

MANUAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Reforço de capacidades no âmbito do GAP – Gabinete de Apoio Permanente



Fase di Kambansa

FICHA TÉCNICA

Título:

“Gestão Organizacional (Gestão de Recursos Humanos, Gestão Administrativa e Financeira)”

Propriedade:

UE-PAANE

Redação & grafismo:

João Mesquita

Carmen Raposo

Revisão:

UE-PAANE

Enquadramento:

O Projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvolvimentu” – Fase di kambansa visa dar continuidade ao longo de 28 meses ao programa financiado pela União Europeia na Guiné-Bissau UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvolvimentu” que decorreu desde Maio de 2011 até Julho de 2016.

Este manual enquadra-se na ação de capacitação associada aos Resultados 1 e 2 do projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvolvimentu” – Fase di kambansa, nomeadamente na atividade transversal (AT.3.) referente à Criação e funcionamento do Gabinete de Apoio Permanente UE-PAANE (GAP UE- PAANE) para OSC e OCSC. A ação de capacitação teve como grupo alvo a Associação dos Estudantes Filhos e Amigos do Setor de Fulacunda (AEFASF), tendo sido realizada entre os dias 20 e 27 de março de 2018; e a Associação das Mulheres Produtoras de Sal (AMPROSAL), tendo sido realizada entre os dias 29 de março e 06 de Abril de 2018.

Documento disponível para download em <http://www.ue-paane.org/>.

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	2
Introdução	4
1. As Organizações e a Gestão	5
1.1. As diferentes tipologias organizacionais	5
1.2. As funções da Gestão	6
1.3. Três ferramentas essenciais de Gestão organizacional	7
1.4 O foco da assistência técnica	8
1.5 Políticas e procedimentos.....	9
2. A Gestão de Recursos Humanos	10
2.1 Gestão de Recursos Humanos: significado e funções.....	10
2.2 Liderança	11
2.3 Comunicação	12
2.4 Procedimentos e Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos	12
3. A Gestão Administrativa e Financeira	14
3.1 Gestão Administrativa e Financeira: significado e funções.....	14
3.2 Procedimentos e Ferramentas de Gestão Administrativa e Financeira	15
4. <i>Checklist</i> de ferramentas	18

Introdução

O presente manual enquadra-se na assistência técnica para reforço de capacidades em Gestão Organizacional (Recursos Humanos e Gestão Administrativa e Financeira) promovida pelo Projeto EU-PAANE Fase di Kambamsa e implementada pela COATL – Consultoria para o Desenvolvimento, cujos beneficiários são duas organizações da sociedade civil guineenses da Região de Quinara (Setores de Fulacunda e Buba): a AEFASF – Associação dos Estudantes Filhos e Amigos de Sector de Fulacunda e a AMPROSAL – Associação de Mulheres Produtoras de sal.

A existência de boas práticas de gestão dentro de qualquer organização é condição essencial para assegurar a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. No caso das associações, elas ajudam a melhorar a utilização dos recursos, a ganhar confiança dos financiadores, parceiros e beneficiários e a melhorar a sua resposta social perante novas necessidades e desafios.

Neste sentido, é importante as associações implementarem um conjunto de procedimentos e ferramentas de gestão, com especial relevo, numa fase inicial de estruturação, em duas áreas essenciais: a gestão de recursos humanos e a gestão administrativa e financeira. E para que tal implementação seja bem-sucedida, o envolvimento dos membros no processo de desenvolvimento e cumprimento dos procedimentos mostra-se essencial.

O presente manual foi desenvolvido com o intuito de ambas as associações terem acesso a um instrumento que reúna, de forma simplificada, um conjunto de conhecimentos teóricos sobre gestão organizacional, nas vertentes de gestão de recursos humanos e gestão financeira.

Assim, pretende-se que seja um instrumento orientar do trabalho a desenvolver não só no âmbito desta assistência, mas igualmente no futuro próximo, enquanto guia de primeiros passos no caminho da profissionalização.

Carmen Raposo & João Mesquita
Coatl – Consultoria para o Desenvolvimento

1. As Organizações e a Gestão

1.1. As diferentes tipologias organizacionais

Existem inúmeras organizações em todo o mundo, com tipologias e objetivos distintos. De modo simplista, normalmente elas são agrupadas num Primeiro Setor, constituído pelas organizações do Estado, num Segundo Setor, constituído pelas organizações empresariais que visam o lucro e num Terceiro Setor, constituído por todas as restantes organizações que não se enquadram nem no Primeiro Setor, nem no Segundo Setor.

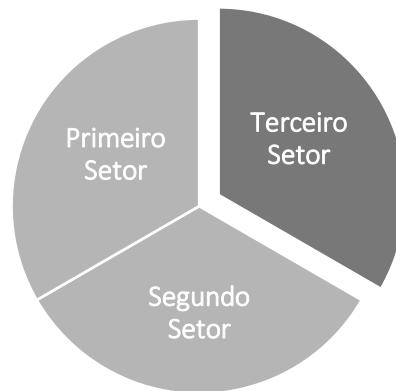


Figura 1 – Representação dos três setores organizacionais existentes nas sociedades

O termo Terceiro Setor é normalmente usado para descrever o conjunto de iniciativas que não são nem públicas, nem privadas lucrativas, e que têm como principal missão garantir que os serviços não disponibilizados, ou disponibilizados de forma insuficiente, pelo Estado e o Mercado, sejam garantidos aos seus membros ou populações.

Exemplos de tipologias organizacionais, formais ou informais (isto é, registadas ou não registadas oficialmente) existentes na Guiné-Bissau, pertencentes ao Terceiro Setor:

- As associações;
- As cooperativas;
- As fundações;
- Os sindicatos;
- As mandjuandades;
- Os sistemas de abota;
- Etc.

Apesar de distintas, estas organizações têm quatro objetivos comuns:

- Finalidade de prestação de serviços aos seus membros diretamente ou à coletividade;
- Autonomia de gestão, isto é, são independentes dos setores público e empresarial;
- Controlo democrático pelos membros (a filosofia é: “uma pessoa, um voto”);
- Superioridade dos objetivos sociais em relação aos objetivos de capital (pode haver lucro, mas este ou é reinvestido na atividade ou é distribuído pelos membros de forma limitada).

Apesar da diversidade de organizações existentes no mundo, as organizações são sempre agrupamentos de pessoas que se juntam para desenvolver uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns.

1.2. As funções da Gestão

Qualquer organização, independentemente dos seus objetivos, precisa sempre de ser devidamente gerida. Por gestão podemos entender o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) através de uma correta administração de recursos: humanos, materiais e financeiros.

A gestão engloba quatro funções principais: **planejar, organizar, dirigir e controlar**.

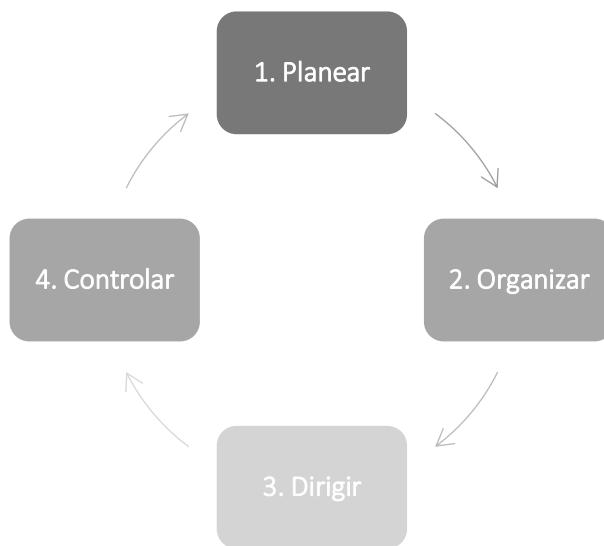


Figura 2 - As quatro funções da gestão

1. **Planejar:** é o processo que exige formular uma estratégia, estabelecer os objetivos e processos necessários para obter resultados, conforme as necessidades e requisitos dos beneficiários e/ou membros da organização.
Exemplos de ferramentas de planeamento: o Plano Estratégico, o Plano Operacional (ou Plano de Atividades), Planificações dos Projetos e os Orçamentos.
2. **Organizar:** é a forma de distribuir a autoridade, o trabalho e os recursos pelos diferentes elementos da organização, para que estes possam atingir, de modo eficiente (isto é, poupando recursos) os objetivos e missão da organização.
Exemplos de ferramentas de organização: o Organograma, o Manual de Funções e Competências e Termos-de-Referência, o Regulamento Interno e os Manuais de Procedimentos (de recursos humanos, financeiros, administrativos, logísticos, etc.).
3. **Dirigir:** diz respeito ao modo como são dirigidos e motivados os membros, trabalhadores e/ou voluntários no desenvolvimento do seu trabalho e à tomada de decisão atempada para ajustamento do “rumo” da organização.

Exemplos de ferramentas de direção: os Procedimentos de recrutamento, seleção e acolhimento, a Ferramenta de avaliação de desempenho e os Planos de formação e desenvolvimento.

4. **Controlar ou avaliar:** diz respeito à verificação das ações desenvolvidas, confirmando se estão de acordo com os objetivos inicialmente planeadas. Esta fase permite encontrar os fundamentos para a introdução de medidas corretivas, não com o objetivo de punição, mas de melhoria dos resultados da organização.

Exemplos de ferramentas de controlo ou avaliação: a Ferramentas de controlo financeiro e ferramentas de controlo estratégico e operacional.

Estas funções não são fechadas entre si. Elas interpenetram-se e complementam-se, já que, embora se possam encontrar momentos próprios para o desenvolvimento de cada uma delas, todas fazem parte de um todo, podendo por isso também ocorrer simultaneamente.

As quatro funções concorrem todas para o mesmo objetivo: o alcance da missão da organização. As ferramentas acima indicadas constituem apenas alguns exemplos de ferramentas que normalmente são desenvolvidas pelas organizações. Elas podem, no entanto, variar de organização para organização e são concebidas de acordo com as especificidades de cada uma delas (missão e objetivos, dimensão, tipos de atividades desenvolvidas, etc.).

1.3. Três ferramentas essenciais de Gestão organizacional

Não obstante a multiplicidade de ferramentas que podem ser desenvolvidas, numa fase inicial de estruturação das organizações do Terceiro Setor, é essencial que estas disponham pelo menos das seguintes ferramentas essenciais de Gestão organizacional:

- **Estatutos**

Esta ferramenta é concebida na fase de criação das organizações e como são obrigatórias para a sua formalização (isto é registo oficial), todas as organizações dispõem da mesma. No caso da Guiné-Bissau, os Estatutos obedecem a orientações legais constantes no Código Civil e na Lei de Registos Públicos.

Os Estatutos contêm uma série de orientações gerais relativas à composição, competências e funcionamento dos órgãos sociais da organização. Em regra, contêm também a missão e principais objetivos organizacionais.

Desse modo, os Estatutos são um guia orientador para o desenvolvimento das restantes ferramentas de gestão, nomeadamente do Organograma e o Regulamento Interno da organização.

- **Organograma**

O Organograma é a representação gráfica da forma como uma entidade se estrutura, num dado momento da sua existência. Ele permite identificar o resultado da divisão do trabalho e da especialização numa dupla diferenciação: vertical e horizontal.

A diferenciação vertical está associada à responsabilidade na organização, enquanto a diferenciação horizontal corresponde à necessidade de agrupar as tarefas de acordo com a sua semelhança por departamentos ou setores.

Um Organograma bem elaborado permite uma leitura rápida sobre a estrutura organizacional existente, em termos de níveis hierárquicos e principais unidades organizacionais.

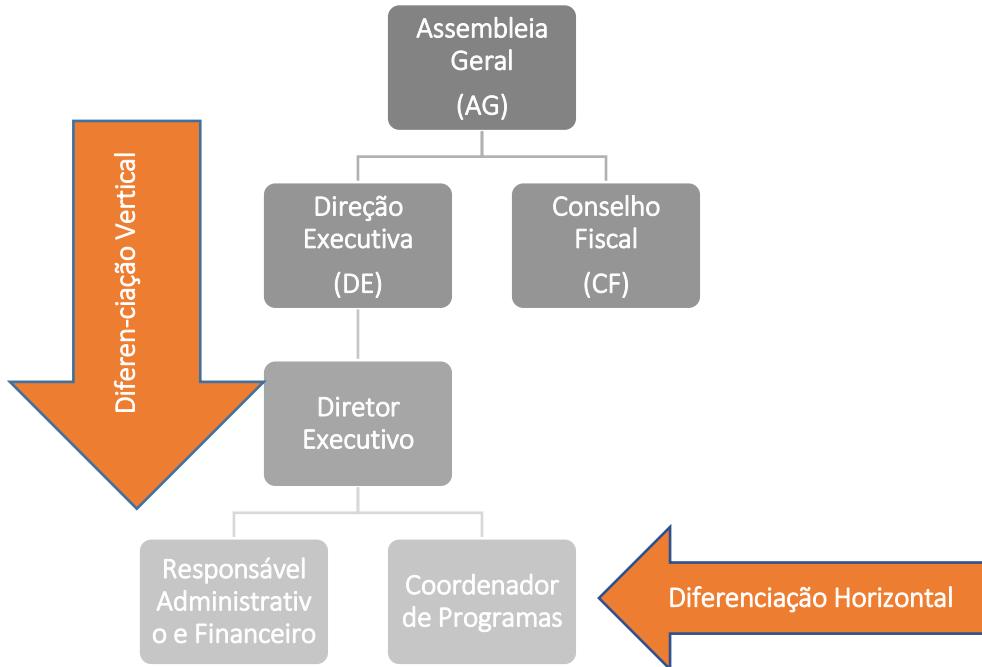


Figura 3 – Exemplo de um organograma simplificado

- **Regulamento interno**

O Regulamento Interno de uma entidade deverá conter a informação necessária que expresse as opções éticas e organizativas, assim como as regras básicas de funcionamento.

Normalmente contém: a visão, missão e valores da entidade; os direitos e deveres dos membros, trabalhadores e/ou voluntários; as atividades que desenvolve; níveis e circuitos de comunicação e decisão; horários gerais de funcionamento; condições de manutenção de instalações e equipamentos; principais parceiros e principais financiadores e/ou clientes.

Muitas vezes acontece os regulamentos incluírem também alguma informação simplificada dos Estatutos (composição, funções e reuniões dos órgãos sociais), além do Organograma.

1.4 O foco da assistência técnica

Nesta assistência técnica iremos trabalhar sobretudo no âmbito da função de gestão “**Organização**”, pois o objetivo é apoiar ambas as associações a desenvolverem um conjunto de procedimentos e ferramentas de gestão essenciais, nomeadamente direcionados para duas áreas funcionais presentes em qualquer organização: a **Gestão de Recursos Humanos** e a **Gestão Administrativa e Financeira**.

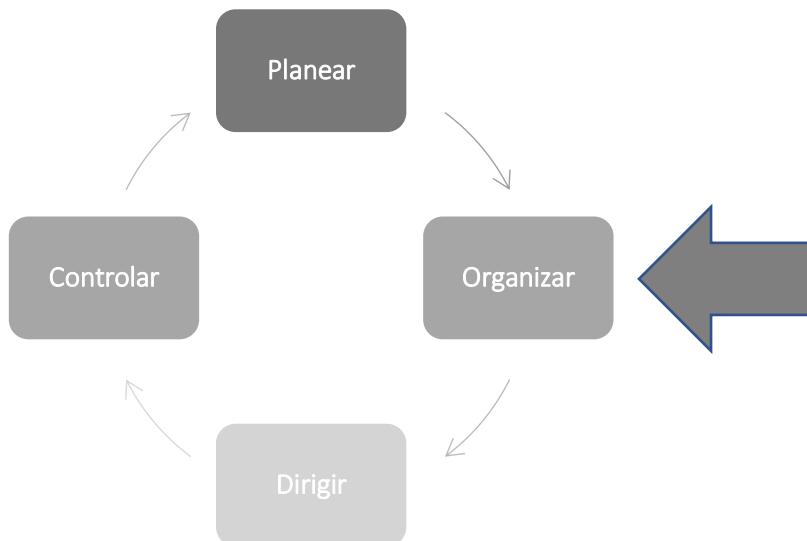


Figura 4 – Principal função de gestão alvo de assistência técnica

A conceção e implementação de procedimentos de gestão, e respetivas ferramentas e formulários, nestas duas áreas, irão, por sua vez, facilitar a realização das restantes funções.

Desse modo, nos dois capítulos seguintes (capítulos 2. e 3.) iremos ver em que consistem estas áreas, quais as principais boas práticas/procedimentos, hoje unanimemente aceites e quais as ferramentas essenciais a conceber e utilizar no dia-a-dia tendo em vista um funcionamento e gestão eficazes.

1.5 Políticas e procedimentos

Mas afinal, do que falamos quando nos referimos a procedimentos?

Os Procedimentos descrevem as etapas para a realização das diretrizes de uma política.

Uma política estabelece um conjunto de princípios e orientações para uma área de atividade dentro da organização. Por exemplo, uma política de Gestão de Caixa irá esclarecer quem pode autorizar entradas e saídas de caixa.

Nas organizações de gestão centralizada as políticas são geralmente definidas em níveis de gestão mais elevados (isto é, da Direção), sendo depois transmitidas a gestores e trabalhadores para serem executadas. Em organizações de gestão democrática (menos centralizadas) essas políticas são discutidas de forma aberta, chegando-se a acordo por maioria.

Uma boa política deve ser justa e realista, abranger todas as situações que possam surgir, cumprir os requisitos legais e ser acessível para a organização.

Depois de aprovadas, essas políticas dão então origem à definição de procedimentos, que incluem geralmente:

- Os Responsáveis pela implementação;
- Os objetivos do procedimento;
- Descrição das ações a implementar;
- As ferramentas e os formulários a manipular/preencher, com as respetivas instruções de manipulação e preenchimento.

Os procedimentos devem ser claros e simples, de modo a não dificultar a compreensão e utilização efetiva por todos dentro da organização.

São importantes ferramentas de gestão pois permitem prevenir situações de conflito, integrar mais facilmente novos membros e/ou trabalhadores e garantir a execução de certas tarefas, na ausência de determinadas pessoas.

2. A Gestão de Recursos Humanos

2.1 Gestão de Recursos Humanos: significado e funções

As pessoas são o fator-chave em qualquer organização. Nas organizações do Terceiro Setor, visto que existem outras motivações que ultrapassam a aspiração do lucro, as pessoas têm um papel ainda mais importante, pela proximidade que têm com o seu público-alvo e motivações sociais.

Nas organizações do Terceiro Setor, os recursos humanos não se resumem aos trabalhadores remunerados, mas englobam também aos membros e voluntários.

Quando falamos em **gestão de recursos humanos** (ou gestão de pessoas) falamos então de políticas e práticas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho das pessoas. No Terceiro Setor, o objetivo dessa gestão é maximizar o potencial da contribuição das pessoas para o alcance da missão das organizações.

As funções da Gestão de Recursos Humanos podem ser elencadas em atividades de Planeamento, Seleção, Desenvolvimento e Controlo.

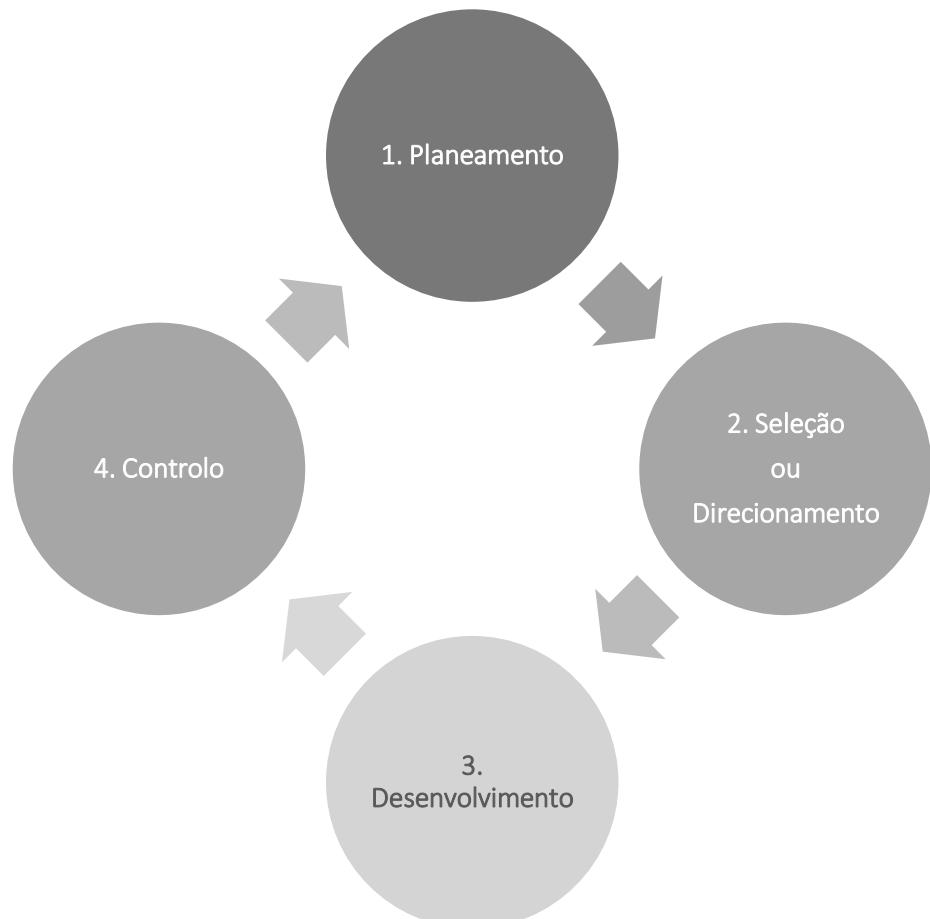


Figura 5 – Funções da gestão de recursos humanos

1. **Planeamento:** comprehende identificar as necessidades da organização e descrever os conteúdos de cada função, de acordo com essas necessidades.
2. **Seleção ou direcionamento:** comprehende as atividades de recrutamento de pessoas ou direcionamento de voluntários para desempenharem determinadas funções.
3. **Desenvolvimento:** diz respeito ao desenvolvimento de atividades de formação e capacitação de membros e trabalhadores.
4. **Controlo:** diz respeito às atividades de acompanhamento e avaliação do desempenho, tendo em vista a melhoria contínua.

É importante salientar que é comum em organizações pequenas (isto é, com poucas recursos humanos) estas atividades de gestão de recursos humanos muitas vezes serem desenvolvidas no âmbito do DAF – Departamento Administrativo e Financeiro.

2.2 Liderança

A gestão dos comportamentos individuais implica necessariamente satisfazer aspirações individuais, pois as pessoas nunca darão o seu melhor se estiverem insatisfeitas (por exemplo: se não forem devidamente reconhecidas e respeitadas, se não concordam com o rumo que a organização está a tomar, se não forem ouvidas, etc.).

A gestão de recursos humanos é por isso uma área funcional intimamente relacionada e influenciada pelos estilos de liderança.

A **liderança** das organizações é um dos temas mais estudados na Gestão, pelas dúvidas que suscita em relação à sua natureza (se é inata ou se pode ser treinada) e características (que perfil e competências deve ter um líder). Apesar da controvérsia, hoje é mais ou menos aceite que existe um estilo de liderança mais eficaz e um conjunto de competências que podem ser devidamente aperfeiçoadas por quem assume essa função.

Normalmente categorizam-se os **estilos de liderança** em liderança autoritária, liderança liberal (ou *laissez-faire*) e liderança democrática:

- Liderança autoritária: o líder impõe as suas ideias e as suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste.
- Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo, não tendo qualquer controlo sobre o que ele decide e faz.
- Liderança democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos, sendo a decisão dividida entre o líder e o grupo.

Todos os líderes reúnem características dos três estilos, evidenciando-se cada um deles em diferentes momentos e situações. No entanto, é recomendado que o estilo de liderança dominante seja a **liderança democrática**, pois promove o envolvimento das pessoas, a criação de laços entre estas, ao mesmo tempo que o direciona para a concretização de uma missão concreta.

2.3 Comunicação

Além da liderança, a **comunicação** é outra dimensão muito importante na gestão de recursos humanos, pois ela influencia fortemente o comportamento das pessoas, além da forma como é coordenado e monitorizado o trabalho.

A comunicação dentro das organizações deve ser aberta e assertiva, isto é, as pessoas devem defender de forma fundamentada as suas ideias e opiniões, mas dar espaço aos outros para também apresentarem os seus pontos de vista.

A comunicação assertiva encontra-se muito presente no estilo de liderança democrática. Quando um líder é verdadeiramente democrático, não tem medo de reconhecer que as outras pessoas também têm boas ideias e que estas podem por vezes até ser melhores das que tinha pensado inicialmente. Um líder eficaz é aquele que potencializa essas boas ideias para alcançar os objetivos organizacionais.

Além da comunicação interna, é importante também não descurar a comunicação externa, que tem a ver com o modo como as organizações comunicam com os seus beneficiários, membros, parceiros, financiadores, isto é, com todos com quem se relaciona.

Existem muitas barreiras à comunicação, que podem ser físicas (distância entre as pessoas), tecnológicas (falta de meios de comunicação), ou até mesmo culturais e emocionais (modos diferentes de entender a informação). É por isso importante que qualquer organização identifique quais as barreiras existentes no seu caso, no sentido de providenciar soluções para as minimizar.

A conceção e uso diário de algumas ferramentas de comunicação podem ajudar nesse sentido. Identificam-se de seguida, alguns exemplos:

- Planos (estratégicos, de atividade, de projetos)
- Regulamento interno e manuais de procedimentos
- Relatórios de atividades e de projetos
- Atas e memorandos de reuniões
- Cartas e convocatórias
- Folhetos e boletins informativos
- Caixa de sugestões
- Correio eletrónico
- Notas de imprensa
- Sites e redes sociais

2.4 Procedimentos e Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos

Elencam-se seguidamente alguns dos procedimentos e ferramentas de gestão de recursos humanos.

Os mesmos devem ser concebidos de forma adaptada às especificidades de cada organização, isto é, à sua missão, ao seu nível de maturidade organizacional, ao número de recursos humanos existente, ao tipo de atividades normalmente realizadas, etc.

- **Mapas de funções e termos-de-referência**

A **descrição de funções** consiste na listagem de tarefas, responsabilidades e requisitos de cada função, seja ela já existente ou necessária. Essa atividade permite perceber se a organização reúne os recursos humanos necessários ao desempenho das funções consideradas essenciais.

Este trabalho deve ser feito independentemente de a organização contar com trabalhadores remunerados ou apenas voluntários.

Os **termos-de-referência**, por sua vez, são documentos que descrevem igualmente tarefas, responsabilidade e requisitos para o desempenho de determinada função ou serviços e são elaborados quando as organizações pretendem lançar um concurso de recrutamento de pessoal ou para prestação de um serviço em particular.

- **Contratos de trabalho ou prestação de serviços**

Os **contratos de trabalho** ou de **prestação de serviços** são ferramentas que vinculam pessoas a uma determinada obrigação, mediante uma remuneração ou pagamento. Indicam sempre a atividade laboral ou serviço a prestar (remetendo muitas vezes o detalhe para os termos-de-referência) e o salário ou retribuição financeira correspondente.

No caso dos contratos de trabalho, as organizações têm de ter em consideração as leis do trabalho, no caso da Guiné-Bissau a Lei Geral do trabalho em vigor, nomeadamente no que diz respeito às obrigações fiscais e de segurança social e aos direitos e deveres de trabalhadores e entidades.

Caso os processos de recrutamento e seleção sejam uma atividade recorrente, as organizações devem elaborar procedimentos, com as devidas instruções para o lançamento dos concursos, etapas de seleção e acolhimento.

- **Planos de formação e capacitação**

A planificação de formação e capacitação para os recursos humanos das organizações consiste num exercício de levantamento de necessidades de reforço de competências que ajuda a identificar formações ou outro tipo de iniciativas que possam colmatá-las.

Em organizações de grande dimensão esse planeamento é feito de modo personalizado, para que cada pessoa possa ter acesso a formações diferenciadas, de acordo com as suas necessidades.

- **Avaliação da satisfação e desempenho**

A avaliação de desempenho é um procedimento que surge sobretudo nas organizações do Segundo Setor, isto é, nas empresas. No entanto, constitui uma boa prática fazê-lo em qualquer organização.

É um procedimento muitas vezes temido, por se pensar que ele pode resultar em punição, mas na verdade, ele é na grande maioria das vezes um momento de paragem para um balanço do que está a correr bem e menos bem, e neste último caso identificam-se as razões, e para ouvir as pessoas em relação às suas necessidades e desejos.

A avaliação da satisfação também pode ser feita de outras formas, por exemplo com recurso a questionários ou caixas de sugestões, e no caso das organizações do Terceiro Setor recomenda-

se que ela seja feita também a nível externo, isto é, para avaliar a satisfação de beneficiários, parceiros e até mesmo financiadores.

3. A Gestão Administrativa e Financeira

3.1 Gestão Administrativa e Financeira: significado e funções

A Gestão Financeira consiste no planeamento, registo, controlo e monitorização (ou *report*) dos recursos financeiros de uma organização para atingir os seus objetivos.



Figura 6 – Funções da Gestão Financeira

1. **Planeamento Financeiro:** o planeamento é fundamental para o processo de gestão financeira e implica olhar em frente para preparar o futuro.
Exemplos de ferramentas usadas: Orçamentos, Fluxos de caixa, Estudos de viabilidade económica, etc.
2. **Registos Financeiros:** cada organização deve manter um registo preciso das operações financeiras que ocorrem e mostrar como os fundos foram utilizados.
Exemplos de ferramentas usadas: Folha de Caixa, Folha de Banco, Arquivo documental, Folha de Salários, etc.
3. **Controlo Financeiro:** sistema de controlo, verificações e balanços postos em prática para proteger os ativos da organização, detetar erros e omissões e gerir o risco interno.
Exemplos de ferramentas usadas: Conferências de caixa, Reconciliações bancárias, Ferramenta de monitorização de orçamentos, etc.
4. **Monitorização Financeira:** a monitorização consiste na produção de informação regular e relevante para os gestores e partes interessadas para efeitos de controlo. O objetivo é comparar o desempenho real com os planos inicialmente delineados.
Exemplos de ferramentas usadas: relatórios de acompanhamento do orçamento, relatórios de tesouraria, relatórios financeiros dos projetos, etc.

Na prática, a gestão financeira toma medidas para cuidar da *saúde financeira* da organização, e não deixar o seu funcionamento ao acaso.

Para tal, a gestão financeira assemelha-se à manutenção de um veículo. Se não abastecermos de combustível e de óleo de boa qualidade e lhe dermos uma utilização e revisão regular, o funcionamento do veículo sofre e a sua utilização não será executada de forma eficiente. Se negligenciado, o veículo acaba por parar.

Através de uma boa gestão financeira, a organização pode identificar facilmente o dinheiro que recebeu, onde esse dinheiro foi empregue, o dinheiro que tem disponível e quanto dinheiro precisa. Trata-se, pois, de uma atividade que envolve o passado, o presente e futuro.

Normalmente, à Gestão Financeira é associada também a **Gestão Administrativa**.

A Gestão Administrativa consiste nas atividades de assessoria às diversas áreas funcionais da organização (Direção, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Projetos), surgindo a maioria das vezes sob a alçada do DAF – Departamento Administrativo e Financeiro.

Trata-se de um trabalho que normalmente inclui a realização das seguintes atividades:

- Planeamento, gestão e execução de tarefas várias de assessoria aos órgãos de gestão e direção, nomeadamente de verificação do cumprimento de procedimentos;
- Gestão de arquivos de documentos de diversa ordem, correspondência e outras comunicações;
- Colaboração nos processos de gestão financeira (registos financeiros/contabilísticos, cumprimento de normas fiscais e obrigações legais, etc.);
- Colaboração nos processos de gestão de recursos humanos, através das tarefas administrativas de recrutamento e seleção, processamento de salários, formação interna, etc.;
- Colaboração nos processos de logística: gestão de stocks, compras, planeamento e organização de eventos, etc.

A Gestão Administrativa é por isso de grande relevância para as organizações, pois assegura o cumprimento das tarefas operacionais do quotidiano das organizações.

3.2 Procedimentos e Ferramentas de Gestão Administrativa e Financeira

De seguida, elencam-se alguns dos procedimentos, e ferramentas respetivas, normalmente presentes nas organizações, independentemente da sua tipologia e objetivos.

Os mesmos devem ser concebidos de forma adaptada às especificidades de cada organização, isto é, ao seu nível de maturidade organizacional, ao número de membros, trabalhadores e/ou voluntários existente, ao tipo de atividades normalmente realizadas, entre outras.

- **Orçamentos**

Um orçamento espelha o valor que uma organização planifica angariar e/ou gastar para um certo propósito durante um determinado período.

Existem diversos tipos de orçamentos, mas os mais recorrentes são:

- **Orçamento anual:** espelha os rendimentos e os gastos que a organização terá ao longo do ano. Engloba os custos fixos de estrutura (rendas, eletricidade, manutenção de veículos, etc.) e os custos variáveis de atividades, nomeadamente dos projetos.
- **Orçamentos dos projetos:** espelha os rendimentos e os gastos que a organização terá na concretização de um projeto em específico (pode ser superior ou inferior a um ano).
- **Orçamento de tesouraria:** prevê os fluxos de entrada e saída de dinheiro, permitindo identificar momentos críticos de liquidez, com vista a tomada de decisão atempada.

• Gestão de Banco

As organizações devem ter, pelo menos, uma **conta bancária**. Esta permite que os fundos sejam disponibilizados de forma mais fácil pelos financiadores, além de um melhor controlo sobre o dinheiro recebido e gasto.

Normalmente existem pelos menos dois signatários, que estão identificados juntos do banco e cuja identificação é sempre requisitada aquando dos levantamentos de dinheiro.

A **Folha de Banco** constitui uma ferramenta que espelha as movimentações da conta, tanto em termos de entradas como saídas.

Registadas todas as entradas e saídas de dinheiro na Folha de Banco, segue-se o procedimento de Reconciliação Bancária que deve ser feita, pelo menos, mensalmente.

A **Reconciliação Bancária** serve para a organização se certificar que os registos feitos internamente estão de acordo com os registos bancários.

Trata-se, pois, do confronto entre a Folha de Banco e o Extrato Bancário. Este deve ser solicitado ao Banco numa determinada data, normalmente no final do mês, após o pagamento das despesas correntes, como os salários. Do confronto entre as ferramentas, é possível identificar as diferenças e proceder à sua explicação.

A reconciliação bancária permite controlar a exatidão dos registos e detetar eventuais situações de fraude.

• Gestão de Caixa

A folha de caixa é uma folha de registo de entradas e saídas de dinheiro da caixa, mostrando o saldo final. Normalmente a sua manipulação está a cargo do Técnico Administrativo e/ou Financeiro.

À Folha de Caixa estão por norma associados duas atividades principais: os **Registos de entradas e saídas de caixa** e as **Conferências de caixa**.

Os registos de entradas e saídas têm como propósito identificar descritivamente os recursos (de onde veio) e empregos (como é usado) do dinheiro.

As conferências de caixa servem, por sua vez, para verificar se o saldo registado na Folha de Caixa corresponde efetivamente o mesmo valor em Caixa, permitindo o controlo dos registos e deteção de situações de erro ou mesmo de fraude.

No procedimento de gestão de caixa, é importante também ressaltar algumas normas de segurança relativas à guarda e utilização da Caixa.

- **Recibos**

Os recibos são importantes ferramentas de gestão financeira, pois permitem ao responsável financeiro fazer o registo regular das despesas realizadas, facilitando um controlo da caixa e o orçamento da organização.

Na Guiné-Bissau, muitas vezes é difícil ter acesso a recibos, sobretudo dos pequenos vendedores ou vendedores de rua. Desta forma, é importante a organização ter um modelo de recibo interno, para os casos em que não é possível obtê-lo.

A regra de ouro é que a cada despesa deve corresponder sempre um recibo que a comprove.

- **Autorizações de pagamento**

Os procedimentos de autorização de pagamentos, quer seja de compras, de salários, adiantamentos ou outros, devem ser bem claros internamente. Assim é importante identificar as situações que normalmente ocorrem na organização, no sentido de serem definidos e registados as orientações a seguir em cada caso, além de produzidos os formulários correspondentes.

- **Inventários e controlo de stocks**

A inventariação consiste na listagem dos elementos patrimoniais (bens) das organizações em listas mais ou menos sintéticas, contendo informação sobre a quantidade de bens, a sua localização e o seu estado de conservação – os **inventários**.

Os processos de inventariação são, em geral, realizados periodicamente (por exemplo semestralmente ou anualmente). Não obstante, a sua atualização pode ser permanente, no dia-a-dia, procedendo-se depois nos momentos definidos para o efeito à sua confirmação.

As organizações que dispõem de um produto para venda (por exemplo o caso das cooperativas) têm além do inventário também uma **ficha de controlo de stocks**, em que registam a entrada de produto, a saída e quantidade existente em stock. O objetivo é perceber em cada momento a necessidade de produção.

- **Controlo orçamental e relatórios financeiros**

O **controlo orçamental** e a produção de **relatórios financeiros** são importantes procedimentos de controlo e *report* financeiro. Ambos são executados de acordo com os orçamentos definidos e mostram, a cada momento, a totalidade das receitas, das despesas e os respetivos desvios.

Muitas vezes os financiadores dos projetos disponibilizam ferramentas de controlo do orçamento e modelos específicos para apresentação dos relatórios financeiros.

Mas para além dos projetos, as organizações devem proceder ao controlo orçamental e produção de relatórios financeiros gerais, isto é, que englobem a totalidade das atividades da organização, incluindo os projetos em curso.

Os relatórios financeiros devem incluir também uma análise descritiva das situações positivas e críticas (menos positivas) a nível financeiro para facilitar a leitura dos órgãos de Gestão e/ou Direção.

Normalmente, esta função cabe ao Responsável Administrativo e Financeiro da organização.

NOTA IMPORTANTE:

Idealmente as organizações devem realizar os seus registos financeiros e documentações obedecendo a princípios contabilísticos internacionais. No caso da Guiné-Bissau, o sistema contabilístico adotado é o SYSCOA - Sistema Contabilístico da África Ocidental.

Para tal, as organizações devem ter na sua estrutura organizacional pelo menos um contabilista certificado para o efeito para garantir a implementação correta do sistema.

Em alternativa, grande parte das organizações opta por subcontratar esses serviços a empresas especializadas em contabilidade e gestão, procedendo internamente apenas a registos e procedimentos mínimos para garantir o envio correto da documentação à empresa.

Essas empresas muitas vezes realizam relatórios financeiros períodos, dando indicação às organizações da sua situação financeira.

No final de cada ano, produzem finalmente duas importantes peças financeiras: o **balanço** (documento que resume o património da organização num dado momento, geralmente após um exercício, isto é, um ano civil) e a **demonstração de resultados** (documento que mostra a diferença entre rendimentos e gastos gerados pela atividade da organização durante um determinado período, geralmente também um ano civil).

Recomenda-se assim, que as organizações que reúnam as condições para implementar um sistema contabilístico o façam, optando por realizar as atividades correspondentes ou interna ou externamente, de acordo com as suas necessidades, competências e objetivos organizacionais.

4. Checklist de ferramentas

Geral:

- Estatutos
- Plano estratégico
- Plano de atividades
- Modelo de relatório de contas e atividades
- Orçamento anual
- Manual de procedimentos (recursos humanos, financeiros, administrativos, logísticos)
- Regulamento interno
- Organograma

Gestão de RH:

- Mapa de RH
- Modelo de recrutamento e seleção
- Mapa de Funções e TdR
- Contratos de Trabalho
- Modelo de contrato de prestação de serviços
- Manual de acolhimento
- Manual e ferramentas de Avaliação de Desempenho
- Ferramentas de avaliação de satisfação

__Plano de Formação ou Capacitação anual

Gestão Financeira:

- __Folha de Caixa
- __Modelo de Conferência de Caixa
- __Modelo de Recibo interno
- __Folha de Banco
- __Reconciliações bancárias
- __Ferramenta de monitorização de orçamentos
- __Modelo de relatório de acompanhamento do orçamento
- __Modelo de relatório de tesouraria
- __Modelo de relatório financeiro dos projetos
- __Modelo de pedido de pagamento
- __Modelo de autorização de pagamento
- __Política de Gestão de Caixa / Banco
- __Modelo de orçamento de projetos ou serviços
- __Mapas de fluxos de caixa
- __Balanço
- __Demonstração de Resultados
- __Sistema contabilístico (incluindo ferramentas)

Gestão Administrativa:

- __Arquivo documental
- __Inventário
- __Mapa de controlo de stocks
- __Modelo de ata de reunião
- __Mapa de férias e faltas
- __Folha de Salários



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do autor. Revisto pelo Projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Actores Não Estatais "Nô pintcha pa Dizinvolvimentu" – *Fase di Kambansa*.

**Financiado pela
União Europeia:**



**Implementado e co-financiado pelo Instituto
Marquês de Valle Flôr:**



Copyright © 2018 UE-PAANE, All rights reserved.

Endereço UE-PAANE *Fase di Kambansa*:
Rua Severino Gomes de Pina (Rua 10)
Antigo prédio da Função Pública
Bissau
Email: uepaane@imvf.org