorrem ou não.

Os problemas são situações que não foram mapeadas e que não tiveram respostas planejadas como os riscos, mas que aconteceram e precisamos lidar.

Já que os problemas não são previstos com antecedência, o gerenciamento de problemas consiste em ter um processo para identificar e gerenciar esses problemas até que sejam resolvidos.

### No gerenciamento de problemas, as fases são:

1. Identificar os problemas, questões e decisões que precisam ser tomadas.
2. Entender o problema, suas consequências e decidir o que fazer para resolvê-lo.
3. Comunicar para quem precisa resolver o problema, indicando quando e como será resolvido.
4. Controlar o problema, que é garantir que as ações necessárias sejam executadas e o problema seja resolvido.

Gerenciar os riscos e problemas do projeto não é complicado, mas é algo que muitas vezes esquecemos de fazer e eles podem acabar gerando um impacto muito negativo no projeto.



## 4

### Prestação de contas do projeto

A prestação de contas é o momento de comprovar as despesas feitas na execução das atividades do projeto.

Vale lembrar que todas as despesas devem estar de acordo com o seu orçamento previsto ou com os remanejamentos previamente aprovados.

Para começar, verifique as regras de prestação de contas do financiador, para entender o que é ou não é permitido, e os documentos que devem ser apresentados como evidência das despesas e pagamentos realizados.

Além disso, antes de iniciar a aquisição de produtos e serviços, faça o planejamento das despesas para garantir que elas aconteçam de acordo com o orçamento disponível.

Despesa é tudo aquilo que você gasta, seja para comprar materiais, produtos ou contratar serviços. Enfim, todas as aquisições necessárias para realizar as atividades de um projeto podem ser chamadas de despesas.

Dentro do orçamento de um projeto, os itens de despesas podem variar de acordo com os padrões e exigências de cada financiador. Geralmente os itens de despesas são:

- pessoal;
- serviço de terceiros – PF ou PJ;
- equipamento e material permanente;
- material de consumo;
- material de construção;
- divulgação e comunicação;
- viagens – diárias e locomoção;
- outros.

### Para a prestação de contas, tenha em mãos:

1. O cronograma financeiro do projeto aprovado.
2. O cronograma de atividades previstas para a execução do projeto.
3. Os extratos bancários do período que você está prestando contas.
4. Os comprovantes de despesas do período (recibos, notas fiscais), agrupados por tipo de despesas com seus respectivos somatórios.
5. A memória da realização de todas as suas despesas com as especificações de cada gasto feito no período em que você está prestando conta.

### Com todas as informações em mãos, é hora de fazer algumas verificações:

- Observe o seu extrato bancário e certifique-se quanto foi o crédito do financiador na sua conta e qual o valor do seu saldo.
- Verifique os comprovantes e confira se os gastos correspondem com os resgates e saldo do banco.
- Consulte as atividades desenvolvidas no período e observe se elas ocorreram dentro do previsto.
- Lembre-se de registrar as ocorrências relevantes ao andamento do projeto.
- Lance todas as informações das despesas em um documento consolidado. Cada financiador tem um padrão de documento para consolidar as despesas.

### Veja um modelo de Formulário de Relação de Despesas

Formulário para Relação de Documentos de Despesas Efetuadas RELAÇÃO DE DOCUMENTOS DE DESPESAS								
Data	Tipo de Comprovante	Nº do Comprovante	Favorecidos	Descrição da Despesa	Categoria da Despesa	Forma de Pagamento	Nº do Cheque/ Operação	Valor
<b>Total</b>								

Após organizar todas as informações e conferir as atividades e despesas, já pode lançar todas as informações no relatório padrão de prestação de contas, que irá variar conforme as regras do seu financiador.

## 5

## Avaliação do projeto

A avaliação tem como objetivo verificar se o projeto atingiu seus objetivos gerais e específicos. Ou seja, é por meio da avaliação que se compreende quais mudanças sociais foram geradas no público-alvo.

Para isso, é preciso mostrar a diferença entre o “antes” e o “depois” do projeto. Afinal, só é possível medir alguma coisa quando sabemos quanto se tinha antes. Então, para possibilitar que vocês saibam como está o cenário do projeto, podem utilizar um instrumento chamado Avaliação Marco Zero.

**Observe o modelo a seguir:**

Descrição	Indicadores	Início (marco zero)	Final do projeto (meta)
Contribuir com a melhora da qualidade da água do rio.	Porcentagem de redução da presença de poluentes no rio após 1 ano de finalização do projeto.		
Melhorar o acesso a instalações de saneamento.	Porcentagem de aumento da utilização de latrinas até o final do projeto em comparação com início do projeto.		

**Avaliação Marco Zero** é uma avaliação preliminar da situação ou contexto que se pretende modificar, e que irá permitir uma comparação ao fim do projeto para avaliar as conquistas alcançadas.

Os itens relacionados no Marco Zero são os indicadores que já foram determinados no Plano de Monitoramento e Avaliação, realizado na fase de elaboração de projetos e que deverão ser observados ao longo de sua execução.

São as evidências de mudanças que se quer observar e medir. Com base no indicador, é possível saber se o objetivo do projeto foi cumprido.

## Mapa dos Sucessos e Desafios

Geralmente é usado após o início do projeto, possibilitando um entendimento sobre as principais mudanças a serem feitas, mas também a reconhecerem suas conquistas e sucessos no processo.



### Sucessos

**O que estamos fazendo que consideramos um sucesso no projeto?**

*Devemos manter e até investir mais nesses pontos*



### Desafios:

**O que tem sido um desafio e não parece estar indo bem no projeto?**

*Devemos levantar ideias e mudanças para validar com os beneficiários*

## Relatórios

Descrevem o processo do projeto e comunicam os riscos e problemas enfrentados. Os principais tipos de relatório são:

### Relatórios de Acompanhamento

- Conter as principais entregas e os indicadores de desempenho.
- Fazer um comparativo entre o trabalho previsto e as ações realizadas.
- Contemplar informações sobre os riscos e problemas identificados no período.
- Fornece projeções e informações financeiras sobre os gastos.
- Comunicar ações a serem tomadas para resolver os problemas.
- Conter o registro de solicitações e/ou de modificações para aprovação.

Uma maneira fácil de deixar o status do projeto (ou de determinado item) claro é usar uma convenção de cores:

**Vermelho** --- se o projeto precisa de atenção imediata

**Amarelo** --- se o projeto está em risco de não cumprir algum critério

**Verde** --- se o projeto estiver no caminho certo

### **Relatório Final**

- Histórico e destaques do projeto.
- Depoimentos dos participantes.
- Resultados alcançados por meio de indicadores.
- Desafios e problemas.
- Lições aprendidas.

### **Lições aprendidas**

São a memória da organização. Idealmente, a equipe de projeto irá desenvolver um registro de lições aprendidas à medida que elas ocorrem, ou pelo menos nos principais pontos de avaliação ao longo do projeto.

Quando o projeto entra na Fase de Encerramento, é importante garantir que as lições aprendidas relacionadas ao projeto sejam adequadamente detalhadas e arquivadas e facilmente acessíveis a organização e as equipes do programa.

Isto significa que todos os arquivos (tanto impressos quanto digitais) precisam ser devidamente organizados e nomeados para facilitar que outras pessoas possam acessá-los.

# 5. Seminário integrador



## Como conversar sobre o projeto?

Algumas dicas para uma boa apresentação:

**Foco no objetivo:** é preciso saber claramente qual a mensagem a sua apresentação ou palestra precisa passar aos seus espectadores. Essa mensagem que guiará toda a estrutura da apresentação!

**Conhecer qual é o público:** lembra que falamos sobre conhecer seu público-alvo? É fundamental adequar-se aquele público para que a linguagem utilizada não seja técnica demais ou muito simples. Ex: O modo de se apresentar para alunos do ensino fundamental será totalmente diferente da maneira de apresentar para professores universitários!

**Estruturar bem a apresentação:** a apresentação precisa estar bem estruturada, com tópicos e seções objetivas para que o público não se perca. Os recursos visuais podem ajudar nesse caso, mas veja abaixo um vídeo rápido sobre isso!

**Conhecer o espaço e sua estrutura:** é essencial conhecer o espaço que será usado para a apresentação, assim como as mídias que serão utilizadas para evitar problemas técnicos e de infraestrutura.

**Praticar muitas vezes:** o palestrante precisa ter domínio do assunto que apresentará e isso requer muita prática.

**Ter cuidado com a linguagem corporal:** o apresentador precisa se manter calmo durante a apresentação, por isso é importante não gesticular demais. Também é importante possuir uma postura ereta e tentar se apresentar de um jeito mais natural possível, isso passará segurança a quem ouve.

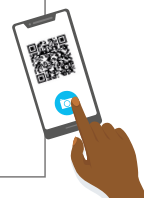
**Esbanjar simpatia:** o ato de sorrir faz com o que o público se sinta confortável com o palestrante e crie uma conexão com ele.

**Não ter extrema preocupação caso algo saia errado:** ninguém está livre de pequenos erros: como o esquecimento de algum termo, ou a troca de alguma palavra. O principal aqui é seguir com a apresentação, pois a maioria das pessoas não perceberam nada, afinal ninguém conhece a exibição.

**Atenção ao tempo:** se comprometer e não ultrapassar o tempo estabelecido!



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre como começar uma apresentação.



# Referências bibliográficas

Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento – Português PMD Pro – 2ª Edição, Março de 2020.

Recomendações para Boas Práticas de Gestão Administrativa e Financeira de Pequenos Projetos. Andréa Lobo, Cristiane de Azevedo, Fábio Vaz Ribeiro de Almeida, et al (Orgs). Brasília: 2011.

## CURSO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Este material é uma realização do Programa de Apoio a Comunidades Tradicionais da Vale como medida de mitigação exigida pelo Licenciamento Ambiental Federal conduzido pelo Ibama. Licença de Operação nº 842/2009 – 2ª renovação – 2ª retificação, através da revisão do Plano Básico Ambiental Integrado da Operação da Estrada de Ferro Carajás, em janeiro de 2020.

## Ficha técnica

### Iniciativa e Realização

#### Vale

Gerente de Relacionamento com Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais:  
Thais Pereira

Analista de Relacionamento com Comunidades Tradicionais:  
Anderson Imolesi

Analista Territorial (WSP):  
Milena Reis

### Parceiro Técnico

Mandū Inovação Social  
<https://mandusocial.org>

Presidente e Diretor Executivo:  
Felipe Bannitz

### Equipe do Projeto

Gerente de Programas:  
Tiago Lizot

Líder de projeto:  
Suelen Chaves, Karliane Chaves

Coordenadoras de Campo:  
Daiza Nascimento, Leila Andréa Brito

### Analistas de Fortalecimento das Cadeias Produtivas e Institucional:

Letícia Sena, Ricardo Patresse, Rosineide Rodrigues, Marcelino Correia, Ana Carolina

### Equipe de Inovação e Impacto Gerente:

Bruna Paula

Coordenadora:  
Gabriela Macedo

Analista Especialista:  
Sophia Noronha, Maria Custódia

Consultora:  
Marília Simão

Adaptação do Conteúdo:  
Larissa Laviano de Souza

### Agência Mandū

Coordenador:  
Gustavo Aloe

Design gráfico e diagramação:  
Pietra Silva

São Paulo, Setembro de 2024.

A realização desta campanha educativa é uma medida de mitigação exigida pelo licenciamento ambiental federal, conduzido pelo Ibama.

Órgão fiscalizador



Implementador



Executor







Órgão fiscalizador



Implementador



Executor



A realização do Curso Gestão das Organizações Sociais (CGOS) do 3º Ciclo do PACT é uma medida de mitigação exigida pelo Licenciamento Ambiental Federal, conduzido pelo IBAMA.