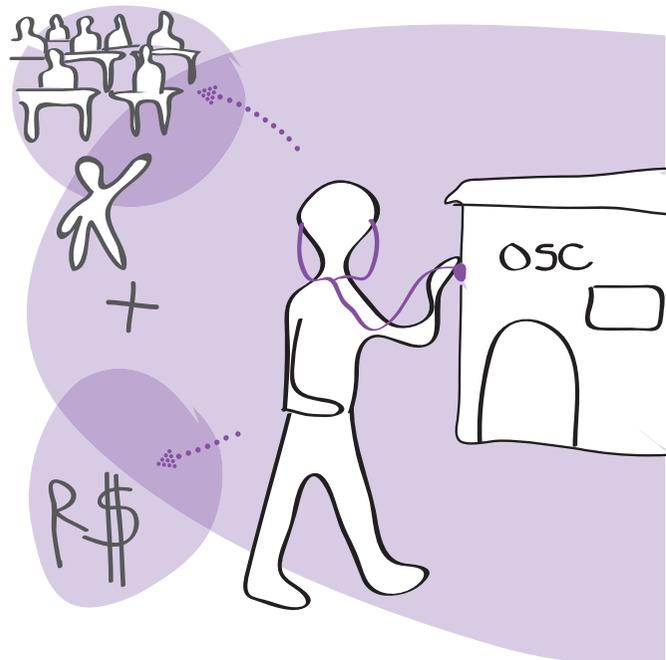


Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Avaliar o desempenho financeiro da organização

.5

Fazer uso inteligente do que se tem à disposição



Durante anos, foi comum acreditar que para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), atuar a partir de boas intenções era o suficiente. Mas hoje sabemos que este não é mais o caso. Uma OSC deve administrar de forma consciente e profissional seus recursos humanos, materiais e financeiros. Não é suficiente “fazer o bem”, é necessário “fazer bem feito” para uma população cada vez maior. Isso tudo requer que as OSCs saibam como usar bem os seus recursos.

Um bom planejamento financeiro pode ajudar muito na conquista de uma gestão financeira saudável de uma OSC, mas só planejar não basta. Para que os planos “não fiquem apenas no papel”, além do planejamento deve haver controle para acompanhar a realização das transações. A partir do controle, pode-se verificar o desempenho financeiro da organização. Deve-se também avaliar a relação entre gestão financeira e resultados obtidos por meio dos projetos e atividades da organização e refletir sobre o impacto nas populações e o grau com que o uso dos recursos está contribuindo para a missão da orga-

nização. A avaliação financeira, em todos estes níveis, formará uma base sobre a qual a organização pode tomar decisões sobre mudanças, rumos e estratégias futuras.

MONITORAR E AVALIAR A SAÚDE FINANCEIRA DA OSC EXIGE A ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO FRENTE ÀS EXPECTATIVAS DE RESULTADOS FINANCEIROS E RESULTADOS NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO.

Produzir controles e relatórios financeiros

O controle financeiro é composto por um conjunto de ferramentas, com procedimentos lógico-matemáticos. Nele, devem ser registradas todas as atividades financeiras da organização, de tal forma, que quando necessário, se possa ter uma visão clara, detalhada e simplificada de como a organização gerencia seus recursos diariamente. Estes controles devem ser desenvolvidos de acordo com a necessidade da organização. Com o apoio das ferramentas de controle financeiro são elaborados os relatórios financeiros que permitem acompanhar a evolução da execução orçamentária. Em uma OSC, são os relatórios que atestam suas atividades e demonstram como os recursos financeiros foram alocados, tornando públicos os caminhos percorridos. Se o orçamento é uma espécie de mapa de navegação, os relatórios são um retrato do território percorrido.

Existem vários tipos de relatórios e balancetes financeiros e várias possibilidades de periodicidade. Por exemplo, existem relatórios de caixa, demonstrativos de resultados, balanços patrimoniais, custos de atividades, fluxo de caixa e orçamentos parciais, que podem ser levantados diariamente, semanalmente, mensalmente ou anualmente. Para decidir quais usar na sua organização é importante considerar o tamanho e a complexidade da organização e de seus recursos. Também é preciso avaliar as expectativas e necessidades de informação dos vários interessados na organização: *quais informações financeiras os coordenadores de programas e projetos precisam para avaliar as suas áreas e tomar decisões? Que informações os dirigentes necessitam? E o conselho, tem a expectativa de saber o que sobre as finanças da OSC? O que o financiador está pedindo em termos de relatórios financeiros?*

Ao elaborar relatórios financeiros é importante cuidar para que as informações sejam disponibilizadas de forma clara, de fácil entendimento para os interessados, de forma que favoreça a tomada de decisão a partir dos dados apresentados.

EM UMA OSC, SÃO OS RELATÓRIOS QUE DEMONSTRAM COMO OS RECURSOS FINANCEIROS FORAM ALOCADOS. SE O ORÇAMENTO É UMA ESPÉCIE DE MAPA DE NAVEGAÇÃO, OS RELATÓRIOS SÃO UM RETRATO DO TERRITÓRIO PERCORRIDO.

Facilitar a análise das informações

Com todas as informações financeiras produzidas em mãos, a organização pode se ver frente a um novo desafio: *como olhar para tudo isso? O que significam os números? Como tornar isto claro?*

Quanto maior a organização, quanto mais transações financeiras houver, mais complexos ficam os relatórios. Um primeiro passo é identificar aquilo que chama atenção, coisas grandes e pequenas, o que foi previsto e onde houve desvios das previsões. Juntando fatos semelhantes começarão a surgir algumas imagens. Nos casos de desvios, é necessário relembrar os fatos e acontecimentos que levaram a essas situações. *Quais foram as causas importantes e fatores determinantes?* Olhando para estes agrupamentos pode-se identificar como eles se relacionam entre si e como vem se movimentando durante o período. Assim, pode-se acompanhar e construir uma compreensão sobre o caminho financeiro percorrido pela organização no período em que está sendo analisado.

É importante lembrar-se de registrar e sistematizar todas as atividades de avaliação, desde a primeira leitura e análise de relatórios. Assim, será construída a aprendizagem, passo a passo.

Antes de fazer uma reflexão mais profunda sobre os significados dos dados financeiros produzidos, é importante ter clareza sobre os critérios que serão usados nesta reflexão. A construção dos critérios pode ser apoiada pelos seguintes dois blocos de perguntas:

- O que entendemos por resultados positivos e negativos na gestão financeira? O que é saúde financeira para a nossa OSC? Que resultados financeiros esperamos? O que pode indicar que estes resultados foram alcançados?
- O que queremos alcançar com os recursos da organização? O que pode indicar que os recursos foram bem aplicados? Como os resultados das atividades com a comunidade se relacionam aos resultados financeiros?

Pode-se perceber que os dois blocos trazem focos diferentes. O primeiro se concentra na avaliação da gestão financeira da organização, enquanto o segundo bloco de perguntas relaciona os recursos com a atuação da organização em termos dos serviços prestados. O passo para identificar critérios de avaliação é um momento importante de explicitar expectativas e alinhar princípios. É quando as pessoas fazem acordos sobre o que será considerado importante a ser avaliado e com que “olhar” será feita a avaliação.

AO ELABORAR RELATÓRIOS FINANCEIROS, AS INFORMAÇÕES DEVEM SER DISPONIBILIZADAS DE FORMA CLARA, DE FÁCIL ENTENDIMENTO PARA OS INTERESSADOS, DE FORMA QUE FAVOREÇA A TOMADA DE DECISÃO.

Para construir critérios relevantes precisam ser consideradas as visões e as expectativas de todos os interessados. As mesmas perguntas provavelmente serão respondidas de forma diferente pelos públicos-alvo dos serviços, os membros do conselho e os financiadores. Incluí-los na construção de critérios garantirá uma avaliação com relevância para todos.

Com os critérios de avaliação estabelecidos, pode ser feita a reflexão e construção de significado. As perguntas que orientarão esta reflexão devem ser construídas a partir das expectativas dos interessados, considerando as características específicas da organização, os objetivos e a natureza dos projetos, atividades e serviços desenvolvidos.

Há algumas perguntas gerais que valem para todos, tais como:

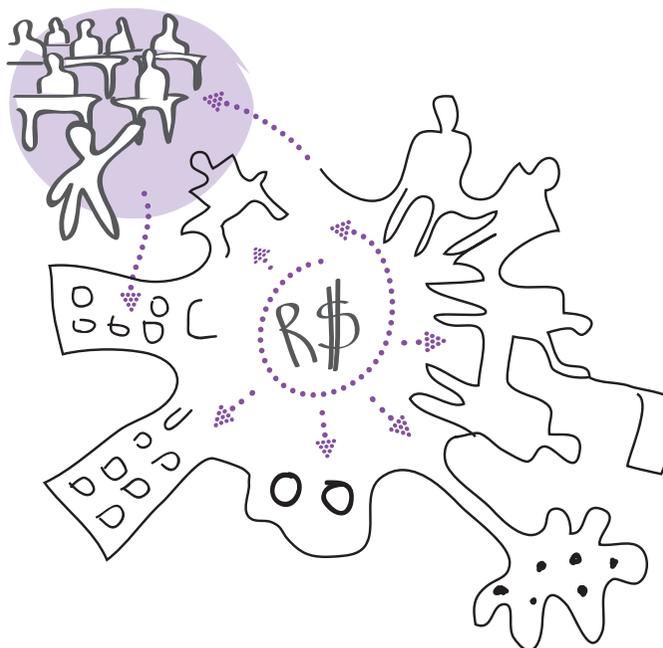
- A partir do olhar para o desempenho e gestão finan-

ceira, o resultado do nosso trabalho corresponde àquilo que nós queríamos?

- Em que medida o desempenho e a gestão financeira têm contribuído para implementar a missão da organização?

Seguem exemplos de perguntas específicas que podem ser feitas, de maneira que contribuam para as grandes perguntas acima.

- Quais dos custos da OSC são fixos, custos que não mudam com o tempo, independentemente do grau das atividades? Quais custos são variáveis, dependentes do tamanho e do ritmo das atividades? Quais são as necessidades básicas de existência da OSC, em termos de ambiente físico, instalações e equipamentos e salários das equipes? As despesas realizadas pela OSC refletem as suas reais prioridades?
- Quais são os produtos e serviços da OSC? Eles são atraentes em qualidade e preço? Eles mantêm relação com as demandas do público-alvo? São realistas em termos de geração de receitas próprias ou em relação



à captação de recursos? Estamos conseguindo resultados adequados em relação aos esforços? Essa é a melhor utilização possível dos recursos financeiros: dinheiro, prédios, materiais e equipamento, doações? Como sabemos disso?

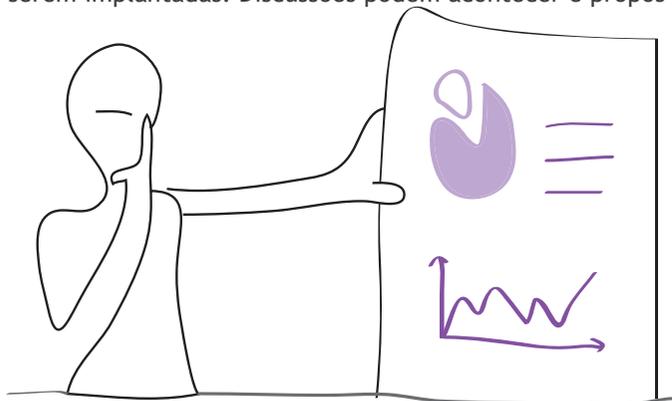
- Quem são os clientes da organização? Quem são os interessados na organização? Os acordos feitos com os clientes e interessados são satisfatórios ou precisam ser renegociados? Como será possível aprofundar a relação da organização com os clientes e os interessados? Como isso poderá afetar as receitas da organização?
- Quem são os financiadores e doadores da OSC? Que aspectos das atividades da OSC as pessoas estão mais interessadas em apoiar por meio de recursos e doações? Com que grau de sucesso a organização tem atraído recursos e mantido doadores? O que contribuiu e o que não contribuiu para isso? Como é possível desenvolver este apoio e que expressão financeira ele pode adquirir?
- Existem outras organizações parecidas com a nossa que fazem melhor uso dos seus recursos humano e financeiro? Existem organizações que sejam mais capazes de atrair e satisfazer doadores, ou mesmo que utilizam melhor o seu conselho? O que podemos aprender com elas?
- Em que bases a OSC apoia seus funcionários e seus gestores? Em que medida as pessoas se apoiam umas às outras? Os acordos e comportamentos entre as equipes refletem a relação que se quer que exista entre as pessoas? Quais são os valores que determinam a distribuição de recursos entre as diferentes pessoas das equipes?
- Qual é a visão de desenvolvimento que a OSC tem para os públicos-alvo, para a sua própria equipe, para um determinado projeto ou atividade? Como isto é refletido na alocação de recursos financeiros?

AS PERGUNTAS QUE ORIENTARÃO A AVALIAÇÃO DEVEM SER CONSTRUÍDAS A PARTIR DAS EXPECTATIVAS DOS INTERESSADOS, CONSIDERANDO AS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ORGANIZAÇÃO, OS OBJETIVOS E A NATUREZA DOS PROJETOS, ATIVIDADES E SERVIÇOS DESENVOLVIDOS.

Tomar decisões e estabelecer prioridades

O processo de avaliação financeira deve contribuir para a ampliação da consciência sobre o alinhamento entre gestão financeira, as áreas de atuação ou de serviços e a missão da organização. A questão central é em que medida a gestão financeira contribui para a implantação da missão.

Com esta nova consciência, a organização pode rever e tomar decisões sobre prioridades, ajustes e mudanças a serem implantadas. Discussões podem acontecer e propos-



tas e decisões podem ser tomadas em todos os ambientes da organização:

- O que a avaliação financeira trouxe de novo para cada área, programa e projeto? Surgiram novas prioridades? O que deve ser mantido, reforçado e mudado? Como deveriam ser aplicados os recursos financeiros daqui para frente, em cada área?
- O que a avaliação financeira mostrou sobre as relações que estabelecemos com os nossos públicos-alvo, parceiros, apoiadores e financiadores? Quais são as

prioridades? O que deve ser mantido, reforçado e mudado? Como deveriam ser aplicados os recursos financeiros para responder às prioridades nesta área?

- O que descobrimos sobre a relação entre os recursos financeiros, as pessoas que trabalham na organização e as pessoas do seu conselho? Quais são as prioridades para apoiar e fortalecer a equipe, coordenação/gestão e conselho? Como deveriam ser aplicados os recursos para este fim?
- Considerando a organização como um todo, como um ser vivo em processo de desenvolvimento, qual o uso de recursos financeiros que melhor ajuda a manter o processo desta organização em fluxo, em movimento? Que tipo de gestão financeira é necessária para garantir isso?

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO FINANCEIRA DEVE CONTRIBUIR PARA A AMPLIAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SOBRE O ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO FINANCEIRA, AS ÁREAS DE ATUAÇÃO E A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.

A reflexão sobre as questões acima deve levar a tomada de decisões e ao estabelecimento de novas prioridades. Agora, resta um planejamento financeiro que corresponda às novas estratégias. E assim, inicia-se um novo ciclo de planejamento, implementação, gestão, controle, avaliação, tomada de consciência e decisão, no caminho de desenvolvimento da organização.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



**CRISTINA
ESPERING**

Um projeto



Em parceria com a



Departamento
de Inovação
em Políticas
de Educação
e Cultura e Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA