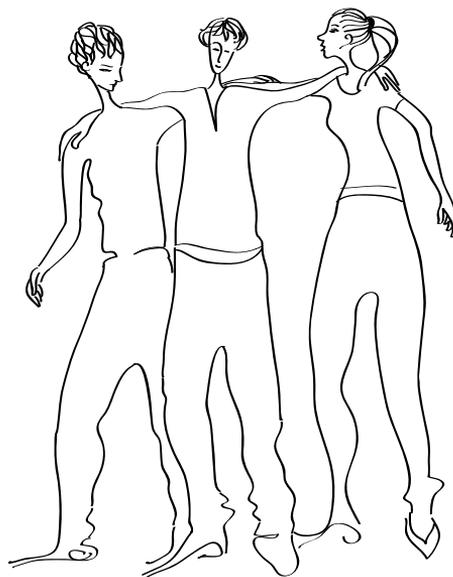


José Strabeli

ASSOCIAÇÃO É PARA FAZER JUNTOS

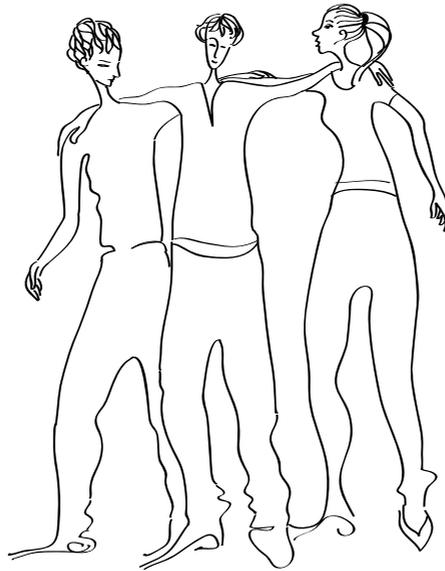


Esta publicação é fruto do fundo de publicações do Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) que, visando cumprir sua missão que é “capacitar, incentivar a formação, disseminar conhecimentos e fortalecer a articulação de atores sociais para o desenvolvimento sustentável”, organiza e publica títulos de relevância para a área ambiental que dificilmente encontrariam outros canais para a publicação e difusão dos conhecimentos neles contidos. O propósito do IEB é fazer chegar suas publicações até universidades, instituições de ensino, ONGs, organizações de base e movimentos sociais. Com isso, acreditamos poder contribuir e ampliar a reflexão e a discussão de temas socioambientais.

Essa tarefa teve início no ano 2000, quando o IEB se lançou a publicar títulos de reconhecida relevância para a área ambiental. Inicialmente as demandas

José Strabeli

ASSOCIAÇÃO É PARA FAZER JUNTOS



IEB

INSTITUTO INTERNACIONAL
DE EDUCAÇÃO DO BRASIL



Copyright © 2011 Instituto Internacional de Educação do Brasil

Autor

José Strabeli

Coordenação editorial

Alessandra Arantes (IEB)

Revisão de textos

Vinicius de andrade Mansur (Consultor Independente)

Projeto gráfico, capa e ilustrações

Ribamar Fonseca (Supernova Design)

Revisão

Davi Miranda

Editoração Eletrônica

Supernova Design

Impressão

Athalaia Gráfica

S894a Strabeli, José.

Associação é para fazer juntos / José Strabeli. – Brasília : Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2011.

194 p. : il ; 24 cm.

1. Associação. 2. Associação – Criação. 3. Associação – Funcionamento. I. Título.

CDD 366

IEB - Sede Brasília

SHIS QI 05, Bloco F, sala 101 - Centro Comercial Gilberto Salomão

CEP 71.615-560, Brasília - DF

Tel: (61) 3248-7449 | Fax: (61) 3248-7440

www.iieb.org.br

Sumário

Apresentação	6
1. Toda comunidade precisa ter uma associação?	8
2. Associação é uma forma de se organizar	12
3. Como criar uma associação?	22
4. Documentos necessários para fundar e manter regularizada uma associação	34
5. Como guardar e conservar os documentos da associação	44
6. Oscip é diferente de associação?	50
7. Como funciona uma associação?	60
8. Conhecendo e priorizando os problemas	68
9. Análise dos problemas	84
10. Potencialidades e Oportunidades	92
11. Planejar as atividades para atingir os objetivos	98
12. Dividir tarefas também é fazer juntos	106
13. Controle financeiro: para cuidar e prestar contas do dinheiro da associação	112
14. Abertura e administração das contas bancárias e dos investimentos	124
15. Contabilidade	132
16. Contratação de pessoal	140
17. Deu bicho no jequitibá	148
18. Elaboração, negociação e contratação de projetos	158
19. Gestão de projetos	176
20. Monitoramento, avaliação e prestação de contas	184
21. “Quem dá vida a uma ferramenta são as mãos que a manejam”	192

APRESENTAÇÃO

O livro que você tem em mãos é mais uma contribuição que José Strabeli nos oferece para o desenvolvimento comunitário e o fortalecimento do associativismo de base e de setores populares no Brasil. Strabeli – ou ‘Zé’, como o chamamos carinhosamente – vem, há mais de uma década, acumulando experiências concretas de assessoria e acompanhamento a associações de base e comunitárias de povos e comunidades locais – indígenas, tradicionais e outras – e de formação de quadros dirigentes e gestores dessas associações. Sua formação em Ciências Sociais e em administração para organizações do terceiro setor, somada a essa experiência direta de assessoria e acompanhamento, colocam-no numa posição singular para contribuir com processos, tendo inclusive produzido materiais de suporte para apoiá-los.

Seu primeiro livro, *Gestão de Associações no Dia-a-Dia*, publicado pelo Instituto Socioambiental em 2005, foi escrito com o objetivo de sistematizar as experiências que já tinha até então, em uma linguagem e em uma forma narrativa que permitissem a sua apropriação pelo público preferencial do seu trabalho: comunitários em busca de conhecer e entender melhor o que é e como funciona uma “associação”, e que problemas esta pode resolver. Esse um dos principais méritos do livro original de Zé: interpelar de modo direto e por meio de uma história – e não por meio de argumentos – os atores sociais junto aos quais ele tem trabalhado ao longo desses anos. Trata-se, por isso, de uma contribuição inestimável e inovadora para exercícios de mobilização e formação de grupos populares e de base comunitária para a gestão de suas associações. Por esse motivo, a associação da comunidade de Morro Alto, onde se passa a narrativa descrita naquele livro, entrou para a história do associativismo como referência de organização popular de base.

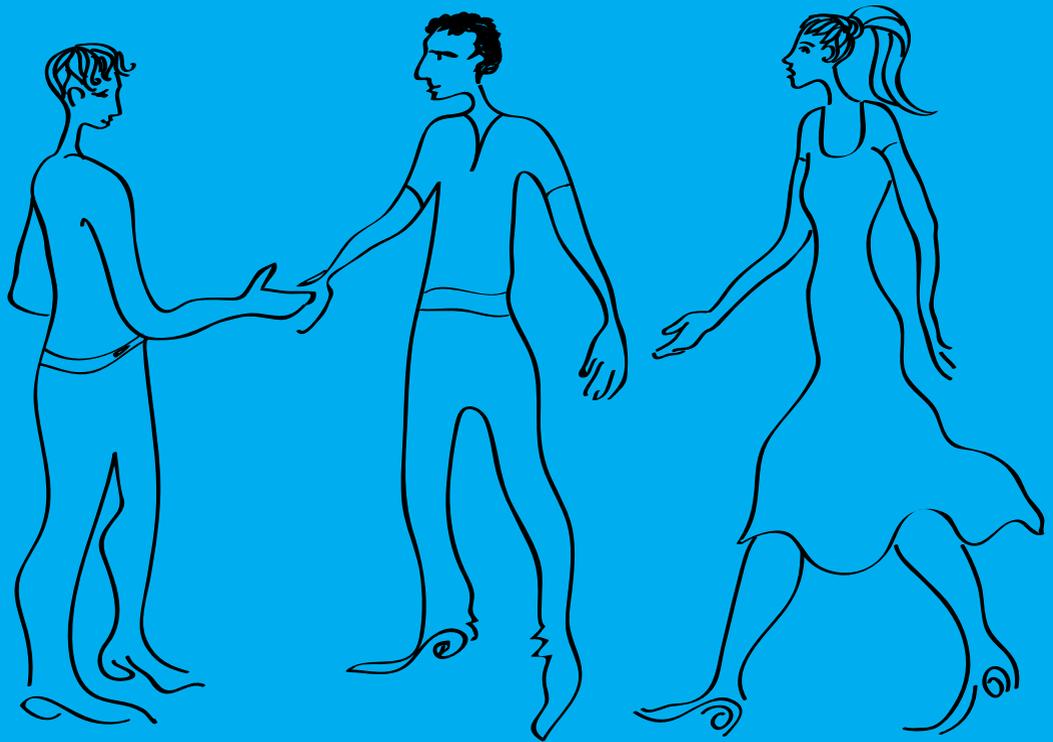
Como se já não bastasse essa contribuição, as experiências que Zé acumulou usando o livro *Gestão de Associações no Dia-a-Dia* como suporte o convenceram da necessidade de atualizar aquela história. Morro Alto sempre aparecia, para os leitores e usuários do livro com os quais Zé trabalhou, como uma comunidade e uma associação muito virtuosas, sem defeitos ou vícios. Isso não correspondia à maioria das situações que o próprio Zé conhecia e à realidade da maioria das comunidades e das associações que ele assessorava. Além disso, o processo de constituição e amadurecimento da associação

comunitária de Morro Alto representava apenas um dos múltiplos e variados contextos nos quais as associações se formam, e nos quais instituições de apoio ao desenvolvimento organizacional e ao fortalecimento institucional – como o IEB – têm atuado.

Por isso, então, este novo livro, esta nova história. Por isso, agora, não mais uma metáfora geológica e inorgânica (um morro), com sua aparente solidez e imutabilidade; e sim a metáfora botânica e orgânica (uma árvore), com seu desenvolvimento idiossincrático. Da associação comunitária de Morro Alto, cuja história é narrada em *Gestão de Associações no Dia-a-Dia*, à história de como a comunidade de Jequitibá formou e geriu sua associação, contada neste *Associação é para fazer juntos*, algumas coisas mudaram. Incorporou-se aqui a trajetória muitas vezes sinuosa, de altos e baixos, idas e vindas, conquistas e derrotas, que marcam a vida das associações comunitárias. Os vícios, as incompreensões, as questões políticas internas, os riscos de descolamento entre direção e base, a inadimplência e a falta de entendimento sobre certos procedimentos que norteiam a vida de uma associação – tudo isso aparece de modo mais claro na comunidade de Jequitibá. Além disso, os contextos nos quais se dão as ações de assessoria e de formação para o associativismo neste livro também se ampliam: aparecem os cenários dos cursos e dos intercâmbios, além da assessoria direta.

Enfim, com este segundo livro, Zé leva à frente e atualiza o seu meritório esforço de apoiar os processos de desenvolvimento comunitário e fortalecimento de associações de base. Nós do IEB, que temos atuado nessa frente, ficamos felizes de poder contribuir com esse processo, viabilizando a publicação de mais este material de apoio. Que as sementes da organização política e comunitária autônoma, condição *sine qua non* da democracia e da sustentabilidade, possam germinar e frutificar, consolidando a cidadania e a justiça social país a fora.

Maria José Gontijo
Diretora Executiva/IEB

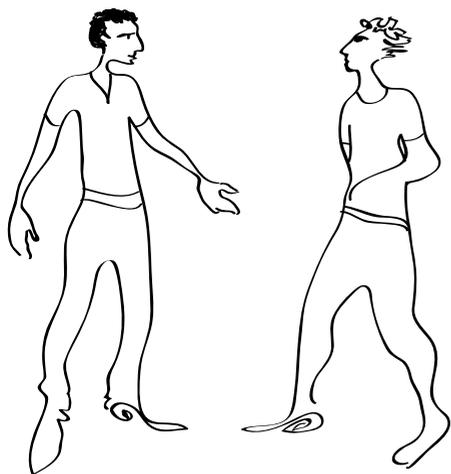


1.

**Toda comunidade
precisa ter
uma associação?**

Em uma região brasileira onde a mata bastante preservada convive com as áreas devastadas pela exploração de madeira e minérios, com plantações e criações de animais em grandes propriedades, com construções de estradas e de hidrelétricas e também com o crescimento de cidades, vivem várias comunidades que se esforçam para continuar vivendo de acordo com suas tradições, preservando sua cultura, sobrevivendo com a roça, a pesca e a extração de recursos naturais de forma sustentável. São indígenas, quilombolas, ribeirinhos, coletores de castanha e de babaçu, agricultores familiares, entre outros.

Eles sabem que não podem tirar da natureza mais do que ela pode dar. Não podem extrair recursos em quantidade exagerada porque dependem da mata e dos rios para continuarem vivendo. O fim da mata, como acontece cada vez mais em áreas próximas às terras onde vivem, significa também o fim de suas comunidades e de seu jeito tradicional de viver.



Isso não quer dizer que eles vivam fora do nosso tempo ou isolados. Aos poucos foram conhecendo e utilizando tecnologias modernas como câmeras fotográficas, filmadoras digitais, computador e internet. Aprenderam que esses recursos podem ser muito úteis até mesmo para preservar e divulgar a sua tradição. Perceberam também que esses mesmos recursos os ajudam a se relacionar com outras comunidades, organizações e pessoas das cidades espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, que apoiam a sua luta para continuarem vivendo de acordo com sua cultura em suas terras.

Foi assim que algumas lideranças souberam que muitas comunidades criaram associações para se organi-

zar e lutar pelos direitos à terra, à saúde, à educação e para preservação do meio ambiente e executar projetos de geração de renda, entre outros.

Na comunidade Jequitibá, conversou-se muitas vezes sobre a criação de uma associação. Porém, quando pensavam nas associações que conheciam, desistiam da ideia. Eram poucas as que, de fato, atuavam para atingir seus objetivos. Boa parte delas tinha problemas de documentação, dívidas e muitos outros. Assim, as reuniões e as assembleias das associações comunitárias ficavam cada vez mais vazias e os diretores ou os coordenadores mais desanimados. Muitas pessoas da comunidade se perguntavam: para que ter uma associação, se ela não ajuda em nada?

Essas pessoas não queriam uma associação só para fazer um projeto, para participarem de reuniões e poder dizer que representavam uma associação ou, pior, só para eleger de tempos em tempos uma diretoria que ficaria, durante todo o seu mandato, sem saber o que fazer, escutando a comunidade dizer que não fazem nada. Então, apesar de terem conversado várias vezes sobre isso, nunca decidiram pela criação de sua própria associação.

Vários conhecidos de outras comunidades diziam que eles precisavam de uma associação: “Toda comunidade precisa ter uma para se unir, lutar por seus direitos”. Eles não falavam nada, mas pensavam: “Nós somos unidos e lutamos por nossos direitos. De que adianta ter uma associação se ela não funciona? É como comprar uma ferramenta e não fazer nada com ela, deixá-la encostada num canto”.

Um dia receberam um convite para participar de um curso sobre associações. O programa informava que seria explicado o que é uma associação, o que é preciso para criar uma, para que serve e como funciona. Apesar de receberem tantos convites para cursos, tornando-se até difícil conseguir pessoas para participar de todos e, depois, nem sempre sabendo o que fazer com o que aprendiam, resolveram mandar o Pedro, uma jovem liderança. Quem sabe se, desta vez, eles entenderiam melhor o assunto para decidir sobre a criação da associação da comunidade?



2.

**Associação
é uma forma de
se organizar**

Pedro encontrou, no curso, várias pessoas conhecidas. Havia lideranças de várias comunidades de sua região. Havia também outras pessoas que ele só conhecia pelo nome e ficou contente em conhecer pessoalmente. Alguns participantes eram diretores de associações. Outros, como ele, queriam aprender para poder ajudar a sua comunidade a encontrar a melhor forma de decidir sobre a criação, ou não, de uma associação.

Isabel, que era a instrutora, distribuiu e comentou a programação do curso. Disse também que estavam previstos outros cursos sobre administração, diagnóstico, planejamento, captação de recursos e prestação de contas. Falou que eles teriam muitas oportunidades para trocar experiências e buscar soluções juntos.

Para começar, pediu que cada um contasse por que criaram suas respectivas associações, de que modo ocorreu esse processo e o que tinham feito até aquele momento. Vários participantes falaram:

— *O seu Francisco, líder da minha comunidade, ficou sabendo que várias comunidades vizinhas tinham associação e estavam conseguindo vários tipos de recurso: dinheiro, equipamentos, assistência técnica. E falou pra gente que era bom termos uma também para receber as mesmas coisas. Aí, nós criamos, com a ajuda de um advogado conhecido. De vez em quando a gente recebe alguma doação, mas não é o que a gente esperava.*

— *O meu tio, que é o mais velho e a liderança mais importante, ficava com vergonha quando ia às reuniões e era o único que não representava nenhuma associação. Todos eram presidente, tesoureiro, secretário, coordenador de uma organização da sua comunidade ou região. Então, ele convenceu a gente a*



criar uma associação. A coordenação de associações da minha região ajudou a gente porque eles também queriam mais associações para fortalecer a organização regional. Assim, a associação funciona há quase cinco anos. Os diretores ficam na cidade, onde tem escritório, participam das reuniões do movimento com o governo e com as organizações parceiras. O pessoal da comunidade reclama porque diz que não sabe o que os diretores fazem e não estão vendo benefício nenhum para a comunidade.

— Na minha comunidade, chegou um técnico dizendo que o governo do estado tinha criado um programa para ajudar o desenvolvimento da produção familiar, mas, para conseguir os recursos, precisávamos ter uma associação. A gente não tinha e nem sabia como criar. Ele disse que tinha um modelo de estatuto e de ata de fundação. Era só a gente mudar algumas coisas, assinar e registrar no cartório. Em pouco tempo, a associação estaria criada e a gente receberia o dinheiro para aumentar a roça, fazer casa de farinha e vender nossos produtos na cidade. Nós concordamos. O mesmo técnico voltou outro dia e levou um projeto que já estava pronto, o presidente assinou, recebemos o dinheiro, fizemos tudo direitinho, prestamos conta, mas nunca mais conseguimos outro projeto. Já faz três anos que a associação está parada.

— Vocês ainda tiveram sorte. A minha associação tem seis anos e nunca fez nada. Nós falamos um dia para uma pessoa de uma organização parceira que a gente precisava de recursos para melhorar a nossa vida. Ela disse que, para isso, a gente tinha que fazer um projeto, mas sem associação não dava para receber financiamento. A gente quis saber melhor o que era uma associação, como se organizar para ela funcionar bem, mas ele dizia que não precisava disso tudo: “Associação é boa só para trazer dinheiro para a comunidade.” Também trouxe um modelo de estatuto e leu pra todo mundo em uma reunião. A gente não entendeu muita coisa, mas acreditamos nela e, já que isso ia ajudar a gente a melhorar nossa vida, concordamos e criamos a associação. Só que nunca conseguimos aprovar um projeto. Até hoje a nossa associação está “neutra”.

Isabel perguntou o que significava a associação estar “neutra”. Rafael, que tinha contado o caso, respondeu:

— “Neutra” é uma associação que está parada, não está fazendo nada.

Ela achou engraçado o jeito dele falar, mas gostou da expressão, que mostra bem a situação de várias associações daquela e de outras regiões. E comentou:

— Uma coisa “neutra” é aquela que não faz bem nem mal, ou seja, não faz diferença. Para que serve uma associação que não faz diferença nenhuma para a comunidade?

Neusa pediu a palavra:

— Olha professora, faz uma diferença: na minha comunidade dá trabalho e traz problemas. A gente tem que pagar um contador, registrar as atas no cartório e ainda dá muita discussão porque as pessoas pensam que é culpa da diretoria não conseguir trazer coisas para a comunidade.

Carlos falou que sua comunidade conversou muito antes de criar a associação:

— Primeiro, nós chamamos um consultor que conhecemos em uma reunião e ele foi na comunidade explicar o que era uma associação. Depois, para fazer o estatuto, conversamos muito sobre os objetivos e como a associação deveria funcionar. Nós ainda não fizemos nenhum projeto, mas já organizamos muitas atividades juntos.

Pedro falou que a sua comunidade ainda não tinha uma associação:

— Nós já fizemos várias reuniões para discutir sobre isso, mas nunca chegamos a uma conclusão. Algumas pessoas querem ter associação para participar do movimento com outras comunidades, outros para receber recursos, como alguns colegas já falaram aqui, mas outras pessoas, olhando os exemplos da maior parte das associações vizinhas, observam que dá mais trabalho e problema do que benefício. Nós já temos a nossa organização, do nosso jeito. Será que precisamos ter uma associação? Por isso eu vim fazer este curso, para conhecer outras experiências e, quem sabe, esclarecer as nossas dúvidas para podermos tomar uma decisão. Gostei de saber que algumas associações, como a do Carlos, foram criadas com a participação da comunidade e estão funcionando bem.

Isabel comentou que:

— Associação é uma forma das pessoas se organizarem, seja uma comunidade, uma região ou um grupo de pessoas, para trabalharem juntas e atingir objetivos que todos acham que são importantes. O Código Civil Brasileiro define **que**: “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins

não econômicos”. Ou seja, a coisa mais importante em uma associação é a união das pessoas que decidem criá-la. A segunda coisa mais importante é para que querem uma associação, quais são os objetivos dessa união.

João perguntou:

— Então, quer dizer que uma associação é formada por pessoas e por objetivos?

Isabel respondeu:

— Isso mesmo. Associar significa ligar, juntar, unir. Sem os associados unidos, não tem associação. Em muitas comunidades, onde a associação é criada sem conversar bastante para deixar isso claro, as pessoas acham que é só criar uma associação para conseguir recursos e melhorar as políticas públicas. Também acham que só elegem a diretoria e ela é que deve fazer tudo. A verdadeira força da associação está na união dos seus associados para planejar, realizar e avaliar as atividades.

Neusa completou:

— Em algumas associações, só o presidente faz tudo. As vezes é porque ele próprio prefere fazer tudo sozinho. Não gosta de dividir as tarefas, é muito centralizador. Em outros casos, é porque os outros diretores deixam tudo nas costas dele.

Pedro perguntou:

— Se era para deixar tudo nas mãos de uma pessoa só, para que criaram a associação? Poderiam deixar aquela liderança cuidar de tudo sozinha, mas não funciona também, não é?

Isabel explicou:

— Contar com uma pessoa ou duas para cuidar de tudo não dá certo. Por isso é importante deixar claro que o mais importante é todo mundo trabalhar junto. Vejam aqui no curso: todo mundo participando não fica muito melhor, com mais ideias, mais experiências? O melhor dirigente de associação não é aquele que faz muita coisa sozinho, mas aquele que consegue mobilizar muita gente para trabalhar junto.

Marisa completou:

— *E se as pessoas não tiverem claros os objetivos que as uniram, não vão saber por que se uniram, o que querem fazer juntas, não é Isabel?*

Isabel concordou:

— *É um grande erro achar que toda comunidade precisa ter uma associação. Vejam quantas das associações de vocês e de outras comunidades estão “neutras” como vocês disseram. O que adianta ter uma associação que não é ativa na comunidade? É como falaram na comunidade do Pedro: é como uma ferramenta que a gente compra porque os outros disseram que é importante, mas não tem serventia pra gente e fica encostada.*

E disse ainda:

— *Todas as comunidades têm uma forma própria, tradicional, de se organizar. Dessa forma também se unem para fazer as atividades necessárias para a subsistência das famílias, as festas e muitas outras coisas. Isso é o que a gente chama de uma organização informal. Não existe por causa de um documento ou de um registro em cartório e não precisa de uma lei escrita para dizer como ela vai funcionar. A única lei que define como ela deve ser é a tradição do povo e a palavra de suas lideranças.*

Pedro deu o exemplo da sua comunidade:

— *Lá na comunidade Jequitibá, onde eu moro, são 21 famílias. Tem um líder, que é o mais velho. É ele que nos ensina as tradições e organiza as atividades da comunidade. Toda semana tem reunião para falar como as coisas estão indo e o que é preciso fazer. Alguns chefes de família, mais velhos e experientes, formam um tipo de conselho. Quando tem algum problema sério para resolver, o líder se reúne antes com o conselho para pedir opinião e depois leva o assunto para a reunião com a comunidade para todos decidirem juntos. Organizamos a produção, as festas, resolvemos os problemas que acontecem entre as pessoas da comunidade e com pessoas que invadem a nossa terra...*

Isabel esclareceu:

— Quando uma comunidade resolve bem tudo o que é preciso com a sua organização tradicional, não precisa criar uma associação. Para que criar outro tipo de organização?

Carlos respondeu:

— Muitas vezes os órgãos do governo, mesmo municipal, não reconhecem a organização tradicional e as lideranças da gente. Na hora de chamar para uma reunião, só convidam as associações. Não aceitam um documento se não for de uma organização formal, como você diz.

E Marisa completou:

— Se precisar fazer uma nota fiscal para vender nossos produtos, também não vai ser possível se não tiver uma associação.

Isabel concluiu:

— Por isso, quando uma comunidade ou grupo pensa em criar uma associação, deve se perguntar: o que nós gostaríamos ou precisamos fazer que, se tivermos uma associação, vamos conseguir fazer melhor? Se responderem a essa pergunta com clareza, não há dúvida de que a associação será uma ferramenta importante e vai trazer muitos benefícios para a comunidade.

Os participantes estavam gostando. Eles tinham muitas experiências e conhecimentos importantes para trocar uns com os outros e o curso já tinha começado bem animado. Foram para o almoço continuando a conversa e trocando mais experiências. A instrutora estava contente. O curso prometia ser bem produtivo para todos.

Depois do almoço, a turma voltou animada. João foi logo perguntando:

— Isabel, por que você fala de associação sempre comparando com “ferramenta”?

Isabel:

— *Quem fez essa comparação foi uma associação indígena do Amazonas. Disseram em uma assembleia que “associação é como ferramenta de trabalho, uma ferramenta de trabalho dos brancos que precisa ser mais bem entendida para que se fortaleça cada vez mais”.*

Pedro disse que tinha achado a comparação muito interessante.

Isabel continuou:

— *Eu gosto muito dessa comparação, porque uma ferramenta é uma coisa que a gente usa para fazer uma determinada coisa, tem uma utilidade. Não se compra um machado, um martelo sem saber o que vai ser feito com ele, sem ter certeza que será útil para a gente. Por exemplo, um machado é uma ferramenta útil?*

Todos concordaram que era muito útil para cortar madeira e rachar lenha para fazer fogo.

Isabel disse:

— *Pois é, um machado é uma ferramenta muito útil para vocês, mas para mim não é, porque na cidade eu não tenho madeira para cortar, nem lenha para rachar, mesmo porque ninguém tem fogão a lenha lá. Então, eu nunca comprei e nem compraria um machado.*

Luíza, que estava quieta até aquele momento, disse:

— *Com isso, você quer dizer que uma associação pode ser importante para uma comunidade, mas não ser para outra?*

Isabel:

— *Isso mesmo, Luíza. Para que serve uma associação?*

Algumas pessoas responderam:

— *Para fornecer documentos assinados por uma associação quando os órgãos de governo pedirem.*

- *Para fornecer nota fiscal da comercialização dos produtos da comunidade.*
- *Para ter legitimidade em negociações com órgãos de governo e da sociedade civil.*
- *Para conseguir financiamento de projetos e convênios.*
- *Para administrar os recursos por meio de contas bancárias.*

Isabel ficou contente com as respostas:

— *Isso mesmo, essas são algumas das utilidades de uma associação. Se uma comunidade precisa fazer uma ou algumas dessas coisas, é bom criar a sua associação. Agora, se não precisar de nenhuma dessas coisas, se for atuar só dentro da comunidade, não precisa de associação. A comunidade reconhece muito mais a organização tradicional, não é mesmo?*

Todos concordaram.

Pedro, que estava começando a entender, comentou:

Mas, Isabel, não basta a gente ter uma boa ferramenta. Precisamos saber como ela funciona para usarmos bem.

Isabel:

— *Você tem toda a razão, Pedro. Nós vamos falar sobre isso mais adiante, logo depois de conversarmos sobre como criar uma associação.*



3.

**Como criar uma
associação?**

Pedro ficou muito animado com o que aprendeu no curso e poderia levar para a sua comunidade. Valeram a pena os dias em que ficou fora, longe de seu povo, com saudade de sua família. Tinha muito para contar para eles assim que voltasse.

Quando Isabel disse à turma que a tarefa de final de curso seria levar às suas comunidades as novidades que aprenderam, além de conversar com as lideranças e os dirigentes de suas organizações sobre como elas foram criadas e como estavam funcionando, Pedro foi conversar:

— *Isabel, acho que minha comunidade vai ficar bem animada para criar uma associação do jeito que você explicou, mas não tenho certeza se vou conseguir, além de explicar para eles o que eu aprendi aqui, coordenar direito a discussão sobre os objetivos, como a associação deve funcionar, elaborar o estatuto de acordo com a decisão de todos e cuidar de tudo para regularizar a associação. Você não poderia me ajudar?*

Isabel disse que tinha gostado de tudo o que ele havia falado sobre a sua comunidade e que ficaria muito contente em ajudar, mas a primeira conversa teria que ser sobre o que eles desejariam fazer com essa ferramenta. Só falaria sobre a fundação da associação depois de responderem bem essa pergunta.

Pedro concordou:

— *Entendi, professora. Eu vou conversar com eles antes e explicar tudo o que nós vimos nesse curso, que foi muito bom. Se eles concordarem e ficarem animados como eu estou, eu te aviso.*

Isabel disse ainda:



— Pedro, vou te pedir um favor. Tem semente de jequitibá na sua comunidade?

Pedro respondeu:

— Tem sim, Isabel, bastante! Tem até de jequitibá-rosa, que é uma maravilha de árvore!

Ela pediu:

— Isso é muito bom! Então, você vai fazer o seguinte: assim que chegar à sua comunidade, você vai plantar uma semente de jequitibá-rosa para ter uma muda quando eu chegar lá.

E ficaram combinados assim. Quando Pedro voltou para sua comunidade, as lideranças logo quiseram saber como tinha sido o curso. Marcaram uma reunião na casa do seu Antônio, o líder da comunidade.

Pedro relatou sua experiência durante a reunião e todos gostaram muito. Ao final, seu Antônio comentou:

— Gostei muito da sua professora, a Isabel, ter valorizado nossa organização tradicional, mas queria mesmo saber como continuar assim depois que a gente criar a nossa associação. Ela não é um tipo de organização muito diferente da nossa cultura, que vai acabar fazendo a gente mudar o nosso modo de viver e organizar o nosso trabalho aqui? Vamos chamar a Isabel aqui para ajudar a gente.

No dia marcado, Isabel chegou à comunidade Jequitibá. Depois de descansar da longa viagem e conhecer um pouco as pessoas e o lugar, foram para o salão comunitário, que estava cheio de gente.

Seu Antônio e os conselheiros estavam em uma fileira de cadeiras na frente e chamaram a Isabel para sentar com eles. O líder deu as boas-vindas a todos, agradeceu à professora por ter vindo de longe para ajudá-los e falou qual era o objetivo daquela reunião:

— Faz muito tempo que estamos discutindo para decidir se vamos ou não criar uma associação da nossa comunidade. Mandamos o Pedro fazer um curso para nos ajudar a decidir. No curso, a professora explicou muitas coisas boas, que ele trouxe aqui pra gente. Nós conversamos bastante e decidimos que, se for para

ser uma associação como ele aprendeu, nós queremos. E a Isabel está aqui pra nos ajudar a ter a nossa associação. Esperamos que todos tenham paciência pra ouvir, entusiasmo pra participar e dar boas ideias.

Em seguida, Isabel se apresentou e começou a conversa:

— Eu até sou professora em uma faculdade, mas não precisam me chamar assim. Além de dar aulas, também trabalho há vários anos como consultora para comunidades como a Jequitibá para a formação e desenvolvimento das associações. Gosto muito desse trabalho e estou feliz por estar aqui com vocês. Vou ajudar com os meus conhecimentos, mas tenho certeza que vou aprender muito também.

Logo depois de se apresentar, Isabel explicou o que tinha falado durante o curso e perguntou por que eles queriam criar uma associação. Primeiro falaram o seu Antônio e os conselheiros. Depois, várias outras pessoas da comunidade. Todos disseram que não precisavam de associação para as atividades que estavam acostumados a fazer na comunidade. Para isso, tinham uma organização própria, de que gostavam muito, mas, para algumas coisas diferentes que estavam aparecendo, como cuidar da escola, do posto de saúde, para ajudar na comercialização dos seus produtos, reivindicar do governo outras coisas que precisavam e conseguir mais parceiros precisavam de uma organização formal, como dizia o pessoal da cidade.

Seu Antônio não perdeu a oportunidade para tirar sua dúvida:

— Isabel, você está vendo? Todos gostam muito da nossa organização tradicional. Não queremos perder isso. Eu sei que associação é uma coisa diferente, mas não queremos perder o que já temos. É possível a associação e a organização que já temos andarem juntas?

A consultora explicou, tranquilizando a todos:

— Seu Antônio, não só é possível, como é a melhor coisa que vocês podem fazer. No curso, eu expliquei que associação é como uma ferramenta. E a gente usa ferramentas diferentes para cada coisa que a gente precisa fazer, não é?

Seu Antônio e todos da comunidade reunidos no salão comunitário concordaram, mas ainda não tinham entendido em que ponto ela queria chegar. Isabel continuou a explicação:

— Vocês disseram que, para organizar e fazer a maioria das coisas dentro da comunidade, vocês gostam muito do jeito que tem feito há muito tempo. A associação vocês querem para fazer outras coisas, para fora, ou para atividades diferentes que passaram a ter ultimamente. Então, vocês precisam definir muito bem o que vocês farão por meio da associação e o que será feito do jeito tradicional.

Eles gostaram da resposta, mas ainda estavam preocupados em ter dois tipos de organização dentro da comunidade. Isabel logo percebeu e completou:

— A outra coisa é que uma associação não precisa ser uma organização estranha à forma tradicional da comunidade se organizar.

Juca, que era muito cismado com essas coisas, perguntou:

— Mas, e essa documentação toda, essa burocracia que uma associação precisa ter? Já ouvi falar também que tem uma lei que diz que associação tem que funcionar de um jeito só, do jeito que está nessa lei.

Isabel esclareceu:

— Olha Juca, da documentação não tem como escapar. Uma associação tem que ter estatuto, ata de fundação e eleição da diretoria, registro desses documentos em cartório, cadastro na Receita Federal, no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), na Caixa Econômica Federal, coisas que vamos conversar com mais calma depois. Agora, o Código Civil Brasileiro, que é a lei que define como devem ser as associações, dá muita liberdade para que elas funcionem de acordo com a cultura e tradição de vocês.

Quase todas as pessoas que estavam na reunião responderam:

— Será que é assim mesmo?

Isabel mostrou a todos, projetando em uma das paredes do salão comunitário, os artigos 53 a 61 da Lei 10.406/02, que é o Código Civil Brasileiro, e foi explicando cada ponto, principalmente o que um estatuto da associação deveria ter para ser válido legalmente:

Artigo 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà:

I - a denominação, os fins e a sede da associação;

II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;

III - os direitos e deveres dos associados;

IV - as fontes de recursos para sua manutenção;

V - o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;

VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;

VII - a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Eles não tinham entendido por que Isabel havia falado que o Código Civil dava bastante liberdade para a criação das associações, já que ele fazia tantas exigências; mas ela explicou:

— *Reparem que a lei diz que precisa ter essas coisas definidas no estatuto da associação, mas não diz como elas devem ser. As pessoas que querem fundar uma associação, como vocês que estão aqui hoje, é que vão decidir qual será o nome e os objetivos da associação, como outras pessoas podem fazer parte dela, como os que fazem parte podem ser excluídos, os deveres e direitos dos associados, onde a associação vai buscar recursos para se manter, quais vão ser os órgãos de decisão, como vão ser criados e como vão funcionar, como vão cuidar dos recursos e como o estatuto poderá ser alterado.*

Seu Antônio, os conselheiros e muitas outras pessoas ficaram muito interessados no assunto. Marialva, que fazia parte do conselho de lideranças, perguntou:

— *Então, quer dizer que a gente pode organizar a associação do jeito que nós estamos organizados hoje, com o nosso líder, com o conselho de lideranças, as nossas reuniões?*

Isabel confirmou:

— *Podem sim, Marialva. Aliás, eu acho que vocês devem fazer desse jeito mesmo. O meu conselho é que vocês definam os órgãos de administração, como a*

gente chama, e o funcionamento deles do jeito que vocês fazem sempre. Para que fazer diferente?

E também lembrou de uma coisa importante:

— Eu já vi, em várias associações de comunidades, colocarem que são associados todos os moradores ou os moradores a partir de uma certa idade. Isso não pode. As pessoas precisam manifestar a sua vontade de participar da associação, de preferência, por escrito. Ninguém pode ser obrigado a participar de uma associação só porque mora na mesma comunidade. Por isso, o Código Civil diz que é preciso definir no estatuto o que as pessoas interessadas devem fazer se quiserem se associar.

Ela também chamou a atenção para outras coisas que estavam no Código Civil:

- ✓ **Todos os associados devem ter os mesmos direitos, mas podem ser criadas categorias diferentes como, por exemplo, *sócios convidados*, *sócios agregados* ou outra denominação para pessoas que ajudam, mas não fazem parte da comunidade. Eles podem ter os direitos limitados como falar nas reuniões e assembleias, mas não poder votar nem ser votado para cargos na associação;**
- ✓ **Um associado só pode ser excluído por justa causa e o estatuto deverá prever que ele tem o direito de se defender e de pedir recurso da decisão;**
- ✓ **Só a Assembleia Geral pode tirar os administradores de seus cargos ou alterar o estatuto;**
- ✓ **É preciso prever no estatuto que 1/5 dos associados tem o direito de convocá-la quando julgarem necessário;**
- ✓ **Se a associação for dissolvida, ou seja, deixar de existir, o seu patrimônio deve ser destinado à outra associação com objetivos semelhantes ao dela.**

Pedro, lembrando do que aprendeu no curso, falou:

— Não podemos esquecer que os objetivos da criação da associação também são muito importantes. Precisamos conversar bastante para defini-los. São eles que

vão orientar todo o trabalho da associação, que vão dizer para qual direção a associação deve ir. Se os objetivos não estiverem claros para todo mundo, nossa associação fica sem rumo.

Isabel ficou muito orgulhosa do Pedro e disse que ele tinha toda a razão.

Todos já estavam cansados e resolveram continuar no dia seguinte. Levaram um bom tempo discutindo detalhadamente cada artigo do estatuto. Para ajudar, Isabel foi perguntando como era a organização da comunidade e tomando cuidado para que as decisões tomadas estivessem de acordo com a lei. Ela gostou porque eles conversavam muito para definir cada artigo.

No final, todos estavam satisfeitos, principalmente com os objetivos e a forma de funcionamento da associação. Decidiram que o Conselho de Líderes escolheria os diretores, mas a Assembleia Geral, composta por todos os associados, deveria dizer se concordava ou não. O Conselho de Líderes também seria escolhido de acordo com o costume. Marcaram para o dia seguinte a Assembleia de Fundação e Eleição da Diretoria da Associação Jequitibá.

Esse foi um dia animado logo cedo. O conselho já tinha se reunido para tomar as decisões necessárias e Isabel não entendeu bem por que o restante da comunidade estava em um alvoroço só.

Na hora marcada, todos voltaram para o salão comunitário. Seu Antônio coordenou a assembleia. Pedro ficou encarregado de fazer a ata e Isabel o ajudou. Leram o estatuto, que todos conheciam muito bem, e aprovaram levantando as mãos. Pedro fez a contagem para poder registrar em ata. Os diretores e conselheiros foram apresentados e a assembleia os aprovou também. Seu Antônio foi escolhido como Coordenador-Geral, Pedro como Coordenador de Administração e Vera como Coordenadora de Documentação e Comunicação. Redigida a ata, todos que estavam presentes assinaram.

Nem todas as pessoas da comunidade participaram da assembleia. As lideranças não ficaram chateadas por causa disso. Lembraram bem que Isabel tinha dito que ninguém é obrigado a fazer parte da associação só por fazer parte da comunidade. Depois, se quiserem, poderão se associar.

Assim que todas as formalidades foram cumpridas, Isabel perguntou para Pedro se ele tinha lembrado do pedido que ela tinha feito. Pedro trouxe uma muda

muito bonita de jequitibá-rosa. Ela pediu licença às lideranças para encerrar a assembleia na frente do salão comunitário. Todos concordaram e se dirigiram para fora, apesar de não entenderem o que ela queria fazer.

Ela chamou seu Antônio e outras lideranças e mostrou a muda da árvore que dava nome à comunidade:

— Vocês terem mandado o Pedro para fazer o curso sobre associações comigo foi a semente que vocês plantaram para nascer a Associação Jequitibá. Eu pedi para ele plantar uma semente de jequitibá e fazer uma muda para quando eu viesse aqui. Agora ela é uma planta pequena e muito frágil, que precisa de muitos cuidados, mas pode ser no futuro uma árvore muito grande e viver muitos anos dando frutos. Em um parque no interior de São Paulo, tem um jequitibá-rosa que pode ser considerado um dos maiores e mais antigos seres vivos do mundo. A idade dele foi estimada em 3.050 anos. O solo onde ele está é um dos mais férteis do planeta e plantam muita cana-de-açúcar naquela região. Contam naquela cidade que essa árvore não foi cortada antes de ser criado o parque porque não conseguiram nenhuma ferramenta que pudesse derrubá-la.

Todos estavam emocionados com o que Isabel estava dizendo e ela continuou:

— Eu peço agora para o seu Antônio e as demais lideranças plantarem essa muda aqui na frente do salão comunitário para vocês nunca se esquecerem dela e cuidarem sempre para que ela cresça e fique forte, assim como a Associação Jequitibá deve crescer e ficar forte até chegar ao ponto de nada poder derrubá-la.

Seu Antônio fez questão de plantar a muda, não sem antes colocar terra bem adubada no buraco que já estava feito. Outra liderança pediu um regador com água e regou bem a muda recém-plantada.

Assim que terminaram, começaram a estourar muitos rojões e um grupo de cantadores com viola, triângulo e tambores começou a cantar:

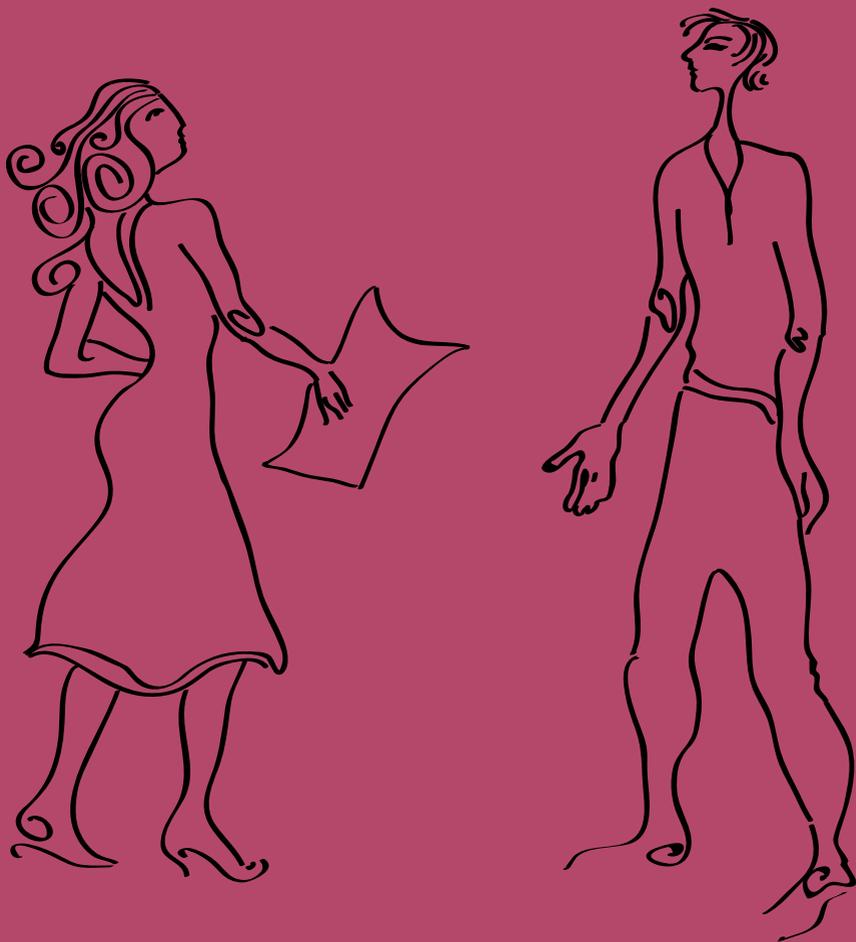
Ô ô ô ô ô

A Associação Jequitibá chegou.

Vou escutando o sabiá cantando no jequitibá...

A festa foi até o fim do dia, com comidas feitas por todas as famílias, com a animação de vários grupos de cantadores que se revezavam, todo mundo dançando no centro da comunidade todo enfeitado e, então, Isabel entendeu o porquê do alvoroço do começo do dia. Ela nunca tinha visto festa tão animada e bonita. Voltou para casa feliz, com a promessa de voltar outras vezes para ajudar a cuidar da Associação Jequitibá.





4.

**Documentos
necessários para
fundar e manter
regularizada uma
associação**

Isabel não pode ficar mais tempo para ajudar no registro dos documentos, mas chamou uma amiga sua, Márcia, que também trabalhava com associações e comunidades. Ela sabia muito bem os procedimentos e os lugares onde precisavam ir, além de conhecer muitas pessoas e fazer amizade com facilidade. Logo que chegou, pediu para conversar com os diretores da nova associação. Combinaram de conversar na casa do seu Antônio, junto com Pedro e Vera.

Márcia começou falando:

— *Estou muito feliz que vocês tenham fundado a Associação Jequitibá, principalmente porque a Isabel me falou que vocês conversaram muito para decidir e para escrever o estatuto. Ela me disse que a participação da comunidade foi muito grande e todos estão muito animados.*

Todos concordaram com ela, que continuou:

— *Depois de fundada a associação e terminada a festa, que eu lamento muito ter perdido, é hora de começar a trabalhar. A primeira coisa que temos que fazer é levar o Estatuto e a Ata de Fundação e Eleição da Diretoria para registrar em cartório. Com quem estão esses dois documentos?*

Vera, já assumindo suas funções, mostrou para Márcia as cópias do estatuto e da ata que Isabel tinha deixado, já devidamente assinadas.

— *Muito bem, Vera. Você já está firme na coordenação de documentação e comunicação, não é? Bom, outra coisa é que o cartório cobra uma taxa para o registro. Vocês sabem quanto o cartório cobra?*



O silêncio foi grande... Ninguém havia pensado nisso. Márcia perguntou:

— *Quem é que cuida do dinheirinho da associação?*

Pedro falou:

— *Eu fui eleito Coordenador de Administração, o que inclui cuidar do dinheiro também; mas fundamos nossa associação há menos de uma semana. Nem temos dinheiro ainda.*

Márcia explicou para eles:

— *Bom, vocês sabem que, para muitas coisas, é preciso ter algum dinheiro. Para a associação também. O cartório vai cobrar pelos registros e é preciso também ter um contador, que já vai começar a trabalhar para fazer o cadastro na Secretaria da Receita Federal, do Ministério da Fazenda, para ter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da associação. Depois, ele vai ter várias outras coisas para fazer, que vamos conversar mais tarde. Como vamos fazer para pagar?*

O Coordenador Geral, ainda um pouco surpreso com o começo das despesas, explicou:

— *Nós colocamos no estatuto que os associados vão contribuir para a manutenção da associação de acordo com o que for definido na assembleia, mas não falamos sobre isso ainda. Não se preocupe, nós vamos dar um jeito.*

Seu Antônio convocou o Conselho de Líderes para discutir a questão e encontrar uma saída. Um dos conselheiros disse logo:

— *Vocês disseram que a associação ia trazer benefícios para a gente, mas estou vendo que já começa a trazer é despesa.*

Outro conselheiro completou:

— *Por que não fazemos como várias associações aqui da região, que arrumam parceiros ou projetos para pagar essas e outras tantas coisas?*

Seu João, o mais velho do conselho, disse:

— Nós sempre vivemos com os nossos próprios recursos. Sempre tivemos a nossa autonomia. Todas as vezes que foi necessário, nos juntamos para discutir a nossa situação e como poderíamos resolver. Sempre fizemos o que foi necessário juntos. Não é agora que vamos precisar de recurso de fora para manter a nossa associação. Ela é nossa. Nós a criamos porque achamos que ela é importante para nós. Nós é que temos que sustentá-la, como os filhos que nós temos e pelos quais somos os responsáveis por alimentar, dar casa, roupa e tudo o que eles precisam para crescer forte e se tornar uma pessoa autônoma também. Só assim a nossa associação vai crescer forte como aquela muda de jequitibá-rosa que plantamos na frente do nosso salão comunitário.

Por causa dessa fala do seu João, Antônio perguntou:

— Falando no jequitibá-rosa, alguém se lembrou de cuidar da pobre da mudinha?

Seu neto, que estava brincando ali em volta e prestando atenção na conversa, disse:

— Eu rego o jequitibá todos os dias ao final da tarde. Também coloquei aquele remédio que meu pai usa na roça, porque tinha formigas começando a comer as folhas. Eu cuido dela porque quero que ela cresça bem. Quando eu for grande como meu pai e meu avô, quero que o jequitibá seja grande e forte também!

Todos resolveram dar ideias de como conseguir o dinheiro necessário para registrar a associação e pagar as outras despesas para ela funcionar, crescer e ficar forte.

Outros conselheiros disseram:

— Enquanto o Guilherme cuida do jequitibá, nós vamos cuidar da Associação Jequitibá.

— Vamos conversar com cada chefe de família e pedir uma contribuição em dinheiro enquanto não definimos a mensalidade dos associados na assembleia.

— Quem ganha salário trabalhando na educação, na saúde e outras coisas poderia contribuir com um pouco mais do que os outros que não são assalariados.

— Quem não tiver dinheiro, pode dar farinha, artesanato ou produtos da roça. A gente junta um grupo e vai vender na feira da cidade.

Todos os diretores e conselheiros saíram pela comunidade para conseguir o dinheiro. Márcia também ajudou, principalmente conversando com as mulheres para convencer seus maridos.

Em pouco tempo, conseguiram o que era preciso para fazer o registro e pagar o contador para as primeiras atividades. Márcia falou para Vera, responsável por tomar essas primeiras providências:

— Eu vou junto para o caso de você ter alguma dificuldade, mas é você que vai conversar com o pessoal do cartório e com o contador, tá bom?

Vera concordou e entendeu que Márcia não ficaria com eles o tempo todo e que precisavam aprender a fazer as coisas. Ela gostava disso. Tinha muito gosto em pesquisar, fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, resolver os problemas. Assim, as duas estavam se dando muito bem.

No cartório, pediram alguns dias para fazer o registro do estatuto e da ata. Depois que isso foi resolvido, foram a um contador conhecido de algumas associações vizinhas e ele fez o registro na Receita Federal. Logo eles teriam o CNPJ na mão. O contador informou que, fazendo o cadastro no CNPJ, os dados já seriam enviados para o INSS e a Caixa Econômica Federal automaticamente. Assim, a Associação Jequitibá tinha todos os seus documentos e registros.

Quando chegaram à comunidade com essa boa notícia, Márcia conversou novamente com os diretores:

— Pronto, agora a associação já tem todos os documentos para fazer qualquer coisa que precisar. Vocês precisam cuidar para mantê-los sempre atualizados.

Pedro perguntou:

— Mas, já não está tudo certo? O que precisamos manter atualizado?

Márcia explicou:

— *Precisam ser registradas em cartório todas as atas das Assembleias Gerais Ordinárias quando houver eleição de novos diretores, inclusão ou exclusão de associados, além das atas das Assembleias Gerais Extraordinárias que aprovarem coisas importantes como, por exemplo, a substituição de diretores ou alteração do estatuto. Quando for feita alguma alteração no estatuto, a nova redação também precisa ser registrada no cartório, além de ter a assinatura de um advogado. Se não for registrado no cartório, o documento não tem validade legal nenhuma, seja o estatuto, sejam as atas.*

E ainda disse que não era só isso:

- ✓ Quando mudar o presidente da associação, que é o responsável legal, é preciso informar para a Receita Federal e para o INSS;
- ✓ As associações não pagam imposto de renda de pessoa jurídica, mas precisam fazer todo ano a Declaração Integrada de Informações Econômico-Fiscais (DIPJ);
- ✓ Como toda pessoa jurídica, precisam enviar anualmente para o Ministério do Trabalho a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), mesmo que a associação não tenha nenhum funcionário;
- ✓ Precisam fazer regularmente a Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Informações à Previdência Social (GFIP);
- ✓ De acordo com a Lei nº 9.532/97, para continuar imune ao Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, ou seja, continuar não pagando esse imposto, a associação precisa, entre outras coisas: *“Manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão e conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial”.*

Todos estavam muito admirados e assustados:

— *Nossa! Como nós vamos dar conta disso tudo?*

Márcia explicou:

— Não precisam se preocupar em saber fazer todas essas coisas. São muitas leis, prazos, formulários... Por isso, eu falei antes que é bom vocês contratarem um contador para trabalhar regularmente para a associação e fazer essas e outras coisas.

Seu Antônio ainda perguntou:

— Mas, por que precisa de tantos documentos?

Márcia explicou:

— Uma associação é considerada legalmente como uma pessoa. Uma pessoa jurídica, porque ela não tem corpo de gente, mas pode se dizer que é considerada assim pela lei. O estatuto e a ata de fundação são como se fossem a certidão de nascimento. Certidão de nascimento precisa registrar no cartório, não é?

Todos concordaram e Márcia continuou:

— Todas as pessoas têm um cadastro na Secretaria da Receita Federal, o CPF (Cadastro de Pessoa Física), que é para o governo controlar o pagamento dos impostos. A associação tem o CNPJ, que é para o governo controlar o pagamento de impostos das associações, fundações, cooperativas e empresas. Como a associação pode empregar pessoas para ajudar nas atividades, precisa ter também um cadastro no INSS e na Caixa Econômica Federal, que é quem administra os recursos do FGTS. O governo exige que, de tempos em tempos, sejam mandadas informações sobre o dinheiro que a associação recebe, sobre como ela gasta sobre os funcionários que ela tem.

Eles entenderam essa parte. Pedro perguntou:

— Quer dizer que, sendo uma pessoa jurídica, os bens da associação não são dos diretores nem dos associados?

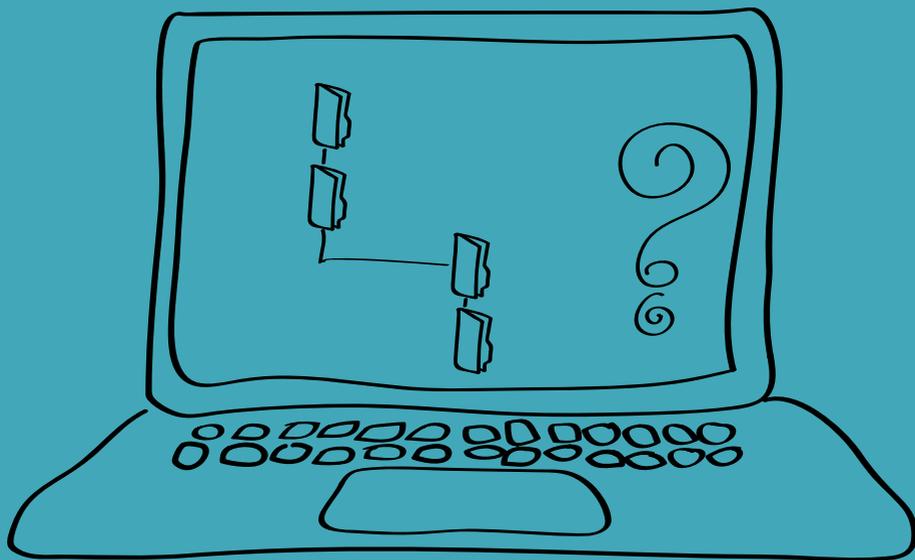
Márcia concordou:

— Isso mesmo, Pedro. Os imóveis, dinheiro, equipamentos e outras coisas da associação são dela e devem ser utilizados só para as atividades da associação,

para atingir seus objetivos. Nem os diretores, nem os associados devem utilizar o dinheiro, equipamentos e veículos da associação para coisas particulares. Não importa que foram conseguidos durante a gestão de vocês. São da associação. Vocês são administradores desses bens, escolhidos pelos associados. Vocês devem prestar contas sempre do que estão fazendo com o que é da associação.

Márcia foi embora. O pessoal ficou com a mesma sensação que um casal que tem o primeiro filho fica quando volta do hospital ou quando a parteira vai embora: felizes por ter a criança em casa, mas sem saber ao certo se vão conseguir cuidar bem dela. Márcia sabia disso, mas sabia também que eles deveriam fazer as coisas sozinhos para aprenderem, ganharem experiência e segurança e serem os responsáveis por tudo dar certo, usando as orientações que foram dadas. Os diretores e conselheiros, principalmente, e toda a comunidade também sabiam. Fizeram Márcia prometer que voltaria para ver como eles estavam se saindo e dar novas orientações para avançarem mais. Ela disse que ficaria esperando notícias deles.





5.

Como guardar e conservar os documentos da associação

Vera estava recebendo muitos documentos da associação e estava pensando se deveria guardar todos e qual seria a melhor maneira para fazer isto. Aproveitou a ajuda da Márcia, que explicou:

— *O arquivo serve para conservar e tornar mais fácil encontrar os documentos importantes da associação. Nem tudo precisa ser guardado:*

Vera perguntou:

— *Como a gente pode separar esses documentos?*

Márcia explicou:

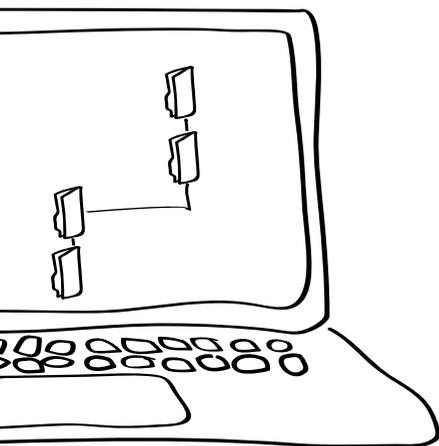
— *Os documentos devem ser separados por tipo. Os documentos financeiros, contábeis, tributários e trabalhistas devem ser guardados pelo coordenador de administração. Você cuida dos outros documentos. Cada tipo de documento pode ser arquivado em uma pasta diferente. Se tiverem um armário com gavetas, próprio para arquivo, podem usar uma gaveta para os documentos legais, outra para os projetos e outra para os demais documentos.*

Vera ainda queria mais detalhes:

— *Como eu faço com os documentos de outras organizações e os materiais de temas de interesse para a associação?*

Márcia sugeriu:

— *Você deve observar a importância de cada organização e de cada tema. É melhor abrir uma pasta especial para cada organização ou tema que for importante para a associação e que tem um volume maior de documentos. Os outros você pode colocar na mesma pasta.*



DOCUMENTOS QUE PRECISAM SER GUARDADOS:

Documentos legais:

- Estatuto Social;
- Atas;
- Alvará de Funcionamento;
- Escritura de imóveis;
- Documentos de veículos;
- Contratos de aluguel.

Documentos financeiros e contábeis:

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

Documentos tributários e trabalhistas:

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

Documentos de projetos:

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

Outros documentos:

- Cartas enviadas e recebidas;
- Documentos de outras organizações;
- Materiais de temas de interesse para a associação.

DOCUMENTOS QUE NÃO PRECISAM SER GUARDADOS:

- Convites de eventos que já aconteceram;
- Folhetos, pôsteres e outros materiais promocionais de instituições com as quais a associação não se relaciona;
- Publicações sobre assuntos que não sejam de interesse da associação.

Vera gostou desse jeito de organizar os documentos impressos, mas ficou pensando em outra coisa:

— Márcia, tem também os documentos digitais. Como a gente faz para organizar?

Márcia:

— Você pode organizar os documentos digitais da mesma forma que organiza os documentos físicos, como a gente diz, ou impressos. Imagine que o diretório “Meus Documentos” é o seu armário de arquivo. Crie uma nova pasta para cada tipo de documento, como se fosse uma gaveta do armário, e, dentro dela, outras pastas para os diversos assuntos. Dentro de cada uma destas pastas, você coloca os documentos. Você também pode criar pastas para os diferentes assuntos na sua conta de e-mail para organizar melhor as mensagens que recebe e envia.

Vera respondeu satisfeita:

— Muito bom! Sabe que eu nunca tinha pensado nisso? Acho que fica bem organizado assim.

Márcia completou:

— É importante estar atenta também para documentos que estão em outros computadores, *notebooks* e *pen drives* — aquelas memórias portáteis de computador. Os documentos da associação não devem ficar espalhados em vários lugares. Você deve sempre pedir para os demais colaboradores da associação que passem para você os documentos novos que fizeram. Alguém deve centralizar todos os documentos da associação e, no caso da Associação Jequitibá, é você a Coordenadora de Documentação e Comunicação.

Vera gostou da orientação e Márcia finalizou:

— A última dica que eu quero dar para você neste momento é não esquecer-se de fazer um *backup* pelo menos uma vez por mês. *Backup* é uma expressão que usamos para o ato de fazer cópias de segurança do seu arquivo. Dependendo do volume de documentos, pode ser em um CD ou DVD. Se precisar, vale a pena

comprar um HD externo. Eu já vi muitas associações perderem documentos importantes e não conseguirem recuperar porque um computador foi roubado, um *notebook* ou *pen drive* foram perdidos ou se quebraram.

A coordenadora agradeceu a ajuda da sua amiga consultora.



6.

**Oscip é diferente
de associação?**

Em uma das conversas que tiveram com a Márcia, perguntaram a ela:

— *É melhor fundar uma associação ou uma OSCIP?*

Márcia esclareceu:

— *Uma associação não é diferente de uma OSCIP. Ser uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que é o que essa sigla significa, é uma qualificação que o Ministério da Justiça dá para as associações que fazem o pedido.*

Seu Antônio perguntou:

— *Como é isso, que eu não entendi direito?*

Márcia explicou melhor:

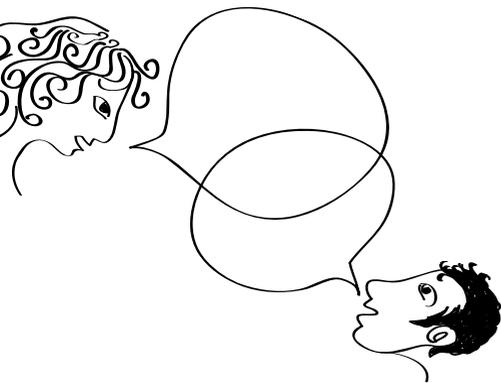
— *OSCIP é uma qualificação, uma qualidade, que é dada para uma associação. Por exemplo, há associações que são consideradas filantrópicas e recebem essa qualificação do Conselho Nacional de Assistência Social. Há associações que são de Utilidade Pública municipal, estadual ou federal, porque receberam essa qualificação dos órgãos responsáveis. Todas elas são associações que pediram para ter esse título.*

Vera perguntou:

— *Então, primeiro a gente cria a associação e depois pede para o Ministério da Justiça a qualificação como OSCIP. Qualquer associação pode pedir para ser OSCIP?*

Márcia:

— *Isso mesmo, Vera. Agora que vocês já fundaram a associação e tem todos os documentos podem fazer*



o pedido para o ministério. Não são todas as associações que podem, mas vocês e a grande maioria, senão todas as associações comunitárias, podem. A Lei nº 9.790, de 1999, também conhecida como Lei de OSCIP, estabelece no artigo 3º que podem pedir a qualificação como OSCIP as associações que tenham, pelo menos, uma das seguintes finalidades:

- I - promoção da assistência social;**
- II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;**
- III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;**
- IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;**
- V - promoção da segurança alimentar e nutricional;**
- VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;**
- VII - promoção do voluntariado;**
- VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;**
- IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;**
- X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;**
- XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;**
- XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.**

E completou:

— Já o artigo 2º destaca quem não pode ser qualificada como OSCIP, ainda que se dedique de qualquer forma às atividades descritas no artigo 3º:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;
- X - as cooperativas;
- XI - as fundações públicas;
- XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o artigo 192 da Constituição Federal.

Pedro observou:

— *A nossa associação tem até mais de um desses objetivos e não é de nenhum dos tipos de organização que não podem. Então, a gente pode mesmo pedir a qualificação como OSCIP quando a gente quiser.*

Seu Antônio perguntou ainda:

— *Mas o que a gente precisa fazer para isso?*

Márcia explicou:

De acordo com o artigo 5º da mesma lei, a associação interessada em obter a qualificação como OSCIP deve fazer um requerimento escrito ao Ministério da Justiça, de acordo com o modelo definido pelo Ministério, e enviar junto com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

- I - estatuto registrado em cartório;
- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

O Ministério da Justiça decidirá no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido, ou seja, dizendo se aceita dar a qualificação ou não.

Se aceitar, emite no prazo de quinze dias da decisão, o certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Se não aceitar, publicará a decisão no Diário Oficial.

O Ministério da Justiça só negará o pedido quando:

- I - a associação for de algum dos tipos de organização citadas no art. 2º dessa Lei;
- II - a associação não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º dessa Lei;
- III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Pedro perguntou:

— *E o que diz esse artigo 4º?*

Márcia explicou:

— *Precisa ter algumas práticas de gestão bem escritas no estatuto:*

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do artigo 7º da Constituição Federal.

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título.

Seu Antônio se assustou:

— *Nossa! Quanta coisa!!*

Márcia ponderou:

— *Se o senhor for ver bem, a maioria das exigências feitas também deve ser seguida por associações que não são OSCIP: toda associação deve ser administrada de acordo com a lei, sem atender a interesses pessoais, seguindo os princípios morais, gastar só o necessário e ser eficiente no uso dos recursos; deve ter formas de controle que não deixem as pessoas terem vantagens pessoais com o dinheiro da associação; seguir as Normas Brasileiras de Contabilidade no registro de suas receitas, despesas e patrimônio; ter auditoria quando recebe dinheiro do governo para algum projeto e prestar contas de acordo com as exigências do financiador.*

Vera observou:

— *Mas tem mais coisas além disso.*

Márcia concordou:

— *Além do que todas as associações devem fazer, mesmo que a lei não exija para as que não são OSCIP, é preciso também: ter um conselho fiscal, o que é recomendável, mas não é exigido para as associações em geral; no caso de dissolução, ou*

seja, da associação acabar, os bens devem ir para outra OSCIP; se a associação perder a qualificação, mesmo que continue funcionando, tem que doar os bens que adquiriu enquanto tinha a qualificação para outra OSCIP; publicar os relatórios financeiros e certidões negativas em um jornal, site ou outro meio de comunicação eficiente, quer dizer, que o público em geral tenha acesso. E tem uma vantagem sobre as associações que não têm essa qualificação: podem remunerar os diretores que trabalham de fato na sua administração ou em outras atividades da associação.

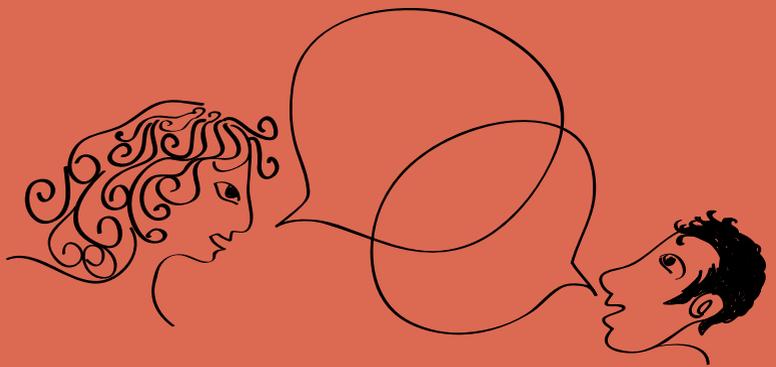
Seu João comentou:

— Eu acho bom poder remunerar os diretores porque, se eles passam boa parte de seu tempo ou o tempo todo trabalhando pra a associação, precisam receber para sustentar suas famílias. Agora, é só isso de diferente que uma OSCIP pode fazer?

Márcia esclareceu:

— Como vimos, a Lei de OSCIP também deixa claro que nenhum servidor público poderá ser remunerado por atividades que realizar na associação. Estão incluídos aí os professores, os agentes de saúde ou ambientais e todos aqueles contratados pelo governo do estado ou do município. Essa lei também criou o Termo de Parceria, que é um instrumento mais simples e menos burocrático do que os convênios, para que a associação receba recursos do governo para executar atividades relacionadas com políticas públicas. Muitos doadores e financiadores de projetos dão preferência para as OSCIP porque elas são mais transparentes, publicam e dão acesso às suas contas e comprovantes a qualquer pessoa. Isso mostra que ela vem utilizando bem os recursos recebidos e não têm nada a esconder de ninguém. Assim, os financiadores e os doadores tem mais confiança de que os recursos doados por eles também serão bem utilizados.

Todos gostaram dos esclarecimentos dados por Márcia. Ficaram de pensar com calma antes de decidir se pediriam a qualificação para o Ministério da Justiça.





7.

**Como funciona
uma associação?**

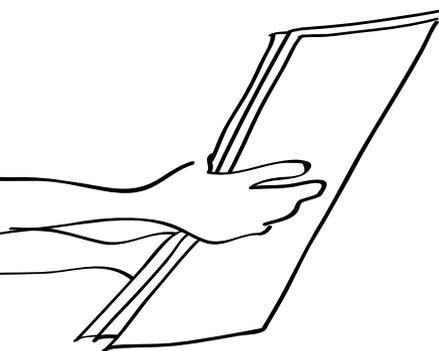
Todos se lembravam da Márcia dizendo que, apesar de a documentação da associação ter dado um pouco de trabalho, o trabalho de verdade nem tinha começado. Seu Antônio marcou uma reunião para organizar a diretoria e combinar por onde começariam a trabalhar com a nova ferramenta da comunidade. Vera tinha providenciado e distribuído para todos uma cópia do estatuto.

Seu Antônio começou a reunião:

— *Todos nós nos lembramos bem dos objetivos da nossa associação, que foram bem discutidos com toda a comunidade. Está escrito aqui no estatuto. Agora, precisamos decidir o que nós vamos fazer para alcançar esses objetivos e distribuir as tarefas entre nós.*

Vera lembrou:

— *No estatuto também estão descritas as atribuições ou tarefas de cada um de nós:*



São atribuições do Coordenador-Geral:

- I - Representar a associação ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele;
- II - Nomear, quando necessário, um procurador com poderes para representá-lo judicial e administrativamente;
- III - Assinar contratos, convênios, termos de parceria e prestação de contas dos recursos financeiros;
- IV - Assinar, com o Coordenador de Administração, os cheques e demais movimentações financeiras da associação;

V - Contratar e demitir funcionários;

VI - Convocar e presidir as reuniões da diretoria e Assembleias Gerais;

VII - Informar a Assembleia Geral sobre os resultados do trabalho da diretoria.

São atribuições do Coordenador de Administração:

I - Cuidar da arrecadação e guardar todos os valores e patrimônios pertencentes à associação;

II - Cuidar, controlar o uso e providenciar manutenção sempre que necessário das instalações, veículos e equipamentos da associação;

III - Organizar e supervisionar o trabalho da equipe administrativa;

IV - Assinar, com o Coordenador-Geral, os cheques e demais movimentações financeiras da associação;

V - Elaborar orçamentos, controles financeiros e relatórios de prestação de contas;

VI - Supervisionar o trabalho do contador, providenciando os documentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades e recebendo dele os respectivos relatórios e livros contábeis;

VII - Apresentar ao Conselho de Líderes e à Assembleia Geral os relatórios financeiros e contábeis, bem como qualquer informação necessária sobre o patrimônio da associação;

VIII - Manter sob sua guarda os documentos e livros contábeis;

IX - Executar cotações de preços, compras e pagamentos.

São atribuições do Coordenador de Documentação e Comunicação:

I - Elaborar relatórios e atas das reuniões da diretoria, encontros e Assembleias Gerais;

II - Receber, redigir e enviar correspondências;

III - Manter em ordem e sob sua guarda os documentos da associação;

IV - Manter organizada a agenda de compromissos da associação;

V - Representar o coordenador geral em reuniões e outros eventos quando solicitado;

VI - Relatar ou divulgar as atividades externas da diretoria para os associados e as atividades gerais da associação para as organizações parceiras e para o público em geral através de relatos, boletins impressos, site, blog ou outros meios disponíveis.

Seu Antônio perguntou:

— *Todas as associações têm a diretoria organizada assim?*

Pedro respondeu:

— *Nem todas as associações são assim. Lembra que a Isabel falou que a gente poderia organizar a associação do jeito que a gente achasse melhor? Então, nós organizamos a diretoria assim.*

O Coordenador-Geral ficou pensando e disse:

— *Eu não estou lembrando bem. Tem mais alguém pra ajudar a gente ou nós é que vamos fazer tudo?*

Os outros coordenadores riram da preocupação do seu Antônio e explicaram:

— *Não, tem muito mais gente para ajudar:*

Compete ao Conselho de Líderes:

I - Nomear a diretoria e submeter ao referendo da Assembleia Geral;

II - Analisar os relatórios financeiros e documentos fiscais e emitir parecer para a Assembleia Geral;

III - Propor projetos de desenvolvimento da comunidade a serem viabilizados pela diretoria;

IV - Analisar e propor soluções sobre qualquer problema enfrentado pela associação na execução de suas atividades, por iniciativa própria, a pedido da diretoria ou da comunidade.

Seu Antônio começou a se animar:

— Ah, que bom que lembramos de colocar o nosso Conselho de Líderes para ajudar a tocar a nossa associação. O conhecimento, a sabedoria e a força que eles têm no nosso povo são muito importantes. Mas, e as outras pessoas da comunidade, participam quando?

Pedro lembrou o que aprendeu no curso sobre associação e disse:

— Todos os associados devem sempre participar das atividades da associação, desde a discussão dos problemas que precisam ser resolvidos, o planejamento e a execução das atividades para resolvê-los, a avaliação dos resultados que foram conseguidos até o planejamento do que vai ser feito depois. Podemos pedir para algumas pessoas coordenarem atividades ou projetos, formarem grupos de atividades ou departamentos, se todo mundo achar importante. Associação é para fazer juntos, lembra?

Seu Antônio estava feliz:

— Claro que eu lembro! E eu ia esquecer justamente daquilo que me convenceu de que seria bom termos a nossa associação? Se não fosse assim, eu nem ia querer!

Vera acrescentou:

— Além disso, todos participam também das decisões da associação:

Compete à Assembleia Geral:

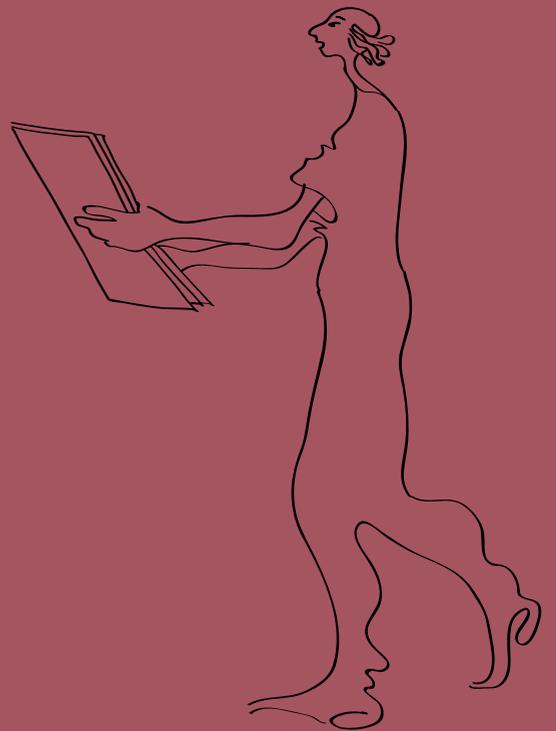
- I - Referendar a nomeação da diretoria feita pelo Conselho de Líderes;
- II - Destituir a diretoria;
- III - Aprovar ou reformar o estatuto;
- IV - Dissolver a associação;
- V - Decidir sobre a conveniência de adquirir, alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens imóveis;
- VI - Aprovar a proposta de programação anual da associação, submetida pela diretoria;

VII - Apreciar o relatório anual de atividades, apresentado pela diretoria;

VIII - Discutir e homologar as contas e o balanço apresentados pela diretoria, juntamente com o parecer emitido pelo Conselho de Líderes.

Depois dessa leitura atenta do estatuto, todos sabiam qual era o papel de cada um e que os diretores não estavam sozinhos na gestão da associação. Estavam muito bem acompanhados pelos mais velhos e por todos os associados. Porém, seu Antônio ainda tinha uma dúvida:

— *Está tudo muito bem entendido sobre o que cada um de nós tem que fazer, mas eu queria saber o que nós vamos fazer com essa ferramenta, como dizia a Isabel, que nós temos na nossa mão. Quais são as coisas mais importantes que precisamos ajudar a resolver para melhorar a vida na nossa comunidade? O que nós vamos fazer para resolver, ou pelo menos diminuir, esses problemas?*





8.

Conhecendo e priorizando os problemas

Enquanto os diretores da Associação Jequitibá faziam essas perguntas, receberam um convite para um novo curso, agora para aprender a fazer diagnóstico. Rafael disse que já tinha ouvido falar dessa palavra, que significava:

Pesquisar a realidade para conhecer bem os problemas, suas causas e consequências, além das potencialidades e oportunidades para resolvê-los.

Seu Antônio disse:

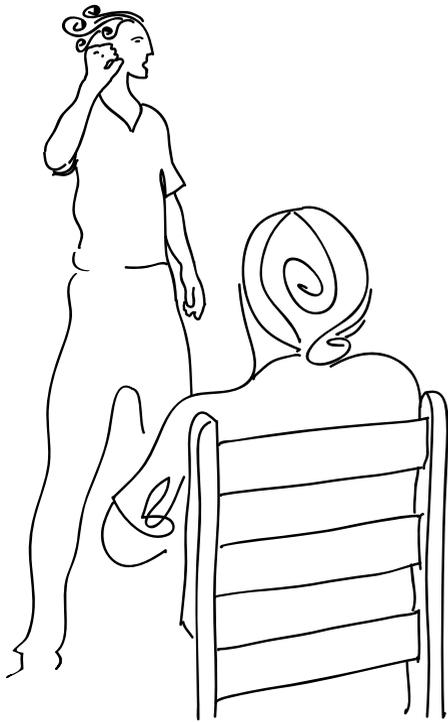
— E não era disso mesmo que a gente estava precisando? Como podemos mandar duas pessoas, vamos inscrever o Pedro, que já fez o primeiro curso, e o Rafael, que pelo visto já entende um pouco do assunto.

Rafael gostou de acompanhar Pedro no curso. Ele tinha ficado muito curioso em conhecer as pessoas e as experiências que o primo havia contado. Como era esperado, eles encontraram várias pessoas conhecidas. Boa parte delas havia feito o curso anterior. Tiveram muita coisa para contar sobre o que fizeram durante esse tempo.

Geraldo, que era o instrutor, deu um espaço no começo do curso para cada um relatar as atividades que realizaram. Depois disso, o instrutor começou a tratar do assunto programado perguntando:

— O que a palavra diagnóstico lembra? Vocês já a ouviram em algum outro lugar?

Vários dos participantes responderam que a palavra diagnóstico é muito utilizada em tratamentos de saúde:



— Sempre que a gente vai a uma consulta, o médico diz que é preciso fazer um diagnóstico. Um dia eu perguntei o que isso significava e ele disse que era pra conhecer bem o problema que eu estava sentindo, as suas causas, para ele poder definir o melhor tratamento, disse Luíza.

Geraldo explicou que o diagnóstico de uma comunidade tem o mesmo sentido. Rafael pediu a palavra e repetiu para todos o que tinha falado na comunidade.

O instrutor complementou:

— Há várias formas de se fazer o diagnóstico da comunidade. Podemos contratar uma equipe de especialistas de várias áreas do conhecimento para eles andarem por todo o território observando e analisando todos os aspectos daquela realidade, mas isso demora um pouco e pode ficar caro também. Como alternativa, foi criada outra forma, que é o Diagnóstico Rápido Participativo. Ele usa várias metodologias simples, que pessoas da comunidade mesmo podem aplicar depois de um pouco de treinamento e analisa apenas alguns aspectos da realidade que interessam naquele momento, por isso ele é mais rápido.

Pedro perguntou:

— E por que participativo?

Gilberto explicou:

— Fazemos um diagnóstico para reunir informações existentes em documentos ou na memória das pessoas, analisá-las, apresentá-las e discuti-las com a comunidade. É um processo de aprendizagem de todos para gerar mudanças nessa realidade. Lembrando a comparação que vocês fizeram com o tratamento de saúde, não é verdade que o paciente é a melhor pessoa para falar sobre o seu problema? Não é o médico que diz o que a pessoa está sentindo...

Todos riram da situação, imaginando um médico dizendo para o paciente o que ele sentia em vez de perguntar. Gilberto gostou do comentário e aproveitou:

— Então, por que nas comunidades, muitas vezes, são os dirigentes das associações que dizem quais são os problemas e não perguntam para as pessoas?

Os participantes ficaram sérios e concordaram que muitos coordenadores de associações ou técnicos pensavam sozinhos o que eles achavam que eram os problemas da comunidade e mais: buscavam a solução sozinhos também, sem perguntar nada para ninguém.

— *Isso responde a sua pergunta, Pedro? A participação da comunidade, desde a elaboração da proposta do diagnóstico até a validação dos dados, dá mais legitimidade para o processo e leva a um maior envolvimento nas ações para a solução dos problemas.*

Rafael disse que na sua associação, criada recentemente, queriam muito saber como fazer isso. Foi para aprender e depois fazer na comunidade o motivo pelo qual estavam participando daquele curso.

Gilberto explicou:

— *Vamos aprender alguns instrumentos de diagnóstico. Podemos chamar também de ferramentas ou de metodologias:*

Chuva de ideias

É uma técnica simples e rápida, muito interessante para fazer um primeiro levantamento dos problemas. Pode ser feita em uma reunião ou assembleia.

É preciso tomar cuidado com a pergunta que é feita para os participantes. Se for perguntado, por exemplo, o que eles precisam, as respostas normalmente serão o que chamamos de “lista de compras”: dinheiro, sede para a associação, computadores, veículos, combustível, alimentação, etc.

É melhor fazer perguntas como:

Qual é o principal problema da comunidade?

Quais os direitos que queremos conquistar ou garantir?

O que precisamos melhorar na nossa qualidade de vida?

Em seguida, os participantes vão dizendo o que sentem como problema e alguém vai anotando tudo em um quadro ou papel grande.

Depois de explicar como fazer a chuva de ideias, Geraldo fez um exercício com eles, como se estivessem fazendo na comunidade. Os participantes do curso responderam e o instrutor foi anotando:

- O atendimento à saúde é precário
- A educação não é adequada à realidade
- Cultura
- Falta de infraestrutura
- Meio ambiente
- Território ameaçado por invasões
- Costume
- Organização
- Ausência de transporte
- Não há projetos
- Falta união
- Fortalecimento
- Autonomia
- Sustentabilidade

Geraldo olhou bem para a lista e falou:

— Um problema é uma situação indesejada, uma situação que nos incomoda, um direito que não é reconhecido na prática. Ele precisa estar bem claro para que depois se possa ter clareza também do que deverá ser feito para solucioná-lo. Nesta lista de problemas que vocês levantaram, fica bem claro qual é o problema relacionado à saúde, à educação e ao território, não é verdade?

Todos concordaram que sim. Ele continuou:

— Mas quando vocês falaram palavras soltas como “cultura”, “meio ambiente”, “sustentabilidade”, não ficou claro. Qual é o problema relacionado com a cultura, o meio ambiente ou a sustentabilidade?

Neusa comentou:

— Quando foi falado em falta de infraestrutura ou que não há projetos ficou claro, não foi?

Geraldo explicou:

— Veja bem, Neusa: quando a frase começa com “falta de...”, “ausência de...” ou “não tem...” o que vem depois são recursos e não problemas. Qual problema seria resolvido se a comunidade tivesse infraestrutura? Qual tipo de infraestrutura seria necessário para resolver esse problema? Se tivesse projetos, seria para resolver quais problemas?

E completou:

— Outra coisa que precisamos evitar é colocar mais de um problema em uma mesma frase como, por exemplo, “falta de transporte, de estradas e de dinheiro para levar os doentes para o hospital e a produção para vender na cidade”. Cada frase deve conter apenas um problema, para que depois sejam pensadas atividades para solucionar cada um.

Depois que entenderam bem o que Geraldo queria dizer, a turma fez um exercício para treinarem como um problema deve ser bem formulado:

- O atendimento à saúde é precário
- A educação não é adequada à realidade
- A cultura tradicional está sendo abandonada
- Estradas mal conservadas
- Meio ambiente degradado por atividades não sustentáveis
- Território ameaçado por invasões
- A associação não está bem organizada
- Dificuldade para escoar a produção para a cidade

Geraldo explicou e treinou com eles o uso de outras ferramentas de diagnóstico que, segundo ele, ajudam bastante a conhecer melhor os problemas:

Entrevista semiestruturada – Individual

É uma das formas para conhecer melhor qualquer tipo de problema. Pode ser a primeira a ser utilizada logo depois da chuva de ideias.

Definido o problema, o grupo responsável deve preparar algumas perguntas sobre os aspectos mais importantes. Deve ser feita uma pergunta para cada tipo de informação a ser conseguida. Perguntas com mais de uma questão confundem o entrevistado. Outras perguntas devem ser feitas durante a entrevista quando se perceber que é possível conseguir mais detalhes importantes. Por isso ela é chamada *semiestruturada*: só algumas perguntas são preparadas antes. As demais são feitas de acordo com o andamento da conversa.

As perguntas que começam com *O que? Como? Quando? Quem?* ajudam o entrevistado a nos fornecer mais informações. É preciso evitar perguntas que levem o entrevistado a responder apenas sim ou não.

Outra coisa importante é definir quem serão as pessoas entrevistadas. Devem ser escolhidas aquelas que fornecerão mais informações. Também é importante conhecer diferentes pontos de vista. Por exemplo, para problemas relacionados com a educação escolar, devem ser entrevistados professores, coordenadores e diretor da escola, alunos, pais de alunos.

Ao começar a entrevista, explique quem você é e os objetivos da entrevista. Não devemos agir como se as pessoas fossem obrigadas a nos dar a entrevista, mas sim que estão nos ajudando em nossa pesquisa. Para não procurar a pessoa em uma hora que ela não tem muito tempo, é melhor combinar o melhor horário para conversar com calma. Respeite o tempo do entrevistado, inclusive não prolongando a entrevista por mais tempo do que a pessoa pode dispor.

Faça a primeira pergunta e deixe a pessoa falar. Não interrompa. Se ela tratar muito rapidamente um aspecto que você acha importante, faça outras perguntas para ela dar mais detalhes. Fique relaxado, faça a entrevista como se estivesse conversando. Mantenha o ritmo da conversa. Quando aquele assunto já está ficando esgotado, faça outra pergunta. Vá anotando ou grave o que ela disser.

Nem todas as entrevistas serão tão boas como se imaginou. A pessoa escolhida pode não ter tantas informações como foi pensado ou pode ter dificuldades para expressar suas ideias. Esteja preparado para isso e seja cortês com todos.

Depois de feitas todas as entrevistas, a pessoa ou grupo responsável deve fazer um relatório reunindo todas as informações conseguidas.

Entrevista semiestruturada – Grupo focal

A entrevista semiestruturada também pode ser feita com grupos, se avaliarmos que é importante as pessoas ouvirem e complementarem o que as outras estão dizendo. São feitas com pequenos grupos, de 6 a 10 pessoas, formando uma “roda de conversa” orientada, como nas entrevistas individuais, por um roteiro semiestruturado.

Podem ser organizados grupos com homens, mulheres, jovens, idosos, artesãos, dependendo do problema que está sendo pesquisado.

Para o bom andamento e proveito do grupo focal, deve-se seguir os mesmos passos e orientações dadas para a entrevista semiestruturada individual.

Perfil Histórico ou Linha do Tempo

O perfil histórico, também conhecido como linha do tempo, é uma “ferramenta” de diagnóstico muito útil para buscarmos a origem e a evolução de um determinado problema.

Nele são assinalados meses, anos ou décadas que marcam acontecimentos importantes, problemas, mudanças. Deve marcar momentos decisivos. Não precisa ter uma periodicidade constante.

Um perfil histórico pode ser feito sobre qualquer tema. Tudo o que tem uma evolução linear no tempo, seja positiva ou negativa, pode ser tema de um perfil histórico. Assim, aprendemos com o passado para entender melhor o presente e construir o futuro.

Ele também deve ser feito por um grupo, em especial formado por pessoas que conheçam bem o tema que está sendo pesquisado. Se for sobre a história da comunidade, os velhos são os mais indicados. Se for sobre atendimento à saúde, recomendam-se os profissionais da área.

Pode ser feito em folhas grandes de papel, utilizando pincéis atômicos ou outro material disponível. Deve ser orientado por uma pessoa responsável pela pesquisa. O primeiro passo é discutir com o grupo para relembrar a história. Definido o período de tempo, a data inicial e a final podem ser colocadas na linha e, em seguida, vão sendo colocados os acontecimentos e quando ocorreram.

Calendário Sazonal

O calendário sazonal é uma ferramenta para diagnosticar como as pessoas organizam seu tempo e ajudar a programar atividades futuras. Também é um tipo de “retrato” da distribuição das atividades pelo tempo. É chamado de *sazonal* porque está relacionado com as estações do ano ou outro período que se repete em ciclos.

Podem ser utilizados meses, estações do ano ou outras escalas de tempo usadas tradicionalmente. O objetivo é visualizar as informações em um período: variação climática, ciclo das culturas e criações, ocupação da mão de obra, doenças, disponibilidade de recursos financeiros, etc.

O Calendário Sazonal permite correlacionar atividades que são feitas ou recursos disponíveis no mesmo período. Dessa forma, apoia o planejamento, ajudando a equilibrar as atividades com o tempo disponível.

É feita uma tabela ou um diagrama no qual um dos eixos, o horizontal, por exemplo, no alto, é sempre o tempo, dividido em meses, dias ou estações, tempos de colheitas ou outras medições de tempo. No outro eixo, vertical, na esquerda, são colocadas as informações que estão sendo pesquisadas. As informações podem ser assinaladas com “X”, desenhos, sementes ou outros materiais. As quantidades podem ser representadas por um número maior ou menor dos recursos visuais utilizados.

É muito importante usar a criatividade, principalmente explorando as informações visuais para quem não sabe ler.

Caminhada Transversal

A caminhada transversal é feita para coletar informações sobre um lugar que se queira conhecer melhor. A primeira coisa a se fazer é definir qual é o objetivo da caminhada, o que se quer observar: recursos naturais, lugares potenciais para produção, áreas degradadas, ocupação do território, possíveis locais para expansão, etc.

Em seguida, é preciso definir o caminho que será feito. Uma ou mais pessoas que conheçam bem o território podem ajudar, identificando os lugares onde podem ser encontradas as informações que queremos.

É importante ter junto alguém que conheça bem o lugar. Além de orientar o caminho, dará informações muito importantes sobre os lugares observados. Sempre que preciso, deve-se parar para observar e ouvir as explicações dadas.

As informações observadas ou dadas pelos informantes devem ser anotadas para não serem esquecidas.

Depois de feita a caminhada, o grupo deve juntar as informações colhidas. Em geral, são colocadas em um quadro com algumas colunas e linhas: nas colunas são colocados os lugares mais importantes que foram observados e nas linhas as características deles, de acordo com o objetivo definido anteriormente, por exemplo: tipo de solo, se está preservado ou degradado, tipo de uso, etc.

Além de sistematizar as informações, este quadro nos ajuda a comparar as características dos diferentes lugares observados.

Mapeamento participativo

Chamamos de mapeamento o trabalho de fazer mapas, desenhar o território e colocar nele as informações que queremos analisar, como a localização de rios, lagos, estradas e outros caminhos, localização das comunidades, áreas com terra boa para fazer roça, áreas de coleta de frutas, matéria prima para artesanato, áreas de conflito, de degradação do meio ambiente, etc.

Podemos registrar, em um ou mais mapas, informações que foram coletadas usando outras “ferramentas” de diagnóstico. Muitas vezes, vendo em um desenho, fica mais fácil para se entender algumas informações.

É importante que um grupo de pessoas participe da elaboração do mapa. Assim podemos ter mais informações e olhares ou opiniões diferentes.

O mapa não precisa ser igual àqueles que a gente compra. Pode ser feito do jeito que as pessoas da comunidade saibam fazer e com os materiais que tiverem. O importante é que facilite a visualização das informações que precisamos para conhecer melhor o território e para planejar a vigilância, o uso dos recursos naturais, a escolha de lugares para a mudança ou a criação de novas comunidades, entre outras coisas que precisarmos fazer.

Pode ser feito um mapa sobre como o território é hoje, como era no passado ou como se deseja que ele fique no futuro.

Antes de começar a desenhar, é preciso definir no grupo:

- Se o mapa vai ser de todo o território ou de qual parte dele;
- Sobre o que vai ser o mapa. Quais as informações que queremos colocar nele;
- Quais os desenhos ou cores que vamos usar para representar as coisas da realidade que vamos colocar no mapa.

O mapa pode ser feito por uma ou mais pessoas. O restante do grupo vai passando as informações e verificando se estão sendo registradas corretamente. Deve-se deixar as pessoas conversarem o quanto for necessário para chegarem a um consenso sobre determinada informação antes de colocá-la no mapa.

No final, é preciso:

- Fazer uma legenda, que é a explicação do que significa cada desenho ou cor que foi utilizado para registrar as informações;
- Um título que descreva de forma clara sobre o que é o mapa;
- A data a que se referem as informações que estão no mapa;
- Os nomes de quem fez o mapa.

Gilberto explicou que existem outras metodologias que podem ser utilizadas, mas essas já ajudam bastante a conhecer bem os problemas da comunidade.

João comentou:

— *Olha, eu achei muito interessantes todas essas ferramentas que você explicou. Muitas vezes a gente conversa sobre isso na comunidade, mas não damos esses nomes, nem fazemos esses esquemas e relatórios. Mapas, às vezes, a gente desenha no chão.*

Marisa reforçou o que o João disse:

— *Eu acho que se a gente chegar na comunidade dizendo que vai fazer um diagnóstico, que vamos usar ferramentas ou metodologias como chuva de ideias, caminhada transversal ou perfil histórico, as pessoas podem até ficar assustadas e não colaborar muito.*

Gilberto explicou:

— *Essas técnicas, metodologias ou ferramentas devem ser adaptadas para cada realidade e em cada momento. Cada realidade nos apresenta desafios diferentes. Vocês podem e devem ser criativos para encontrar a melhor maneira. O importante é fazer um bom diagnóstico antes de planejar as ações da associação. Ele vai ajudar a conhecer bem os problemas e a planejar ações que de fato resolvam ou diminuam seus efeitos sobre a comunidade.*

Rafael deu a sua opinião:

— *A gente pode usar essas técnicas sem dizer o nome. Em alguns casos, como o mapeamento, acho que o pessoal vai gostar bastante de fazer a sistematização junto. Mas, em outros, a equipe pode fazer e depois mostrar o resultado de um jeito que o pessoal entenda e goste.*

Os colegas acharam boa a ideia do Rafael. Gilberto também gostou e acrescentou:

— *Essas técnicas são como uma caixa de ferramentas. No processo de conhecimento dos problemas ou de um problema da comunidade, vocês devem ir escolhendo aquelas que mais ajudam. Também devem adaptar a maneira de utilizá-las de acordo com a realidade de cada comunidade.*

Luíza, que estava prestando muita atenção na conversa, perguntou:

— *Na chuva de ideias, foram levantados vários problemas. A gente deve fazer o diagnóstico e depois planejar atividades para todos de uma só vez?*

Gilberto:

— *Não, Luíza. Não dá para resolver tudo de uma vez, não é? Por isso, nós precisamos decidir quais são os prioritários, quais vão ser tratados primeiro.*

Luíza perguntou ainda:

— *E como a gente faz isso?*

Gilberto esclareceu:

— *Existem várias formas, ou critérios, para se tomar essa decisão. Vou explicar três deles para vocês:*

Um problema é prioritário quando:

- For mais grave, ameaçar a vida, a saúde ou a qualidade de vida das pessoas;
- Atingir mais pessoas. Se tratarmos um problema que atinge poucas pessoas, serão poucos os beneficiados pelo trabalho da associação. Se atacarmos um problema que atinge muitas pessoas, serão mais numerosos os beneficiados e a associação terá mais resultado com as suas atividades;
- Estiver relacionado a um número maior de outros problemas. A poluição em um rio, por exemplo, pode causar escassez de comida, doenças para quem bebe a água, dificuldade para o transporte, etc. Se resolvermos o problema da poluição vamos resolver vários outros.

Carlos perguntou ainda:

— *Essa escolha de prioridades deve ser feita antes ou depois de usar as várias ferramentas?*

Rafael explicou:

— *Usando as técnicas de diagnóstico, como nós vimos, conhecemos bem mais os problemas e podemos ter mais condições de decidir. Mas, tem problemas que todos na comunidade sabem que existem e que são graves. Acredito que, nesses casos, é possível escolher logo depois de levantados na chuva de ideias.*

Gilberto comentou:

— *O Rafael tem razão. De qualquer forma, é bom conversar bastante antes de decidir. Podem deixar que algumas pessoas digam por que acham que um determinado problema é prioritário e que outros digam por que acham que não. Se não chegarem a um consenso, podem fazer uma votação. Mesmo assim, o diagnóstico será necessário para poderem fazer bem o planejamento.*





9.

**Análise
dos problemas**

Carlos, que começou a ficar muito pensativo, perguntou para o Gilberto:

— Estou aqui pensando que, depois de pesquisar o problema de várias formas, usando várias das técnicas que você nos explicou, vamos ter bastante informação. Não tem um jeito bem resumido e fácil de visualizá-las pra mostrar pra comunidade?

Gilberto gostou da pergunta do Carlos e respondeu:

— Tem sim, Carlos, e vou mostrar isso agora para vocês. Chama-se **Árvore de Problemas**. Para fazer uma **Árvore de Problemas**, precisamos de tarjetas, que são pedaços retangulares de cartolina, de preferência de várias cores. Se não tiver, dá para fazer com folhas de sulfite cortadas na metade. Usamos também pincéis atômicos e papel grande, um painel ou parede para colar. Melhor usar uma fita adesiva para colar as tarjetas, caso a gente precise mudar alguma delas de lugar durante a elaboração.

E continuou:

— No centro, colocamos o problema principal, que chamamos de problema central. Vamos pegar como exemplo um dos problemas levantados na nossa chuva de ideias: “O atendimento à saúde é precário”.

Escreveu em uma tarjeta e colou:

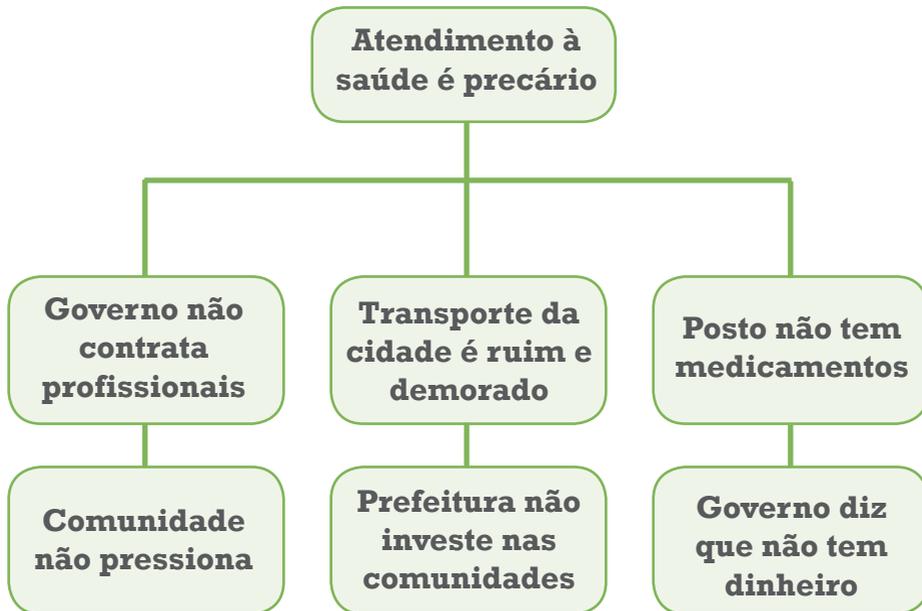
— No centro, colocamos o problema principal, que chamamos de problema central. Vamos pegar como exemplo um dos problemas levantados na nossa chuva de ideias: “O atendimento à saúde é precário”.

Escreveu em uma tarjeta e colou:

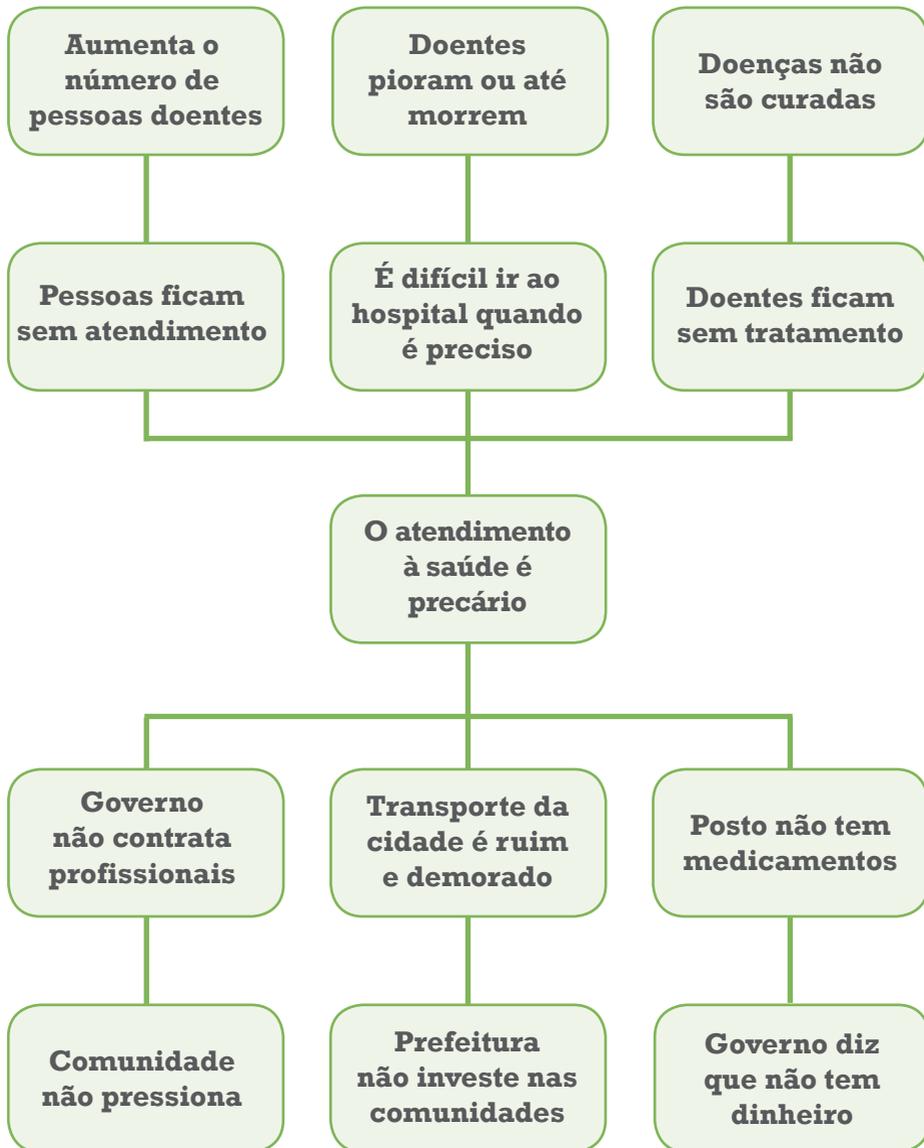


Atendimento à saúde é precário

— Em seguida, precisamos nos perguntar por que o atendimento à saúde é precário. Quais são as causas? Quais são as causas dessas causas? Precisamos perguntar bastante até chegar à raiz do problema. Elas serão colocadas abaixo do objetivo central.



— Por último, nós perguntamos quais são as consequências, os efeitos desse problema na comunidade. Os efeitos são colocados acima do problema central:



Carlos gostou desse jeito de sistematizar e mostrar os problemas para a comunidade e comentou:

— Acho que eu entendi por que se chama **Árvore de Problemas**. As causas são as raízes. O problema central é o tronco e as consequências são os galhos. Assim como são as raízes que dão energia para a árvore crescer e ficar forte, são as “raízes do problema” que fazem ele existir. Os galhos saem do tronco, assim como as consequências existem por causa do problema central.

Gilberto disse que Carlos tinha entendido direitinho. Em seguida, Marisa comentou:

— Esse desenho, cheio de quadradinhos e frases não é difícil para as pessoas da comunidade entenderem?

Gilberto explicou:

— Quando forem mostrar a árvore para a comunidade, vocês devem observar a forma correta de fazer a leitura dela. Lemos sempre de baixo para cima, começando pelas causas: “A comunidade não pressiona e o governo não contrata profissionais”; “A prefeitura não investe nas comunidades e o transporte da cidade fica ruim”; “O governo diz que não tem dinheiro e o posto não tem medicamentos”. Por causa disso tudo, “o atendimento à saúde é precário”. Como consequência, “as pessoas ficam sem atendimento e aumenta o número de doentes”; “é difícil ir ao hospital quando é preciso e os doentes pioram ou até morrem”; “os doentes ficam sem tratamento e as doenças não são curadas”.

Marisa gostou:

— Ah, assim fica muito bom de entender!

Todos acharam que já tinham aprendido tudo sobre diagnóstico e que o curso já tinha terminado, mas Gilberto disse:

— Fico contente que vocês tenham entendido bem como pesquisar e analisar os problemas, mas o diagnóstico não trata só disso. Durante o uso das ferramentas, precisamos dar atenção também para as potencialidades e oportunidades que a comunidade e associação têm para resolver esses problemas.

Eles prestaram muita atenção às explicações de Gilberto e participaram bastante das discussões e exercícios. Aproveitaram bem o curso e voltaram para suas comunidades com a certeza de levar muita coisa importante para melhorar o trabalho de suas associações.

Pedro e Rafael se reuniram com as lideranças logo que chegaram para contar as novidades. Depois, fizeram uma reunião com toda a comunidade para falar sobre o curso e sobre o diagnóstico que iriam fazer. Aproveitaram para fazer a *chuva de ideias* naquele momento. Depois, formaram um grupo com pessoas da comunidade que se dispuseram a ajudar e explicaram cada uma das ferramentas de diagnóstico que tinham aprendido. O grupo se reunia sempre para planejar a utilização de cada uma das ferramentas e depois para verificarem as informações que tinham conseguido. Quando achavam que ainda precisavam saber mais, escolhiam na caixa de ferramentas qual seria a melhor para complementar as informações. Foram assim até avaliarem que já conheciam bem os problemas, as potencialidades e oportunidades.

Depois de algum tempo, quando tinham sistematizadas todas as informações, fizeram outra reunião para apresentar os resultados: o mapa da ocupação, os recursos e o uso do território da comunidade, o quadro da caminhada transversal, o perfil histórico, o calendário sazonal e as árvores dos problemas que foram pesquisados. Algumas informações foram corrigidas pela comunidade, outras foram acrescentadas. Rafael e Pedro lembraram que Gilberto tinha falado sobre isso no curso. Ele chamava de validação das informações.

Todos ficaram preocupados e queriam resolver logo os problemas apresentados nas Árvores de Problemas. Alguns queriam fazer o projeto, que tinham ouvido falar, para arrumar o dinheiro necessário rapidamente.

Rafael disse:

— Antes de pensar em projeto, precisamos conversar sobre as nossas potencialidades e também sobre as oportunidades que podemos aproveitar.





10.

Potencialidades e Oportunidades



Quando Rafael falou em potencialidades e oportunidades, Juca perguntou:

— *Que negócio é esse?*

Rafael respondeu:

— *Primeiro vamos falar de potencialidade:*

Potencialidades são os recursos, os meios e as capacidades que a própria comunidade tem para resolver seus problemas e necessidades.

Juca retrucou:

— *E nós temos isso, é?*

Pedro, que ajudava o Rafael na coordenação da reunião, respondeu:

— *Na pesquisa que nós fizemos, o diagnóstico, levantamos algumas coisas, mas queremos ouvir de vocês aqui um pouco mais sobre isso.*

E perguntou a todos:

— *Quais os recursos que temos aqui na nossa comunidade para atendermos às nossas necessidades e resolvermos nossos problemas?*

Foi difícil começarem a falar, mas um a um os participantes da reunião foram respondendo e o Rafael anotando em um cartaz:

— Temos terra boa para plantar.

— Conhecimentos de como fazer a roça.

— Mão de obra para produzir.

— A mata com muita madeira, palha, frutos e outros produtos para o nosso uso e para comercialização, rio para pescar.

— A nossa organização tradicional e nossa associação, que ajudam muito a manter a nossa união e trabalharmos juntos.

— Pessoas que têm estudado na escola e em outros cursos para aprender coisas novas e nos ensinar, como o Pedro, o Rafael, a Vera e vários outros.

Depois que quase todos falaram, Juca e todos os outros estavam espantados:

— Nossa! Nunca tinha pensado nessas coisas todas que nós temos.

Rafael, muito animado com o rumo que a conversa estava tomando, acrescentou:

— E ainda tem mais! Vamos ver as oportunidades:

Oportunidades são políticas públicas, parcerias, financiamentos, assistência técnica e outras coisas que podemos conseguir com outras associações, órgãos de governo e pessoas que apoiam o nosso trabalho.

Juca, sempre muito cismado, comentou:

— Ih! Esse negócio de governo, não sei, não!

Joana, que fazia parte do Conselho de Líderes, retrucou:

— Olha Juca, pode não ser como a gente queria, mas temos a escola, o posto de saúde e alguns técnicos que nos ajudam na produção, que são do governo, seja ele municipal, estadual ou federal.

Seu Antônio completou:

— *Se não está melhor, cabe a nós também, ainda mais agora com a Associação Jequitibá, cobrar do prefeito, do governador e até dos ministros ou do presidente a melhoria desses serviços. Nós temos esse direito, como cidadãos que todos nós somos.*

Marialva disse ainda:

— *Além disso, temos várias organizações conhecidas que tem nos ajudado as vezes, esclarecendo nossas dúvidas nas reuniões, apoiando a organização de algumas atividades, oferecendo recursos. Não conseguimos mais antes porque não tinha como fazer, como eles dizem, o termo de parceria e projetos para conseguir dinheiro ou equipamentos, porque não tínhamos ainda a nossa associação. Diziam que tinha que ter uma pessoa jurídica para assinar. Agora já podemos.*

Seu João estava com uma dúvida:

— *Rafael, é melhor a gente aproveitar as potencialidades ou as oportunidades para resolver os nossos problemas?*

Rafael esclareceu:

— *As duas coisas, seu João:*

A associação, em suas atividades, deve valorizar as potencialidades que a comunidade tem e aproveitar as oportunidades existentes e outras que podem ser conseguidas.

Pedro acrescentou:

— *Primeiro, devemos contar com as nossas potencialidades, com os nossos próprios meios. Depois devemos buscar o que não temos com o governo e organizações parceiras.*

Rafael disse que aprenderam no curso a colocar essas informações e também as dificuldades em um quadro, que o Gilberto, instrutor do curso, chamava de “Fofa”:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Temos terra boa para plantar; • Conhecimentos de como fazer a roça; • Mão de obra para produzir; • A mata com muita madeira, palha, frutos e outros produtos para o nosso uso e para comercialização, rio para pescar; • A nossa organização tradicional e nossa associação, que ajudam muito a manter a nossa união e trabalharmos juntos; • Pessoas que têm estudado na escola e em outros cursos e aprendido coisas novas para nos ensinar, como Pedro, Rafael, Vera e vários outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas para saúde, educação, incentivo à produção e comercialização; • Associações vizinhas para trabalharmos juntos; • Organizações que nos apoiam com técnicos e recursos.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Associação nova, começando a se organizar; • Várias famílias que não participam das atividades coletivas; • Interesses pessoais que interferem nas decisões da comunidade e da associação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Interferência de interesses políticos na comunidade e na associação; • Degradação ambiental no entorno da comunidade; • Invasão de madeireiros, caçadores e pescadores; • Burocracia para a comercialização dos nossos produtos.

Terminado o quadro, Pedro comentou:

— *Reparem que nós temos muitas fortalezas e várias oportunidades também. São elas que nos dão condições de trabalhar bem, melhorar a nossa organização e conquistar as coisas que nós precisamos. Mas temos também fraquezas. Essas nós precisamos ver como superar. As ameaças vêm de fora. São perigos que corremos. Precisamos nos preparar para enfrentá-los.*

Todos viram que o trabalho não ia ser fácil. Havia vários problemas da comunidade para resolver, fraquezas e ameaças para superar, mas havia também muitas condições de fazer isto com as fortalezas e oportunidades que eram as potencialidades da comunidade e as oportunidades oferecidas por parceiros e amigos.



11.

**Planejar as
atividades para
atingir os objetivos**

Cláudia era uma pessoa muito ativa e queria resolver logo as coisas.

— Nós temos muitos problemas para resolver, vamos decidir o que precisamos fazer!

Seu Antônio ponderou:

— Cláudia, eu entendo que estejamos todos um pouco aflitos com os problemas que temos na nossa comunidade, os desafios que temos que vencer na nossa associação, mas não adianta ter pressa. Não é de hoje que esses problemas existem e não vai ser em um dia que eles serão resolvidos.

Rafael completou:

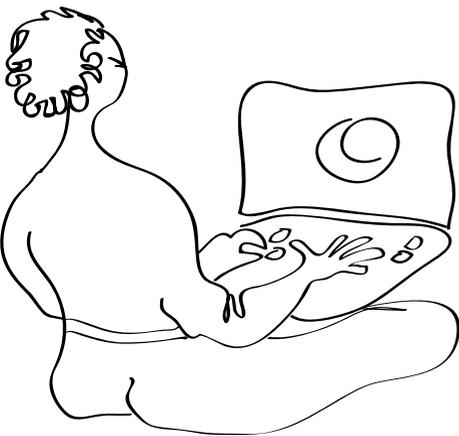
— O seu Antônio tem toda a razão. Não devemos pensar em atividades sem saber antes onde queremos chegar com elas. Desse jeito, corremos o risco de fazer um monte de coisas e não chegar a lugar nenhum. Primeiro precisamos pensar nos objetivos e resultados que queremos alcançar.

Cláudia insistiu:

— Nós já não sabemos quais são os nossos problemas, suas causas e consequências? Então, nós queremos chegar é na solução deles.

Algumas pessoas concordaram com ela, mas Rafael pediu mais um pouco de paciência a todos:

— Cláudia tem razão ao dizer que conhecemos os nossos problemas e queremos a solução deles. Agora eu pergunto: qual é a solução deles?



Ninguém conseguiu responder a essa pergunta com facilidade. Então, Rafael propôs a todos fazer uma **Árvore de Objetivos**.

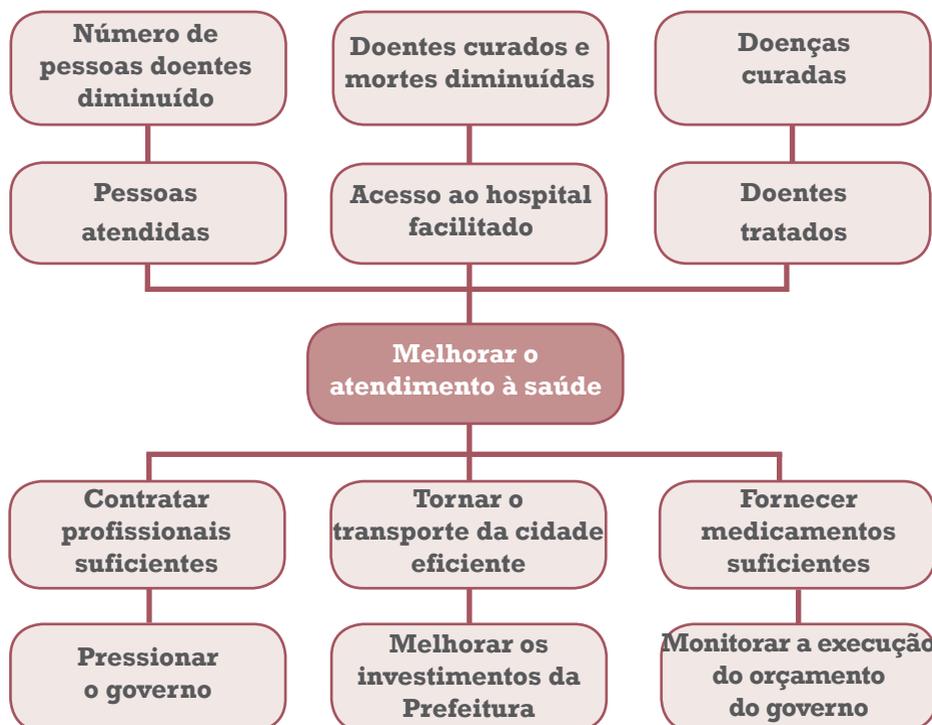
Cláudia perguntou:

— E como é que a gente faz isso?

Rafael explicou:

— Nós vamos olhar de novo a **Árvore de Problemas** e vamos transformar cada um deles em alguma coisa boa, que queremos, que seja o contrário do problema que colocamos ali.

Pedro levou a **Árvore de Problemas** para frente do salão para ficar bem visível para todos e colocou outro papel grande ao lado. Para cada problema, perguntou para a comunidade qual seria a situação que todos queriam, ao contrário daquele problema. Foi escrevendo cada um em uma tarjeta e colando nas mesmas posições em que estavam na **Árvore de Problemas**:



Foi preciso conversar muito para fazer a Árvore de Objetivos. No final, seu João disse:

— *Deixa ver se eu consigo ler essa árvore do jeito que vocês leram a de problemas para nós. É de baixo para cima, não é? Pressionar o governo para contratar profissionais suficientes; melhorar os investimentos da prefeitura para tornar o transporte da cidade eficiente; monitorar a execução do orçamento do governo para fornecer medicamentos suficientes. Assim, nós vamos conseguir melhorar o atendimento à saúde. Conseguindo melhorar o atendimento à saúde, as pessoas serão atendidas e o número de doentes será diminuído, o acesso ao hospital será facilitado, os doentes curados e as mortes diminuídas, os doentes serão tratados e as doenças curadas.*

Todos entenderam tão bem que bateram palmas para o seu João. Rafael disse:

— *Muito bem! O senhor leu direitinho.*

Rafael perguntou aos participantes da reunião:

— *E então pessoal, é isso que vocês querem para a nossa saúde?*

Todos disseram que sim e Cláudia falou:

— *Eu preciso pedir desculpas para vocês. Agora sim a gente consegue enxergar com mais clareza o que queremos para o nosso futuro. Essa árvore sim é que é boa! Parece o nosso jequitibá!*

Eles riram da comparação. Guilherme estava brincando ali por perto, mas prestando atenção na conversa e sorriu também, satisfeito, porque continuava cuidando do jequitibá-rosa que crescia na frente do salão comunitário.

Rafael explicou ainda que agora, na raiz da árvore, estavam os objetivos específicos. No tronco, o objetivo geral e, nos galhos, os resultados esperados.

Pedro esclareceu que os objetivos começam sempre com verbos no infinitivo: melhorar, fornecer, conseguir, propor para mostrar as coisas que pretendemos alcançar. Já os resultados esperados terminam com verbos no particípio passado: *atendida, facilitada, diminuída, curada, tratada*, como se o resultado já tivesse sido alcançado, como se a situação já tivesse sido modificada.

Seu Antônio terminou o dia com “chave de ouro” como se costuma chamar um final bem feito:

— *Eu me lembro de que o Rafael explicou esses dias, quando mostrou a Árvore de Problemas, que, se nós quisermos acabar com um problema, temos que cortá-lo pela raiz. É a raiz dos problemas que nós temos que atacar. Vendo essa Árvore de Objetivos, eu acho que é isso que a gente está querendo fazer. Se a gente atingir os objetivos específicos, que estão nas raízes, a gente alcança também o objetivo geral, que está no tronco. Desse tronco vão sair os galhos: os resultados que vamos alcançar por ter atingido esse objetivo geral.*

Seu Antônio tinha entendido muito bem e explicou direitinho para todos. Pedro e Rafael estavam felizes porque tinham feito o curso de diagnóstico e planejamento para ajudar a comunidade a planejar as atividades da associação e, pelo menos até esse momento, tudo indicava que tinham também atingido o objetivo. Encerraram o trabalho porque no dia seguinte ainda tinham muito o que fazer.

Descansaram naquela noite, porque já fazia algum tempo que se reuniam para discutir o futuro da associação e da comunidade. Não faziam isso todo dia porque tinham também que cuidar da roça, da criação de animais, da casa, das crianças e de várias outras coisas que faziam parte do seu dia a dia.

Quando se reuniram novamente, alguns dias depois, Rafael mostrou a Árvore de Objetivos que tinham feito e leu para todos do jeito que seu Antônio tinha feito e disse:

— *Agora, precisamos definir o que vamos fazer para atingir cada um dos objetivos específicos que temos nas raízes da nossa árvore. As atividades devem ser suficientes para atingir os objetivos. Assim, nós vamos atingir pelo menos em parte o objetivo geral e vamos conseguir os resultados que estamos esperando. Para facilitar, vamos colocar essas e outras coisas neste quadro, que chamamos de matriz de planejamento. Nela já podemos colocar os objetivos e resultados que estão na Árvore de Objetivos:*

Pedro completou:

— *Vamos definir também os recursos necessários para realizar cada uma das atividades. Vamos pensar em tudo o que for necessário, sem exagerar nas quantidades. Se não colocarmos tudo o que for preciso, na hora de fazer a atividade vão faltar*

Matriz de planejamento

Objetivo Geral	PARA QUÊ?		O QUE? (Atividades)	COM O QUE? (Recursos)	QUANDO? (Prazos)	QUEM? (Responsável)	COM QUEM? (Parceiros)
	Obj. Específicos	Resultados					
Melhorar o atendimento à saúde	Pressionar o governo para contratar profissionais suficientes	As pessoas serão atendidas e o número de doentes diminuído					
	Melhorar os investimentos da prefeitura para tornar o transporte da cidade eficiente	O acesso ao hospital será facilitado, os doentes curados e as mortes diminuídas					
	Monitorar a execução do orçamento do Governo para fornecer medicamentos suficientes	Os doentes serão tratados e as doenças curadas					

coisas e não será possível realizá-las. Vamos pensar em uma data aproximada, meses ou ano, para cada uma, para a gente ir organizando o nosso tempo e quem será o responsável por coordenar cada atividade, além das organizações parceiras com quem poderemos contar. As perguntas nos ajudam a definir essas coisas.

Dividiram os participantes em grupos e cada um ficou encarregado de completar as informações de um dos objetivos específicos. Ao final, cada grupo apresentou o seu trabalho. Corrigiram e completaram algumas informações e terminaram de preencher a matriz de planejamento.

Quando terminaram as matrizes dos problemas que tinham escolhido como prioritários, seu Antônio encerrou a reunião:

— Há algum tempo atrás, logo depois que fundamos a Associação Jequitibá, fizemos uma reunião da coordenação para discutir o que íamos fazer. Não sabíamos por onde começar. Veio o convite para o curso de diagnóstico e planejamento e mandamos o Pedro e o Rafael para fazer. Eles aprenderam muito bem e nos ajudaram bastante.

Todos concordaram com ele e bateram palmas para os dois. Seu Antônio continuou:

— Agora nós sabemos muito bem quais são os problemas que precisamos cuidar primeiro e o que temos que fazer para acabar com eles ou pelo menos diminuí-los, melhorando assim a nossa vida aqui na comunidade. Estamos de parabéns porque fizemos um bom trabalho!

Seu João deu uma boa notícia:

— Hoje à noite vai ter festa para comemorar esse trabalho importante que acabamos de fazer. Agradecemos a dedicação e a participação de todos, inclusive para preparar as coisas para a festa e contamos com essa mesma animação para as atividades que vamos fazer para executar o nosso planejamento.

A noite inteira foi de muita diversão, cantoria e dança. Todas as famílias fizeram um pouco de comida e levaram bebida. No salão comunitário, casais dançavam, crianças brincavam, grupos de pessoas contavam casos e histórias. Nas paredes estavam pendurados os resultados desses dias de trabalho: chuva de ideias dos problemas, mapas, quadros de caminhadas transversais, perfis históricos, calendários sazonais, árvores de problemas e de objetivos e matrizes de planejamento.



12.

**Dividir tarefas
também é fazer
juntos**

No dia seguinte à festa, Vera recolheu todos os materiais das paredes do salão para fotografar, digitar e guardou todas as informações produzidas durante o diagnóstico e o planejamento. Ela sabia que tudo isso seria a base e orientação para o trabalho durante o próximo ano.

Alguns dias depois, seu Antônio convocou uma nova reunião da diretoria para se organizarem para a realização das atividades planejadas.

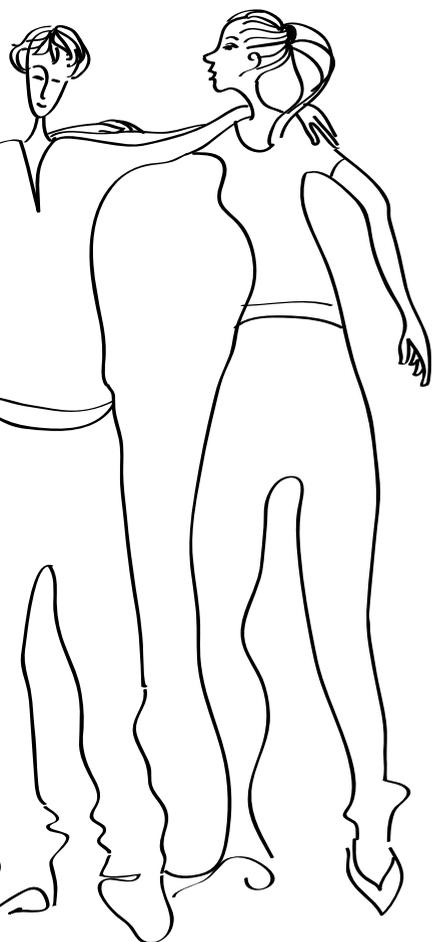
Ao iniciar a reunião, o coordenador geral lembrou da dificuldade que tiveram logo depois da fundação da associação para saber como começar a planejar, do bom trabalho que fizeram nos dias anteriores e como agora estava muito mais claro o que deviam fazer para melhorar a vida das famílias da Comunidade Jequitibá:

— *Agora, o que precisamos definir é como vamos nos organizar para realizar as atividades.*

Vera distribuiu cópias das matrizes de planejamento. Cada matriz continha os objetivos, atividades e resultados esperados para solucionar ou diminuir um dos problemas analisados durante o diagnóstico. Os diretores da Associação Jequitibá, depois de algum tempo de conversa, concluíram que tinha muita coisa para cuidar, preparar, organizar e que eles não dariam conta de tudo.

Pedro sugeriu:

— *Podemos organizar um grupo para cada tema com pessoas que entendem bem e gostam de trabalhar com cada assunto. Esses grupos ficarão encarregados de organizar as atividades, planejar quando serão feitas, chamar mais pessoas da comunidade para ajudar*



quando necessário, fazer um levantamento mais detalhado das coisas que vão precisar e encaminhar para a gente providenciar.

Vera sugeriu também:

— É bom que cada grupo tenha um coordenador para chamar as reuniões, orientar os demais na realização das atividades, avaliar, fazer um relatório e apresentar para a diretoria.

Seu Antônio concordou:

— Assim, nós também vamos sempre acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos e sugerir melhorias quando for preciso. Os grupos devem ter a liberdade de organizar e realizar as suas atividades, mas não podem decidir tudo sozinhos como se fossem associações diferentes.

Pedro completou:

— Os grupos precisam seguir o planejamento que fizemos todos juntos e procurar alcançar os resultados que foram definidos e nós, como diretores da associação, somos os responsáveis por garantir que isso aconteça.

Vera disse:

— Podemos combinar com os coordenadores de quanto em quanto tempo eles vão apresentar os seus relatórios e se reunir com a gente para conversar.

Seu Antônio, que estava gostando desse jeito de trabalhar e lembrou:

— E, sempre que precisarmos de conselhos, sugestões e mesmo para avaliar juntos, vamos nos reunir com o Conselho de Líderes.

E, para não esquecer nunca da comunidade, acrescentou:

— Uma ou duas vezes por ano, vamos fazer uma assembleia e apresentar o relatório com os resultados alcançados para toda a comunidade avaliar o que foi feito e planejar o próximo período.

Combinaram também o que cada diretor ia fazer. Pedro sugeriu:

— Seu Antônio, como Coordenador-Geral, o senhor fica encarregado de negociar as políticas públicas, acompanhado do coordenador do grupo, com os órgãos de governo. Também converse com os possíveis parceiros e articule com as outras organizações das comunidades vizinhas.

O Coordenador-Geral sugeriu também:

— A Vera, que é a Coordenadora de Documentação e Comunicação, pode me ajudar fazendo as cartas e outros documentos que a gente precisar enviar para o governo, parceiros e outras associações. Também pode fazer os contatos por telefone e principalmente pelo e-mail e aquelas outras coisas da internet que vocês falam e que eu não entendo bem como funciona.

Vera deu a sua ideia:

— E o Pedro, como Coordenador Administrativo, vai cuidar do dinheiro, das compras e fazer os relatórios financeiros para os coordenadores dos grupos e para nós sabermos como os recursos estão sendo utilizados, se vai ser preciso conseguir mais ou se é melhor controlar os gastos. E também para prestar contas para a comunidade.

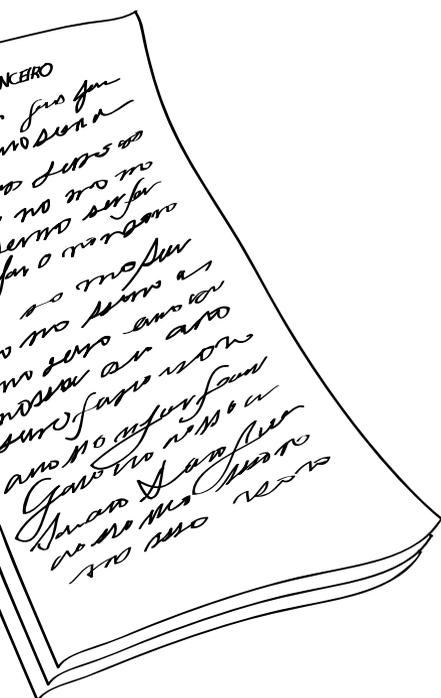


13.

**Controle financeiro:
para cuidar e
prestar contas
do dinheiro da
associação**

Pedro estava cuidando do dinheiro da associação desde que eles começaram a arrecadar as contribuições dos associados e vender os produtos doados. Receberam algumas doações de pessoas e organizações que se interessaram em apoiar o trabalho da Associação Jequitibá.

Márcia, que era consultora para o desenvolvimento de associações, voltou algumas vezes para ajudar a organizar o trabalho dele. Ela explicou que todo o dinheiro que a associação recebe e tudo o que ela gasta precisa ser registrado e documentado. Não pode ser como muita gente faz com seu próprio dinheiro: recebe, vai gastando, não guarda as notas fiscais e recibos, às vezes dá para quem precisa e depois de algum tempo nem sabe direito quanto recebeu, nem quanto gastou. Na associação, todos gastos precisam ser documentados, e os documentos precisam ser arquivados e bem organizados para serem registrados no controle financeiro, para os conselheiros e quem mais quiser poder conferir e para o caso de uma fiscalização. Estes documentos devem ficar arquivados por cinco anos.



Pedro perguntou:

— *Como é que a gente documenta o que recebeu e o que gastou?*

Márcia esclareceu:

— *Quando a associação recebe uma doação ou parcela de um projeto do exterior, o banco emite um comprovante do valor que foi recebido em moeda estrangeira e o quanto foi convertido em reais. Esse documento serve como comprovante de receita, que é como a gente chama o dinheiro que a associação recebe.*

Pedro entendeu, mas pensou em outra situação:

— E quando o dinheiro é de outras doações ou de contribuição dos sócios?

Márcia explicou:

— *Nesses casos, você deve fazer um recibo e guardar uma cópia ou usar aqueles blocos de recibo, vendidos em papelarias, com um canhoto, que é aquela parte que fica no bloco quando a gente destaca o recibo. A cópia ou o canhoto servem para você controlar e registrar essas receitas.*

Os recibos devem conter:

- O valor em números e por escrito;
- O nome de quem doou o dinheiro;
- A origem da receita: doação, contribuição de associados, etc.;
- Data;
- Assinatura.

E continuou:

— *As despesas devem sempre ser comprovadas com documentos válidos legalmente e aceitos para contabilidade:*

Comprovantes de despesas válidos:

- Nota Fiscal: compra de materiais, equipamentos, refeições, etc.;
- Holerite: pagamento de funcionários com registro em carteira;
- Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA): pagamento de prestadores de serviços;
- Fatura: água, luz, telefone, internet;
- Bilhetes: passagens de ônibus, barco, avião.

Pedro ficou olhando, pensando e falou:

— *Márcia, eu estou pensando: mesmo que a associação não tenha, como agora, um número muito grande de recebimentos e pagamentos, depois de um ano, devem ser feitas várias compras, contribuições de associados, doações e pagamentos de despesas. Como vamos saber, por exemplo, quanto foi gasto com telefone, energia elétrica ou material de escritório? Vai ficar uma lista com vários lançamentos de cada uma dessas coisas.*

Márcia gostou de ver o Pedro interessado e pensando em várias situações:

— *E aí, quando os diretores quiserem administrar o dinheiro da associação, os conselheiros e associados quiserem saber quanto está sendo gasto em cada coisa, fica difícil de saber, não é?*

Pedro concordou:

— *Pois é! Vai estar tudo misturado.*

Márcia esclareceu:

— *Para ficar mais fácil saber quais foram os tipos e valores das receitas e despesas, fazemos um resumo, que chamamos de **relatório financeiro consolidado**, ou seja, juntamos essas informações do jeito que você está querendo. Você reparou que, no modelo de relação de receitas e despesas, havia também um código do plano de contas?*

Pedro tinha reparado e perguntou:

— *O que é um Plano de Contas?*

Márcia explicou:

— *Plano de contas é uma relação dos tipos de receitas e de despesas que a associação tem, e que na contabilidade são chamadas de **contas** ou **rubricas**. Para cada uma, criamos um código. Quando a associação tem vários tipos de atividades ou projetos com receitas diferentes e queremos separar uma da outra, cria-*

mos um conjunto de códigos diferentes para cada uma. Veja este exemplo, de uma associação em que trabalhei recentemente:

PLANO DE CONTAS

1. Fundo da associação

Receitas

- 101. Contribuição dos associados
- 102. Venda de publicações e camisetas
- 103. Venda de artesanato
- 104. Doações

Despesas

- 110. Material de escritório
- 111. Água, luz, telefone, internet
- 112. Correio, xerox e taxas de cartório
- 113. Manutenção da sede e de equipamentos
- 114. Serviço de terceiros
- 115. Despesas de viagem

2. Projeto Castanha

Receitas

201. Parcelas do financiador

Despesas

- 210. Limpeza do castanhal
- 211. Construção do barracão
- 212. Compra de máquinas e equipamentos
- 213. Compra de um caminhão
- 214. Despesas de comercialização

Pedro perguntou para a Márcia:

— *E como são criados esses códigos?*

Márcia explicou que o Plano de Contas utilizado pelos contadores tem uma estrutura já definida pelas Normas Brasileiras de Contabilidade. Para os relatórios financeiros de controle interno, podemos criar do jeito que acharmos melhor. Neste exemplo, o primeiro algarismo é número do projeto, então, todos os códigos do Fundo da Associação começam com 1 e os do Projeto Castanha começam com 2. Os outros dois algarismos são para cada receita ou despesa, começando com 01 e vão indo, em sequência, para as demais contas. Dessa forma, cada conta de cada projeto ou atividade terá um código diferente.

Pedro ainda quis mais um esclarecimento:

— *E para que esses códigos são utilizados?*

Márcia mostrou um exemplo:

— *Veja esta relação de receitas e despesas da associação que fez aquele Plano de Contas. Cada vez que eles lançam uma contribuição de associados, colocam na coluna de código o número 101. Se for venda de publicações e camisetas, colocam 102. Quando lançam uma nota fiscal de compra de material de escritório, usam o código 110 e assim por diante. Então, veja que há vários lançamentos com o mesmo código. Eles vão ser usados na hora de fazer o resumo consolidado.*

Pedro estava interessado:

— *Você tem um exemplo desse resumo também?*

Márcia mostrou para ele:

ASSOCIAÇÃO DO RIO JACU		
1. Relatório Financeiro do Fundo da Associação		
2011		
	Receitas	
101	Contribuição dos associados	440,00
102	Venda de publicações e camisetas	320,00
103	Venda de artesanato	275,00
104	Doações	2.000,00
	TOTAL DE RECEITAS	3.035,00
	Despesas	
110	Material de escritório	126,40
111	Água, luz, telefone, internet	305,00
112	Correio, xerox e taxas de cartório	36,00
113	Manutenção da sede e de equipamentos	57,00
114	Serviço de terceiros	
115	Despesas de viagem	230,00
	TOTAL DE DESPESAS	754,40
	SALDO ANTERIOR	1.829,57
	SALDO DO MÊS (entradas menos saídas)	2.280,60
	SALDO ATUAL	4.110,17

Márcia explicou sobre a utilidade dos códigos:

— Quando vão fazer o relatório financeiro, procura-se na relação de receitas e despesas todos os lançamentos com o número 101, somam-se os valores e coloca-se o total à frente da rubrica “Contribuição dos associados”. Depois, somam-se todos os lançamentos com o código 102 e coloca-se o resultado na frente da rubrica “Venda de publicações e camisetas” e assim por diante. Somam-se todas as receitas e coloca-se o total no local indicado, fazendo o mesmo com as despesas. Por fim, vê-se o saldo final do ano anterior e coloca-se no “saldo anterior” do relatório deste ano. A diferença entre o total de receitas e despesas é colocada

à frente do “saldo do mês”. A soma do saldo anterior e do saldo do mês será o “saldo atual”.

Depois que o Pedro treinou um pouco com as receitas e despesas da Associação Jequitibá, viu que não era tão complicado como pareceu no primeiro momento e teve uma ideia:

— *Márcia, se a gente fizer esse relatório em uma planilha eletrônica no computador, não fica bem mais fácil?*

Márcia respondeu:

— *Fica sim, Pedro. Podemos usar fórmulas para que o programa faça todas essas operações que a gente fez manualmente: buscar na relação de receitas e despesas, pelos códigos, os lançamentos de cada rubrica e somar seus valores. Diminuir as despesas das receitas e calcular o saldo.*

O coordenador de administração estava um pouco inconformado:

— *Por que você não me falou isso logo?*

Pedro gostava muito de trabalhar com computador. Fazia textos, cartazes, planilhas eletrônicas e muitas outras coisas. Dizia sempre que, se conseguisse fazer uma faculdade, faria a de informática.

Márcia o acalmou:

— *É muito importante que você entenda como se faz um relatório financeiro e não só como se usa uma planilha eletrônica que já está feita. Tem muita gente que pensa que, sem computador, não dá para fazer esses relatórios. Você viu que não é verdade. A associação não ter computador não é razão para não fazer controles financeiros.*

Pedro comentou:

— *Mas com o computador fica muito mais fácil!*

Márcia concordou:

— *E tem mais uma coisa. Agora que você sabe como as informações devem ser reunidas para fazer o relatório, você mesmo pode criar planilhas mais adequadas para as necessidades de vocês, já que você entende e gosta de fazer coisas no computador.*

Pedro gostava muito do jeito de Márcia. Ela dava as orientações sobre as coisas que ele não sabia, mas não fazia nada por ele. Valorizava seus conhecimentos e as coisas que ele sabia fazer. O que ela fazia era ajudá-lo a aprender mais para fazer sozinho as coisas da associação.

Márcia e Pedro conversaram sobre o modelo de relatório financeiro que seria melhor para administrarem o dinheiro do Fundo da Associação. Ele fez os lançamentos das receitas e despesas do ano e, no final, agradeceu:

— *Assim vai ficar bem fácil para toda a comunidade entender quanto dinheiro a associação recebeu, quanto gastou com quais despesas ou atividades e quanto ainda temos disponível.*

Márcia completou:

— *Vocês também vão poder analisar se a contribuição dos associados e as doações estão sendo suficientes para manter a associação, se estão gastando muito em alguma coisa e se precisam diminuir ou se tem dinheiro disponível para fazer outras coisas.*

Pedro entendeu bem e falou:

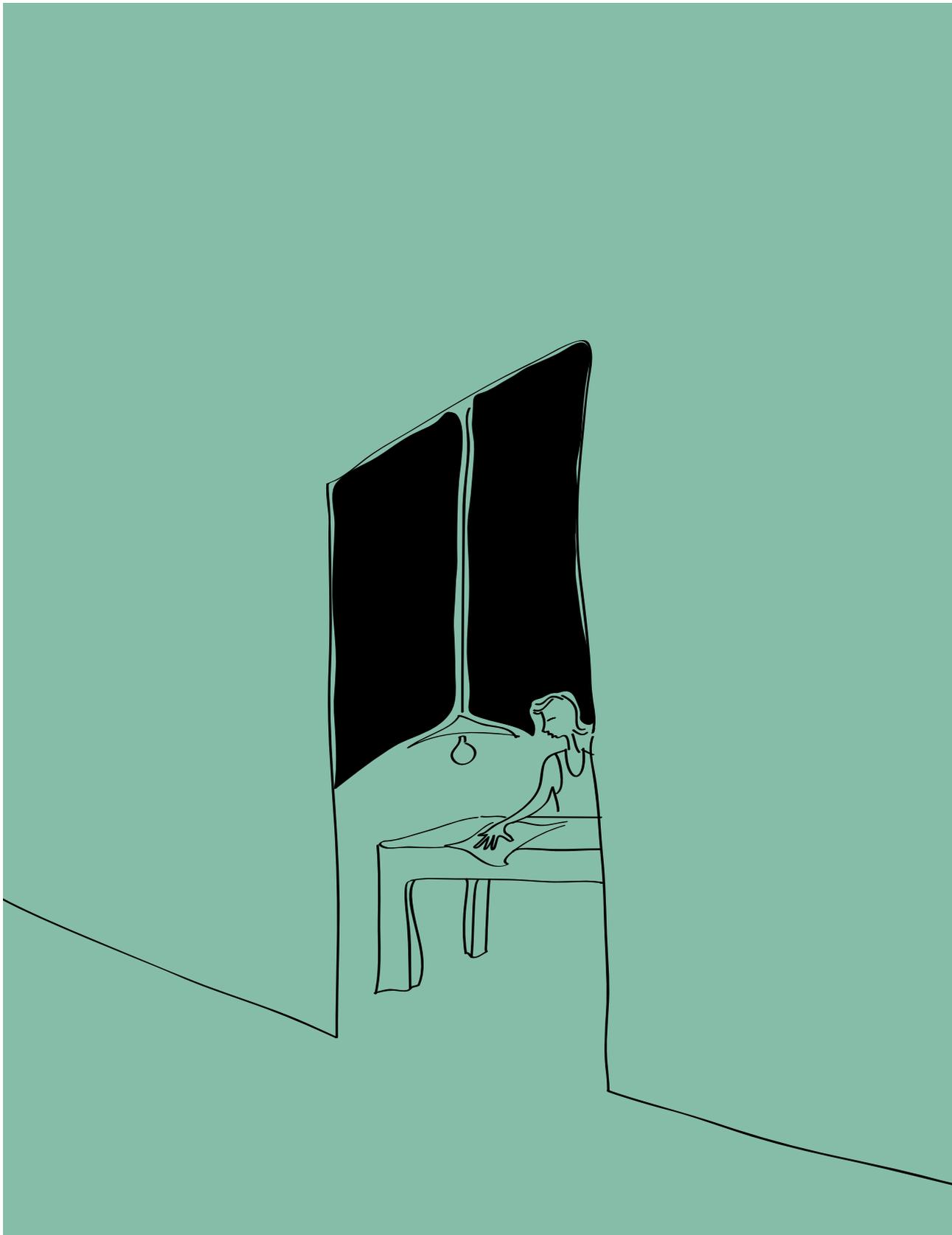
— *Isso é fazer a gestão dos recursos, não é?*

Márcia concordou:

— *É isso mesmo!! Você aprendeu direitinho o que trabalhamos no último curso.*

RELATÓRIO FINANCEIRO

Despesas para fins
de administração
de 1970 foram de R\$ 100.000,00
sendo de R\$ 50.000,00 em
1970 e de R\$ 50.000,00 em
1971. O montante de R\$ 100.000,00
foi pago em 1970 e 1971.
O saldo de R\$ 100.000,00
está em depósito em nome
da empresa em 1971.



14.

**Abertura e
administração
das contas
bancárias e
investimentos**

Pedro perguntou à Márcia se era bom abrir uma conta no banco para a associação. Ela respondeu:

— *Uma conta bancária ajuda a guardar e controlar o uso do dinheiro da associação. É sempre arriscado deixar dinheiro em uma gaveta ou armário, ainda mais se for um valor alto. No banco, é seguro. Além disso, ao fazer um pagamento, você preenche um cheque, com cópia, o que ajuda muito a comprovar o valor pago em cada despesa e também tem o extrato bancário que demonstra o dinheiro que entrou e o que saiu por meio de cheques e quanto tem de saldo. É mais transparente, entende?*

Pedro disse:

— *Entendi. E se a gente tiver pouco dinheiro ou movimentar muito pouco?*

Márcia esclareceu:

— *Os bancos cobram uma taxa mensal para manter a conta. O valor varia de banco para banco, dependendo também do volume de dinheiro que é movimentado. Se for muito pouco dinheiro, vai ficar caro manter a conta. Por exemplo, se o banco cobra R\$ 30 de taxa de manutenção de conta e a associação movimenta R\$ 100 por mês, é muito caro manter essa conta, não acha?*

Pedro concordou com ela:

— *Fica muito caro, mesmo. Agora se a movimentação for maior, é mais seguro abrir uma conta.*

Márcia acrescentou:

— A conta bancária também ajuda quando vocês vendem alguma coisa e o comprador paga em cheque. Podem também receber doações de pessoas, mesmo de longe. É só fazerem um depósito ou transferência para a conta da associação. Facilita bastante.

— É mesmo, comentou Pedro, já se animando.

E ela continuou:

— Quando vocês receberem um financiamento de projeto, o financiador vai exigir que vocês abram uma conta só para aquele projeto.

Pedro ficou surpreso:

— Então, se a associação tiver vários projetos, precisará ter várias contas no banco.

Márcia:

— Isso mesmo. A associação pode ter quantas contas bancárias for preciso. Quando a associação tem fontes de recursos diferentes, utilizadas para atividades ou despesas diferentes, é bom que se tenha uma conta para cada uma. Isso vai facilitar muito o seu trabalho de controle financeiro.

Pedro lembrou dos relatórios financeiros que tinham feito antes:

— Assim como vai ter um relatório financeiro diferente para cada projeto ou atividade, tenho uma conta bancária também.

Márcia ficava contente de ver como ele aprendia:

— Exatamente. Você pode conferir as receitas e despesas que estão no relatório com as que estão no extrato bancário e ver se tudo está certo. O extrato vai confirmar se o saldo que está no seu relatório existe mesmo. Isso é chamado de conciliação bancária.

Pedro gostou:

— Isso é muito bom. Assim ninguém vai ter dúvida sobre o que está demonstrado no relatório. E como faz essa conciliação bancária?

Márcia explicou:

— Uma coisa muito importante é pedir no banco para mandar pelo correio o extrato mensal, do primeiro ao último dia de cada mês. Esse é o que tem valor para a contabilidade. Os extratos tirados nos terminais de autoatendimento ou pela internet são só para conferir a movimentação durante o mês, se você precisar.

Pedro ficou em dúvida:

— Mas não é a mesma coisa?

Márcia esclareceu:

— O problema é que você pode tirar um extrato em um determinado momento do dia e mais tarde haver mais algum lançamento. Se você tirar outro extrato no dia seguinte, esse lançamento não vai aparecer e a sua conferência não vai ficar certa.

Pedro estava entendendo:

— E depois, o que é preciso fazer?

Márcia continuou:

— Você vai conferindo todos os lançamentos do relatório com os lançamentos do extrato, para ver se foram todos registrados e se os valores estão corretos. Devem estar faltando, por exemplo, as taxas bancárias. Então, você as acrescenta no relatório. Quando terminar, verifique se o saldo do relatório é igual ao do extrato. Pode ser que algum depósito feito ou cheque emitido no último dia do mês não esteja no extrato. É preciso demonstrar isso para que os saldos fiquem iguais. Por exemplo, se o relatório mostra que há um saldo de R\$ 537,60, mas o extrato mostra que só tem R\$ 360,60:

Conciliação bancária	
Saldo relatório	537,60
(+) Cheques não compensados	
000138	123,00
(-) Depósitos não creditados	
30/04	300,00
Saldo extrato	360,60

Pedro ficou olhando a tabelinha que a Márcia estava mostrando e comentou:

— *Fica bem claro o que já foi lançado no relatório financeiro, mas ainda não apareceu no extrato. Com a conciliação bancária, um fica conferindo com o outro. Gostei disso, Márcia. A associação tem movimentado um dinheirinho razoável com as contribuições dos associados. Eu vou falar com os outros diretores para abriremos uma conta no banco. O que eu preciso fazer?*

Márcia explicou:

— *Primeiro, você precisa ir ao banco onde quer abrir a conta e perguntar quais os documentos necessários, tanto da associação, como das pessoas que vão movimentar a conta: assinar cheques, pedir extratos, fazer investimentos. Normalmente são duas pessoas que assinam por uma associação, conforme previsto no estatuto. No caso de vocês, são o Coordenador-Geral e o Coordenador de Administração. Quando for levar os documentos, é preciso a presença das duas pessoas para assinar a abertura da conta.*

Pedro não entendeu bem a parte de investimentos:

— *Uma associação também pode fazer investimentos no banco?*

Márcia esclareceu:

— *Pode sim. Não tem nada a ver o fato da associação não ter finalidade econômica com fazer investimentos bancários. É até recomendável e alguns financiadores*

exigem que o dinheiro seja investido se não for ser usado por algum tempo. A única coisa é que os rendimentos de aplicação financeira não são imunes ao Imposto de Renda de Pessoa Jurídica. O banco vai descontar quando a aplicação for resgatada.

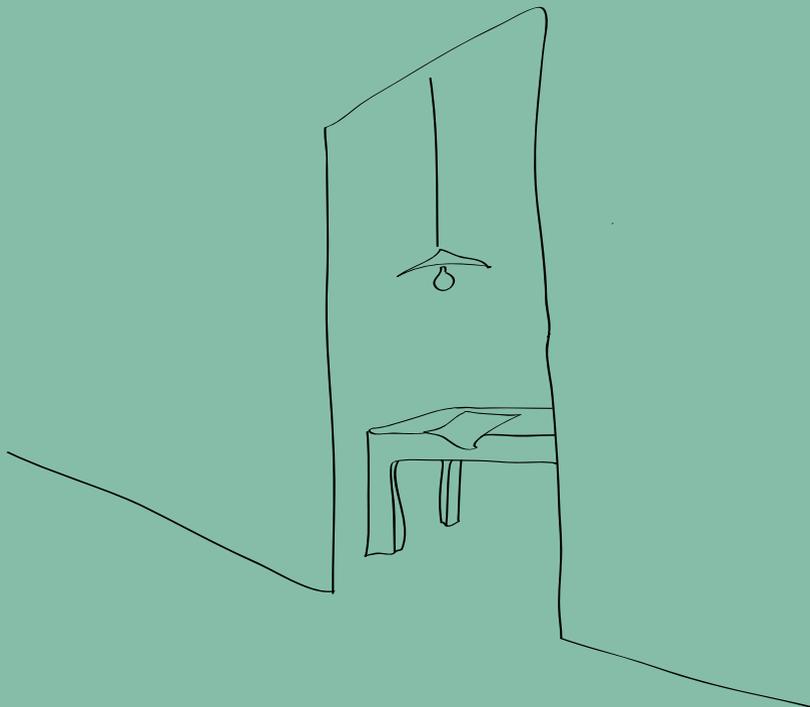
Pedro quis saber mais:

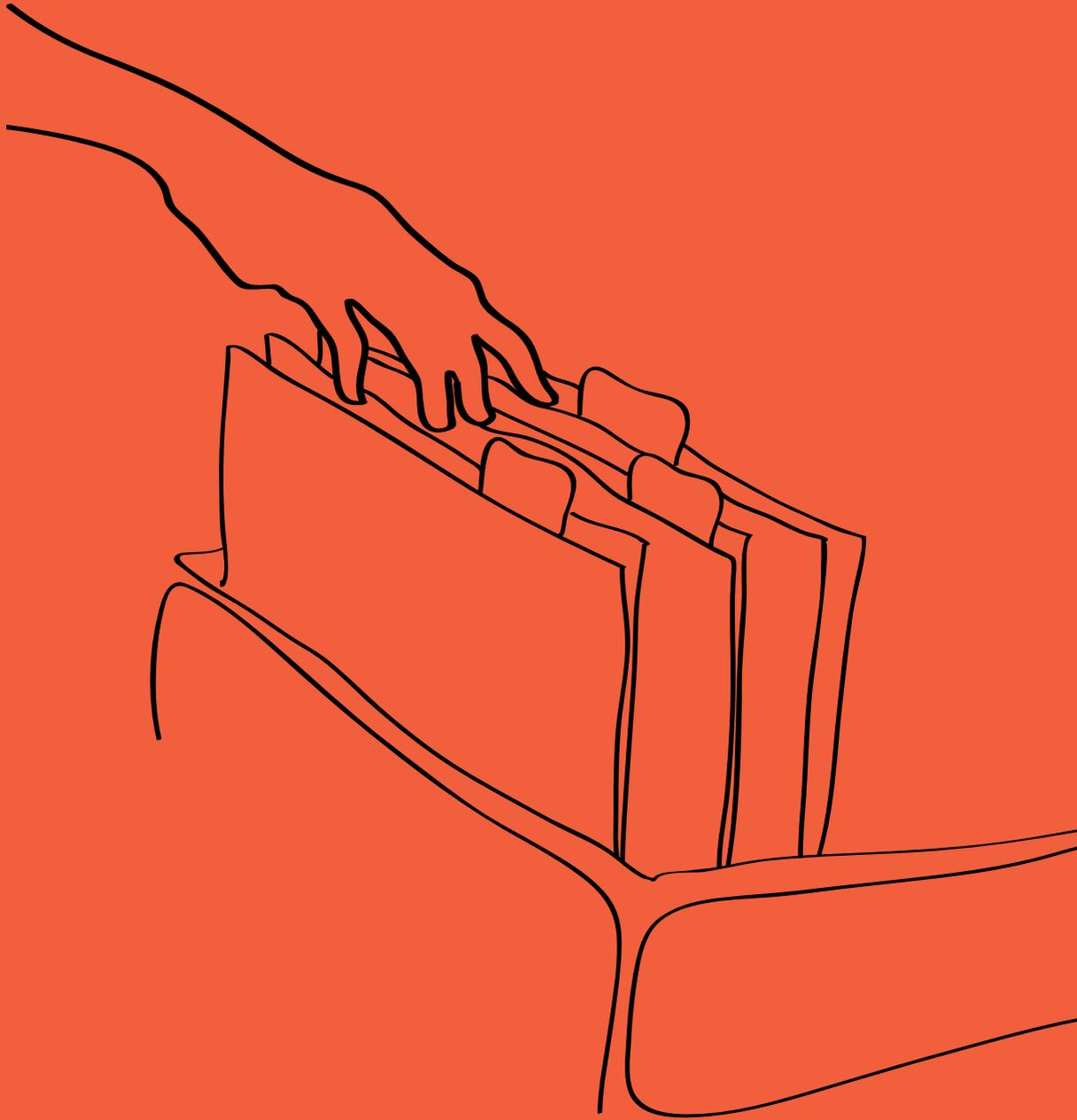
— Como eu sei quando e como fazer esse investimento?

Márcia respondeu:

— Todos os bancos têm vários tipos de investimento. Alguns pagam mais, outros menos, dependendo de quanto dinheiro você tem para aplicar e quanto tempo pode deixar investido. Quando você for ao banco abrir a conta, o gerente pode explicar os investimentos que aquele banco tem, o valor mínimo, quanto tempo precisa deixar sem mexer e quanto vai render. Aí, você decide junto com o seu Antônio.

Pedro ficou de conversar com os outros diretores e tomar as providências necessárias para abrir a conta e saber mais sobre os investimentos.





15.

Contabilidade

Antes de encerrar esta consultoria para a Associação Jequitibá, Márcia ajudou Pedro a resolver mais uma coisa importante para a associação: a contratação do contador.

Pedro tinha perguntado para ela:

— *Se eu já estou fazendo direitinho o relatório financeiro do jeito que você ensinou, ainda preciso contratar um contador?*

Márcia respondeu que sim:

— *Os relatórios financeiros que você faz são apenas para controlar o uso dos recursos e prestar contas para a comunidade e para os financiadores, quando for preciso. Como você deve lembrar, estes relatórios podem ser do jeito que você achar melhor ou os financiadores pedirem.*

Pedro se lembrava. Márcia continuou explicando:

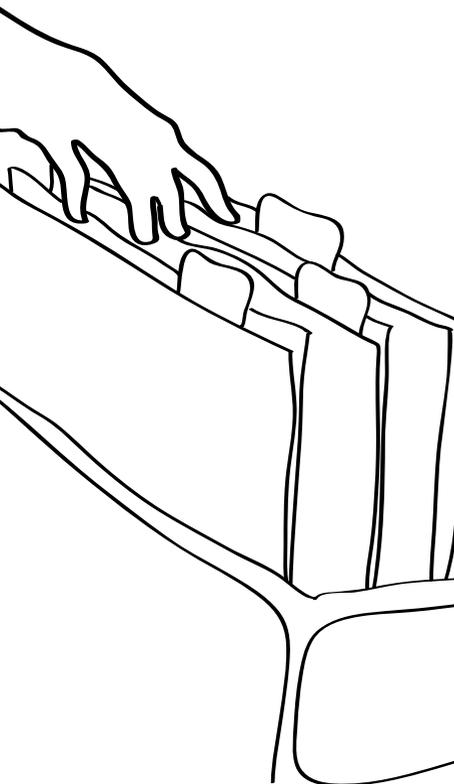
— *Como eu disse para vocês na primeira vez que vim aqui, a Lei nº 9.532, de 1997, estabelece no artigo 12 que, para as associações manterem a imunidade ao Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas, elas devem, entre outras coisas, “manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão”.*

Pedro não entendeu muito:

— *O que isso quer dizer?*

Márcia explicou:

— *Significa que precisa registrar todo o dinheiro que recebe e o que gasta em livros contábeis e no formato*



definido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade. O contador registra as mesmas coisas que você faz no relatório financeiro no formato de Livro Razão e Diário. No final do mês, ele faz um demonstrativo contábil, um balancete e, depois, quando termina o ano, faz o Balanço Patrimonial que, além das receitas e despesas, demonstra também o patrimônio da associação, os bens que ela tem. Esses é que são os livros revestidos de formalidade de que a lei fala.

Pedro entendeu:

— E, para fazer isso, a gente precisa de um contador.

Márcia acrescentou:

— E não é só isso. O contador pode ajudar vocês em várias outras coisas: como fazer e enviar regularmente para os órgãos de governo as declarações e informações necessárias, ajudar nos documentos para a contratação de pessoal, fazer as guias de recolhimento de encargos sociais e tributos e tirar as dúvidas de vocês sobre esses assuntos. O contador é também um consultor contábil.

Pedro lembrou do Leonardo, que tinha cuidado dos primeiros documentos da associação, e foi junto com seu Antônio conversar com ele para combinarem como seria a contratação e a forma de trabalharem.

A primeira pergunta de seu Antônio foi:

— Você cobra muito caro pelo seu serviço?

Leonardo sorriu com a franqueza dele:

— Eu acho que não, seu Antônio. Existe uma tabela do Conselho Regional de Contabilidade que diz o quanto a gente pode cobrar, de acordo com o número de receitas e despesas que precisam ser lançadas mensalmente e o número de funcionários. É isso que mede o trabalho que eu vou ter. Então, quanto mais trabalho, maior o valor dos meus honorários.

Seu Antônio achou justo. Pedro perguntou:

— O que nós precisamos fazer para contratá-lo?

Leonardo explicou:

— *Como contador, sou um prestador de serviços para a Associação Jequitibá. Nós vamos fazer um contrato com os direitos e deveres de cada um: o que eu vou fazer, as minhas responsabilidades, os prazos para vocês entregarem os documentos aqui no escritório e para eu aprontar o serviço, o valor dos honorários, a data de pagamento, as regras para renovação do contrato, entre outras coisas. Assim, fica claro o que cada um de nós deve fazer e o que esperar do outro.*

Pedro e seu Antônio estavam gostando do jeito dele. Leonardo perguntou:

— *Vocês tem várias atividades e projetos?*

Pedro respondeu:

— *Por enquanto, não. Só temos um fundo para manutenção da associação e um dinheiro da coleta e comercialização de castanha, mas esperamos ter mais coisas logo, logo.*

O contador comentou:

— *Você já está fazendo os relatórios financeiros e guardando todos os comprovantes de receitas e despesas, certo?*

Pedro confirmou e ele continuou:

— *É bom você ter uma pasta para os documentos do fundo e outra para a castanha. Cada vez que você fizer um pagamento, archive junto o comprovante de despesa e a cópia do cheque e vá guardando por ordem de data. Separe com um clipe ou envelope os documentos de cada mês. Coloque junto nesse envelope os comprovantes de receitas, o extrato bancário e uma cópia da relação de receitas e despesas daquele mês.*

Pedro se adiantou:

— *Isso já me ensinaram e eu já comecei a fazer.*

Leonardo gostou:

— Ótimo! Assim fica tudo bem organizado, não é? Quando terminar o mês e você acabar de fazer os lançamentos, ou seja, nos primeiros dias do mês seguinte, você pega os envelopes e traz aqui no escritório para eu fazer a escrituração. Até o final do mês, eu devolvo para você deixar arquivado na associação.

Pedro pediu um esclarecimento:

— Esses documentos precisam ficar guardados na associação? Quanto tempo?

Leonardo explicou:

— É muito importante todos os documentos contábeis ficarem bem organizados e guardados na associação ou, se não tiverem uma sala ou escritório, na casa do responsável, para a análise do Conselho Fiscal, para alguém mais que queira ver, para vocês conferirem alguma coisa, para a auditoria dos financiadores e dos fiscais dos órgãos de governo. Recibos e notas fiscais de compras, extratos bancários e comprovantes de receitas devem ser guardados por cinco anos pelo menos.

O contador continuou:

— Eu quero que você me traga o Plano de Contas das atividades de vocês e o número da conta bancária de cada uma. Eu vou fazer a contabilidade separando cada atividade. Assim, vocês podem conferir o meu relatório com o seu.

E para terminar:

— Outra coisa que preciso é a Relação Patrimonial da associação. Ela será incluída no balanço patrimonial que eu vou fazer quando terminar o ano. Sempre que houver alguma alteração, eu preciso que você me informe, para eu atualizar no balanço.

Pedro ficou surpreso:

— Eu não ouvi falar de Relação Patrimonial. O que é isso?

Leonardo explicou:

— É uma relação de todos os bens da associação: imóveis, automóveis, equipamentos, veículos. Eu vou te mostrar um modelo:

NÚMERO PATRIMÔNIO	DATA AQUISIÇÃO	NÚMERO DOCUMENTO	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA DA BAIXA

O contador explicou cada item:

Número do Patrimônio: é bom vocês mandarem fazer plaquinhas com o nome da associação e o número do patrimônio para identificar o que é da associação e controlar melhor. Aqui, nessa coluna, vai o número de cada item, começando do 1 e indo em sequência;

Data de aquisição: é a data em que o bem foi comprado ou doado. Está na nota fiscal ou no termo de doação;

Número do documento: é o número da nota fiscal, em caso de compra.

Descrição: são as características do bem. Podem ser copiadas da nota fiscal;

Valor: também está na nota fiscal. Em caso de doação ou construção de uma sede na comunidade, podem colocar um valor estimado.

Leonardo disse para Pedro que, se tivesse alguma dificuldade, era só levar os documentos no escritório de contabilidade que ele o ajudaria a fazer a relação.

Pedro perguntou:

— *E essa data da baixa, o que é?*

O contador explicou:

— *Quando um bem é vendido, quebra e não tem mais conserto, é roubado ou perdido, precisamos tirar da relação patrimonial. Para isso damos o nome de*

“dar baixa do patrimônio”. Nessa coluna, colocamos a data em que aconteceu a venda, a perda, o roubo ou em que se definiu que não havia mais conserto.

Pedro quis saber ainda:

— Quando uma coisa é vendida a gente tem um comprovante. E quando é roubado ou perdido? Por exemplo, se um barco ou motor afundar no rio?

Leonardo esclareceu:

— Se um bem for roubado ou perdido, é importante fazer um Boletim de Ocorrência na delegacia mais próxima. Ele serve como comprovante. Se não for possível, pode ser feita uma declaração da pessoa que perdeu ou era o responsável pelo barco ou motor que afundou.



16.

Contratação de pessoal

Seu Antônio estava pensando no contrato que a associação assinou com o contador e perguntou:

— *A gente precisa ter contrato com todas as pessoas que trabalham para a associação?*

Leonardo explicou:

— *Existe uma legislação específica para cada tipo de contratação: funcionários, prestadores de serviços, estagiários ou mesmo voluntários. As pessoas que trabalham todos os dias, durante um número de horas definido, em uma função também definida, que tem alguém que diz para ela o que precisa fazer e ganha um salário, são funcionárias. Devem ser contratadas com registro em carteira.*

Pedro perguntou:

— *Então, não podemos pagar essas pessoas com um recibo simples, como se fosse um prestador de serviços?*

Leonardo tinha duas coisas para explicar:

— *A pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante salário, como eu expliquei antes, tem o que a gente chama de vínculo empregatício. Ele é funcionário e não prestador de serviços. Deve ter registro em carteira, todos os direitos garantidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – e todos os encargos sociais devem ser pagos pelo empregado e pelo empregador.*

E continuou:

— *Já o prestador de serviços realiza um trabalho específico, definido em contrato. Seu trabalho para aquela*



pessoa ou organização é eventual e ele não depende só daquele trabalho. Ele tem a liberdade de prestar serviços para outros contratantes também. Por exemplo, eu fui contratado por vocês para fazer a contabilidade da associação, mas trabalho para outras associações e empresas também e o serviço vai ser feito apenas alguns dias por mês. Outro caso é se vocês contratam uma pessoa para dar um curso, fazer um estudo, construir uma casa, etc. Mas, também nesses casos, não podemos fazer um recibo simples, no computador ou formulário vendido em papelaria. Ou o prestador de serviço dá uma nota fiscal ou vocês devem fazer um RPA – Recibo de Pagamento a Autônomo. Nesse caso, também devem ser descontados e recolhidos os encargos sociais e impostos.

Pedro comentou:

— É mesmo? Eu não sabia disso. E como a gente faz para pagar esses encargos e impostos?

Leonardo esclareceu:

— Cada um deles tem um formulário específico e uma data em que deve ser feito o recolhimento. Não se preocupem. Eu faço as guias, coloco as datas em que devem ser pagos e entrego para vocês.

Seu Antônio quis facilitar as coisas:

— A gente podia deixar o dinheiro com você ou um talão de cheques assinados e você mesmo faz o pagamento pra gente.

O contador recusou na hora:

— De jeito nenhum, seu Antônio. Vocês não devem deixar dinheiro e muito menos talão de cheques assinados com ninguém. Mesmo que vocês confiem em mim, o que me deixa contente, são vocês que devem cuidar do dinheiro de vocês. Eu faço as guias, entrego, vocês pagam e depois me mandam junto com os outros documentos para eu contabilizar.

Pedro perguntou:

— E a gente pode contratar pessoas como estagiários? Tem vários estudantes na comunidade.

Leonardo esclareceu:

— Podem contratar, sim. Aliás, é uma boa oportunidade para preparar os estudantes para o mercado de trabalho. Mas não é qualquer pessoa que pode ser contratada como estagiário. A Lei nº 11.788, de 2008, define que estágio **“é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos”**. O estágio é uma complementação da formação que o estudante está tendo na escola ou faculdade. Deve estar incluído no curso como obrigatório ou opcional e deve ser acompanhado por uma pessoa de onde ele estuda por meio de planos de atividades e relatórios. O estudante, a escola e a organização que o contratar devem assinar um Termo de Compromisso.

Seu Antônio comentou:

— Nossa! Tem lei pra tudo nessa vida...

Leonardo ponderou:

— É bom que tenha lei, seu Antônio. Isso impede que se contrate alguém como estagiário ou prestador de serviços só para pagar menos encargos sociais. Ajuda a defender os direitos dos que trabalham.

Seu Antônio perguntou:

— A nossa associação ainda está começando e não tem muito dinheiro. Tem alguns jovens da comunidade que gostariam de fazer algumas atividades no escritório pra ajudar a gente e também ir aprendendo. Não querem receber nada por esse trabalho. O que você acha?

Leonardo gostou:

— Isso é uma coisa muito boa. Esse trabalho que as pessoas fazem sem querer receber, principalmente em organizações sociais, é chamado de trabalho voluntário. Tem sido muito valorizado em todos os lugares.

Seu Antônio brincou:

— *E tem lei pra isso também?*

Leonardo confirmou:

— *O senhor está brincando, mas tem sim. É a Lei nº 9.608, de 1998. Nela, considera-se “serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim”.*

Pedro comentou:

— *Bom, se não tem pagamento, não tem recibo. Mas tem algum contrato também?*

O contador informou:

— *A mesma lei define que deve ser assinado um Termo de Adesão entre a organização e o voluntário. Assim, fica bem documentado que a pessoa se dispôs a ajudar sem receber remuneração ou outros direitos. Isso garante que ela não reclamará nenhum direito trabalhista depois.*

Por hora, Pedro e seu Antônio estavam satisfeitos com as informações recebidas. Ao se despedir do contador, seu Antônio agradeceu e comentou:

— *Pois, é, seu Leonardo. Vivendo e aprendendo. Vi muita coisa nova hoje e gostei. Assim, “preto no branco”, fica melhor mesmo.*

Leonardo concordou:

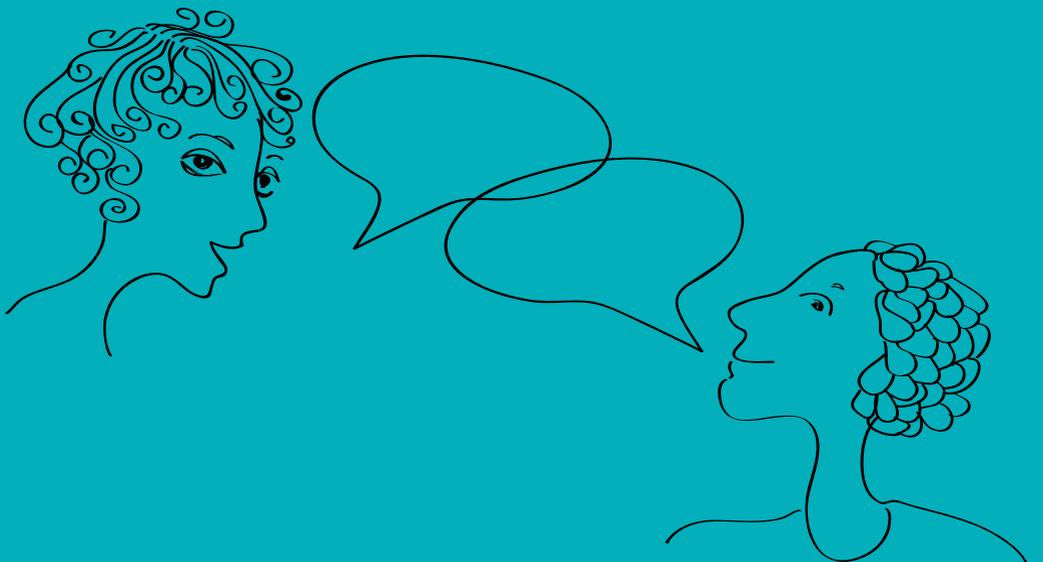
— *O senhor tem razão. Tudo bem explicado e documentado é uma garantia para quem contrata e para quem é contratado.*

Seu Antônio perguntou ainda:

— E você vai ajudar a gente a fazer todos esses contratos e termos, além de recibos e outras coisas, não é?

Leonardo confirmou:

— Pode ficar tranquilo. Cada vez que vocês forem fazer algum tipo de contratação, podem vir falar comigo que eu oriento ou faço para vocês, conforme o caso. Qualquer dúvida que tiverem ou ajuda que precisarem para cuidar dessa papelada ou “burocracia”, como costumam chamar, podem contar comigo.





17.

**Deu bicho
no jequitibá**

Os diretores da Associação Jequitibá foram trabalhando com entusiasmo e dedicação. Aos poucos foram conseguindo alguns recursos e parcerias para executar o planejamento que tinham feito. Fizeram também várias reuniões com a prefeitura e governo do estado para melhorar as políticas públicas. A associação foi ficando conhecida. Muita gente estava gostando do trabalho que estavam fazendo. Algumas pessoas diziam até que era a associação mais ativa da região. O jequitibá na frente do centro comunitário também estava crescendo. Guilherme não descuidava dele nem um dia.

Os convites para contarem suas experiências, participarem de reuniões, encontros, seminários, congressos e audiências em órgãos públicos foram crescendo. Também apareciam vários jornalistas querendo que eles falassem sobre a comunidade, a associação e o trabalho que estavam fazendo.

Para atender melhor a esses compromissos, além de ficarem mais próximos do contador, do banco e dos fornecedores, resolveram abrir um escritório na cidade. Também arrumaram uma casa para seu Antônio, Vera e Pedro ficarem quando estivessem por lá.

Conheceram muitas pessoas. Algumas delas se ofereceram para fazer projetos para a associação ter mais recursos para trabalhar. Os coordenadores argumentaram que não sabiam fazer nem administrar projetos, mas disseram para eles não se preocuparem, pois cuidariam de tudo. As lideranças argumentaram ainda que precisavam conversar com a comunidade, mas responderam que o prazo para a entrega dos projetos era muito curto e não daria tempo. Se não fizessem logo perderiam a oportunidade. Acabaram concordando e alguns projetos foram aprovados, mas eles não sabiam exatamente para que, nem

quanto dinheiro entrava ou o que era feito com ele. Tudo era resolvido por esses assessores, que foram trabalhar no escritório da associação na cidade. Os coordenadores só assinavam.

Os compromissos foram aumentando, os coordenadores ficando cada vez mais na cidade ou viajando e as conversas e o trabalho na comunidade foram diminuindo. Depois de algum tempo, os associados não viam mais seus coordenadores. Sabiam que estavam trabalhando bastante, tendo muitas viagens e reuniões, mas vinham pouco à comunidade até para contar o que estavam fazendo e o que estavam conseguindo de benefícios.

Uma vez ou outra, a comunidade tinha uma melhoria na escola, no posto de saúde, limpeza das estradas, mas as atividades de geração de renda, cultura, fiscalização do território e preservação do meio ambiente estavam diminuindo cada vez mais. Havia várias festas em que as lideranças da associação também não conseguiam estar presentes. Muitas vezes precisaram consertar alguma coisa ou comprar algum equipamento, mas ou não conseguiam falar com os coordenadores, ou eles diziam que não tinham dinheiro. A solução era juntar dinheiro entre eles mesmos para fazer o que era preciso.

Juca sempre falava:

— *Onde está nossa associação? Para que criamos a nossa associação se temos que fazer tudo sozinhos? Cadê nossas lideranças?*

Seu João tentava acalmar:

— *Não é assim, Juca. A associação somos todos nós e não só os coordenadores. Eles estão trabalhando duro na cidade para defender os nossos direitos.*

Dona Cotinha não se conformava:

— *Não sei para que ficam tanto na cidade. De que adianta tanta reunião para nós? Para chegar uma coisinha ou outra aqui de vez em quando? Eu acho que essas viagens são mesmo para eles se divertirem e gastarem o nosso dinheiro, viajar de avião, ficar em hotéis, comer em restaurantes, dar entrevistas e ficarem famosos. Há quanto tempo eles não vêm aqui fazer uma prestação de contas do que eles tem feito com o dinheiro do Fundo da Associação e do que conseguem com os projetos?*

Essas conversas iam se espalhando pela comunidade. Seu João e os outros membros do Conselho de Líderes não conseguiam continuar argumentando porque eles também tinham muitas dúvidas. Eles também não estavam contentes com o que estava acontecendo.

Em um desses dias em que essas conversas estavam muito fortes, Guilherme entrou em casa muito aflito, perguntando pelo seu Antônio:

— *Mãe, cadê o meu avô? Preciso muito falar com ele.*

Tereza respondeu que o avô estava na cidade ou viajando por algum canto, fazendo alguma reunião com Pedro e Vera.

Guilherme insistiu:

— *Eu preciso do meu avô. Está dando bicho no jequitibá. As folhas estão ficando amarelas e os galhos estão ficando secos. Acho até que as raízes estão apodrecendo. Se ele não está aqui, quem vai me ajudar?*

Várias pessoas foram até a casa de Tereza para saber o que se passava com Guilherme para ele estar tão aflito. Quando souberam, foram com ele ver o jequitibá. Ficaram tristes de ver como a árvore estava. Marialva lembrou:

— *A ideia de plantar esse jequitibá-rosa foi da Isabel no dia em que fundamos a nossa associação. Seu Antônio plantou. Ela disse que era para a gente cuidar bem para ele crescer forte e viver muitos anos, como a nossa associação. Não parece coisa combinada dar bicho no jequitibá bem agora em que a gente não está gostando de como nossa associação está indo?*

Eles precisavam fazer alguma coisa para salvar a árvore e também para acertar o rumo da associação.

Joana e Nico, que conheciam muito sobre remédios do mato, sabiam como resolver o problema e deixaram Guilherme muito contente quando disseram que o ajudariam a acabar com os bichos. Enquanto isso, seu João convocou uma reunião do Conselho de Líderes para “conseguirem um bom remédio” para a associação.

Resolveram convocar uma Assembleia Geral Extraordinária para a avaliação da execução do planejamento, apresentação de relatório de atividades dos coordenadores e de prestação de contas dos recursos. Os coordenadores, como sempre, disseram que tinham muitos compromissos e não podiam naquela data. Seu João disse que a comunidade estava muito preocupada e descontente, que a assembleia estava convocada e aconteceria de qualquer jeito. Os coordenadores deveriam comparecer ou iriam tomar as decisões necessárias, mesmo sem eles presentes.

No dia da assembleia a diretoria não tinha boas notícias para dar. Alguns dos projetos que tinham sido feitos não foram executados corretamente, nem as contas foram prestadas. Eles tinham deixado por conta dos assessores, enquanto cumpriam seus compromissos políticos e não tinham cópias dos projetos, nem dos contratos e nem dos relatórios financeiros. Até as contas bancárias eram controladas pelos assessores, que pediram demissão há alguns dias e foram embora com tudo. A associação estava devendo dinheiro.

O presidente da assembleia perguntou o que eles fizeram todo esse tempo em que estavam na cidade.

Seu Antônio respondeu:

— Nós trabalhamos muito, ficamos longe da comunidade e das nossas famílias para tornar a Associação Jequitibá conhecida, forte, respeitada por outras organizações, por financiadores e pelo governo. Tem saído muita reportagem sobre nós no jornal, na televisão, na internet. Até jornalistas e pesquisadores estrangeiros a gente tem recebido. Colocamos a nossa comunidade no mapa do Brasil e do mundo.

Juca, dona Cotinha e outros associados começaram a falar muito mal dos coordenadores por ficarem distantes da comunidade e ainda fazerem projetos que não davam conta de cuidar bem, de deixar a associação na mão de desconhecidos e com dívidas, mas seu João não deixou essa conversa se prolongar muito:

— Nós respeitamos e consideramos a boa vontade e dedicação de vocês para fortalecer a nossa associação. Agora, vocês vão concordar com a gente que nós ficamos aqui muito esquecidos. Vocês não lembraram muito que o objetivo da associação era principalmente melhorar as condições de vida aqui da comunidade.

Pelo que estou vendo, não foi feito muita coisa do que nós planejamos juntos. O que nós ganhamos com o conhecimento e o prestígio que a nossa associação tem hoje no Brasil e no mundo, como diz o seu João, se a nossa vida continua igual? Vocês também não têm como prestar contas do dinheiro do fundo da associação, da comercialização da castanha e dos projetos que fizeram, porque deixaram tudo na mão de pessoas que, quando a situação apertou, foram embora e nos deixaram com as dívidas.

Pedro quis reforçar que tinham se dedicado muito, feito muito sacrifício pela comunidade, mas seu João interrompeu:

— Deixa, Pedro. A gente se esforçou, sim, mas não andamos pelo melhor caminho. Foi uma caminhada longa, de sacrifícios, mas sem muito proveito, porque não era o caminho que a gente devia seguir. E ainda colocamos a nossa associação em uma situação muito difícil.

Seu João falou para todos os associados presentes à assembleia:

— Então pessoal, a nossa associação também deu bicho. E agora, vamos desistir e deixar ela morrer ou vamos tratar dela?

Juca propôs:

— Por que a gente não deixa essa associação prá lá e cria outra?

Dona Cotinha e mais algumas pessoas acharam a ideia boa, assim se livrariam das dívidas. Mas Marialva discordou:

— Nós precisamos assumir a responsabilidade do que nós fazemos. Se não pagarmos as nossas dívidas, a Associação Jequitibá será conhecida como devedora, que não cumpre seus compromissos. Os nomes dos coordenadores, principalmente do Coordenador-Geral e do Coordenador de Administração, também vão ficar “sujos na praça”, como se diz. Nós começamos a nossa associação com muita vontade, muito entusiasmo e vamos terminar assim, como pessoas que não pagam? Eu não quero isso para nós.

A polêmica estava instalada. A decisão era difícil e necessitava de muita conversa. Quando estava anoitecendo, seu João, que estava presidindo a assembleia,

encerrou o trabalho daquele dia e pediu para todos “refrescarem as ideias” durante a noite para trazerem boas propostas no dia seguinte.

Várias pessoas e pequenos grupos eram vistos conversando nas casas e no salão comunitário durante a noite.

No dia seguinte, logo cedo, o clima estava tenso no salão comunitário. Seu João foi o primeiro a falar:

— *A nossa associação tem o mesmo nome daquela árvore que está plantada ali na frente. O Guilherme tem cuidado muito bem dela e mesmo assim deu bicho e quase morreu. A sorte é que ele estava sempre muito atento e assim que o problema começou, ele procurou ajuda de outras pessoas da comunidade. Eu pergunto aos nossos coordenadores: se a gente tirasse esse jequitibá daqui da frente do nosso centro comunitário e plantasse no asfalto ou no cimento da cidade, ele iria crescer bem?*

Seu Antônio respondeu rapidamente:

— *No asfalto ou no cimento não cresce árvore, não.*

Seu João continuou:

— *Esse foi o problema de vocês. Tiraram as raízes da associação da nossa comunidade e levaram para a cidade. Lá ela não cresceu bem e ficou doente. Essa é uma lição para todos nós. A Associação Jequitibá pode ter um tronco alto, que conquiste fama e prestígio. Pode ter galhos que se espalhem por várias cidades do nosso estado, do Brasil e mesmo de outros países, mas não pode jamais deixar de ter suas raízes muito bem firmadas na terra fértil da nossa comunidade. É aqui que tem terra boa para ela crescer, não em outro lugar.*

Juca pediu a palavra:

— *Eu não estou nem um pouco satisfeito com a gestão dessa diretoria. Estou triste com a situação em que nossa associação está hoje, mas não podemos deixá-la morrer nem ficar conhecida como “caloteira”. Nós somos pessoas de bem e temos responsabilidade. Gostamos dela e precisamos muito que fique forte novamente. Vamos ver como resolver essa situação e encontrar outro jeito de trabalhar para isso não acontecer mais.*

Todos ficaram muito admirados com o Juca, que sempre criticava tudo, tomar uma posição tão equilibrada naquele momento.

As conversas da noite foram sendo reveladas e várias sugestões foram apresentadas. Conversaram bastante antes de tomarem algumas decisões.

Seu João voltou a falar:

— *A coisa mais importante agora é pagar as dívidas e prestar contas dos projetos da associação. Os diretores vão continuar o seu mandato e cuidarão primeiro de resolver essa situação. Vão ver tudo o que está faltando de prestação de contas para os financiadores e vão mandar os relatórios. Também vão ver direitinho tudo o que a associação está devendo para a gente dar um jeito de pagar.*

Dona Cotinha perguntou:

— *E como vamos fazer para pagar se for muito dinheiro?*

Seu João continuou:

— *Primeiro, vamos ver quanto é. Pedro vai entregar tudo isso bem explicadinho para nós o mais rápido possível. Junto com seu João e Vera, vai conversar com os conhecidos, com as organizações parceiras e preparar campanhas para arrecadar o dinheiro necessário. Nós também vamos contribuir com o que pudermos.*

Juca perguntou:

— *E como vamos evitar que isso aconteça de novo?*

Dona Joana sugeriu:

— *Nós precisamos escolher mais três pessoas para aprender e acompanhar o trabalho dos coordenadores. Mais para frente, podemos mudar o nosso estatuto e colocar um Vice-coordenador Geral, um Vice-coordenador de Administração e um Vice-coordenador de Documentação e Comunicação. Enquanto alguns ficam na cidade, outros ficam na comunidade para tocar as atividades aqui. De vez em quando vão trocando para todo mundo ficar um pouco no escritório e um pouco aqui na sede.*

Marialva também deu a sua contribuição:

— *Todo mês, os coordenadores devem se reunir conosco para apresentar os relatórios financeiros e das atividades que estão desenvolvendo.*

Nico, que também fazia parte do Conselho de Líderes, propôs:

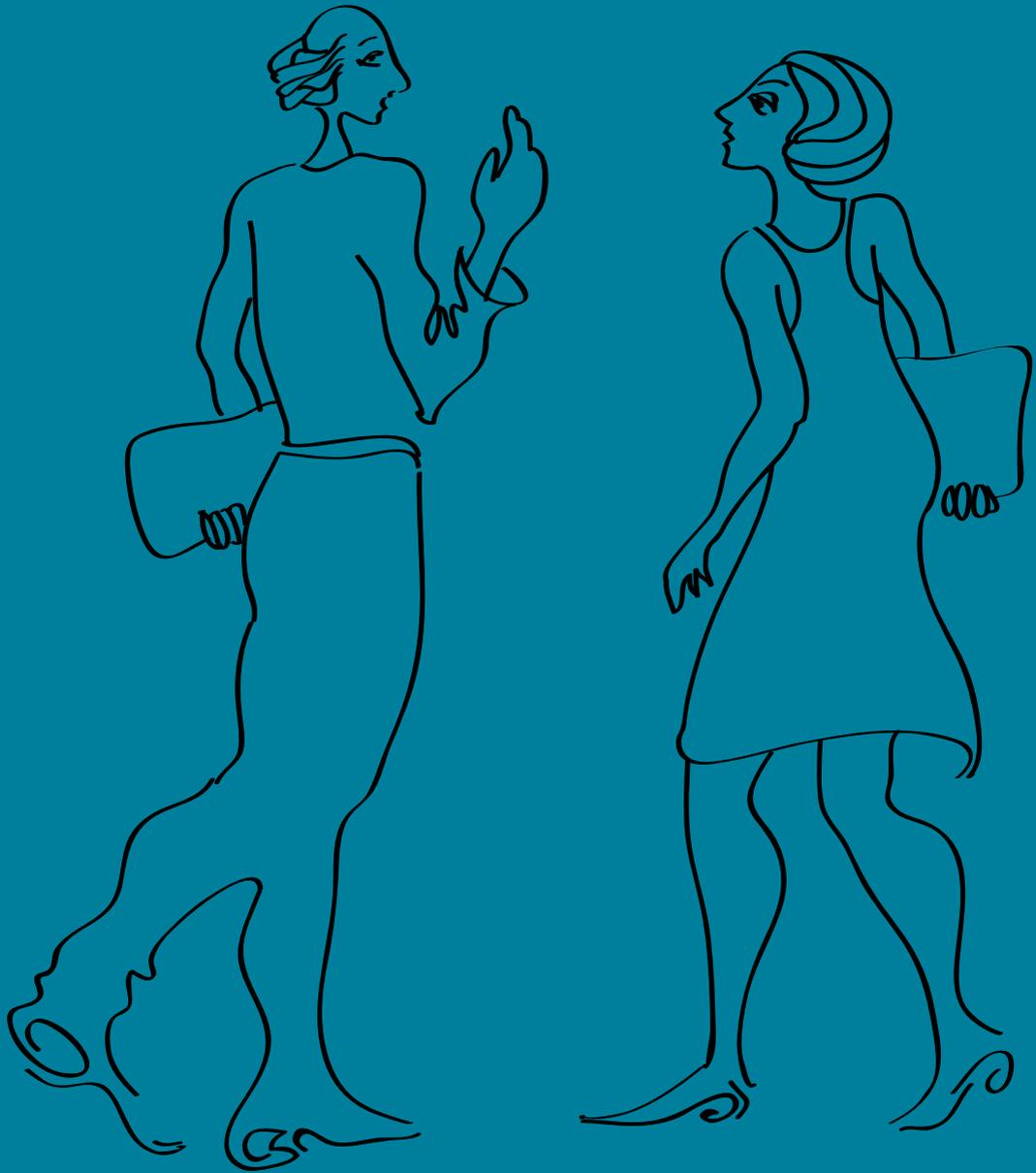
— *Os compromissos políticos da associação são muito importantes, mas, como já foi dito, não são mais importantes do que cuidar bem da nossa comunidade e da nossa associação. Os coordenadores vão resolver junto com o conselho quais desses compromissos são importantes, quais trazem benefícios para nós e quais não são tão importantes e não valem a pena participar. Assim, não vão precisar ficar tanto tempo viajando, longe da associação e de suas famílias.*

Seu João gostou da proposta e completou:

— *Assim, também não precisam deixar as coisas nas mãos de pessoas de fora. Como a gente diz: o porco engorda com o olho do dono. Somos nós que temos que cuidar das nossas coisas. Nós gostamos muito das pessoas que vieram aqui na comunidade, como a Isabel e a Márcia. Elas nos ajudaram a fundar a associação, deram muita orientação, mas nunca fizeram nada sozinhas. Ensinar e fizeram junto o que foi preciso. Não é bom ter pessoas que dizem que nos ajudam, mas não nos ensinam nem explicam nada e fazem tudo do jeito delas sem nem perguntar se a gente acha bom.*

Juca estava animado:

— *Assim eu estou gostando! Quer dizer que, além de jequitibá grande e forte, ainda vamos ter porquinho gordo?*



18.

**Elaboração,
negociação e
contratação de
projetos**

Antes de terminarem a assembleia, seu João lembrou que tinham recebido um convite para participar de um curso para elaboração e gestão de projetos. A associação poderia mandar três pessoas.

Como combinado, a participação de pessoas da Associação Jequitibá no curso foi decidida pelo Conselho de Líderes e pelos coordenadores. Eles acharam boa a ideia de mandar três pessoas, assim teriam uma pequena equipe de gente da comunidade para elaborar os projetos.

Como os diretores já tinham muita coisa para fazer, escolheram Fernando, Nilce e Rafael.

O curso de elaboração e gestão de projetos começou e Gilberto, que já tinha dado o curso sobre diagnóstico e planejamento, era o instrutor. Depois das apresentações e das trocas de informações e experiências, o instrutor perguntou:

— *Qual é a ideia que vocês têm do que seja um projeto?*

Os participantes foram respondendo e ele anotando no quadro:

— *Um jeito de conseguir dinheiro para a associação.*

— *Um documento que a gente escreve e manda para os financiadores.*

— *Um plano que elaboramos dizendo como alguma coisa será feita.*

Após todos os que tinham alguma ideia falarem, Gilberto comentou:



— *Um projeto não é só um jeito de conseguir dinheiro. É um plano de ação. Existem diferentes tipos de projeto. Um arquiteto faz o projeto de uma casa, que é a planta, antes que ela seja construída. Um pesquisador faz um projeto de sua pesquisa antes de começá-la. Um engenheiro mecânico faz um projeto de um novo modelo de automóvel antes que ele comece a ser fabricado. E nós, que trabalhamos com associações, fazemos projetos de intervenção social.*

Luíza perguntou:

— *O que é intervenção social?*

Gilberto esclareceu:

— *São atividades que realizamos para mudar alguma coisa na sociedade, na qualidade de vida das pessoas.*

Luíza deu alguns exemplos para saber se tinha entendido:

— *Como, por exemplo, aumentar a renda familiar, diminuir a mortalidade infantil, melhorar a nutrição, recuperar uma área florestal degradada?*

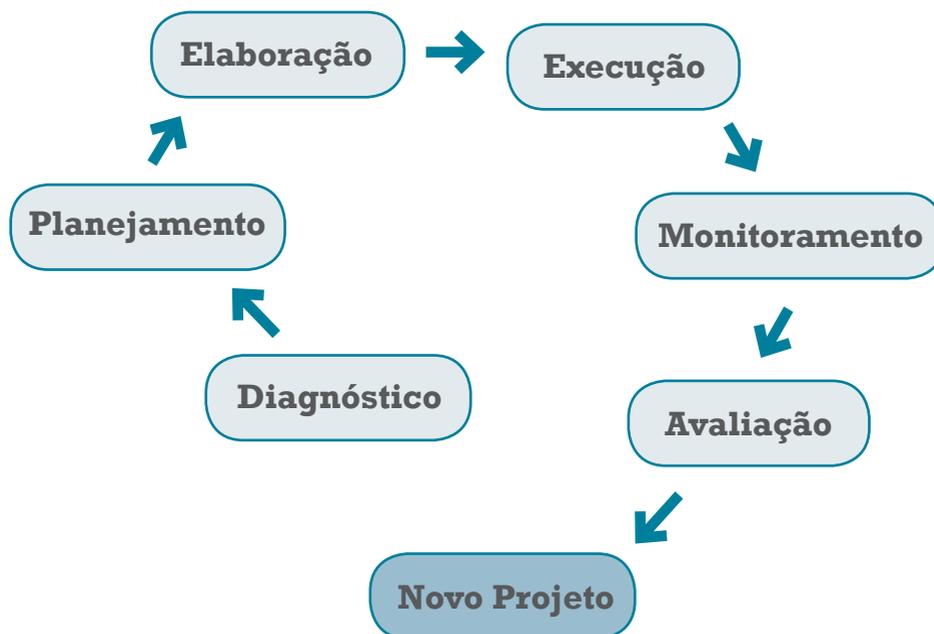
Gilberto:

— *Isso mesmo, Luíza. Então, fazer um projeto é pensar e escrever em detalhes o que queremos fazer e quais os resultados, as mudanças que esperamos conseguir com as nossas atividades.*

Várias pessoas presentes também tinham participado do curso de diagnóstico e planejamento. Gilberto perguntou se eles executaram em sua comunidade aquilo que aprenderam no curso anterior e, em caso positivo, como foi a experiência. Alguns não tinham feito porque estiveram ocupados em muitas viagens e reuniões, mas achavam que seria muito importante, para eles e para a comunidade, fazer. Outros tentaram, mas as pessoas da comunidade não se animaram muito e preferiram cuidar dos seus afazeres diários, o que também foi uma pena. Rafael falou sobre o trabalho que fez com Pedro e uma equipe que formaram. Mostrou para todos o material que tinham produzido. Outros participantes também tinham feito, contaram a experiência e mostraram seus mapas, perfis históricos, calendários e matrizes de planejamento. Também entregaram uma

cópia do relatório com todas as informações que foram coletadas nas entrevistas, informações e números sobre os problemas que tinham pesquisado.

Gilberto aproveitou o material apresentado para falar sobre o ciclo de vida dos projetos:



Todos ficaram curiosos e Gilberto explicou:

— A elaboração de um projeto não começa quando escrevemos o documento para enviar para um financiador. Começa quando fazemos o diagnóstico. Essa é a primeira fase do Ciclo de Vida dos Projetos. Com as informações sobre a realidade a qual queremos intervir ou modificar, fazemos o planejamento, que é a segunda fase. Temos aqui, nos materiais que foram produzidos nas comunidades, alguns exemplos de ações, objetivos, resultados e outros elementos que compõem a matriz de planejamento. Esses foram os temas do nosso curso anterior. É com essas informações que vamos para a terceira fase do ciclo, que é a elaboração, que é escrever o projeto. A quarta fase é a execução. Durante a execução, vamos verificando se as atividades estão sendo realizadas, se o orçamento e os prazos estão sendo cumpridos, se os resultados estão sendo alcançados. Chamamos isto de

monitoramento, que é a quinta fase do ciclo. Por último, chegamos à sexta fase: a avaliação. Neste curso, vamos começar falando da elaboração e tratar também das outras fases até a avaliação.

Marisa perguntou:

— *E depois, acaba ou começa tudo de novo?*

Gilberto respondeu:

— *Nem bem uma coisa, nem outra, Marisa. Terminado esse ciclo, a realidade não é mais a mesma. As atividades desenvolvidas geraram resultados que mudaram algumas coisas na situação inicial. É o momento de se fazer um novo diagnóstico, partir dessa nova realidade e fazer um novo projeto para melhorar ainda mais.*

Fernando comentou:

— *Então, este ciclo não é bem um círculo. Ele não se repete da mesma forma. Sempre acontece a partir de uma realidade diferente.*

Gilberto concordou:

— *Isso mesmo. É um ciclo em espiral. Está sempre crescendo. Porque é isso que a gente quer com nossos projetos, não é? Melhorar cada vez mais a situação em que vivemos.*

João comentou:

— *Lá na minha associação, não tem nada disso, não. Quando a gente fica sabendo de algum edital de financiamento, a gente senta, escreve o projeto, manda e fica esperando que ele seja aprovado para o dinheiro vir e a gente, então, fazer as coisas.*

Gilberto refletiu com eles:

— *Eu sei que tem muitas associações que fazem isso. Tem muitas também que aceitam todo tipo de doação que é oferecida. Há diretores que se sentem na obrigação de levar alguma coisa para a sua comunidade, qualquer coisa. Agora*

eu pergunto: quais são os benefícios que a comunidade teve de verdade? Em que as condições de vida tem melhorado com isso?

Luíza pediu a palavra:

— Teve um tempo na minha comunidade que a gente aceitava tudo o que queriam doar. Achávamos que ganhar era sempre bom e dizíamos que o presidente da associação estava trabalhando bem por estar conseguindo aquelas coisas. Depois, nós percebemos que várias delas estavam lá em um canto, estragando, porque não tinham utilidade para nós: tinha equipamento para processar mel, mas nós não criamos abelha; forno de aço para fazer pão, mas nunca quisemos fazer uma padaria comunitária; equipamentos muito grandes para fazer farinha que não tinha nem onde colocar.

Carlos acrescentou:

— Tem muito projeto que é feito para “aproveitar o dinheiro”, mas não vai resolver nenhum dos problemas mais importantes da comunidade. Aí as pessoas nem vão se animar para trabalhar junto. Ficam mais interessadas nas ajudas de custo que vão ser pagas para quem ficar responsável por alguma atividade ou, então, nas ferramentas que vão ganhar, na comida servida quando tem mutirão. Depois que o financiamento acaba, ninguém quer dar continuidade, porque não vão receber mais nada. Não é uma coisa que realmente beneficia a comunidade. Acho, muitas vezes, que até atrapalha porque algumas pessoas ficam disputando quem vai ganhar as coisas.

Gilberto concordou:

— Marisa e Carlos têm razão. As doações e os financiamentos de projetos são muito importantes para as associações e comunidades, mas tem duas coisas que não podemos esquecer: a primeira é que não adianta nada levar um monte de coisas para a comunidade se não tiver utilidade e a segunda é que quando as pessoas da comunidade participam, identificando os problemas, definindo quais são os mais importantes para serem tratados naquele momento e decidem o que deve ser feito para resolvê-los ou pelo menos diminuí-los, todos se envolverão mais e participarão também das atividades para conseguir os resultados que se espera. Por isso, devemos estar sempre atentos às fases do Ciclo de Vida dos Projetos e criar condições para que todas tenham o máximo de participação possível.

Rafael lembrou:

— Não podemos esquecer também das potencialidades e das oportunidades. Primeiro, precisamos verificar tudo que a própria comunidade tem para realizar as atividades e resolver os seus problemas. Depois, devemos ver com os parceiros como eles podem contribuir, mesmo que não seja dinheiro: equipamentos, materiais, assistência técnica e, só depois, pensar em financiamentos de projetos.

Nilce completou:

— Na nossa comunidade, depois que fizemos o planejamento e verificamos as potencialidades e as oportunidades, ainda ficaram faltando recursos para várias atividades. Então, pensamos que seria necessário procurar oportunidades de financiamento.

Gilberto estava gostando da conversa:

— Vocês fizeram muito bem. Há diversos financiadores, nacionais e internacionais, organizações particulares ou órgãos de governos dedicados a financiar projetos para os mais diferentes objetivos: meio ambiente, geração de renda, crianças, adolescentes, educação, cultura e muitos outros. Sempre encontramos alguém disposto a financiar as atividades que a associação pretende realizar e não tem recursos. Nenhuma comunidade ou associação deve ficar dependente de projetos. Quando fazemos projetos só porque tem edital aberto, não é mais a comunidade quem decide o que é importante fazer e quem faz o seu planejamento, mas os seus financiadores. E vamos ter todos os problemas que já falamos.

E continuou:

— Os financiadores também são organizações que querem contribuir para a solução de problemas ou conquistas de direitos. O jeito que essas organizações e os seus doadores encontraram para ajudar foi doar dinheiro para os projetos. Eles também querem ver resultados, a melhoria das condições de vida das comunidades. Há linhas de financiamento que fazem parte de políticas públicas. Para isso é utilizado dinheiro dos impostos que são pagos por todas as pessoas, organizações e empresas do país. Precisamos aproveitá-lo bem, utilizar da melhor forma e alcançar o máximo de resultados.

Em seguida, Gilberto distribuiu a todos um texto com os...

Elementos Básicos de um Projeto:

Nome

O nome do projeto apresenta a ideia principal do que se quer fazer, o objetivo e os resultados que se quer alcançar. Ele deve ser apenas uma frase curta. Por isso, é sempre indicado dar o nome depois que o projeto estiver pronto.

Apresentação

Neste elemento, é falado sobre a associação que está propondo o projeto: o nome, quando ela foi fundada, os objetivos definidos em seu estatuto, a região e as populações com as quais atua, as atividades que já realizou, projetos que executou, quais foram os resultados alcançados, organizações com as quais fez parcerias e o que desenvolveram juntas, terminando por expor as atividades relacionadas com o objetivo do projeto. É importante também que o financiador saiba da estrutura física, de pessoal e a experiência em gestão de projetos que a associação tem.

Contexto

É apresentada a realidade da população e da região onde a associação atua: a localização, os povos ou comunidades que vivem ali, o número de pessoas, a sua cultura, as condições de vida, em especial as dificuldades enfrentadas em relação ao problema que o projeto pretende tratar. As informações e dados colhidos durante o diagnóstico são fundamentais para explicar essa situação. Começamos a falar da situação em geral e terminamos descrevendo o problema que o projeto pretende diminuir ou solucionar.

Objetivo Geral

Diferentemente dos dois itens anteriores, que devem ser descritivos, o objetivo geral deve ser expresso em uma frase, demonstrando a mudança que o projeto pretende realizar na realidade apresentada no contexto. Um projeto não pode ter mais de um objetivo geral. É um objetivo de médio ou longo prazo, que não será necessariamente atingido durante a execução do projeto. Porém, o projeto deve contribuir para atingi-lo.

Objetivos específicos

Também são apresentados em frases curtas. Os objetivos específicos são conquistas que levarão a atingir o objetivo geral. Também não precisam ser atingidos completamente durante a execução do projeto.

Metas ou resultados esperados

Essas são duas formas diferentes que os formulários de projetos utilizam para perguntar sobre as mudanças efetivas que se espera conseguir com as atividades do projeto. Elas demonstram em quanto os objetivos específicos serão atingidos. A associação que está propondo o projeto está se comprometendo a atingir esses resultados durante o projeto. Cada objetivo específico deve ter pelo menos uma meta ou resultado esperado.

Indicadores

O que vai mostrar que as metas ou os resultados foram alcançados? Podem ser indicadores quantitativos, como a população de peixes de um rio, o índice de mortalidade, o aumento da renda familiar e os hectares reflorestados ou os indicadores qualitativos, como a melhoria da saúde, da participação da comunidade nas atividades da associação, da qualidade de ensino, entre outros. Para cada meta ou resultado, é preciso definir pelo menos um indicador. Alguns financiadores perguntam também sobre os meios de verificação dos indicadores: relatórios da equipe de saúde, pesquisa nas famílias, medição das áreas reflorestadas, listas de presença em reuniões e outras atividades, etc.

Justificativa

Este elemento deve explicar bem para o financiador porque as atividades e os resultados que serão alcançados com elas ajudarão a solucionar o problema apresentado no contexto. O financiador deve ser convencido de que, financiando este projeto, estará contribuindo de forma significativa para melhorar as condições de vida daquela comunidade ou região.

Atividades

Para atingir objetivos e obter resultados, é preciso fazer algumas coisas. Para cada objetivo específico devem ser definidas uma ou mais atividades. É muito importante ser criativo neste momento, pensar e conversar bastante para definir formas novas de atuação, melhores que outras que já foram experimentadas e não deram muito resultado. É muito comum os projetos apresentarem oficinas ou cursos para capacitação, reuniões, encontros e publicações. Não são muitos os problemas que podem ser resolvidos só com palavras, sejam elas faladas ou escritas. As atividades devem ser necessárias e suficientes para atingir os resultados.

Metodologia

Imagine que o projeto foi aprovado e o dinheiro já foi depositado na conta bancária da associação. Aqui é explicado como as pessoas vão se organizar para executar as várias fases do projeto: quem vai coordenar, quem vai participar das decisões e de que forma elas serão tomadas, quem vai coordenar as atividades, como as pessoas da comunidade vão participar, como a execução das atividades e os resultados serão monitorados durante a execução do projeto e como será avaliado ao final.

Cronograma

Deve apresentar todas as atividades previstas e em que meses elas serão realizadas. A extensão do cronograma (seis meses, um ano ou mais) dependerá do tempo necessário para a associação executar todas as atividades e do período máximo aceito pelo financiador. Uma atividade pode demorar mais de um mês para ser realizada. Neste caso, devemos preencher quantas colunas forem necessárias. O primeiro mês de execução não é necessariamente o mês de janeiro. Depende de quando a execução do projeto vai começar. A sequência de atividades deve ser respeitada. Por exemplo, primeiro colher sementes, depois fazer mudas, preparar o terreno e plantar as mudas para reflorestar uma área. É preciso tomar cuidado para não programar, em um mesmo mês, mais atividades do que será possível realizar.

Orçamento

É preciso detalhar todos os recursos necessários para a realização de cada uma das atividades: materiais, equipamentos, contratação de pessoal,

transporte, alimentação, hospedagem, etc. Para cada item, é apresentada a sua descrição, quantidade, preço unitário e preço total. Não devem ser incluídas despesas desnecessárias para a realização das atividades, mas deixar de prever alguma despesa pode tornar inviável a realização da atividade. Sempre que necessário, deve-se contar com a assessoria de técnicos para orientar sobre o que vai ser preciso. Fornecedores também devem ser consultados sempre que não tivermos certeza sobre os preços de produtos ou serviços.

Gilberto explicou que cada organização que financia projetos tem o seu formulário próprio, mas todos eles perguntam sobre esses aspectos. Por isso são chamados de elementos básicos de um projeto. Em seguida perguntou:

— *Quais são os elementos mais importantes?*

João respondeu na hora:

— *O orçamento, professor.*

Luíza comentou:

— *Esse João... Só pensa em dinheiro o tempo todo!*

Ele retrucou:

— *E existe coisa mais importante? Dá para fazer alguma coisa sem dinheiro?*

Ela respondeu:

— *Já vimos que é possível fazer muitas coisas sem dinheiro de fora. Mais importante que o dinheiro que a associação pode receber é saber direito o que queremos fazer com ele. Os elementos mais importantes em um projeto são os objetivos e os resultados esperados.*

Gilberto concordou com a Luíza:

— *Você tem toda a razão. E esses elementos já estão prontos para as associações que fizeram o planejamento na matriz, que vocês aprenderam no outro curso. É por aí que vamos começar a elaboração dos projetos.*

O instrutor dividiu os participantes em grupos, de acordo com as matrizes de planejamento disponíveis. Distribuiu alguns editais e pediu que lessem com atenção para verificar:

O que deve ser observado nos editais de financiamento de projetos:

- Região de abrangência;
- Público-alvo: povos indígenas, quilombolas, crianças, idosos, etc.;
- Área de atuação: educação, primeiro emprego, geração de renda, esporte, cultura, etc.;
- Prazo de execução: qual é o tempo máximo para execução do projeto;
- Valor máximo de financiamento;
- O que pode e o que não pode ser pago com recursos do projeto.

Gilberto pediu que cada grupo identificasse, na matriz de planejamento, as atividades que poderiam ser financiadas de acordo com o edital. Para a elaboração do projeto, o objetivo geral, os objetivos específicos, os resultados esperados, as atividades e os recursos necessários já estavam definidos na matriz.

Os grupos foram elaborando os elementos do projeto. Em vários momentos, pararam as atividades para expor o que tinham feito e comentarem. Ao final, cada grupo tinha um projeto elaborado.

Todos avaliaram que tinha sido muito interessante aprender a elaborar projetos. Rafael disse:

— *Estou muito contente de ter aprendido, pelo menos um pouco, como elaborar projetos. Assim, nós mesmos poderemos conseguir recursos para nossas associações.*

Gilberto ponderou:

— *Vocês aprenderam quais são os elementos básicos de um projeto e quais as informações devem constar em cada um deles. Agora, elaborar bem um projeto é uma questão de prática. Quanto mais vocês fizerem, melhor ficarão.*

Nilce perguntou:

— *Como a gente pode saber se o jeito que a gente elaborou o projeto está do agrado do financiador?*

Gilberto esclareceu:

— *Os financiadores ou os analistas de projetos que eles contratam tem alguns critérios. Alguns financiadores até publicam os seus no edital. Pode ter algumas diferenças entre um e outro, mas os mais comuns são:*

Critérios para avaliação de um projeto

- O projeto atende aos requisitos do edital quanto ao objetivo, público-alvo, área de abrangência, prazo de execução e valor de financiamento?
- Existe coerência entre os seus elementos? O orçamento apresenta as despesas necessárias e suficientes para a realização das atividades? As atividades contribuem para atingir os objetivos específicos e alcançar os resultados esperados? Os objetivos específicos contribuem para atingir o objetivo geral? A justificativa deixa claro que os resultados esperados vão diminuir ou resolver os problemas apresentados no contexto?
- A apresentação demonstra que o objetivo do projeto faz parte dos objetivos da associação? Deixa claras a experiência e a capacidade que a associação tem para executar o projeto?
- Todas as despesas são aceitas pelo financiador?
- Os preços apresentados são compatíveis com o mercado?

Carlos disse:

— *Elaborar um projeto é mais trabalhoso do que complicado. A gente precisa pensar bastante. Refletir muito em conjunto sobre o que a gente quer fazer, como vai fazer, os resultados que pretende alcançar. Conseguindo ou não os recursos, fazer essa discussão toda ajuda a gente a ficar com as ideias muito mais claras na nossa cabeça.*

Gilberto disse que tinha mais algumas coisas importantes para conversar com eles. Uma delas é como deve ser negociado um projeto:

— *Quando a associação envia um projeto para um financiador, mesmo que ele tenha gostado muito da proposta, da ideia apresentada, ele pode querer algumas informações a mais ou esclarecimentos de coisas que não entendeu muito bem. Pode pedir também alguns ajustes nas atividades, prazos ou orçamento. Nesses casos, a associação deve responder dando todas as informações solicitadas ou ajustar o que for possível o mais rápido que puder. Demorar para responder pode parecer falta de interesse pelo financiamento.*

Nilce perguntou:

— *E se o financiador pedir para cortar atividades ou despesas que a gente avalia que são muito importantes para que o projeto seja bem executado?*

Gilberto respondeu:

— *Nesse caso, a associação deve responder explicando isso e que não pode se comprometer com um projeto em que as atividades ou o orçamento não vão ser suficientes para alcançar os objetivos ou os resultados previstos.*

Fernando comentou:

— *Quer dizer, então, que a associação deve aceitar tudo o que for possível, mas ficar firme e não aceitar nada que comprometa os objetivos e os resultados, certo?*

Gilberto confirmou:

— *Isso mesmo, Fernando. A associação pode e deve fornecer informações complementares, mudar atividades, prazos, valores do orçamento, desde que não*

comprometa os objetivos e resultados. Se forem pedidas coisas que não vão dar condições para o projeto ser bem executado, melhor é abrir mão daquela oportunidade que, no final das contas, não era tão boa assim.

Luíza perguntou:

— É verdade que para todo projeto a associação assina um contrato?

Gilberto disse:

— É verdade, Luíza. O financiador elabora um contrato e envia para a associação assinar. Nesse contrato, estão definidos os compromissos assumidos pela associação e pelo financiador, assim como os valores que serão repassados, a necessidade de executar o que foi proposto no projeto, que sempre faz parte do contrato, prestações de contas, etc.

E completou:

— É muito importante que os diretores leiam com muita atenção o contrato antes de assinar. Se tiverem alguma dúvida ou não concordarem com alguma cláusula, devem conversar com o financiador para esclarecer ou entrar em um acordo antes de assinar. Um contrato assinado é um compromisso assumido, juridicamente, inclusive.

Carlos perguntou:

— A associação pode ser processada se não cumprir o contrato?

Gilberto confirmou:

— Pode sim, Carlos. Em geral, a última cláusula do contrato estabelece em qual fórum as dúvidas ou os questionamentos do cumprimento do contrato serão resolvidos. Tanto a associação como o financiador podem ser processados porque o contrato estabelece os direitos e deveres das duas partes. Quem não cumprir alguma coisa poderá ser questionado judicialmente pelo outro. Por isso, quero insistir bastante com vocês: todo contrato deve ser lido com bastante calma. Se não entenderem alguma coisa, devem pedir esclarecimentos e só assinar quando concordarem com o que está definido nele.

João perguntou:

— *Alguma associação já teve problemas por não cumprir contrato com financiadores?*

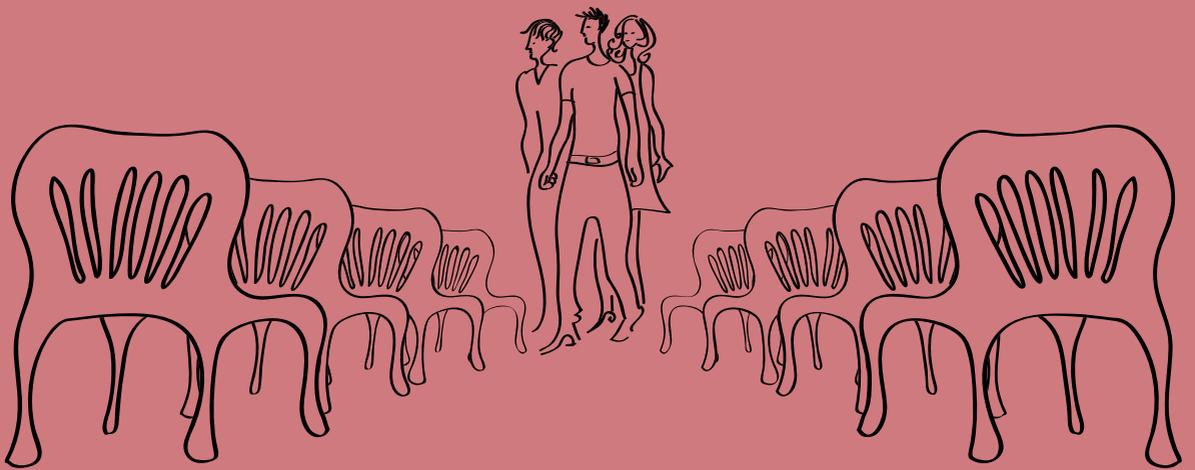
Gilberto esclareceu:

— *Muitas associações estão com dívidas, várias delas sem condições de pagar, as contas bancárias da associação e dos diretores estão bloqueadas, não conseguem receber doações nem novos financiamentos de projetos por não cumprirem os contratos que assinaram. Ou seja, com muitas dificuldades para continuar funcionando.*

Fernando, Nilce e Rafael lembraram da situação da Associação Jequitibá. Gilberto tranquilizou a todos:

— *Eu não digo isso para vocês ficarem com medo, não. Muitos contratos são assinados, cumpridos e não dão problema nenhum. Só quis alertar para vocês só assinarem aquilo que realmente estiverem dispostos e tiverem condições de cumprir.*





19.

Gestão de projetos

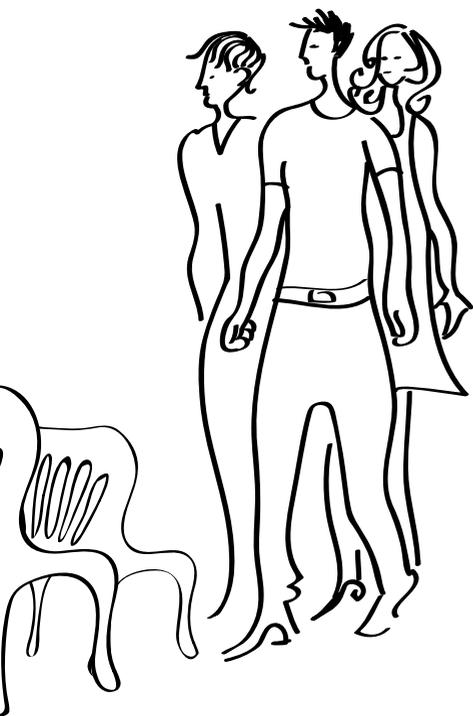
Terminada a parte do curso sobre a elaboração de projetos, começaram a tratar de outro assunto muito importante, que é como executar as atividades e administrar os recursos do projeto. Gilberto fez uma brincadeira com eles. Montou um corredor com as cadeiras, como se fosse um “túnel do tempo” em que eles viariam para o futuro:

— *Imaginem que os projetos que vocês elaboraram foram aprovados, já fizeram a negociação, o contrato foi assinado e o dinheiro já está depositado na conta da associação. E agora, como vocês vão se organizar para executar? Em cada uma das paradas do túnel do tempo vocês vão encontrar instruções do que fazer. O grupo deve cumprir a tarefa antes de seguir até a parada seguinte.*

Na primeira parada, encontraram o contrato com instruções para lerem com atenção e destacarem as regras de liberação das parcelas, como deveriam documentar o pagamento das despesas e como deveria ser feita a prestação de contas.

Na segunda parada, os grupos encontraram instruções de como organizar uma equipe e dividir as tarefas. No grupo do Carlos, escolheram um coordenador do projeto e responsáveis por atividades específicas. Esses coordenadores de atividades ficariam encarregados de marcar as datas, reunir mais pessoas da comunidade para ajudar, fazer contato com consultores ou técnicos quando necessário e pedir os materiais e outras compras necessárias para o tesoureiro da associação.

Terminada essa tarefa, colocaram o relatório no local onde pegaram as instruções e seguiram pelo túnel até a próxima parada. Nela, encontraram instruções para organizar as primeiras atividades:



Como organizar as atividades do projeto:

- ✓ Reúna a equipe responsável pela execução do projeto;
- ✓ Verifiquem no cronograma do projeto as atividades a serem realizadas em um prazo de um mês ou mais, de acordo com o que acharem mais conveniente;
- ✓ Verifiquem no orçamento do projeto o que precisará ser comprado, pessoas a serem contratadas, etc., e quanto dinheiro têm disponível para cada coisa;
- ✓ Dividam as tarefas para: fazer a pesquisa de preços, contatar profissionais, fazer as compras e contratações, reunir pessoas da comunidade para ajudar, marcar as datas de cada atividade e tomar outras providências quando for necessário.

Na quarta parada, encontraram orientações sobre alguns cuidados que deveriam ser tomados durante a execução do projeto. Leram com atenção, anotaram as dúvidas e comentários e voltaram a reunir todos os participantes para conversar.

Luíza, que estava ficando bem mais participativa, foi a primeira a fazer uma pergunta:

— Uma vez, na minha associação, fizemos um projeto para reflorestamento, mas, quando fomos começar a execução, a época do ano não era boa para colher as sementes. Precisávamos esperar alguns meses e deixar de seguir o cronograma que estava combinado. Como a gente resolve isso?

Gilberto:

— Conforme vimos antes, o projeto é parte do contrato que foi assinado com o financiador e deve ser executado conforme foi aprovado. Agora, todo mundo sabe que nem tudo o que a gente planeja acontece do mesmo jeito. Uma coisa que acontece muito é isso que você falou. Quando estamos elaborando ou negociando o projeto, não sabemos quando vai começar a sua execução e, às vezes, ele começa em um momento que não é bom para se fazer as primeiras atividades previstas. O financiador também sabe disso, então é possível negociar com ele as mudanças necessárias.

Fernando comentou:

— *Então é possível alterar o planejamento inicial, mas tem que negociar antes com o financiador.*

Gilberto confirmou:

— *É possível, sim. Isso é chamado de replanejamento e deve ser feito sempre que necessário. O contrato assinado é um compromisso assumido de acordo com a vontade da associação e do financiador. Qualquer mudança também precisa ter a concordância dos dois. Se for preciso alterar o cronograma, a associação deve enviar uma correspondência, em muitos casos pode ser por e-mail mesmo, apresentando as mudanças que pretende fazer e explicando por quê, justificando a sua proposta. É preciso esperar a resposta do financiador concordando para fazer a mudança. Em geral, os financiadores entendem e concordam com esse tipo de mudança.*

Marisa quis saber:

— *Tem mais alguma coisa que é fácil negociar com os financiadores?*

Gilberto:

— *Os financiadores costumam concordar com facilidade em mudar valores do orçamento. Por exemplo, foram feitas compras de alguns equipamentos e sobrou dinheiro. Pode ser proposto utilizar essa sobra em outras atividades ou comprar coisas que não estavam previstas. Chamamos isso de **remanejamento**. Muitas vezes, é possível mudar até algumas atividades, caso se chegue à conclusão, durante a execução do projeto, que outro tipo de atividade vai ajudar mais a alcançar os objetivos.*

João perguntou:

— *Quer dizer que o que interessa mais para o financiador é atingir os objetivos e conseguir os resultados esperados?*

Gilberto:

— Isso mesmo, João. Não é para isso que fazemos projetos? Para mudar alguma coisa de que não gostamos na nossa realidade? O financiador também quer isso. Qualquer mudança que for ajudar a conseguir melhor os resultados esperados, ele aceita. Agora, mudar os objetivos ou os resultados, nenhum deles vai concordar. Eles aceitaram financiar porque gostaram da proposta, avaliaram que era uma mudança importante na realidade. Não vão querer mudar no meio do caminho.

Nilce perguntou sobre a necessidade de ter comprovantes fiscais válidos, fazer relatório financeiro e outras exigências. Gilberto esclareceu:

— Um projeto é uma atividade da associação e os recursos recebidos para a sua execução também estão sob a responsabilidade dela. Devem ser seguidos todos os procedimentos e todas as normas para uso de recursos que vocês aprenderam no curso de gestão e controle financeiro. Também devem ser contabilizadas as receitas e despesas. Além disso, é preciso considerar as exigências feitas pelo financiador no contrato. Por isso, a leitura do contrato foi a primeira etapa do percurso de vocês no nosso túnel do tempo.

Rafael também tinha uma dúvida:

— E quem é o responsável pela gestão dos recursos do projeto, o tesoureiro da associação ou o coordenador do projeto?

Gilberto esclareceu:

— Como o tesoureiro é o responsável por cuidar de todo o dinheiro da associação, ele deve se encarregar também dos recursos do projeto, mas é muito importante que ele converse sempre com o coordenador do projeto para verificar a disponibilidade de dinheiro quando ele quiser fazer compras ou contratações. Ele deve também ter o relatório financeiro sempre atualizado para o coordenador saber como o dinheiro está sendo gasto, se está de acordo com o orçamento ou se vai ser preciso pedir remanejamento.

Marisa, que era tesoureira da sua associação, quis saber:

— O relatório financeiro de um projeto é igual ao relatório que fazemos, por exemplo, para o fundo da associação?

Gilberto esclareceu que a relação de receitas e despesas pode ser a mesma para os dois casos, mas o resumo precisa ser diferente:

— *Vocês já conhecem o modelo de relatório para recursos próprios da associação. Ele apresenta as rubricas de receitas e em seguida as de despesas. Com ele, queremos acompanhar quanto entrou de dinheiro, quanto foi gasto e qual é o saldo total. No caso dos projetos, já existe um orçamento definindo e quanto vai ser gasto em cada atividade. O relatório financeiro deve demonstrar quanto foi gasto e qual é o saldo de cada atividade ou rubrica, além do total do projeto.*

O instrutor mostrou um exemplo:

ASSOCIAÇÃO DA COMUNIDADE JACUPIRANGA				
PROJETO: Reflorestar é proteger a floresta e a nossa vida				
2011				
Rubrica	Atividade	Orçado	Gasto	Saldo
1	Coleta de sementes			
11	Ferramentas e materiais	1.050,00	1.116,27	-66,27
12	Transporte	660,00	520,00	140,00
13	Diárias do técnico	1.200,00	1.200,00	0,00
14	Alimentação	500,00	532,25	-32,25
	SOMA	3.410,00	3.368,52	41,48
2	Viveiro e mudas			
21	Construção do viveiro	9.580,00	9612,78	-32,78
22	Plantio das sementes para fazer mudas	3.540,00	3.543,00	-3,00
	SOMA	13.120,00	13.155,78	-35,78
3	Reflorestamento			
31	Diárias do técnico	1.400,00	1.400,00	0,00
32	Ferramentas	1.730,00	1.691,84	38,16
33	Transporte	1.320,00	1.336,00	-16,00
34	Alimentação	600,00	627,86	-27,86
	SOMA	5.050,00	5.055,70	-5,70
	TOTAL DO PROJETO	21.580,00	21.580,00	0,00

Fernando perguntou se os relatórios de prestação de contas de projetos têm sempre esse modelo. Gilberto esclareceu:

— *Em geral, os financiadores têm um modelo próprio. Nesses casos, devemos utilizar o modelo apresentado por eles. Caso contrário, a associação pode escolher o modelo que preferir, como este que mostrei para vocês.*

Rafael tinha uma dúvida que o Pedro havia pedido para ele esclarecer no curso:

— *Gilberto, a gente já viu que dá para fazer um relatório financeiro manualmente, mas fica muito mais fácil com o computador. Isso é verdade também para os relatórios de projetos, mesmo utilizando o modelo proposto pelo financiador?*

Gilberto gostou da pergunta:

— *Pode, sim, Rafael. Alguns financiadores já fornecem o modelo em planilha eletrônica. Quando isso não é feito, podemos transferir o arquivo enviado por eles para a planilha. Assim, como vocês já sabem, todas as contas e a consolidação dos lançamentos serão feitos por fórmulas que fazem parte do programa. Mas, nesse caso também, a falta de computador não é desculpa para não fazer.*

Marisa perguntou:

— *Mas, o relatório financeiro a gente só faz quando for prestar contas, não é?*

Gilberto corrigiu:

— *O relatório financeiro é uma ferramenta muito importante para fazer o monitoramento da execução do orçamento do projeto.*

Marisa estava surpresa:

— *O que é monitoramento?*

Gilberto disse a todos:

— *Este é um dos assuntos que vamos tratar nas próximas paradas do túnel do tempo...*



20.

**Monitoramento,
avaliação e
prestação de contas**

Gilberto explicou novamente que monitorar é acompanhar a execução do projeto. Deve ser observado se as atividades estão sendo realizadas, se o cronograma está sendo seguido, se as despesas estão de acordo com o orçamento e se os resultados estão sendo alcançados.

João comentou:

— *Mas isso é uma avaliação. Não deve ser feita só quando o projeto termina e vamos prestar contas?*

Gilberto esclareceu:

— *Um monitoramento também é um tipo de avaliação, só que é feita durante o processo. Se não monitorarmos, na hora da avaliação podemos chegar à conclusão de que algumas atividades não foram realizadas, que o orçamento estourou, que o cronograma foi esquecido ou que quase nenhum resultado foi alcançado.*

Nilce completou:

— *Só que, aí, como o projeto já terminou, não dá para fazer mais nada...*

Gilberto concordou:

— *Exatamente! Agora, se a gente monitorar, acompanhar a execução de tempos em tempos e verificar que estão ocorrendo problemas, podemos tomar medidas para melhorar. Pode ser necessário organizar melhor o trabalho, conseguir mais gente para ajudar, controlar algumas despesas ou gastar mais em outras rubricas ou mesmo replanejar e mudar algumas atividades para conseguir atingir melhor os resultados. Um bom monitoramento ajuda muito para o sucesso de um projeto e uma boa avaliação no final.*



Os grupos voltaram ao túnel do tempo. Na parada seguinte, encontraram instruções para se prepararem para o monitoramento e a avaliação:

Se no seu projeto está definido como será feito o monitoramento durante a execução do projeto e a avaliação, anote como será feito, por quem e de quanto em quanto tempo.

Se, no seu projeto, o monitoramento e a avaliação não estão definidos, conversem em grupo e definam como será feito, quem será o responsável e de quanto em quanto tempo será feito.

Definam também como será a avaliação.

Gilberto explicou que alguns formulários de projetos já perguntam como o monitoramento e a avaliação serão feitos. Como eles tinham trabalhado antes apenas com os elementos básicos, deveriam definir neste momento como o projeto seria monitorado e avaliado. O grupo do Fernando conversou bastante e definiu:

Algumas sugestões de atividades de monitoramento e avaliação:

- ✓ O coordenador do projeto se reúne uma vez por mês com os coordenadores de atividades para avaliar o que foi realizado e planejar as próximas;
- ✓ Cada vez que forem planejar as atividades para o mês seguinte, devem verificar as atividades programadas no cronograma, conferir no orçamento o que precisa ser comprado e as contratações que devem ser feitas e quanto dinheiro está disponível para cada coisa;
- ✓ Os coordenadores fazem um relatório de cada atividade realizada e entregam para o coordenador do projeto;
- ✓ Durante as atividades, os coordenadores passam listas de presença ou anotam os nomes dos participantes, conforme o caso, tiram fotos e colhem depoimentos. Entregam esse material para o coordenador junto com o relatório;

- ✓ O tesoureiro da associação faz os lançamentos das despesas no relatório financeiro pelo menos uma vez por semana para ter informações atualizadas sempre que o coordenador do projeto precisar;
- ✓ O coordenador do projeto se reúne com a diretoria da associação a cada dois ou três meses para informar sobre o andamento do projeto e ouvir a avaliação deles;
- ✓ A cada seis meses, é feita uma reunião com toda a comunidade para informar sobre o andamento do projeto e ouvir deles se os resultados estão sendo alcançados;
- ✓ Ao final do projeto, a avaliação será feita em reunião com toda a comunidade.

A última parada do túnel do tempo era sobre a prestação de contas. Viram que, além da prestação de contas financeira, é preciso fazer também a prestação de contas das atividades realizadas e dos resultados alcançados. Os grupos descobriram outra finalidade importante para o monitoramento: teriam quase todas as informações, relatórios, fotos, mapas e depoimentos para fazer o relatório de atividades para a prestação de contas. Só ficaria faltando a avaliação da comunidade. Com todas essas informações, poderiam descrever também as mudanças que o projeto provocou na realidade da comunidade e ter um diagnóstico sobre a nova situação. O relatório financeiro, atualizado regularmente pelo tesoureiro da associação, estaria pronto para a prestação de contas dos recursos assim que fosse feito o último lançamento.

Quando estavam todos reunidos novamente, Luíza perguntou:

— *Quais são as informações que os financiadores pedem no relatório de atividades? Existe algum formulário?*

Gilberto esclareceu:

— *Assim como o relatório financeiro, alguns financiadores têm um formulário próprio e outros não. Para os financiadores que não têm, podemos fazer um relatório de acordo com a:*

Estrutura básica de um relatório de atividades:

Introdução:

Apresenta de forma resumida o período de execução, os objetivos, as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados.

Atividades desenvolvidas:

Descreve cada atividade que foi realizada.

Avaliação

Apresenta os resultados alcançados, comparando-os com os resultados esperados e o quanto os objetivos foram atingidos. É o momento de descrever a nova realidade que a comunidade vive após a execução do projeto. Podem ser expostos os problemas que foram enfrentados, principalmente para justificar se parte das atividades não foi realizada ou se parte dos resultados não foi alcançada.

Anexos

É feita uma lista dos relatórios parciais, publicações, fotos e outros documentos importantes que serão enviados junto com o relatório.

E assim terminou o último curso de gestão de associações que aquela organização oferecia para as associações comunitárias. A avaliação dos participantes, principalmente aqueles que fizeram todos os cursos, foi muito positiva. Os instrutores deram muitas informações úteis para o desenvolvimento das associações. As lideranças trocaram muitas experiências boas e também momentos de crise das organizações. Pediram que, algum tempo depois, outros cursos fossem oferecidos, mais avançados, porque tinham certeza que outros desafios seriam enfrentados e precisariam de orientação.

Para a entrega dos certificados deste curso, fizeram uma cerimônia bem diferente. Não faltaram o hino nacional e os discursos, mas cada aluno estava vestido de acordo com a cultura do seu povo ou de sua região. Apresentaram músicas e danças e deram depoimentos sobre a importância desse caminho que trilharam juntos e que, tinham certeza, não terminava ali, mas continuaria ainda por muito tempo.

Todos os instrutores estavam presentes. Algumas lideranças das comunidades de todos os participantes também estavam ali. Isabel foi a última a falar:

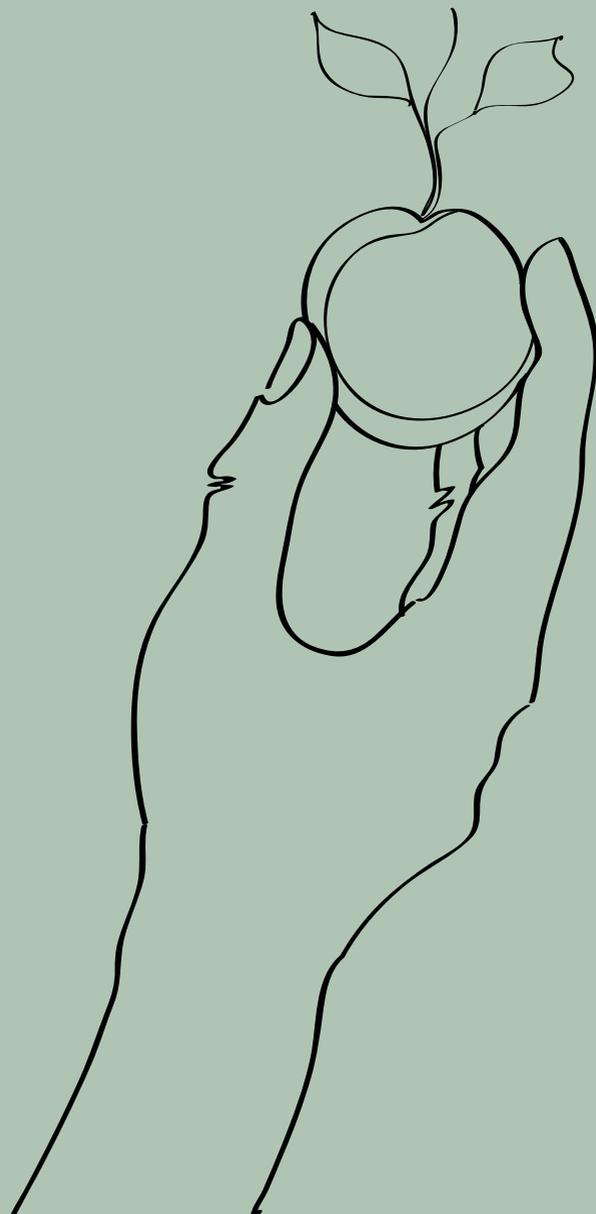
— A nossa equipe está muito feliz com o trabalho que fizemos junto com vocês, alunos, lideranças e comunidades em geral. Estamos orgulhosos do resultado dessa caminhada. Tivemos aqui não só alunos, mas bravos guerreiros no esforço de desenvolver as suas associações. Partilhamos muitas alegrias com o desenvolvimento das organizações e muitas angústias quando os problemas surgiram. Não acredito que problemas sejam coisas a serem lamentadas, mas sim desafios a serem superados. E esses rapazes e moças enfrentaram esses desafios junto com vocês, lideranças e comunidades, com muita coragem e disposição para corrigir os erros e acertar os caminhos.

— A esses momentos difíceis, eu costumo chamar de **crises de crescimento**. Não sei se existe alguma razão para isso, mas o que temos observado com as associações é o mesmo que observamos nas crianças. Elas tem a sua primeira crise de crescimento assim que nascem. Choram quando respiram pela primeira vez com os próprios pulmões. Têm cólicas quando o intestino começa a funcionar, mas é assim que aprendem a digerir seus alimentos sem precisar que a mãe dê tudo pronto pelo cordão umbilical. As crianças caem muito antes que aprendam a andar direito. E assim nós vamos crescendo e amadurecendo até o nosso último desafio, que é reconhecer o momento em que nos falta a energia necessária e é a hora de darmos lugar às pessoas que estão vindo para renovar.

— As associações também têm fases de crise e de crescimento. Em cada uma delas é preciso ajustar a equipe, a forma de trabalhar, de se relacionar com os parceiros, administrar os recursos, etc. Se aprenderem a crescer com as suas crises, aproveitarão cada uma para crescer e passar para a fase seguinte, até que tenham que se renovar completamente ou dar lugar a outras organizações capazes de enfrentar os novos desafios. O tempo para chegar até esse momento não é curto, as lutas não são poucas, o crescimento não é pequeno e a contribuição para o desenvolvimento das comunidades é muito grande.

— Desejo a todos uma longa e proveitosa caminhada.





21.

**“Quem dá vida a
uma ferramenta
são as mãos que a
manejam”**

No caminho de volta para a comunidade Jequitibá, seu Antônio dizia para Rafael, Fernando, Nilce e para as lideranças que o acompanhavam:

— *Uma ferramenta é um objeto sem vida própria. Quem dá vida para ela são as mãos que a manejam. Para o bem ou para o mal. O mesmo machado que racha lenha pode acabar com uma floresta ou machucar uma pessoa. Nós sabemos muito bem que, quando cuidamos bem da nossa associação, ela funcionou bem. Quando descuidamos, ela foi mal. O que fizemos de errado prejudicou a gente mesmo. Tudo o que nós conseguimos de bom foi porque decidimos bem, trabalhamos juntos e colhemos os frutos do nosso trabalho. Sem as nossas mãos, a nossa associação não é nada.*

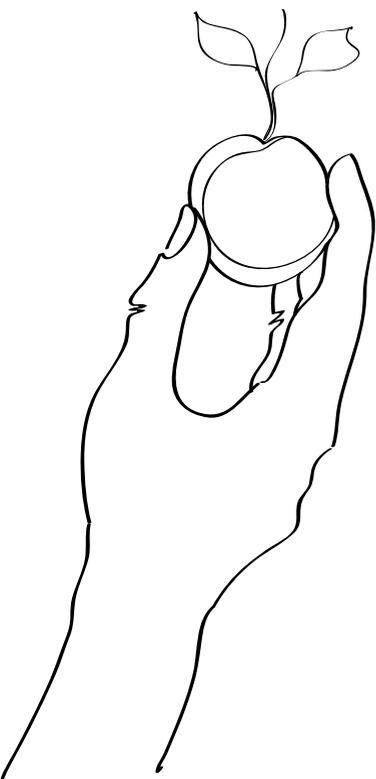
Rafael perguntou se tinha acontecido alguma novidade durante o tempo que ficaram fora. Seu João respondeu:

— *As coisas vão caminhando. Conseguimos apoio de alguns parceiros. Negociamos com alguns credores. Conseguimos um dinheirinho mais ou menos com a comunidade. Voltamos a contratar o Leonardo para cuidar da contabilidade. A Márcia vai nos orientar novamente. E, para vocês que acabaram de se formar, tem muito trabalho esperando. Recebemos alguns editais de projetos que também vão nos ajudar muito a cumprir o nosso planejamento.*

Eles estavam muito contentes com esse momento de reorganização da associação. Tinham aprendido, amadurecido e, com apoio de muita gente boa, estavam se fortalecendo novamente. Sabiam, como disse Isabel, que ainda teriam muitos problemas ou desafios.

Quando chegaram à comunidade, Guilherme veio correndo contar que tinha conseguido acabar com todos os bichos do jequitibá e que ele estava florindo de novo. Seu Antônio deu um abraço apertado no neto e disse:

— *Esse jequitibá e essa associação ainda vão dar muita história pra gente contar...*



surgiram a partir dos produtos de seus próprios programas e, em seguida, via parceria com outras instituições. Rapidamente se percebeu o impacto dessa iniciativa e sua efetiva contribuição para a realização da missão do Instituto e reafirmação dos seus compromissos sociopolíticos e educacionais.

Tendo surgido como uma ação de caráter complementar aos programas do IEB, as publicações logo se tornaram uma das áreas mais importantes do Instituto, demandando esforços e engajamento crescente de toda a organização. O balanço dos primeiros anos dessa iniciativa é extremamente positivo e reforça tanto a identidade do Instituto no contexto brasileiro quanto a ideia de continuidade dos serviços que a organização vem oferecendo para a sociedade. O IEB conta hoje com um leque variado de publicações, dentro da sua área específica de atuação. Saiba mais no site www.iieb.org.br.

