

# 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 Dizinvovimentu” – 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 Dizinvovimentu” 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 Dizinvovimentu” – 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.

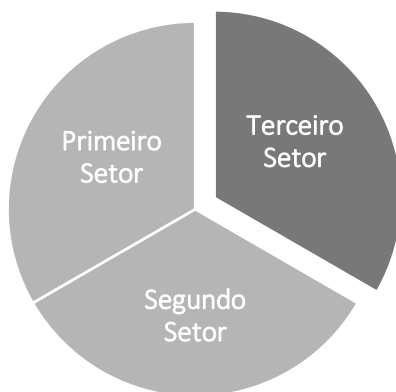
Carmen Raposo & João Mesquita

**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:

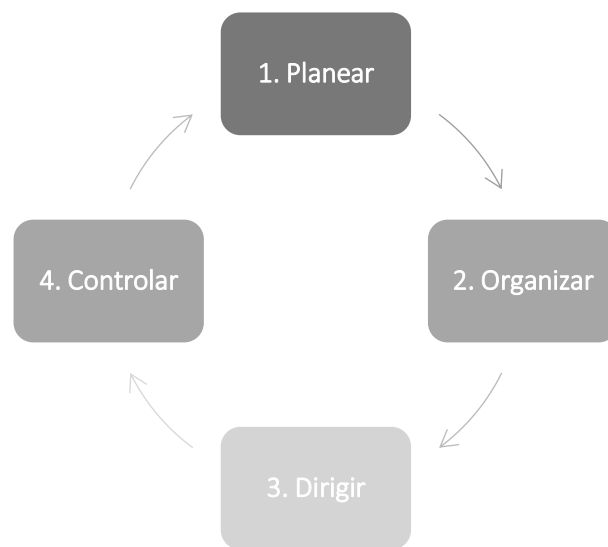
- Finalidade de prestação de serviços aos seus membros diretamente ou à coletividade;
- Autonomia de gestão, isto é, são independentes dos setores público e empresarial;
- Controlo democrático pelos membros (a filosofia é: “uma pessoa, um voto”);
- Superioridade dos objetivos sociais em relação aos objetivos 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.

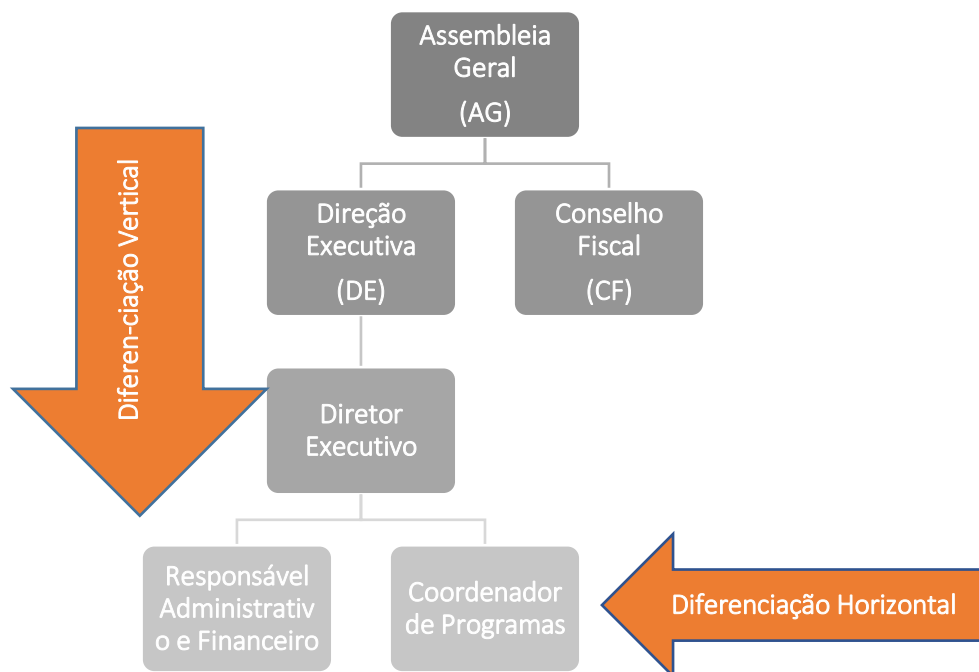


Figura 3 – Exemplo de um organograma simplificado

- **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.

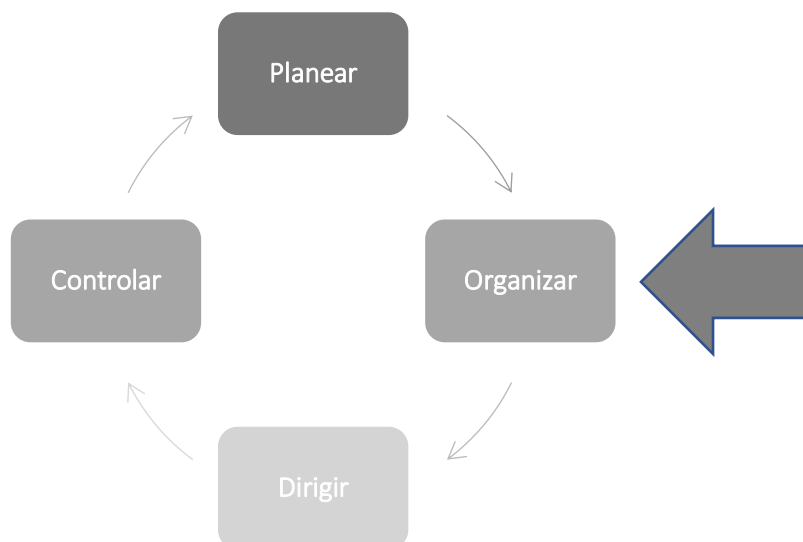
Normalmente contém: a visão, missão e valores da entidade; os direitos e deveres dos membros, trabalhadores e/ou voluntários; as atividades que desenvolve; níveis e circuitos de comunicação e decisão; horários gerais de funcionamento; condições de manutenção de instalações e equipamentos; principais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

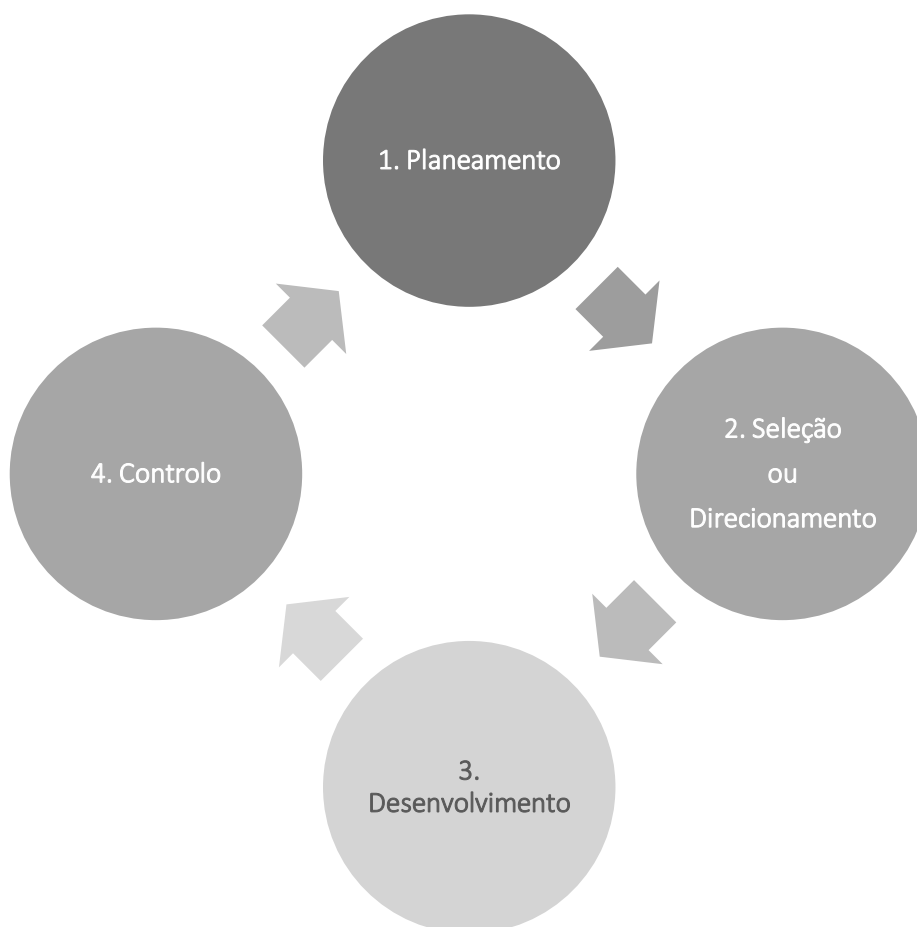


Figura 5 – Funções da gestão de recursos humanos

1. **Planeamento:** compreende identificar as necessidades da organização e descrever os conteúdos de cada função, de acordo com essas necessidades.
2. **Seleção ou direcionamento:** compreende 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 poucos 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 envolva 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 correspondente 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 o 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 periódicos, 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 Dizinvovimentu” – *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](mailto:uepaane@imvf.org)