

## O PLANEJAMENTO COMO ALICERCE E INSTRUMENTO DA GESTÃO

**PLANEJAMENTO: NECESSIDADE OU FORMALIDADE? PERDA OU GANHO DE TEMPO? QUEM DEVE ESTAR ENVOLVIDO/A COM O PLANEJAMENTO?**

A habilidade de gerir não implica apenas estar ciente de seu lugar social, mas também ter condições de operar na esfera pública ou privada.

Nas interações sociais os indivíduos constroem e desenvolvem práticas culturais localizadas espacial e temporalmente. Assim, atuam como agentes, produzindo e incidindo cotidianamente na vida em sociedade. Esse lugar de intervenção também deve ser um espaço de reflexão do/a agente. Os/As gestores/as, por exemplo, também ocupam uma posição singular, pois são cidadãos/cidadãs que percebem, criticam, reivindicam e, ao mesmo tempo, têm o privilégio

de operar no âmbito de uma organização, com vistas ao atendimento das demandas sociais que se apresentam. Desse modo, o/a gestor/a, enquanto agente social e formulador/a de política pública, está submetido/a a algumas exigências. Dentre estas, o fato de possuir formação para exercer a função é condição imprescindível. A habilidade de **gerir não implica apenas estar ciente de seu lugar social**, mas também **ter condições de operar na esfera pública ou privada, dominando conhecimentos e meios** que possibilitem a promoção de **políticas capazes de minimizar as desigualdades de gênero e raça**.

É essencial que o/a gestor/a tenha consciência de que sexismo, racismo e disparidades de gênero e intragênero funcionam como mecanismos estruturantes das desigualdades, e que o combate ao sexismo, ao racismo e a toda e qualquer outra forma de discriminação requer a criação de políticas e de ações afirmativas, com a perspectiva de garantir a igualdade de direitos entre homens e mulheres, entre brancos/as e negros/as. Este/a gestor/a reconhece que é responsabilidade do Estado a garantia desta equidade, por meio de políticas públicas focadas em gênero e raça.

### PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE ELABORAÇÃO DA AÇÃO

Conforme referido, o planejamento configura-se como a possibilidade de estabelecer um caminho para a ação, fixar os objetivos a serem alcançados, calcular as atividades e os meios para torná-los possíveis em determinado intervalo de tempo. Um bom planejamento na área da gestão de projetos é uma condição para que se viabilize o alcance das metas e o domínio das diferentes etapas do processo. No entanto, no caso específico do/a gestor/a de políticas públicas, alcançar o patamar de **bom/boa administrador/a pressupõe também incorporar uma cultura democrática e inclusiva à própria gestão**, caracterizada basicamente pelo **“aperfeiçoamento de práticas adequadas, voltadas para o processo de tomada de decisão”** (Campos, Abegão & Delamaro, 2006). Alguns elementos devem ser considerados na construção dessa cultura da gestão, dentre os quais enfatizam-se o compromisso ético, o perfil de gestor/a e o conhecimento do contexto.

**O compromisso ético** aqui entendido para além de um conjunto de valores morais fundados na lisura e na honestidade, mas como uma atitude de comprometimento da/o gestora/o com os resultados efetivos das ações.

O **compromisso ético** é aqui entendido para além de um **conjunto de valores morais** fundados na **lisura e na honestidade**, mas como uma **atitude de comprometimento da/o gestora/o com os resultados efetivos das ações**, com **as expectativas do público-alvo** e, ainda, com **a transformação positiva das condições sociais**. Isto significa que não se deve ficar preocupado somente em agir de forma transparente, cumprindo os editais de licitações e os prazos de prestação de contas ditados pelas legislações e/ou instituições públicas. Espera-se também do/a gestor/a uma atuação que não se restrinja a um gerenciamento circunscrito aos órgãos públicos, mas que desenvolva competências capazes de perceber e considerar os anseios e as reivindicações manifestados pelos movimentos de mulheres, brancas, negras e das diversas etnias, de modo a assegurar as mudanças esperadas.

No que se refere ao **perfil**, **o/a gestor/a deve buscar uma visão crítica, interrogando-se continuamente sobre o sentido de seu agir**, com condições de explicitar os problemas que possam surgir no decorrer do processo. **O/A gestor/a**, planejando bem as ações, será capaz de identificar suas limitações e recorrer à formação complementar, ou ainda, quando perceber que não tem condição de sanar um problema sozinho/a, capacitar os/as executores/as por meio de contratação de consultoria ou cooperação técnica com especialista. Cabe ao/à gestor/a, também, conhecer as competências dos/as profissionais envolvidos/as e primar para que estes/as correspondam às demandas do projeto em curso.

Completando o tripé de elementos que perfazem o que denominamos de cultura da gestão, está o **conhecimento do contexto de intervenção**, abordado aqui como condição intrínseca ao papel do/a gestor/a e elemento imprescindível à realização de seu planejamento. Cabe destacar que o planejamento é iniciado bem antes do/a gestor/a elaborar um projeto, conforme visto na Unidade 2. Estas qualidades são essenciais para que sejam alcançadas a eficiência, a eficácia e a efetividade nas políticas públicas em geral e, notadamente, nas de gênero e raça.

**O diagnóstico** consiste na análise da situação-problema ou da realidade sobre a qual se pretende atuar. Essa análise subsidia a formulação de todas as etapas do projeto.

### A IMPORTÂNCIA DE INVESTIGAR, IDENTIFICAR E COMPREENDER AS DEMANDAS SOCIAIS

Conforme abordado anteriormente, é imprescindível que o/a gestor/a conheça o contexto em que irá desenvolver determinado projeto social e tenha condições de planejar e definir ações que alterem de forma positiva a situação. Espera-se também que, distinguindo as variáveis que implicam a resolução de um problema, adquira-se uma noção realista do esforço, assim como do custo necessário à intervenção. Por exemplo, um projeto de formação profissional que vise aumentar ou possibilitar renda às mulheres numa dada comunidade deve levar em conta diferentes aspectos, desde a existência de uma creche que acolha os/as filhos/as das mulheres que participarão do curso de formação até uma pequena pesquisa para levantar as demandas do mercado de trabalho local.

É preciso conhecer detalhadamente as características do público-alvo, pois somente assim será possível desenhar um projeto adequado às suas necessidades e características socioculturais.

Na linguagem de gestão de projetos, o **diagnóstico** consiste na **análise da situação-problema ou da realidade sobre a qual se pretende atuar**. Essa análise **subsidiava a formulação de todas as etapas do projeto**. O trabalho no diagnóstico é reunir informações das diferentes esferas, por exemplo, dados demográficos, de educação, saúde, renda etc.

Todo projeto possui o que se denomina **público-alvo**, que pode ser caracterizado por sua localização geográfica, faixa etária, uma questão específica, pertencimento racial, de gênero etc. Logo, o público-alvo direto desta proposta são as mulheres brancas e negras.

Já os diferentes grupos que poderão ser contemplados com projetos relacionados às temáticas de gênero e raça são os beneficiários indiretos.

Cabe ressaltar que, além de conhecer o público-alvo, o/a gestor/a deve saber que a focalização é mais um dos critérios utilizados para formular projetos, pois recorta com maior precisão os/as reais beneficiários/as diretos/as do projeto. Portanto, focar significa uma atuação direcionada ao público-alvo estabelecido, atentando para as distintas particularidades e especificidades, em nosso caso, das mulheres. Por esta razão, é preciso **conhecer detalhadamente as características do público-alvo**, pois somente assim será possível **desenhar um projeto adequado às suas necessidades e características socioculturais**. Neste curso tem-se afirmado e demonstrado repetidas vezes que uma política pública composta por programas que não percebiam as questões relativas ao feminino e às relações étnico-raciais corre o risco de ser inadequada em função da complexidade dos aspectos envolvidos.

Vale reforçar que a premissa para um bom projeto é o conhecimento do **contexto** e, assim, os benefícios e os resultados se tornam mais satisfatórios. Definindo o foco, controlamos os recursos e temos condições de prever as possíveis insatisfações, o que possibilita ampliar o impacto positivo produzido pelo projeto.

Um último aspecto a ser destacado consiste no papel dos/as beneficiários/as do projeto. Um/a gestor/a que conhece o público-alvo com o qual vai atuar e a complexidade da problemática em que este grupo está inserido deve ser capaz de envolvê-lo no processo de transformação de determinada realidade. Ressalta-se que **a população beneficiária é grande conhecedora de suas reais necessidades**, uma vez que **vivencia os problemas em seu cotidiano**. Tomemos como exemplo as mulheres negras que, em particular, sofrem os impactos do racismo, mesmo que não tenham vivido situações explícitas de discriminação racial. Muitas podem não saber como lidar com a situação ou resolvê-la. Entretanto, quando as ações para solucionar ou minimizar tal problema são definidas sem qualquer participação destas mulheres, pode-se não ter adesão ao projeto e se obter resultados muito aquém do esperado. Desse modo, o êxito de uma intervenção social depende também da capacidade do/a gestor/a de escutar os/as destinatários/as da ação e compreender suas demandas.



## A RELEVÂNCIA DA DISPONIBILIDADE DOS RECURSOS

QUAIS OS MAIORES EQUÍVOCOS QUE UM/A GESTOR/A PODE COMETER NA GESTÃO PÚBLICA? COMO EVITÁ-LOS? COMO DISTRIBUIR OS RECURSOS NO DECORRER DA EXECUÇÃO DO PROJETO? QUAIS FERRAMENTAS PODEM FACILITAR ESTA TAREFA?

Planejar adequadamente a gestão garante a racionalidade no uso dos recursos.

Uma das principais orientações na gestão de políticas públicas é a necessidade de saber operar diferentes recursos para o sucesso de um empreendimento. Um pressuposto relevante é a avaliação exata ou, pelo menos, aproximada dos recursos disponíveis ao gerenciamento. O ato de avaliar possibilita não apenas conhecer a dimensão das condições já existentes, como também propicia saber quais meios serão necessários para atingir os objetivos esperados. Portanto, **planejar adequadamente a gestão** garante a **racionalidade no uso dos recursos**.

Os **três elementos** que constituem **os meios para a execução de um projeto – recursos humanos, materiais e financeiros** – precisam **ser pensados e estar associados**. Um projeto **tende ao fracasso** quando **dispõe de uma quantidade significativa de insumos financeiros, mas seus recursos humanos não são apropriados**. Nesse caso, um plano de trabalho bem feito identificará esta carência e irá saná-la, seja com capacitação da equipe envolvida, seja mediante contratação de profissionais especializados/as antes do desenvolvimento das atividades. Da mesma maneira, o conjunto de recursos humanos deve estar articulado e corresponder ao montante de equipamentos disponíveis ou necessários à efetivação de um projeto. Em outros termos, uma gestão planejada reflete o controle preciso das ações, dos recursos mobilizados, dos anseios dos/as envolvidos/as e dos resultados. Conforme a especialista em planejamento e gestão de projetos, Heloísa Lück,

*projetos que estabelecem objetivos e metas, sem efetivamente levar em consideração as condições para implementá-los, podem não passar de sonho. Podem, ainda, contribuir para a construção de uma cultura de desperdício e fracassos crônicos, uma vez que são realizados trabalhos e despendidos recursos e energia, sem chance de sucesso* (Lück, 2003:32).

“O planejamento é apresentado como a estratégia fundamental para a economia e o bom uso do tempo. É indicado que toda a hora aplicada em planejamento eficiente economiza três ou quatro horas na execução, além de produzir melhores resultados.” (Lück, 2003:37-38)

Cabe abordar um último elemento, que deve ser considerado de forma substantiva, no planejamento de uma ação: o tempo. É função do/a gestor/a projetar o período necessário para a execução da ação. Quando nos referimos ao tempo, é importante evidenciar que aqui há duas dimensões: uma que envolve a duração do planejamento e a elaboração de um plano de trabalho, ou seja, o tempo despendido para planejar a ação; e outra, relacionada ao período de implementação, que abarca o desenrolar da própria ação, ou seja, do projeto.

No que se refere à primeira dimensão, é comum que gestores/as se queixem de estar perdendo tempo com análises prévias e estratégias de ação. Estes/as profissionais acreditam que “tudo se pode conhecer no processo”. Contudo, como já enfatizado neste Módulo, **um dos pilares da cultura da gestão é o planejamento**, e este incide diretamente no tempo gasto no desenvolvimento do projeto, uma vez que

*[...] o planejamento é apresentado como a **estratégia fundamental para a economia e o bom uso do tempo**. É indicado que **toda a hora aplicada em planejamento eficiente economiza três ou quatro horas na execução**, além de produzir **melhores resultados, maximizando o valor do tempo despendido** (Lück, 2003:37-38).*

Para a fase de execução do projeto, considera-se que se há um período menor de tempo para a realização de algo, devemos ter maior atenção para bem utilizá-lo. Assim, o rol de atividades e a condição dos equipamentos disponíveis, por exemplo, implicam a determinação do tempo que deve ser estrategicamente mensurado. De outra forma, incorreríamos no desperdício dos subsídios empregados, sejam eles humanos ou financeiros.

Para Sérgio Roberto Bacury Lira, o/a **gestor/a de políticas públicas** deve ter como referência os seguintes pilares: **planejamento, transparência, controle e responsabilidade**, além da **ética**, fundamental para nortear sua atuação na sociedade. Ainda segundo o autor, há **alguns equívocos aos quais o/a gestor/a deve estar atento** no trato das decisões próprias à administração pública:

- a. *Não programar suas ações de forma planejada, mas concebê-las no dia a dia, conforme a urgência de cada situação.*
- b. *Não dar importância ao orçamento público, considerando-o como entrave burocrático à sua administração.*
- c. *Não gostar de descentralizar decisões, por entender que isto significa perda de poder.*
- d. *Não investir em capacitação nem tampouco buscar as melhores referências profissionais. O seu foco é político e não técnico.*
- e. *Ter receio de ser transparente, por temer questionamento em torno de suas ações.*
- f. *Não ter o hábito de socializar informações e de utilizá-las em sua estratégia de ação.*
- g. *Tentar inventar a roda, quando poderia aperfeiçoar e adequar para a sua realidade as situações já existentes.*
- h. *Não acreditar que será punido se cometer erros ou prejuízos à sociedade.*
- i. *Administrar a coisa pública como se fosse uma administração doméstica e baseada em contabilidade de botiquim.*
- j. *Não se preocupar em ser responsável do ponto de vista legal, mas em ser eficiente do ponto de vista político.*

Para transpor os obstáculos é necessário percorrer um caminho baseado em metas e resultados, organizado num tempo planejado, executado e monitorado.

É consenso que não podemos considerar apenas as boas intenções no que concerne à melhoria das condições de vida e da promoção dos direitos humanos, pano de fundo dos projetos sociais, como

as políticas de gênero e raça. Obstáculos devem ser superados pelo/a gestor/a e pela equipe, caso persigam resultados eficazes e custos eficientes e efetivos. Para transpô-los é necessário **percorrer um caminho baseado em metas e resultados, organizado num tempo planejado, executado e monitorado**.

A fase de elaboração e redação do Projeto Básico e do Plano de Trabalho é de extrema importância, uma vez que é determinante no que se refere ao futuro êxito do empreendimento. O/a gestor/a ocupa uma posição singular, pois é ao mesmo tempo agente e componente da sociedade, interventor/a e reflexivo/a. A prerrogativa para este lugar é incorporar uma cultura de gestão baseada na ética, no compromisso social, em uma visão crítica, possuindo a dimensão do que deve e pode ser realizado. Por fim, é essencial uma boa administração dos recursos humanos, materiais e financeiros, assim como gerir bem o tempo na execução de um projeto. Racionalidade no uso dos recursos, além de menor custo aos cofres públicos e/ou financiadores, também irá garantir o sucesso dos resultados, meta perseguida pelo/a cidadão/cidadã comprometido/a social e politicamente com uma causa, e que está na condição privilegiada enquanto gestor/a.

#### PRINCÍPIOS E MÉTODOS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Projetos sociais constituem uma forma de organizar ações para transformar determinada realidade social; são construções de um grupo de pessoas que deseja transformar boas ideias em boas práticas.

**Todo projeto**, mesmo surgido em condições consideradas ideais, ou seja, aqueles que dispõem de antemão de recursos materiais, financeiros e humanos, **deve cumprir um encadeamento de sete etapas articuladas: formulação/elaboração, implantação/execução, monitoramento/fiscalização e avaliação**. A leitura dessa metodologia proposta deve ser capaz de instruir e orientar, mas nunca impedir a criatividade e a sensibilidade necessárias à elaboração de um projeto.

Como estudado na Unidade 2, projeto é a unidade mínima de destinação de recursos que, por meio de um conjunto integrado de atividades/ações, pretende transformar uma parcela da realidade, suprimindo uma carência ou alterando uma situação-problema. Ele deve estar vinculado à implementação de um Programa. Por esta razão, **os projetos sociais de enfrentamento das desigualdades de gênero e raça precisam dialogar com os programas e as políticas contidos no II PNPM e no PLANAPIR**.

Na acepção geral, projetos são ferramentas de ação que delimitam uma intervenção quanto aos objetivos, metas, formas de atuação, prazos, responsabilidades e avaliação. **Projetos sociais** constituem uma forma de **organizar ações para transformar determinada realidade social**; são **construções de um grupo de pessoas** que deseja **transformar boas ideias em boas práticas**. Projetos sociais locais bem-sucedidos, elaborados e implementados pela sociedade civil organizada podem e devem, inclusive, integrar-se às ações de governo municipais, estaduais ou de instância federal e, assim, serem replicados em escala maior, gerando políticas públicas, cujos impactos para a coletividade serão mais substantivos e benéficos. Por fim, consideramos importante destacar as **orientações acerca do que não deve ser feito**, como recomenda Lück (2003:30):

- *Gastar recursos sem que nos deem resultados, produzindo o desperdício, o que significa o agravamento da situação que objetivamos resolver, uma vez que os recursos são escassos e sujeitos à fiscalização por outras instâncias.*
- *Suscitar esperanças fugidias e destruir a credibilidade da organização.*
- *Promover a desesperança dos distintos envolvidos, inclusive para ações futuras.*
- *Criar a cultura do "faz de conta", da ação sem comprometimento e da prática inconsequente.*
- *Gerar a cultura do fracasso.*
- *Estabelecer dificuldades de gestão.*



## ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

### COMO SE ELABORA UM PROJETO? QUAIS SÃO OS ITENS QUE O COMPÕE?

O estudo do tema já demonstrou a importância da análise da situação-problema sobre a qual se deseja atuar para transformar de forma concreta uma determinada realidade social. A elaboração do projeto deve atender aos objetivos descritos na ação escolhida, atentando para os critérios estabelecidos nas Chamadas Públicas, nas Normas Técnicas e nos Termos de Referência. **As ações contidas no Plano Plurianual (PPA) indicam os objetivos a serem atingidos e norteiam as atividades a serem realizadas.**

Para a elaboração dos documentos técnicos para celebração de convênios é preciso consultar a **INSTRUÇÃO NORMATIVA DA SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL Nº 1 DE 15/01/1997**, que dispõe sobre a celebração de convênios, bem como suas alterações, a **LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIA** e a **LEI COMPLEMENTAR 101 DE 04/05/00 (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL)**. Nos casos dos Termos de Parcerias firmados com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), é necessário seguir as orientações da **LEI 9.790 DE 23/03/99 E O DECRETO 3.100 DE 30/06/99**.

Apresentaremos a seguir, de forma sucinta, os itens necessários para a elaboração do Projeto Básico e do Plano de Trabalho com foco em gênero e raça.

### 1. PROJETO BÁSICO

O primeiro documento técnico a ser elaborado e enviado para a celebração de convênio é o Projeto Básico, no qual devem ser detalhadas todas as informações técnicas necessárias ao apoio financeiro: características do projeto pretendido, indicação do Programa e Ação em que se insere a proposta, cronogramas físico e financeiro, valor da contrapartida financeira, dentre outras. Segue-se, basicamente, o seguinte roteiro:

#### INSTRUÇÃO NORMATIVA DA SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

Nº 1, de 15/01/1997 – disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou a realização de eventos. Acesse a íntegra da lei em [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/inL\\_97.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/inL_97.pdf) Acesso em 07/02/2011.

#### LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIA – LDO

A LDO tem a finalidade de orientar a elaboração dos orçamentos fiscal e da seguridade social e de investimento das empresas estatais. Busca sintonizar a Lei Orçamentária Anual – LOA com as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública estabelecidas no PPA. De acordo com o parágrafo 2º do art. 165 da CF, a LDO:

- compreenderá as metas e as prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente;
- orientará a elaboração da LOA;
- disporá sobre as alterações na legislação tributária; e
- estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Saiba mais em [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi/atribuicoes\\_01\\_02.asp](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi/atribuicoes_01_02.asp) Acesso em 07/02/2011.

### 1.1 Considerações Gerais sobre a instituição proponente

Explicitar, de forma sucinta, a natureza e os objetivos do órgão ou instituição, bem como seu comprometimento com as políticas de promoção da igualdade de gênero e/ou de raça, e a ligação do projeto com a efetivação das ações governamentais previstas nos planos, nos programas e nas ações em vigor. No caso de órgãos do poder público, cabe destacar, quando couber, a existência de ações nas temáticas de gênero e raça sob sua responsabilidade, e o montante de recursos destinados a este fim.

### 1.2 Justificativa

Fundamentar a pertinência e a relevância do projeto como resposta a um problema ou necessidade identificada de maneira objetiva, enfatizando os aspectos qualitativos e quantitativos. Devem ser incluídos na justificativa o diagnóstico e os indicadores sobre a temática proposta e, especialmente, se houver, a análise da situação em âmbito municipal, estadual ou nacional, conforme a abrangência das ações a serem executadas.

### 1.3 Objetivos

Com base na justificativa apresentada, definir – de forma explícita – o que se pretende alcançar com o projeto.

### 1.4 Objetivos Específicos

Corresponde às ações que se propõe executar visando à implementação do projeto. Os **objetivos específicos devem ser realizados durante o prazo estipulado** para a conclusão do projeto e precisam guardar **plena coerência com as metas e os resultados esperados**.

### 1.5 Metas/Produtos/Resultados Esperados

As metas são os resultados parciais a serem atingidos; devem ser concretas e expressar a quantidade e a qualidade do objetivo. A clara definição das metas possibilitará a avaliação do resultado da ação.

### LEI COMPLEMENTAR 101 DE 04/05/2000 (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL)

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, que pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e se corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e a condições no que tange à renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária e operações de crédito. Veja a íntegra em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm) Acesso em 07/02/2011.

### LEI 9.790 DE 23/03/1999 E DECRETO 3.100 DE 30/06/1999

Regulamentam a Lei nº 9.790 – Dispõem sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituem e disciplinam o Termo de Parceria e dão outras providências. Veja a íntegra em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm) e [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3100.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm) Acesso em 07/02/2011.

**Para descrever as metas, é preciso responder: o que almejamos? Para que e quanto queremos?** Por fim, é necessário verificar se as metas descritas contemplam todos os objetivos específicos.

### 1.6 Público-alvo

O público-alvo serão **os/as beneficiários/as diretos/as do projeto**. Ele deverá ser **quantificado e caracterizado a partir de critérios**, como faixa etária, sexo, raça, etnia, vulnerabilidade social, situação de domicílio (rural/urbano), entre outros.

### 1.7 Metodologia/Estratégia de Ação

Nesta parte é fundamental **explicar como o projeto vai atender aos seus objetivos**, de que forma as atividades serão realizadas, como serão coordenadas as atividades, se o grupo diretamente envolvido participará e de que maneira, além de identificar as parcerias envolvidas no projeto.

### 1.8. Prazo

Deverá estar claramente definido o prazo de duração do projeto, preferencialmente em dias ou meses. Para tanto, precisará ser levado em consideração o período necessário para a concretização de cada meta. Para a **determinação do prazo deve-se levar em consideração o grau de dificuldade para a conclusão de cada etapa do projeto**.

### 1.9 Sustentabilidade

Neste item é preciso descrever de que modo o projeto terá continuidade após seu término, levando-se em conta os aspectos econômicos e sociais.

### 1.10 Detalhamento dos Custos

Para melhor entendimento, o detalhamento deverá ser apresentado por meio de uma tabela, na qual constará a descrição de todos os itens, quantidades e valores unitários e totais a serem financiados com recursos públicos. O **detalhamento dessas despesas**, necessariamente, deverá **guardar coerência com o objeto proposto**. Despesas para **aquisição de bens de capital só serão possíveis se a proponente for órgão público**.

### 1.11 Declaração de CONTRAPARTIDA

Este item refere-se aos recursos financeiros que deverão ser oferecidos pelo/a proponente para o de-

### CONTRAPARTIDA

§2º, Art. 2º da IN/STN nº 01/1997 – A contrapartida, de responsabilidade dos estados, municípios e do Distrito Federal, bem como das respectivas entidades autárquicas, fundacionais ou de direito privado (empresas públicas ou sociedades de economia mista), será estabelecida de modo compatível com a capacidade financeira do ente federativo beneficiado, observados os limites (percentuais) e as ressalvas estabelecidos na lei federal anual de retíribos orçamentárias.

Veja a íntegra da lei em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/inL97.pdf>  
Acesso em 07/02/2011.

envolvimento do projeto. Este recurso poderá ser também em bens e serviços; no entanto, deverão ser mensurados financeiramente.

### 1.12 Declaração de Adimplência

Esta declaração deverá ser elaborada e assinada pelo/a responsável pela instituição proponente, atestando que a mesma não se encontra em débito junto a qualquer órgão da administração pública.

## 2. PLANO DE TRABALHO

O Plano de Trabalho traz os dados cadastrais da instituição proponente e um resumo do projeto. **O Plano de Trabalho é uma forma mais objetiva de apresentar o Projeto Básico.** Assim, é composto por algumas planilhas, que buscam contribuir para melhor planejar a implementação do projeto. Apresentamos as planilhas consideradas essenciais:

### 2.1 Cronograma de Execução

O cronograma de execução deverá retratar **as metas e as etapas**, com as especificações, o indicador físico, o valor, as realizações físicas de acordo com as unidades de medidas, a unidade de medida, o início e o término da execução de cada uma até a finalização do prazo previsto para a conclusão do projeto. É importante ressaltar que **as metas listadas neste item devem estar de acordo com o previsto nos objetivos específicos** informados no Projeto Básico.

### 2.2 Plano e Aplicação

Refere-se ao desdobramento da alocação dos recursos no transcorrer do projeto. A alocação dos recursos e a sua consequente utilização devem estar agrupadas por tipos de gastos, que precisam ser correspondentes aos elementos de despesa, de acordo com a legislação vigente.

### 2.3 Cronograma de Desembolso

- a. *Do Concedente: preencher, dividindo o valor total do projeto em, no máximo, duas parcelas, se possível, prevendo os valores que serão gastos com as etapas a serem realizadas naquele período. A indicação de até duas parcelas é efetuada tendo em vista que a legislação exige que, a partir da terceira parcela, o proponente deve prestar contas parciais da primeira parcela. No caso de quatro parcelas, prestará contas da segunda, e assim sucessivamente.*
- b. *Do Proponente: registrar o valor a ser desembolsado pelo proponente. Nesta parte, o proponente poderá escolher em quantas parcelas irá disponibilizar sua contrapartida, sendo que elas não poderão exceder o prazo final do projeto.*

## GLOSSÁRIO

**Metas** – Você precisa ter metas para atingir seu objetivo. As metas geralmente trazem números, porcentagens e prazos a serem atingidos. Trazem conteúdos quantitativos e qualitativos. Para a realização da meta você tem que executar algumas atividades.

**Etapas** – Cada meta está subdividida em etapas, que dizem respeito a cada uma das ações e atividades que devem acontecer para se atingir a meta. A etapa organiza o que será desenvolvido, e estabelece as prioridades de execução das diferentes partes até que se complete o todo e se realize a meta.



## FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS E DA PRESTAÇÃO DE CONTAS, TERMO DE COOPERAÇÃO E TERMOS DE PARCERIAS

QUAL A LEGISLAÇÃO QUE REGULA OS CONVÊNIOS? E AS PARCERIAS? COMO SÃO ELABORADAS AS PRESTAÇÕES DE CONTAS?

Quando da formalização de convênio, faz-se necessário observar a legislação que a regula. A **PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 127, DE 29 DE MAIO DE 2008**, dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União, por meio de Convênios, Termos de Parceria, Termos de Cooperação – no caso das Instituições Federais – e Contrato de Repasse. Dessa forma, **toda instituição pública ou privada que tiver interesse em receber recursos da União por meio de Convênios deverá se credenciar no Portal dos Convênios pelo sistema SICONV, e se dirigir a uma unidade cadastradora no estado em que estiver localizada.**

### PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 127, DE 29 DE MAIO DE 2008.

Alterada pelas Portarias nº 165, 342, 404, 268, 534 e 23 de 20/6, 05/11 e 23/12/08, 25/8, 30/12/09 e 19/1/10. O documento pode ser consultado em [https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/Portaria\\_127\\_com\\_suas\\_alteracoes\\_ultima\\_19jan10.pdf](https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/Portaria_127_com_suas_alteracoes_ultima_19jan10.pdf) Acesso em 05/02/2011.

É importante **observar os procedimentos e a documentação exigida**, conforme artigos 17 e 18 da citada Portaria, no ato do cadastramento, tanto para as entidades privadas sem fins lucrativos quanto para os entes federados. Os Termos de Cooperação que são firmados com as Instituições Federais continuam sendo firmados fora do sistema, porém, o processo será formalizado com toda a documentação exigida na legislação.

Os percentuais da contrapartida levam em consideração, entre outros critérios, a localização regional das instituições proponentes. A quantidade de habitantes do município é outro indicador do cálculo do percentual.

Cabe citar algumas legislações complementares que tratam dessa matéria. A **Lei de Diretrizes Orçamentárias nº 12.017**, de 12 de agosto de 2009, em sua Seção III, nos artigos 32 a 38, descreve as formas de transferências de recursos públicos para as Entidades Privadas sem Fins Lucrativos. Inclusive, as que são certificadas como entidades beneficentes de assistência social, com certificados expedidos pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS<sup>1</sup>, ou por órgão governamental na área de saúde. Aqui também se incluem as OSCIPs – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, para as quais é facultado pela legislação o financiamento de bens de capital. Neste caso, o repasse ocorre por meio de um Termo de Parceria e tem como legislação específica a Lei 9.790, de 1999, e o Decreto 3.100, de 1999.

-

1

Acesse <http://www.mds.gov.br/cnas/registro-e-certificado> para se informar sobre Registro e Certificados do CNAS. Acesso em 07/02/2011.

Ainda sobre a Seção III, os artigos 39 a 46 tratam das transferências de recursos para os entes federados; nela é citado o art. 25 da Lei Complementar nº 101/2000, que diz respeito à comprovação da existência da previsão da contrapartida na Lei Orçamentária dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. É nesta Seção que são também abordados os **percentuais da contrapartida, que levam em consideração, entre outros critérios, a localização regional das instituições proponentes. A quantidade de habitantes do município é outro indicador do cálculo do percentual.** No caso das instituições privadas sem fins lucrativos, leva-se em consideração sua localização regional.

Cabe frisar que esses percentuais podem ser reduzidos “mediante justificativas do titular do órgão concedente, que deverá constar do processo correspondente quando os recursos são transferidos pela União”, dentre outros, para os convênios que dizem respeito às ações previstas nos Programas prioritários do respectivo órgão.

A contrapartida, quando em bens e serviços economicamente mensuráveis, precisa ser formulada em uma Cláusula do Termo de Convênio, que deverá estar fundamentada pela Concedente. Portanto, há **necessidade de informação por parte do proponente sobre a forma de aferição dos itens que compõem a contrapartida, que devem estar de acordo com os preços praticados no mercado.** Quando a contrapartida for financeira, precisará ser creditada na conta específica do convênio.

Quanto ao Plano de Trabalho, de acordo com o art. 21, da Portaria 127/2008, é importante que os itens abaixo estejam preenchidos no SICONV com a máxima clareza, para que o projeto seja avaliado da melhor forma possível:

- *Justificativa para a celebração do instrumento;*
- *Descrição completa do objeto a ser executado;*
- *Descrição das metas a serem atingidas;*
- *Definição das etapas ou fases da execução;*
- *Cronograma de execução do objeto e cronograma de desembolso; e*
- *Plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pela concedente e da contrapartida financeira do proponente, se for o caso.*

Vale ressaltar o **art. 22:**

***O Plano de Trabalho será analisado quanto à sua viabilidade e adequação aos objetivos do programa e, no caso das entidades privadas sem fins lucrativos, será avaliada sua qualificação técnica e capacidade operacional para gestão do instrumento, de acordo com critérios estabelecidos pelo órgão ou entidade repassador/a dos recursos.***

O monitoramento é um processo permanente de coleta, análise e sistematização de informações e de verificação do andamento de um programa, em comparação com o desempenho pretendido.

O projeto básico ou o termo de referência é peça fundamental para a celebração do convênio e deve ser anexado ao SICONV para análise prévia, ou seja, antes da assinatura do convênio.



O projeto básico ou o termo de referência é peça fundamental para a celebração do convênio e deve ser anexado ao SICONV para análise prévia, ou seja, antes da assinatura do convênio.

Há ainda as condições para celebração dos convênios que dizem respeito ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000 (**CAUC**), no caso dos estados e dos municípios. Na Lei de Diretrizes Orçamentárias, conforme descreve o art. 24 da Portaria 127/2008, deve-se observar também os artigos 25 e 26 da citada Portaria nº 127/2008, que especifica vários outros itens, de acordo com cada situação.

As entidades privadas sem fins lucrativos, quando da **execução dos convênios**, deverão **observar os artigos 45 a 48, da Portaria nº 127/2008**, que esclarecem a **forma de contratação de prestação de serviços por meio da cotação prévia de preço**. Tem como obrigação **observar os princípios da impessoalidade, da moralidade e da economicidade**. São exigidos, no mínimo, três orçamentos e a contratação dos fornecedores ou prestadores de serviços entre os que participaram da cotação dos preços, que deverá selecionar a proposta mais vantajosa em decisão fundamentada. Apresenta-se, porém, uma ressalva: no caso de não haver no mínimo três interessados, é necessária uma pesquisa de mercado antes da contratação.

Quanto aos entes federados, "Para **aquisição de bens e serviços comuns, será obrigatório o uso da modalidade pregão**, nos termos da **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002, e do **regulamento previsto no Decreto nº 5.450**, de 31 de maio de 2005, sendo **utilizada preferencialmente a sua forma eletrônica**".

A **Prestação de Contas** é regulamentada pelos artigos 57 a 60 da **Portaria nº 127/2008**. De acordo com a legislação, o órgão ou a entidade que receber recursos da União ficará sujeito/a a **prestar contas do total dos recursos recebidos no prazo máximo de 30 dias**, contados do término da vigência do convênio ou contrato, ou do último pagamento efetuado, quando este ocorrer em data anterior àquela do encerramento da vigência.

### O CADASTRO ÚNICO DE CONVÊNIO (CAUC)

Criado pela Instrução Normativa (IN) nº 1, de 4 de maio de 2001, sucedida pela Instrução Normativa nº 1, de 17 de outubro de 2005, ambas da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). O CAUC consiste num subsistema desenvolvido dentro do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), disponibilizado em rede a todas as unidades do governo federal e, na internet, no sítio da Secretaria do Tesouro Nacional. São objetivos:

1. Simplificar a verificação, pelo/a gestor/a público do órgão ou entidade concedente, do atendimento pelo conveniente e pelo ente federativo beneficiário de transferência voluntária de recursos da União, das exigências estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e demais legislação aplicável, reduzindo assim a burocracia desse processo e o volume de papéis, otimizando o arquivamento e o espaço físico para guarda.
2. Consolidar as exigências da Constituição Federal, da Lei de Responsabilidade Fiscal e de outras fontes legais e normativas necessárias à realização de transferências voluntárias.
3. Clarificar e precisar as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal, evitando-se dúvidas quanto à natureza dos documentos.
4. Ampliar o nível de controle de exigências, possibilitando transparência e exercício de cidadania, na medida em que permite o acesso pela internet.
5. Facilitar a entrega de documentação administrativa, financeira e contábil produzida pelo ente federativo, tais como Relatório de Gestão Fiscal, Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Balanço Anual, considerando que o conveniente entrega esses documentos uma única vez, e não mais como antes, nos diversos órgãos concedentes.

Para saber mais consulte [https://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/cauc/index\\_regularidade.asp](https://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/cauc/index_regularidade.asp) Acesso em 07/02/2011.

A prestação de contas será composta, além dos documentos e das informações apresentados pelo/a conveniente ou contratado/a no SICONV, dos seguintes documentos:

- *Relatório de cumprimento do objeto;*
- *Declaração de realização dos objetivos a que se propunha o instrumento;*
- *Relação de bens adquiridos, produzidos ou construídos, quando for o caso;*
- *Relação de treinados ou capacitados, quando for o caso, incluindo lista de presença;*
- *Fotos, exemplares de publicações e de material gráfico;*
- *Declaração firmada pelo agente público responsável informando que a aquisição de equipamentos está disponível para o cumprimento do objeto proposto;*
- *Relação dos serviços prestados, quando for o caso;*
- *Comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver;*
- *Termo de compromisso por meio do qual o/a conveniente ou o/a contratado/a será obrigado a manter os documentos relacionados ao convênio ou contrato de repasse, nos termos do § 3º do art. 3º da Portaria nº 127/2008.*

A prestação de contas pode ocorrer de forma parcial e final, ou somente final. A liberação de parcelas fica condicionada à prestação de contas parcial; por exemplo, para liberação da terceira parcela é necessário prestar contas da execução da primeira; para liberação da quarta parcela deverá ser apresentada a prestação de contas da execução da segunda, e assim sucessivamente.

Ressalta-se, por fim, que o/a proponente pode verificar, ao longo da implementação do projeto, a necessidade de promover alteração em alguma etapa, no prazo de duração do convênio ou até mesmo verificar a necessidade de utilizar sobras de recursos; mas, **antes de qualquer alteração ou qualquer gasto não previsto inicialmente, é necessário solicitar autorização para o órgão concedente, através de ofício e enviando novo Plano de Trabalho com a alteração proposta.**

Antes de qualquer alteração ou qualquer gasto não previsto inicialmente, é necessário solicitar autorização para o órgão concedente, através de ofício e enviando novo Plano de Trabalho com a alteração proposta.

**PARA QUEM ESTÁ ENTRANDO EM CONTATO COM ESTE TEMA PELA PRIMEIRA VEZ, PODE ATÉ PARECER MUITO COMPLEXO E DIFÍCIL ELABORAR UM PROJETO. SE FOR ESTE O SEU CASO, NÃO DESANIME. RETOME OS CONTEÚDOS, SELECIONE ALGUM PROJETO DO SEU LOCAL DE TRABALHO, LEIA E IDENTIFIQUE CADA UMA DAS ETAPAS PROPOSTAS. CONVERSE COM OUTROS/AS CURSISTAS, TIRE DÚVIDAS COM OS/AS TUTORES/AS. COLOQUE SEUS CONHECIMENTOS EM PRÁTICA.**