



Planejando o Desenvolvimento Institucional e Desenvolvendo Orçamentos e Sistemas de Administração Financeira

Extraído do capítulo **Administração e Desenvolvimento Institucional**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 3 **Planejando o Desenvolvimento Institucional e Desenvolvendo Orçamentos e Sistemas de Administração Financeira**

Esta seção apresenta questões relativas ao planejamento estratégico da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e mostra a elaboração de orçamentos e sistemas de administração financeira da Philippine Business for Social Progress (PBSP). Também é examinado o sistema de relatórios financeiros implantado pela Fundación Esquel Ecuador (FEE) para seus beneficiários.

Exemplo 1: **Processo de planejamento estratégico**
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Exemplo 2: **Um pacote de planejamento financeiro**
Philippine Business for Social Progress

Exemplo 3: **Diretrizes financeiras e procedimentos para beneficiários**
Fundación Esquel Ecuador

Por que planejar o desenvolvimento institucional?

Guiada por sua missão, a FDC de Moçambique criou planos estratégicos para facilitar o trabalho da fundação. Dentro do contexto do que planeja realizar (as metas econômicas e sociais que fazem parte dos seus programas), a FDC se preocupou em fazer também planos para o seu próprio desenvolvimento organizacional, de modo a poder atingir melhor os seus objetivos. Esse planejamento é um processo contínuo, que deve ser avaliado à medida que a organização se desenvolve e surgem novas necessidades na comunidade. Um plano estratégico pode ajudar a definir as necessidades da fundação em relação a captação de recursos, conhecimento especializado e mão-de-obra.

Também faz parte de um plano estratégico o desenvolvimento de um plano financeiro que permita à fundação concretizar o programa idealizado e os planos de desenvolvimento organizacional. A Philippine Business for Social Progress desenvolveu um procedimento sistemático para criar uma estrutura de orçamentos financeiros.

Quando o planejamento é necessário às fundações?

Além de realizar sessões intensivas de planejamento no momento da criação da fundação, os líderes das fundações devem reavaliar constantemente as necessidades da comunidade que atendem, as forças e fraquezas da equipe, a sustentabilidade financeira da fundação e o impacto dos programas na comunidade. As fundações podem decidir redirecionar estrategicamente seus programas, a estrutura da equipe, a estrutura da direção ou qualquer outro aspecto da organização à medida que se desenvolvem e à medida que as demandas e necessidades se modificam ou que o contexto político ou econômico em que trabalham sofre alterações. No caso da PBSP, o plano financeiro quinquenal é flexível e aperfeiçoado anualmente, semestralmente e trimestralmente.

Que considerações as fundações devem ter em mente ao decidirem passar por um exercício de planejamento estratégico?

Quando uma organização passa por um processo de planejamento estratégico, normalmente a equipe e os membros do conselho participam de várias sessões de discussão com durações variáveis. Algumas organizações como a FDC, cujo plano estratégico é apresentado neste capítulo, decidem contratar consultores externos para conduzir o processo e reunir a documentação final. Outras podem preferir realizar o planejamento internamente. A organização pode decidir se concentrar apenas no planejamento do programa ou no desenvolvimento institucional e não em todos os seus aspectos. Essas decisões dependem das necessidades específicas e da capacidade da equipe interna e do conselho de cada organização.

O exemplo da FDC mostra a metodologia usada nas sessões de planejamento, assim como os resultados das discussões.

Qual o propósito de se ter um sistema de administração financeira?

Como qualquer outra organização ou empresa sem fins lucrativos, uma fundação deve desenvolver um mecanismo completo para manter registros de entrada e saída de recursos. O orçamento deve refletir os custos previstos para administrar a fundação e para executar os programas. O orçamento pode ser alterado à medida que houver modificações, como no caso de um aumento inesperado dos custos ou de um sucesso excepcional na captação de recursos.

É necessário um orçamento para iniciar os esforços de captação de recursos. Os doadores também buscam e esperam das fundações transparência na prestação de contas. Uma fundação que concede financiamentos também precisa ter diretrizes padronizadas com instruções claras para relatórios que seus beneficiários possam seguir quando prestarem contas sobre o financiamento. Após vários anos de atividade, as projeções orçamentárias de uma fundação provavelmente se tornarão mais precisas.

Quem é o responsável por elaborar os orçamentos e manter o sistema financeiro?

Nos estágios iniciais do desenvolvimento de uma organização, o conselho e os funcionários precisam elaborar uma estimativa orçamentária dos custos operacionais necessários para administrá-la. O conselho também deverá definir as políticas de administração financeira, como, por exemplo, as que tratam de remuneração dos funcionários, adiantamentos para viagens, caixa de despesas e outros itens. O Administrador Financeiro ou Contador costuma assumir a responsabilidade pela manutenção dos registros diários. A FEE também criou um sistema completo de relatórios financeiros a ser adotado por seus beneficiários.

Esta seção explora a experiência de duas fundações com sistemas de administração financeira já estabelecidos. Os administradores financeiros da PBSP criaram formulários que estipulam o prazo dentro do qual cada chefe de departamento deve submeter um plano orçamentário para o próximo ano. As diretrizes para relatórios fornecidas pela FEE aos seus beneficiários também estão incluídas.

Resumo

Ter um plano estratégico institucional e financeiro pode orientar o desenvolvimento da fundação a longo prazo. A FDC passou por uma sessão de planejamento estratégico dois anos após ter sido fundada, com o objetivo de focalizar seus programas e metas gerais de modo que se adequassem às novas necessidades políticas e sociais do país. O planejamento estratégico ajudou a FDC a priorizar sua visão institucional a longo prazo em vez de adotar programas *ad hoc* considerando apenas metas a curto prazo.

A preparação de um plano estratégico pode possibilitar o envolvimento da equipe e do conselho em um processo de reflexão a longo prazo. Isso pode criar entre os funcionários e o conselho o sentimento de responsabilidade sobre a visão da organização.

Criar um plano orçamentário quinquenal pode ajudar a estabelecer parâmetros para os orçamentos anuais. A PBSP passa por um processo de planejamento estratégico a cada cinco anos, que inclui a preparação de um orçamento quinquenal. O plano desenvolvido é flexível e constantemente revisto para dar conta de mudanças e ajustes. Isso permite que a equipe e o conselho trabalhem dentro de metas definidas.

Ter diretrizes de relatórios financeiros detalhadas para os beneficiários pode ajudar a assegurar altos padrões. A FEE desenvolveu um sistema detalhado de relatórios financeiros para seus beneficiários. As diretrizes rigorosas ajudam a assegurar altos padrões nos relatórios financeiros. A FEE também oferece assistência técnica aos beneficiários que necessitem de ajuda para atender os critérios dos relatórios, que se destinam a desenvolver sua capacidade de prestar contas e sua transparência.

Exemplo 1

Processo de planejamento estratégico

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

O Diretor Executivo da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) explica por que a FDC precisou entrar em um processo de planejamento estratégico em 1996:

Na época em que a FDC foi fundada, Moçambique apenas começava a se estabilizar após anos de guerra. Uma vez que nós, como uma organização, já tínhamos contratado parte da equipe necessária e adquirido alguma experiência como financiadores de projetos sociais, queríamos abordar o desenvolvimento como um processo a longo prazo e fazer planos para isso.

A FDC foi fundada oficialmente em 1994 e estava pronta para redefinir seu papel com uma visão mais estratégica e de longo prazo, dentro de um novo contexto político, levando em conta as necessidades emergentes das comunidades. Um consultor externo foi contratado para ajudar a fundação nesse processo.

Como a FDC engajou seus defensores no planejamento estratégico

Em setembro de 1997, a FDC de Moçambique organizou um workshop de planejamento estratégico de três dias para os membros do conselho, funcionários e ONGs parceiras, com a ajuda de um facilitador externo. Em cada dia do workshop

havia uma questão principal para discussão. No primeiro dia, a questão foi "Onde estamos e quem somos?". O segundo dia abordou "O que devemos fazer?". A pergunta do último dia foi "Como devemos fazer isso?". A programação do primeiro dia é mostrada abaixo:

Discussão sobre metodologia, objetivos, normas, expectativas, como nós trabalhamos
Intervenções dos líderes da FDC e de facilitadores (30 minutos)

Diagnóstico do ambiente social, econômico e político da nação e da comunidade de Moçambique no século XXI
Análise dos fatores em sessões de grupo (45 minutos)
Apresentações e comentários em sessão de plenário (45 minutos)
Análise da posição estratégica da FDC, sua vantagem comparativa em Moçambique
Análise dos recursos e dos fluxos institucionais (45 minutos)
Apresentações, análises, mapeamento institucional e discussão em plenário (60 minutos)
Discussão dos valores fundamentais e da missão da FDC
Grupos de trabalho (25 minutos)
Apresentação e discussão (35 minutos)
Identificação de áreas prioritárias para a intervenção da FDC
Jogos teatrais sobre avaliação externa (75 minutos)
Análise e discussão (30 minutos)
Lições de estratégia institucional
Discussão em plenário (60 minutos)

Em um exercício sobre a "Identificação do papel da FDC por área de atividade", os participantes do Conselho e da equipe de funcionários no workshop foram solicitados a preencher cinco folhas sobre as atividades nas áreas de 1) políticas e estratégias para o desenvolvimento; 2) desenvolvimento institucional; 3) desenvolvimento econômico; 4) desenvolvimento social e 5) [mobilização de apoio ao] desenvolvimento comunitário.

As instruções eram atribuir o nível de prioridade que correspondesse à importância do papel da FDC na realização de cada uma das atividades, com "2" significando um papel principal, "1" um papel secundário e "0" nenhum papel. Mostramos a seguir o modelo para a Área 5:

5. Atividades na área de [mobilização de apoio ao] desenvolvimento comunitário

Financiadora de projetos sociais

Financista

Capacitadora

Promotora de contatos

Defensora

Aglutinadora

Outros

5a. Co-financiamento de iniciativas de desenvolvimento comunitário em parceria com instituições nacionais e internacionais.

5b. Estabelecimento de acordos com instituições financeiras para aumentar o fundo patrimonial e o apoio multianual a programas.

5c. Fomento a instituições financeiras que vão oferecer apoio a iniciativas produtivas no nível da comunidade (cooperativas de crédito, por exemplo).

5d. Fomento a instituições filantrópicas e à prática da filantropia em Moçambique (fundos fiduciários, por exemplo).

O resultado do workshop de planejamento estratégico foi o rascunho de uma proposta de plano estratégico quinquenal para a FDC, que contém seus objetivos gerais, seus objetivos gerais estratégicos de programa, seus cinco objetivos específicos de programa para o período de 1998-2002 e as atividades a serem conduzidas em cada uma dessas cinco áreas. Essa proposta é apresentada abaixo:

Resultados do Workshop de Planejamento Estratégico

Objetivo geral da FDC

Contribuir para erradicar a pobreza e fomentar a autoconfiança, a solidariedade e a justiça social em Moçambique.

Objetivos de programas estratégicos para a FDC

- Fomentar a capacidade das famílias e indivíduos moçambicanos de melhorar suas condições de vida e contribuir para o desenvolvimento de sua comunidade.
- Promover o crescimento e a capacitação das ONGs e de outras organizações da sociedade civil para intervir no desenvolvimento comunitário e assegurar a participação popular em suas atividades.
- Promover sinergias e mobilizar recursos da sociedade civil, do setor privado, do governo e de doadores para o desenvolvimento comunitário sustentável.

Objetivos de programas específicos da FDC para 1998-2002

Desenvolvimento social

- Fomentar o cumprimento de ações que melhorem as condições sociais.
- Fomentar a disseminação de experiências de desenvolvimento comunitário sustentável (social e econômico).

Atividades na área de desenvolvimento social

- Financiar o investimento na infra-estrutura social e comunitária.
- Promover o papel das mulheres na sociedade moçambicana, através (principalmente) da educação das meninas.
- Promover atividades ligadas à alfabetização, à educação, à saúde, à educação não-formal e à educação cívica.
- Promover o intercâmbio de experiências entre os agentes de desenvolvimento comunitário e as comunidades.

Desenvolvimento econômico

- Fomentar o aumento da renda dos pequenos produtores, das famílias e das comunidades moçambicanas.

Atividades na área do desenvolvimento econômico

- Financiar as iniciativas produtivas das comunidades.
- Financiar programas de crédito para iniciativas econômicas (em pequena escala).
- Promover o acesso à assistência técnica em atividades produtivas e a financiamentos para indivíduos, grupos comunitários e ONGs.
- Facilitar o acesso ao crédito e aos mercados para indivíduos, famílias e grupos comunitários.

Desenvolvimento institucional

- Aumentar a capacidade organizacional, técnica e financeira de ONGs e organizações comunitárias para estimular o desenvolvimento comunitário sustentável.
- Aumentar o número e a qualidade das parcerias entre ONGs, organizações de base e outros agentes de desenvolvimento comunitário.

Atividades na área do desenvolvimento institucional

- Financiar a capacitação institucional de ONGs e organizações comunitárias parceiras.
- Incentivar o surgimento de novas associações, ONGs e organizações comunitárias.
- Facilitar o acesso de ONGs e organizações comunitárias aos recursos financeiros.
- Facilitar o acesso ao financiamento e à assistência técnica para ONGs e org. comunitárias.
- Promover o intercâmbio de experiências e o debate entre ONGs, organizações comunitárias, comunidades e outros agentes do desenvolvimento (a sociedade civil, o governo, o setor privado e os doadores, por exemplo).

Políticas e estratégias para o desenvolvimento

- Influenciar o governo, o setor privado, os doadores e outros agentes de desenvolvimento para que estabeleçam políticas e programas favoráveis às ONGs, às organizações de base e ao desenvolvimento comunitário.
- Influenciar o governo e os doadores para que estabeleçam um quadro jurídico e institucional favorável ao investimento no desenvolvimento comunitário.

Atividades na área de políticas e estratégias para o desenvolvimento

- Organizar, promover e participar de reuniões, colóquios, mesas-redondas, conferências e grupos de trabalho com diversos parceiros.
- Financiar programas de pesquisa e grupos ativistas que trabalhem em favor do desenvolvimento comunitário.
- Defender e fazer lobby para os interesses comunitários em fóruns nacionais e internacionais.
- Transmitir a voz das comunidades para a sociedade civil, ONGs, governo e doadores
- Promover políticas e estratégias financeiras e programáticas que estimulem o desenvolvimento comunitário.
- Promover o estabelecimento de redes de serviços de crédito e de instituições financeiras acessíveis a comunidades urbanas e rurais.

Mobilização de apoio ao desenvolvimento comunitário

- Fomentar a criação das instituições necessárias ao financiamento de iniciativas comunitárias sociais e econômicas e ao desenvolvimento de um ambiente favorável à filantropia em Moçambique.
- Estabelecer na FDC a capacidade de autofinanciamento e sustentabilidade para co-financiar iniciativas que apoiem o desenvolvimento comunitário.

Atividades na área de (mobilização de apoio ao) desenvolvimento comunitário

- Co-financiar iniciativas de desenvolvimento comunitário em parceria com instituições nacionais e internacionais.
- Estabelecer acordos com instituições financeiras que possibilitem o crescimento do fundo patrimonial da FDC e o aumento do financiamento multianual dos seus programas.
- Promover instituições financeiras com vocação para sustentar atividades produtivas em nível comunitário (cooperativas de crédito, etc.).
- Promover instituições e a prática da filantropia em Moçambique (fundos fiduciários, etc.).

Exemplo 2

Um pacote de planejamento financeiro Philippine Business for Social Progress

A Philippine Business for Social Progress (PBSP), sendo uma fundação mais antiga e bem estabelecida, tem um procedimento sistemático e altamente desenvolvido de planejamento orçamentário, que é executado anualmente para o ano seguinte. Eles também preparam um plano estratégico a cada cinco anos, acompanhado de um

orçamento quinquenal para as operações da organização. Esse orçamento é flexível e é refinado a cada ano em orçamentos anuais, semestrais e trimestrais.¹³

Processo anual de planejamento e elaboração de orçamentos

Todos os anos, a PBSP realiza um processo de elaboração de orçamentos e planejamento que envolve a equipe, o Conselho e os seus parceiros. O processo leva de dois a três meses. Ele começa no alto escalão da equipe, com uma avaliação do desempenho anterior através da análise dos números de receita e despesas. Os funcionários também são informados sobre a avaliação do ambiente feita pelo Conselho, que terá impacto nos planos e orçamentos. São definidos parâmetros orçamentários razoáveis como, por exemplo, uma parcela de 15% a 20% do total de rendimentos destinada às despesas operacionais e 75% a 80% do total de despesas destinados à manutenção do programa. Esses parâmetros são comunicados a todas as unidades para que elas os levem em consideração em seus workshops de planejamento e elaboração de orçamentos.

À medida que as unidades entram no processo de elaboração de orçamentos, adicionando detalhes e fazendo projeções específicas, elas também incluem informações de ONGs parceiras e de doadores, obtidas a partir de consultas previamente realizadas. Todos os planos são reunidos em um plano mestre. Enquanto isso, todos os orçamentos são submetidos à Unidade de Finanças para serem consolidados.

Em seguida, os Dirigentes da PBSP discutem o primeiro rascunho do orçamento e trabalham junto a cada unidade nas revisões. Com essas revisões, o Supervisor de Finanças prepara um segundo rascunho para ser aprovado pelo alto escalão e endossado pelos Conselhos regionais.

Em seguida, com as informações e a aprovação dos Conselhos regionais, os planos e o orçamento são apresentados ao Conselho nacional para aprovação final. Esses Conselhos, em seus níveis, monitoram o desempenho orçamentário e do programa (mensalmente para as regiões e trimestralmente para o Conselho nacional). Valores comparativos relativos aos anos anteriores são usados como referência.

Esses exercícios de planejamento anual seguem as orientações estabelecidas pelo plano quinquenal definido pelo Conselho, que direcionam a principal frente de desenvolvimento da PBSP nesse período. O Plano Quinquenal envolve um processo de planejamento estratégico realizado pelo Conselho junto com a equipe e sofre revisões no meio do período para que a estratégia possa ser aperfeiçoada. O Plano Quinquenal é avaliado antes de ser fechado. São identificados pontos-chave de aprendizagem, que fornecerão informações para o próximo período de cinco anos.

Para formular o orçamento e o plano de trabalho do ano fiscal de 1997-1998, o Diretor Executivo da PBS enviou à equipe administrativa uma circular sobre "Parâmetros de planejamento e elaboração de orçamentos, estrutura e diretrizes para preparação e apresentação de propostas de planos de trabalho e orçamentos para o ano fiscal de 1997-98". Na base do processo está a estratégia financeira da fundação, que geralmente visa sustentar seu trabalho de desenvolvimento e suas operações nos próximos cinco anos. Mais especificamente, as seguintes metas deveriam ser cumpridas:

- Maximizar a eficiência das fontes atuais de receita e gerar pelo menos 1.015,54 milhões de pesos em renda bruta dentro de cinco anos
- Desenvolver novos programas e serviços que aumentassem as fontes atuais de receita em pelo menos 20 milhões de pesos por ano
- Manter operações racionais em termos de custo, através da manutenção de uma taxa de custo operacional de 20% em relação aos rendimentos totais

O documento explicativo que acompanha o planejamento orçamentário da PBSP contém cinco páginas de instruções e reúne todos os formulários de orçamento (fontes projetadas e despesas orçadas) em um disquete, com instruções para orientar os membros da equipe na preparação de suas estimativas orçamentárias. Também está anexado um cronograma para esquematizar o processo, que leva aproximadamente quatro meses para ser concluído. Esse cronograma mostra quando cada etapa do processo deve ser concluída. Ele também designa o responsável por cada etapa. O cronograma é uma ferramenta útil para guiar o processo de planejamento orçamentário:

Planejamento e Orçamentos para o Ano Fiscal de 1997-1998
Philippine Business for Social Progress
CRONOGRAMA

PRAZO FINAL	UNID. RESPONSÁVEL	TAREFA
23 jun. a 4 julho	Individual e Finanças	Preparação de parâmetros e diretrizes para planejamento e orçamentos
8 de julho	4 pessoas	Revisão e aprovação dos parâmetros e diretrizes para planejamento e orçamentos
9 de julho	Individual e Finanças	Transmissão dos parâmetros de planejamento e orçamentos para Unidades/Escritórios
15 e 16 de julho	Individual	Apresentação e discussão durante a reunião sobre as diretrizes
18 de julho	Desenvolv. e Finanças de Recursos Humanos	Distribuição da previsão de custos de pessoal, das despesas operacionais anuais e trienais da Unidade
17 jul a 11 ago	Todas as unids/escritórios	Atividades de planejamento e orçamento
12 a 26 de ago	Todas as unids/escritórios	Submissão de propostas de planos de trabalho e de orçamentos ao Diretor de Grupo para revisão e aprovação
27 ago a 3 set	Todas as unids/escritórios e todos os diretores	Submissão do plano de trabalho e orçamento de unidade e de grupo aprovado pelo Diretor de Grupo
4 e 5 de set	Diretores, Diretor Admin., Diretor Exec.	Reunião dos Diretores
8 a 15 de set	Individual, Finanças e Gabinete Executivo	Submissão de orçamento mestre/consolidado de grupo e geral) primeira versão
16 set a 7 out	Gerentes com 3 Indivíduos	Audiência sobre orçamento (planos de trabalho, orçamento, planos)
8 a 13 de out	FMSG/Executivo	Consolidação para plano de trabalho e orçamento institucionais (de Grupo e gerais), segunda versão
14 e 15 de out	FMSG/Executivo	Fechamento de plano de trabalho e orçamento
16 de outubro	Escritórios regionais	Apresentação para o Conselho Regional
29 de outubro	Diretor associado	Apresentação para o Conselho para aprovação

Outro formulário do pacote de planejamento e orçamentos da PBSP é a Programação de Receita/Fontes de Fundos Projetadas - Contribuições de Associados e Financiamentos e Outras Contribuições. Esse é um dos formulários enviados em disquete aos membros da equipe de Administração para facilitar o seu preenchimento. Esse formulário registra os projetos cobertos através de contribuições de associados e de financiamentos e outras contribuições, além de indicar a parcela restrita e não-restrita dos fundos.

PBSP Programação de Receita/Fontes de Fundos Projetadas

Contribuições de Associados e Financiamentos e Outras Contribuições

Área de resultado	_____
Nome do projeto	_____
Nome do associado	_____
Nome do doador	_____
Contribuições de Associados	_____
Financiamentos e outras contribuições	_____
	Restrito _____
	Não-restrito _____
	Total _____

[O formulário exige uma lista de todas as fontes garantidas e possíveis de financiamento]

Projeção p/ 1997-98	_____
Estimativa p/ 1996-97	_____
Realidade 1995-96	_____

Exemplo 3

Diretrizes financeiras e procedimentos para beneficiários *Fundación Esquel Ecuador*

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi criada em 1990 como uma fundação de financiamento de projetos sociais. A seção a seguir apresenta as políticas de administração financeira relativas aos financiamentos administrados por beneficiários. Assim como a Esquel é responsável por prestar contas aos seus doadores, ela desenvolveu diretrizes formais que os seus beneficiários podem seguir para que os gastos sejam monitorados com eficiência. O contrato de financiamento assinado pela FEE e seu beneficiário contém exigências rigorosas a respeito de relatórios financeiros e descritivos e de calendários de desembolso para os fundos.¹⁴

Controles Financeiros

A Fundación Esquel Ecuador elaborou suas "Diretrizes para o Controle do Financiamento de Projetos Comunitários, Institucionais, Produtivos, Eventos e Publicações e para a Apresentação de Relatórios Financeiros". O objetivo desse documento é estabelecer normas e procedimentos para o controle financeiro dos programas, projetos, eventos e publicações executados pelos beneficiários da FEE com o apoio técnico e financeiro da fundação.

Esse documento, que expõe as expectativas da fundação em relação a relatórios financeiros, é muito útil para guiar o beneficiário em seus procedimentos financeiros e reduzir os riscos de falhas na prestação de contas ou do uso inadequado de fundos durante o período do financiamento.

Geral. Com o financiamento externo a Fundación Esquel vai desenvolver, através de outras ONGs, instituições privadas e organizações de base, programas de desenvolvimento social, projetos produtivos e eventos de treinamento.

A Esquel deve prestar contas aos doadores externos em relação aos desembolsos realizados, às justificativas das despesas e às atividades realizadas durante o desenvolvimento dos seus programas, projetos, eventos, etc. As ONGs, instituições privadas e organizações de base beneficiárias da Esquel devem prestar contas a ela em relação ao uso dos recursos e às atividades realizadas através de relatórios financeiros e técnicos. O financiamento de programas, projetos, eventos e publicações estará sujeito ao programa anual, que precisa ser aprovado pelo Conselho de Diretores da fundação.

Primeiro pagamento. Para o primeiro pagamento, o beneficiário deve apresentar ao Departamento Administrativo e Financeiro da Esquel a seguinte documentação: o acordo ou o contrato assinado pela Esquel e pelo beneficiário; o orçamento consolidado; um cronograma de desembolso que constitui o planejamento financeiro periódico; letra de câmbio ou outro tipo de garantia no valor do primeiro desembolso; nomes e cargos dos signatários dos cheques; nome do banco e número da conta corrente na qual a Esquel deverá depositar o pagamento.

Segundo pagamento e pagamentos posteriores. A solicitação do desembolso deve ser acompanhada dos relatórios técnicos e financeiros relativos ao pagamento anterior.

Controle de auditoria

Receita: Os pagamentos recebidos devem ser administrados através de uma conta corrente em nome do beneficiário e os cheques devem ser assinados pelos funcionários designados pelo beneficiário.

Despesas: O beneficiário deve estabelecer procedimentos pertinentes para o controle das despesas, de acordo com os Princípios Universais de Contabilidade, com os regimes de impostos e outras normas legais pertinentes. Os cheques devem ser assinados em nome do beneficiário direto.

Pagamentos que precisem ser realizados em campo devem ser feitos por meio de cheques assinados em nome do responsável pela administração do fundo rotativo. Os cheques não devem emitidos ao portador. Os documentos complementares necessários para as despesas incluem: recibos, contas e faturas. As despesas devem ser organizadas cronologicamente e seqüencialmente, de modo a corresponderem às datas e atividades de cada projeto. As cópias dos comprovantes de despesa e de suas justificativas originais devem permanecer sob custódia do representante legal do beneficiário e devem ser colocadas à disposição da Esquel quando solicitados. As despesas devem ser classificadas em cinco grupos em relação ao orçamento: custos administrativos, custos técnicos, custos de treinamento e de assistência técnica, custos fixos, custos variáveis e custos imprevistos.

A caixa de despesas gerais, que é destinada a despesas administrativas menores, deve ser administrada pelo beneficiário e por uma única pessoa. Os cheques devem ser emitidos em nome da pessoa responsável por sua administração.

Os fundos rotativos serão criados de acordo com as necessidades específicas do projeto, sob decisão do representante legal. O beneficiário dará instruções apropriadas para o controle e a administração desses fundos.

Controle orçamentário. O beneficiário está autorizado a transferir valores orçamentários entre diferentes partes de um item ou entre itens, com exceção das despesas administrativas, até o limite máximo de 10% do valor designado. Para transferências acima desse limite, o beneficiário deve apresentar à Esquel uma proposta de orçamento reelaborado com o respaldo de um Relatório Técnico. Se a proposta for aceita, o beneficiário poderá seguir em frente, conforme a autorização correspondente. As alterações acima de 10% que não tiverem sido previamente autorizadas pela Esquel não serão aceitas.

Fundos provenientes de juros auferidos. Todos os juros gerados por fundos não utilizados devem ser declarados à Esquel pelo beneficiário e não podem ser usados para nenhum propósito sem a autorização prévia por escrito da Esquel.

Relatórios financeiros do beneficiário. Os relatórios financeiros que o beneficiário deve elaborar para cada acordo ou contrato, etc., são os seguintes:

Relatório de despesas: Relatório cronológico e seqüencial detalhado de cada despesa, cujo valor deve corresponder aos itens, com subtotais mensais e totais por período.

Relatório orçamentário: Resumo da execução do orçamento do contrato, projeto, etc., relativo ao orçamento aprovado, à receita recebida, às despesas efetuadas, entre outros. Esses documentos devem ser redigidos pelo contador e certificados pelo representante legal do beneficiário. Os relatórios financeiros devem ser enviados à Esquel junto com o Relatório Técnico por correio expresso.

Supervisão e controle. O Departamento Financeiro e Administrativo da Esquel supervisionará a administração econômica e financeira dos programas, projetos, eventos de treinamento e outros, além de oferecer assistência técnica nas questões administrativas, financeiras e de auditoria. Se o relatório financeiro do beneficiário não for satisfatório, a Esquel suspenderá futuros pagamentos até que as áreas não satisfatórias sejam esclarecidas. Se isso não for feito, a Esquel se reserva o direito de interromper os pagamentos e tomar medidas legais. Para poderem passar para o Ato de Fechamento, as partes devem cumprir as seguintes etapas: relatórios financeiros e técnicos que atendam às exigências da Esquel em termos do uso dos pagamentos recebidos; informações completas sobre as contribuições feitas pelo beneficiário, de acordo com o respectivo acordo ou contrato; determinação do destino, uso, beneficiários, controles e bens adquiridos para a execução do programa, projeto ou evento.

Esses são termos de contrato que a Esquel espera que seus beneficiários cumpram. Como os critérios usados pela Esquel para aprovar e financiar projetos são geralmente mais rígidos que os adotados por outras fundações ou ONGs do Equador, a fundação acredita ser essencial fornecer assistência técnica e administrativa aos beneficiários do financiamento para possibilitar o cumprimento desses critérios. Esses termos, por exemplo, afirmam especificamente que "quaisquer juros gerados por fundos não utilizados devem ser declarados à Esquel" e apresentam as exigências de prestação de contas para os financiamentos.

A Esquel mantém esses padrões elevados para seus beneficiários com o objetivo de assegurar a transparência e a exatidão na prestação de contas sobre o financiamento e de ajudá-los a desenvolver sua capacidade de prestação de contas. Na seção de Supervisão e Controle, é afirmado claramente que o Departamento Financeiro e Administrativo da Esquel "oferece assistência técnica nas questões administrativas,

financeiras e de auditoria" aos beneficiários que não contam com sistemas próprios para atender a esses padrões. Os estatutos da Esquel refletem também o objetivo geral da fundação de "fornecer orientação e assistência técnica a organizações sociais e a qualquer outra entidade pública ou privada que solicitá-las, esperando que essa transferência de tecnologia seja assimilada de forma crítica".

Referências

- ¹ Del Rosario, Teresita C., *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, New York, 1997.
- ² Estatutos e Artigos de Incorporação da Foundation for the Philippine Environment.
- ³ Relatório de conferência do Fórum Pacífico Asiático sobre Fundos Ambientais.
- ⁴ Foundation for the Philippine Environment, Relatório de Acompanhamento de 1994.
- ⁵ Del Rosario, *op cit.*
- ⁶ Tan, Victor E. e Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress: A Case Study*, The Synergos Institute, New York, 1997.
- ⁷ Philippine Business for Social Progress, Agenda do Conselho de Setembro de 1996.
- ⁸ Fundación Esquel Ecuador, Estatutos.
- ⁹ Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.
- ¹⁰ Na ausência do Diretor de Desenvolvimento de Programa, o Supervisor de Programa se reportará diretamente ao Diretor Executivo ou à pessoa delegada para instâncias específicas.
- ¹¹ Incluindo reservas para o Conselho e outros gabinetes, na ausência dos funcionários do Gabinete Executivo.
- ¹² Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.
- ¹³ Tan e Bolante, *op cit.*
- ¹⁴ Adoum, Alejandra e Angela Venza. *The Esquel Ecuador Foundation: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

Referências

¹³ Tan e Bolante, *op cit.*

¹⁴ Adoum, Alejandra e Angela Venza. *The Esquel Ecuador Foundation: A Case Study.* New York: The Synergos Institute, 1997.