



Estabelecendo Procedimentos para a Administração de Doações

Extraído do capítulo **Prioridades e Operações dos Programas**, 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 5 Estabelecendo os Procedimentos de Administração de Doações

Esta seção explora modos de analisar propostas de doações e de administrar, monitorar e avaliar doações. Ela analisa a importância de assegurar imparcialidade, transparência e eficiência.

- | | |
|-----------|---|
| Exemplo 1 | Um ciclo de doação completo
<i>Equal Opportunity Foundation (África do Sul)</i> |
| Exemplo 2 | Recomendações para o conselho, cartas de aceitação ou rejeição
<i>Children and Youth Foundation of the Philippines</i> |
| Exemplo 3 | Diretrizes para relatório do beneficiário
<i>VITAE (Brasil)</i> |
| Exemplo 4 | Um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projetos
<i>Foundation for the Philippine Environment</i> |

Por que estabelecer procedimentos de administração de doações?

Esta seção analisa como quatro fundações enfrentaram o desafio de obter imparcialidade, objetividade e eficiência em seus procedimentos de doação. O estabelecimento de políticas e procedimentos claros para a aplicação de seus recursos ajudaram-nas a construir sua reputação de instituições abertas e honestas. Elas observaram que o estabelecimento de procedimentos padrão ajuda na comunicação essencial com candidatos a doações e beneficiários.

Essas fundações estabeleceram sistemas para acompanhar solicitações de doações, aprovar propostas, desembolsar fundos, monitorar doações e avaliar resultados. Combinados a uma equipe de profissionais que tenham a experiência e as habilidades necessárias para administrar os programas de doação, esses procedimentos podem aumentar o impacto das doações, ajudando a fundação a identificar as melhores doações possíveis e a avaliar o impacto que elas estão causando.

Processo de análise de propostas

As equipes das quatro fundações citadas nesta seção são responsáveis por examinar as propostas, às vezes com a ajuda de consultores externos. Elas preparam recomendações para doações que devem ser levadas em consideração pelo conselho. Em alguns casos, como o da Equal Opportunity Foundation (EOF), essa análise é precedida de uma etapa na qual o Gerente do Programa prepara uma recomendação detalhada para ser apresentada ao Diretor Executivo.

É prática comum entre as fundações citadas nesta seção a apresentação de recomendações de aprovação de doações ao conselho ou a subcomitês do conselho. Alguns conselhos delegam à equipe a responsabilidade de aprovar todas as doações ou doações específicas, ou seja, abaixo de uma certa quantia. Essa prática não é comum quando a fundação ainda está consolidando sua equipe, já que os membros do conselho, como curadores dos bens da fundação, são legalmente responsáveis por todas as ações executadas por ela.

Em algumas fundações, o conselho elege um comitê de programas ou um subcomitê de doações que fica responsável por analisar as propostas encaminhadas pela equipe e apresentar recomendações para a aprovação final por todo o conselho. As recomendações podem variar, mas geralmente contêm resumos concisos das propostas, com uma recomendação favorável ao apoio (ou não). As recomendações de apoio a propostas que a equipe considera como complementares no cumprimento de um objetivo específico da fundação são às vezes apresentadas juntas, em um pacote para aprovação. As recomendações de doação ao conselho são geralmente acompanhadas de uma declaração que indica como a doação contribuirá para alcançar os objetivos da fundação em uma área de programa específica. Elas também indicam metas e objetivos específicos a serem alcançados durante o período da doação, métodos para avaliar os resultados e possíveis obstáculos e desafios que podem alterar os resultados. Elas também podem indicar se e sob que circunstâncias um financiamento suplementar será considerado.

Monitoramento e Avaliação

Esta seção examina brevemente os métodos de monitoramento e avaliação de doações empregadas por duas fundações: Equal Opportunity Foundation e VITAE. Esses exemplos mostram que é importante ter metas claras e alcançáveis para as atividades apoiadas, para que o progresso possa ser medido. Essas fundações adotaram sistemas que buscam ajudar a organização beneficiária a desenvolver sua própria capacidade e seus próprios mecanismos de monitoramento e avaliação, inclusive fornecendo formulários padronizados. Esse sistema de avaliação e monitoramento participatório assegura que o parceiro seja beneficiado diretamente pelo processo e possa usar os resultados para aprimorar o planejamento do projeto.

Um procedimento comum adotado pelas fundações é solicitar aos beneficiários relatórios regulares de progresso. Eles podem ser trimestrais, semestrais ou anuais. As fundações geralmente estabelecem diretrizes claras sobre os procedimentos para os relatórios. Algumas fornecem um formulário a ser preenchido. Um exemplo são as diretrizes para relatórios da VITAE. Os resultados dessas avaliações são relevantes para futuras decisões relativas à renovação de doações.

Normalmente a equipe da fundação não apresenta avaliações de doações individuais ao Conselho, mas na EOF um subcomitê de avaliação analisa todas as avaliações. O procedimento mais comum é a equipe analisar um conjunto de doações em um programa específico e apresentar os resultados ao Conselho.

Resumo

Estabelecer claramente os procedimentos de administração de doações ajuda a garantir o bom funcionamento do programa de doações. Várias fundações experientes desenvolveram manuais de administração de doações. Esses manuais abrangem todos os elementos, incluindo procedimentos para análise de propostas, para respostas aos candidatos, exigências do relatório de doação, monitoramento e avaliação de doações. Eles são um guia valioso para os funcionários que já trabalham para a fundação e para futuros funcionários.

O processo de seleção de doações deve fornecer aos tomadores de decisão (Presidente e/ou Conselho) informações suficientes para que eles possam fazê-lo. Ao analisar propostas de doação, os funcionários da fundação geralmente avaliam as metas, os objetivos e a metodologia do programa/projeto proposto, além da capacidade técnica e humana, dos recursos da organização e das perspectivas de sustentabilidade. Ter contato direto com as instituições e indivíduos é uma vantagem. Eles então preparam uma recomendação para apoiar ou rejeitar a solicitação de doação. Em alguns casos, a recomendação para apoiar ou não pode depender de informações adicionais. Quando estiverem sendo apresentadas doações em uma nova área de programa, é interessante que gerente do programa em questão esteja presente à reunião do conselho para responder a perguntas.

A avaliação das doações deve envolver funcionários da organização beneficiária/parceira e conter recomendações para fortalecer a organização e/ou o programa. A avaliação deve identificar as realizações do projeto, os problemas encontrados e as soluções recomendadas para esses problemas. Se houver um alto grau de envolvimento dos funcionários da organização beneficiária no processo de avaliação, é mais provável que ela se comprometa a seguir as etapas necessárias à implementação das recomendações propostas.

Não há soluções fáceis para a tarefa de avaliar uma doação. Os funcionários da fundação precisam enfrentar o desafio de desenvolver indicadores de qualidade para avaliar programas nos campos que se mostraram de difícil avaliação no passado, como programas de educação informal, educação para a saúde e programas para crianças e jovens. Esses desafios devem ser mais amplamente compartilhados com a comunidade da fundação.

Exemplo 1

Um ciclo de doação completo

Equal Opportunity Foundation (África do Sul)

O formulário de solicitação

A Equal Opportunity Foundation (EOF) aceita propostas não solicitadas, embora também solicite, às vezes, propostas de organizações específicas. Como vimos no Capítulo 3.2, ela busca apoiar projetos nos campos de desenvolvimento na primeira infância, geração de renda, mulheres e gênero e cuidados básicos de saúde em nove províncias consideradas extremamente carentes. Ela tem um formulário de solicitação padrão que exige as seguintes informações:

- Organização
- Nome do projeto
- Tipo de projeto/setor
- Uma cópia do estatuto da organização
- Endereço físico

- Endereço postal
- Número de telefone/fax/endereço eletrônico
- Orientações para a localização do projeto
- Nome do auditor
- Endereço
- Número de telefone/fax
- Histórico da organização/projeto
- Antecedentes sócio-econômicos
- Antecedentes históricos
- Maiores realizações até hoje
- Comitê administrativo
- Descrição do processo pelo qual o comitê administrativo é eleito/designado
- Equipe
- Objetivo do programa
- Objetivos gerais do programa
- Objetivos específicos dessa solicitação
- Atividades a serem apoiadas
- Resultados esperados
- Meios de verificar se os resultados esperados foram alcançados
- Orçamento
- Doadores atuais
- Outras rendas
- Atividades de colaboração
- Planos atuais de sustentabilidade
- Planos futuros de sustentabilidade³³

Acompanhando as propostas de doação

A EOF tem um sistema computadorizado de administração de doações que usa um software projetado por um consultor de informática da África do Sul. Esse software também é usado pela Open Society Foundation, da África do Sul. Ele permite um tratamento sistemático das solicitações de doação. Depois que as solicitações são recebidas, elas são carimbadas com a data e classificadas em:

- Propostas que precisam ser rejeitadas imediatamente por estarem fora da área de programa da fundação
- Solicitações que exigem orientação da fundação para a apresentação de uma proposta mais detalhada
- Propostas de projeto que se enquadram nos critérios de financiamento da fundação e que receberão uma confirmação de recebimento por escrito. Esses candidatos também serão informados de que um gerente de projeto entrará em contato com eles para obter maiores informações ou para marcar uma visita ao local

Em geral, a fundação se esforça para responder a todas as solicitações no período de um mês.

O programa cria então arquivos para essas várias categorias, que são examinados regularmente por um coordenador de projeto e/ou gerente de projeto.

Processo de seleção

Se a fundação decidir fazer uma visita pré-seletiva ao local, ela executará os procedimentos a seguir.

- Como regra, a fundação não financia projetos que não foram visitados e avaliados por um gerente de projetos
- No momento apropriado, um gerente de projetos vai contatar os candidatos na província onde ele/ela trabalha para marcar uma data e hora adequadas para visitas ao local
- Quando o projeto é visitado, os pedidos ou necessidades identificados na proposta são avaliados juntamente com o orçamento em termos de condições materiais locais, qualidade do programa, apoio e serviços disponíveis na comunidade mais ampla, sustentabilidade do projeto e impacto geral no desenvolvimento da comunidade, sub-região ou região. Além disso, o gerente avalia se os projetos são realmente conduzidos pela ou pertencentes à comunidade, se há perspectiva de multiplicação dos programas na região e em outras regiões e se existe a possibilidade de implementar projetos em grupo que promovam relações simbióticas e compartilhamento de recursos.³⁵
- Depois de visitar um projeto, o gerente faz um resumo dele e, se for apropriado, recomenda o financiamento. As decisões de recomendar ou não o financiamento, por sua vez, são tomadas pelo Coordenador do Projeto, pelo Diretor Executivo e, finalmente, pelos Curadores

Recomendação do gerente do projeto

Uma recomendação inclui as informações exigidas no formulário de solicitação e os dados a seguir. Estes são tópicos de um formulário real:

- Gerente do Projeto (nome)
- Data da visita (ao local)
- Província
- Urbano/rural
- Conhecimento da organização sobre a EOF
- Localização geográfica
- Meta
- Impacto do programa
- Capacidade da equipe
- Rede de apoio ao programa (não financeiro)
- Orçamento (discriminado por itens)
- Recomendação³⁶

Análise do comitê do Conselho

As próximas etapas do processo são encaminhar a recomendação aprovada para o Subcomitê de Doações e em seguida para o Conselho de Curadores.

Sujeitas à aprovação do Coordenador do Projeto e do Diretor Executivo, as recomendações para financiamento feitas pelos Gerentes do Projeto são encaminhadas ao Subcomitê de Doações para serem analisadas duas semanas antes da reunião. Na reunião do Subcomitê de Doações, os Gerentes do Projeto apresentam as solicitações aos Curadores, que vão aprovar ou rejeitar o financiamento.

Depois que a solicitação é aprovada ou rejeitada pelo Subcomitê de Doações, as atas da reunião são preparadas e encaminhadas para o Conselho de Curadores duas semanas antes da reunião final que aprovará ou rejeitará as propostas.³⁷

Avaliação de projetos

A avaliação de projetos segue diretrizes rígidas. Aproximadamente seis meses depois do desembolso de fundos, os projetos e programas são avaliados pela primeira vez. O objetivo da avaliação nesse momento é monitorar e avaliar os projetos financiados com relação à responsabilidade financeira e avaliar o progresso programático. Esse processo envolve as etapas a seguir.

Primeiro os beneficiários avaliam a si próprios, preenchendo um formulário de avaliação padrão que contém os seguintes tópicos:

Avaliação de objetivos

Objetivos

1. Nome do programa financiado pela Equal Opportunity Foundation.
2. Descreva com detalhes os objetivos do programa que está sendo avaliado.
3. Discuta seu progresso na realização desses objetivos.
4. a. Que problemas você enfrentou durante a implementação do seu programa?
b. Como conseguiu resolver esses problemas ou como pretende resolvê-los?

5. Quais são os resultados positivos do programa?

Resultados durante e após a implementação do projeto

6. a. Quantas pessoas no seu grupo alvo foram influenciadas positivamente por esse programa?
b. Discuta em detalhes o benefício desse programa para o grupo.

Criação de empregos

7. a. Foram criados empregos como resultado desse projeto?
b. Quantos empregos foram criados?
c. Forneça os nomes e endereços dos empregadores.
d. Que tipos de empregos foram criados?

Treinamento

- 8.a. Houve treinamento de pessoas como resultado do seu programa?
b. Quantos membros da equipe foram treinados?
c. Quantos membros da comunidade foram treinados?
d. Quem ministrou o treinamento?
e. Que tipo de treinamento foi ministrado? Liste os cursos e workshops.
f. Quais foram as metas do treinamento?
g. Como ele promoveu uma melhor compreensão do projeto?
h. Que treinamento será necessário no futuro?

Financiamento

9. a. Você recebeu algum financiamento de outras fontes?
b. Para este programa? Liste as fontes e quantias.
c. Para seus outros programas? Liste as fontes e quantias.

Sustentabilidade e planos futuros

10. a. Qual é o tempo de duração previsto para a sua organização? Explique sua resposta.
 b. Se o financiamento da EOF foi concedido para um programa específico, qual foi o tempo de duração previsto para esse programa? Explique sua resposta. Quais são seus planos financeiros e outros para manter sua organização/programa? Explique sua resposta.
11. A sua fundação tem um déficit de fundos? Em caso positivo, explique o que você vai fazer para resolver essa situação.

Colaboração com outras organizações

12. Foi estabelecido vínculo com outras ONGs durante a implementação do programa? Em caso positivo, descreva esses vínculos e seus benefícios para a organização.

Relatório financeiro

13. Doação da EOF - Descrição resumida das despesas, ou seja, despesas totais com treinamento, equipamento, viagens, etc, até esta data.³⁸

Depois, os gerentes do projeto fazem uma visita de avaliação para avaliar o progresso e, se apropriado, após uma consulta fazem intervenções para maximizar o impacto de desenvolvimento do projeto.

Finalmente, os formulários de avaliação dos beneficiários são enviados à fundação e, juntamente com a avaliação do Gerente do Projeto, são apresentados em uma reunião do Subcomitê de Avaliação. O relatório do Gerente do Projeto contém esses tópicos:

Organização

Nome do projeto

Província

Setor

Período da doação

Condições estabelecidas nos termos de doação

Resultados do programa

Problemas encontrados

Solução(ões) para problemas encontrados

Influências positivas

O projeto recebeu cobertura da imprensa?

O projeto é auto-sustentável?

Número de pessoas influenciadas positivamente _____

Número de empregos criados _____

Número de pessoas treinadas _____

Necessidades futuras _____

Comentários gerais³⁹

Se o Subcomitê de Avaliação estiver satisfeito com a evolução do projeto e se de fato a doação estiver fazendo uma diferença significativa, ele recomendará uma prorrogação do período de financiamento quando este for maior que um ano. A EOF define seu papel como uma criadora de oportunidades para que as comunidades se desenvolvam em direção à auto-sustentabilidade e, por isso, não costuma renovar os financiamentos muitas vezes.⁴⁰

Exemplo 2 *Recomendações para o conselho, cartas de aceitação ou rejeição Children and Youth Foundation of the Philippines*

A Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP) escolhe parceiros que acredita estarem desenvolvendo o trabalho mais eficaz em relação às questões prioritárias para as crianças e jovens das Filipinas. Ela então fortalece, expande e multiplica esses programas através de doações e outras formas de apoio, incluindo assistência técnica, defesa, pesquisa e colaboração com outros setores. O processo de aprovação de doações é orientado estritamente de acordo com a filosofia de desenvolvimento e com os valores da organização. Os membros da equipe analisam e avaliam propostas de organizações que trabalham nas áreas de enfoque da CYFP e fazem recomendações para um comitê do conselho. Eles também são responsáveis por informar os candidatos sobre os pareceres e recomendações do Conselho.

Recomendações para o conselho

A CYFP desenvolveu o seguinte formato para recomendações de doações a serem apresentadas ao Comitê de Programas do Conselho:

- I. Título do projeto
- II. Descrição do projeto
 - A. Situação do projeto: Novo () Existente ()
 - Se for novo, como esse projeto está relacionado às metas, à missão e à visão da Alger (Consuelo Zobel Alger Foundation, fundação-mãe da CYPF e sua principal financiadora) e da CYFP?
 - O que fez no passado?
 - B. Objetivos
 - Objetivos a curto, médio e longo prazo
 - Acontecimentos importantes que podem ser monitorados
 - C. Clientes-alvo
 - D. Intervenções
- III. Avaliação do proponente
 - A. Qual é a sua especialização de programa?
 - B. Possui um histórico em projetos semelhantes?
 - C. Administração
 - Qual é a estrutura administrativa da organização?
 - As decisões são centralizadas em uma só pessoa?
 - Em caso positivo, que planos, se houver algum, existem para desenvolver uma base de recursos administrativos mais sólida?
 - A assistência proposta pela CYFP deve ter ligação com esses planos?
- IV. Metas do projeto
 - A. Avaliação das chances de cumprimento das metas
 - Qual é o ambiente para implementação? É favorável ou hostil?
 - B. Desempenho comparativo
 - Compare as atividades e o histórico do proponente com os de outras organizações que também trabalhem nesse campo (por exemplo, crianças de rua).
 - O que é exclusivo ao proponente ou à sua forma de abordar o problema?

- Quais são os seus pontos fortes?
- Que desafios especiais enfrenta?
- Avalie a capacidade que ele tem de atingir seus objetivos comparada à de outros implementadores em campos semelhantes.

V. Tempo de duração do apoio

- Por quanto tempo o projeto deve receber apoio? Por quê?
- Como o proponente prosseguirá depois que o financiamento da CYFP terminar ou for cancelado?

VI. Custo total do projeto

- De que outras fontes o proponente pretende obter fundos além do financiamento fornecido pela CYFP e sua contrapartida?
- Se já existirem outros fundos concedidos, há quanto tempo eles estão financiando o proponente?
- Em que áreas esse outro financiamento tem sido usado?
- Como os itens acima estão relacionados ao financiamento da CYFP?
- Comentários/avaliações de outros doadores.
- O que é ou quanto é a contrapartida dos proponentes?
- Quanto está sendo pedido à CYFP?
- Para onde vai o financiamento?
- Como o custo pode ser comparado a um projeto semelhante que a CYFP apóie?

VII. Avaliações do desempenho de parceiros [ou seja, beneficiários existentes sendo recomendados para apoio suplementar]

- Há quanto tempo o parceiro faz parte da rede? Qual foi e de quanto foi o apoio total fornecido até agora?
- Como você avaliaria o desempenho do parceiro até agora?
- Avaliação do impacto do projeto
 - Essa avaliação deve ir além de uma enumeração do número de crianças/jovens atendidas, programas de treinamento conduzidos, etc. Quando possível, deve-se tentar descrever mudanças em atitudes, renda, estilo de vida, saúde, etc.
- Sustentabilidade financeira
 - O projeto tem um plano de sustentabilidade desenvolvido? Ele é viável?
 - Quais são os principais aspectos do plano a serem considerados? Em que estágio de implementação desse plano está o proponente?
 - Qual é, se houver, a relação da assistência proposta pela CYFP com este plano?

Carta de aceitação

A carta-modelo a seguir serve para notificar uma organização de que a CYFP aprovou sua proposta. A CYFP mostra as virtudes do programa e as áreas que podem ser aprimoradas. Essa carta em particular indica que o candidato se reuniu com um comitê do conselho para explicar o programa proposto e responder a perguntas. Poucas fundações usam essa abordagem. A prática mais comum é a equipe solicitar qualquer esclarecimento necessário por telefone, correio eletrônico, carta ou durante uma visita à organização. Em alguns casos, o Conselho toma sua decisão mas deixa informações adicionais ou esclarecimentos pendentes a serem obtidos pela equipe.

Temos o prazer de informá-lo de que o Conselho de Curadores da CYFP, durante sua reunião em data aprovou sua proposta intitulada nome da proposta. O projeto terá um financiamento máximo de quantia, que será destinado às atividades detalhadas na proposta.

Durante a discussão do seu projeto, o Conselho fez alguns comentários que gostaríamos de compartilhar com você. Ele observou com satisfação o seu empenho inicial em ajudar as comunidades de onde provêm algumas das crianças da organização parceira a fim de minimizar o retorno das crianças reconciliadas com as suas famílias à sua condição anterior.

Suas atividades de captação de recursos para tornar as organizações parceiras sustentáveis também não passaram despercebidas. Os membros do Conselho acreditam que você está no caminho certo para obter recursos governamentais para algumas das suas atividades. Eles sempre acreditaram que uma forma de assegurar manutenção financeira às ONGs é trabalhar em estreita colaboração com as unidades governamentais locais. Elas podem encaminhar os fundos disponíveis para organizações como a sua, se tiverem conhecimento de que os esforços da ONG têm como objetivo apoiar o plano do governo para melhorar as condições de vida de sua clientela, no seu caso, as crianças de rua. Você poderia ajudar a intensificar essa relação simbiótica entre o público e o setor das ONG, especialmente em um lugar como nome do lugar, onde o Conselho entende que são necessários esforços extraordinários.

Nós também gostaríamos de agradecer-lhe por ter participado da reunião. Você certamente conseguiu transmitir a importância de seu projeto e nos fez visualizar mais vividamente o que está acontecendo com as crianças que passam por _____.

O sr./sra nome, Gerente do Programa da CYFP, o orientará em relação às exigências (por exemplo, o formulário do Imposto de Renda, entre outros) que deverão ser satisfeitas para a obtenção dessa assistência financeira. Desejamos a você boa sorte e sucesso nesse esforço.⁴¹

Carta de rejeição

Várias cartas são usadas pela CYFP para rejeitar propostas. Neste exemplo, o Conselho propõe outra reunião para discutir uma proposta analisada e sugere pontos a serem considerados:

Esta carta se refere à candidatura da organização a uma doação de quantia para título da proposta, que foi analisada pelo Conselho da CYFP na reunião de data. O Conselho tem várias preocupações em relação ao programa proposto, mas pode discutir uma proposta revista na próxima reunião. Objecções específicas.

Saiba que o Conselho gostaria simplesmente de ajudá-lo a aumentar a probabilidade de sucesso e a adequação do projeto e está otimista, pois acredita que você vai levar em consideração os pontos a seguir, reformular sua proposta e reapresentá-la para análise.

Por favor, não deixe de nos contatar para qualquer esclarecimento necessário sobre os pontos precedentes. Esperamos notícias suas em breve.⁴²

Exemplo 3 Para relatório do beneficiário *VITAE (Brasil)*

A VITAE desenvolveu um conjunto completo de documentos que fornecem as diretrizes para os relatórios dos beneficiários. Tais documentos ajudam a evitar mal-entendidos entre doador e beneficiário. Esses documentos acompanham a carta de doação que estipula quando serão feitos os pagamentos, estabelece as exigências de formato e números para os relatórios e as restrições para o uso dos fundos.

O pacote de materiais enviado aos novos beneficiários contém uma carta que pede a todos os envolvidos no projeto, tanto no aspecto técnico como no financeiro, que se familiarizem com a documentação.

Caros Senhores

Vimos por meio desta informá-los de que os Termos do Acordo (em anexo) são o documento que regulamentará as relações entre a sua instituição e a VITAE, em relação à orientação para a implementação e à execução do referido projeto.

Conseqüentemente, gostaríamos de enfatizar que todos os envolvidos na execução do projeto, nas áreas funcional, financeira e técnica, devem conhecer inteiramente este documento.

De acordo com a nossa experiência, este procedimento assegura um fluxo de atividades mais eficiente em relação à implementação do projeto. Em anexo, fazemos algumas sugestões que certamente facilitarão a preparação do relatório do projeto, tanto para a equipe coordenadora responsável pela proposta quanto para a VITAE.

Gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para informá-lo de que devido ao grande volume de relatórios que a VITAE analisa, é de vital importância que os relatórios financeiros e técnicos sejam entregues no formulário específico. Enfatizamos que não aceitaremos relatórios que não tenham sido elaborados de acordo com esse procedimento.⁴³

Os termos do acordo têm duas seções. A primeira é um formulário de uma página que pede informações sobre o beneficiário (além de endereço, telefone, etc.):

- duração do projeto
- objetivo
- metas
- quantia solicitada

A segunda seção pede:

1. informações para depósitos bancários e um calendário para desembolsos-número, data, quantia e percentagens aplicadas a cada item de orçamento
2. confirmação de que os fundos só serão utilizados de acordo com as garantias expressas na autorização original de que todos os envolvidos no projeto observarão e cumprirão as condições gerais do acordo, buscarão alcançar os objetivos descritos na proposta original, lutarão para causar o máximo de impacto, enviarão relatórios financeiros e técnicos, captarão recursos de contrapartida e enviarão à fundação cópias de todo o material usado ou produzido no projeto.

Os anexos do pacote de relatório incluem formulários simplificados para relatórios técnicos e financeiros, orientações para o preenchimento dos formulários, incluindo definição dos termos, uma lista de duas páginas com as 25 condições para doações da

VITAE, os termos do acordo e duas tabelas em anexo indicando o calendário para o uso dos fundos. A VITAE pede aos seus beneficiários que usem os seguintes formulários para relatórios técnicos e financeiros:

Formulário de relatório técnico simplificado

Nº do Projeto Data de conclusão _/_/_
 Beneficiário: _____
 Nome do projeto: _____
 Período de doação: _____
 Breve resumo do progresso durante o período [mais espaço fornecido]
 Breve resumo dos problemas encontrados [mais espaço fornecido]
 Documentos em anexo, numerar e especificar [mais espaço fornecido]

Formulário de relatório financeiro simplificado

Beneficiário: _____	Nº do Projeto	Conclusão _/_/_
Período de doação: _____	Nome do projeto: _____	
Recibos:	Despesas (por item e sub-item)	
1 Saldo anterior R\$ _____	1 _____	R\$ _____
2 Depósitos R\$ _____	2 _____	R\$ _____
3 Despesas R\$ _____	3 _____	R\$ _____
Recibos totais R\$ _____	4 _____	R\$ _____
Orçamento projetado R\$ _____	Saldo disponível ⁴⁴	R\$ _____

Exemplo 4 Um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projeto
Foundation for the Philippine Environment

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) desenvolveu um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projetos. Esse sistema inclui formulários para monitorar visitas ao local, uma lista de monitoramento do projeto e um formulário de monitoramento interno.

Cada beneficiário, chamado de organização parceira, assina um acordo de doação, especificando um plano de trabalho anual com objetivos e atividades. O progresso é avaliado pelo beneficiário e por um dos gerentes de programa da FPE, através de relatórios trimestrais de situação do projeto. Os relatórios trimestrais apresentados pelo beneficiário incluem o progresso do programa e relatórios financeiros atualizados. Os fundos também são desembolsados quatro vezes por ano e liberados após o recebimento e a análise desses relatórios. Se o campo for uma nova área de envolvimento da FPE e/ou a organização estiver sendo beneficiada pela primeira vez, a equipe ou consultores da fundação farão visitas ao local para reunirem-se com a equipe do projeto, beneficiários e outros interessados e analisarão o progresso e as deficiências do projeto e, se necessário, fazerem recomendações para colocar o projeto no caminho certo.

No manual de administração de doações, a FPE fornece informações sobre o seu processo de monitoramento e avaliação e sobre os formulários necessários. Primeiro vem o formulário de monitoramento de projeto a ser usado pela equipe de projeto da fundação e por consultores nas visitas que fazem duas vezes por ano ao local:

Formulário de Monitoramento de Projeto para a Visita Semestral dos Funcionários/Consultores ao Local (diretrizes)

Objetivo: Avaliar o progresso e as realizações do projeto em relação ao plano de ação.

Resultado: Relatório de situação anual ou semestral

Fluxo total de atividades sugerido:

- Reunião inicial com a equipe do projeto
- Analisar e avaliar realizações, contribuições, resultados, problemas e soluções
- Identificar informantes-chave (proponente [beneficiário], comunidade, externos)
- Análise de registros/documentos
- Relatórios administrativos
- Registros financeiros
- Inspeção ao local

Entrevistas com a comunidade beneficiária

Entrevistas com informantes-chave (externos) [incluindo funcionários do governo]

Entrevistas individuais com a equipe

Reunião de grupo e sessão de feedback com a equipe administrativa do projeto [esclarecimento de objetivos]

Reunião de grupo e sessão de feedback com a equipe administrativa do proponente [por ex., questões relativas a políticas de emprego/relações com o governo, apoio do governo]⁴⁵

Em segundo, vem a Lista de Monitoramento do Projeto, que acompanha o formulário de monitoramento e sugere perguntas a serem formuladas sobre o projeto nas áreas de objetivos, participação comunitária e administração:

Lista de Monitoramento do Projeto

1. Realizações dos objetivos do projeto
 - O projeto realizou os objetivos definidos para o período?
 - Quais são os indicadores mensuráveis e concretos do progresso do projeto? Que métodos o proponente usou para avaliar ou medir o progresso?
 - Quais as principais contribuições ou atividades vitais para a realização dos objetivos?
 - O progresso no período contribuiu para a realização dos objetivos gerais do projeto?
 - Que problemas ou situações influenciaram significativamente a realização dos objetivos do projeto?
 - Que medidas foram tomadas pelo proponente para contornar ou resolver esses problemas?

2. Participação da Comunidade/Beneficiários
 - De que forma a comunidade/beneficiários foram envolvidos em atividades vitais do projeto?
 - Que capacidades da comunidade/beneficiários foram melhoradas em relação aos objetivos do projeto?
 - Como os membros da comunidade se beneficiaram com o projeto?

3. Administração do Projeto
 - A equipe do projeto foi eficiente em seu trabalho? Ela produziu resultados?
 - O gerente ou coordenador do projeto foi eficiente em facilitar o trabalho da equipe e em produzir resultados?
 - A estrutura administrativa do projeto foi eficaz em tomar decisões, coordenar, agir e controlar?
 - Que dificuldades ou problemas específicos foram encontrados em relação à administração do projeto?
 - Como esses problemas foram solucionados (ou propostas de solução)?⁴⁶

Por último, a FPE consolida seus esforços de monitoramento em um único relatório de situação do projeto. Esse relatório é preparado a cada seis meses pelo Gerente do Programa responsável pelo projeto. Ele tem o seguinte formato:

Relatório Semestral/Anual de Situação de Projeto da Foundation for the Philippine Environment (Diretrizes)

INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO

Nome do projeto

Tipo de projeto

Local do projeto

Ecosistema/base de recursos

Situação: (Novo, Existente)

Data de início

Nome e endereço do proponente

Contato

Quantia total da doação

Liberações acumuladas (até o momento)

Quantia utilizada
 Saldo dos fundos (ou quantia liberada)
 Saldo da doação (quantia não liberada)

RESUMO DA AVALIAÇÃO

Breve descrição geral do projeto
 Principais realizações em relação aos objetivos do projeto
 Principais dificuldades ou problemas encontrados
 Recomendação para continuação do projeto

REALIZAÇÕES POR OBJETIVO

Objetivo
 Atividades vitais

Realizações	Problemas encontrados	Soluções/recomendações
<i>Resultados obtidos com as atividades vitais e contribuições do projeto</i>	<i>Problemas ou dificuldades nas operações do projeto</i>	<i>Ação ou etapas para a solução dos problemas e resultados (até aqui) dessa etapa</i>
<i>Indicadores concretos ou medidas de progresso</i>	<i>Obstáculos à realização total dos objetivos</i>	<i>Recomendações, decisões diminuir os problemas e aprimorar as operações; quando terão efeito</i>
<i>Nível de sucesso (quantitativo ou qualitativo do objetivo) Fontes de informação (se for relevante ou se indicar confiabilidade)</i>	<i>Avaliação das causas de problemas</i>	

Anexar resultados detalhados, descrições, documentação ou planos.

OUTROS PROBLEMAS ENCONTRADOS e SOLUÇÕES/RECOMENDAÇÕES

Problemas ou contratempos relativos às operações gerais ou a uma combinação de objetivos e componentes:

- 1) Internos (ou seja, na documentação, operações, equipe, controles ou administração do projeto)
- 2) Externos (ou seja, desenvolvimentos no ambiente do projeto, outras instituições, políticas, etc., relacionadas ao projeto. Solução ou recomendações do proponente [beneficiário] com relação aos problemas acima. Recursos ou contribuições necessárias para realizar as recomendações

USO E ADMINISTRAÇÃO DE FUNDOS

Resumo do uso de fundos (anexar relatório detalhado)
 Total da doação
 Liberações cumulativas
 Fundos utilizados (dos fundos liberados)
 Variância no uso dos fundos

<i>Item</i>	<i>Orçamento</i>	<i>Despesas</i>	<i>Variância %</i>	<i>Razão para variância</i>
	<i>(No plano de ação do projeto)</i>	<i>(No relatório financeiro)</i>		

Problemas/soluções relacionados à administração financeira e aos fundos
 Modificações propostas no orçamento [a FPE tem o cuidado de observar qualquer variância entre os custos do programa e os custos administrativos reais e projetados]

RECOMENDAÇÕES

Para a continuidade e o aprimoramento do projeto
 Para a capacitação e o desenvolvimento do proponente
 Para vincular os resultados do projeto a outros projetos e aprender com eles

Em 1998, a carteira total de doações da FPE foi administrada por um grupo de nove gerentes do programa. Eles trabalham junto com a equipe do setor financeiro na análise dos relatórios de doações. Os analistas do setor financeiro da FPE fazem uma avaliação do sistema administrativo-financeiro do beneficiário. Isso inclui uma inspeção das contas (incluindo visitas ao local uma vez por ano) e orientação à equipe administrativa e financeira do beneficiário para ajudá-lo a desenvolver seus sistemas financeiros. Os gerentes do programa e os analistas financeiros do projeto podem recomendar treinamento para as equipes dos beneficiários.

Durante o uso dos instrumentos acima, algumas lições foram aprendidas. A primeira é a necessidade de oferecer feedback à comunidade sobre os resultados da avaliação e do monitoramento. A segunda é a necessidade de levar em consideração fatores externos, como a ação do governo local, que podem influir nos resultados do projeto. A FPE está no momento revendo seu sistema para incorporar a ele essas lições.

Referências

- ³³ Equal Opportunities Foundation, Formulário de candidatura. 1998.
- ³⁴ O software personalizado para programas de doação está disponível através de várias fontes. A EOF e a Open Society Foundation da África do Sul usam um software desenvolvido por um consultor local, James Kydd. Dois pacotes de software populares nos Estados Unidos direcionados especificamente para doações são o Micro Edge e o Brommel Kamp. De acordo com o Conselho Americano de Fundações, esses programas tendem a ser mais usados por fundações comunitárias que não precisam necessariamente de um software de capacitação de recursos. O FIMS é um pacote de software que oferece soluções de administração de financiamentos e de captação de recursos. Instituições como a Organização Internacional de Doadores, o Centro de Fundações Européias, o AP Consortium e o Centro Mexicano para a Filantropia (CEMEFI) podem oferecer orientação e assistência sobre como selecionar software para administrar doações e captação de recursos.
- ³⁵ Emmett, Anne. Apresentação, *cit.*
- ³⁶ EOF Summary and Recommendations to the Trustees Form (Formulário para resumos e recomendações aos curadores). 1998.
- ³⁷ Emmett. Apresentação, *cit.*
- ³⁸ EOF. Relatório de avaliação de atividades de programa. Documento interno, 1998.
- ³⁹ EOF. Formulário de monitoramento e avaliação para os gerentes do Projeto. Documento interno, 1998.
- ⁴⁰ Emmett. Apresentação, *cit.*
- ⁴¹ Children and Youth Foundation of the Philippines. Documento interno.
- ⁴² CYFP. Documento interno.
- ⁴³ Extraído de uma carta-modelo da VITAE.
- ⁴⁴ Resumido a partir dos documentos de relatório da VITAE. 1997.
- ⁴⁵ Foundation for the Philippines Environment. Guia para visitas de monitoramento de projetos, c. 1998.
- ⁴⁶ FPE. Lista de monitoramento de projeto. Documento interno, sem data.