

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Programa de Formação Inicial para ANEs



FICHA TÉCNICA

Texto: Luís Edicardo da Silva
 Malam Dabó
 Naiel Saiti Cassamá
 Romário Mamadú Baldé

Revisão: Raquel Biscaia
Data: Novembro de 2012

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Inicial para ANEs.**

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	3
2	ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	4
2.1	ENQUADRAMENTO CONSTITUCIONAL E LEGAL.....	4
2.2	INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO.....	6
3	LIDERANÇA	8
3.1	TIPOS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	8
4	GESTÃO DE RECURSOS	13
4.1	RECURSOS HUMANOS (RH).....	13
4.1.1.	INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
4.1.2.	RELACIONAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS DA ORGANIZAÇÃO	14
4.2	RECURSOS FÍSICOS OU MATERIAIS.....	15
4.2.1.	INSTRUMENTOS DE RECURSOS MATERIAIS	15
4.3	RECURSOS FINANCEIROS	16
4.3.1.	OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA.....	17
5	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
5.1	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
5.1.1.	INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
5.2	COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	23
5.2.1-	INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA	23
5.3	LOBBY E ADVOCACIA	23
6	GESTÃO DE PARCERIAS E REDES SOCIAIS	26
7	GESTÃO DE CONFLITOS.....	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
	ANEXO I. Ata de Assembleia Constituinte.....	39
	ANEXO II. Estatutos	41
	ANEXO III. Regulamento Interno de Funcionamento	44
	ANEXO IV. Termo de Referência	46
	ANEXO V. Contrato de Trabalho/Prestação de Serviços.....	47
	ANEXO VI. Curriculum Vitae	50

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

ANEXO VII. Inventário	51
ANEXO VIII. Ficha de Controle de Stock	52
ANEXO X. Folha de Caixa.....	53
ANEXO XI. Recibo	54
ANEXO XII. Relatório Financeiro	55
ANEXO XIII. Ata de reuniões correntes	56
ANEXO XIV. Carta	57
ANEXO XV. Relatório de Atividades.....	58

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Organizacional é um conjunto de orientações e ferramentas que permitem levar a cabo o processo de planejar, implementar e controlar todas as atividades de uma organização, desde tarefas do dia-a-dia a projetos de curto, médio e longo prazo. Uma boa gestão organizacional garante uma boa performance da organização, permitindo-lhe alcançar os seus objetivos e ganhar prestígio perante a comunidade local, nacional e internacional. Para isso, a organização deve ser dotada de bons princípios à "nascença", e ser guiada por uma boa liderança em todas as suas atividades. Esta assegurará que se adotarão as boas práticas e os instrumentos necessários para um bom funcionamento assim como ultrapassar os desafios diários que os seus membros têm de ultrapassar.

2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

De acordo com a constituição e o Código Civil da República da Guiné Bissau, a organização e funcionamento de qualquer associação determina a sua existência e demonstra o engajamento no processo de desenvolvimento sustentável a favor das comunidades.

Nesta perspetiva, está indicado também que é importante cada organização ter um estatuto que oriente o seu funcionamento. Os instrumentos como estatutos, regulamento interno e organigrama têm uma capital importância para a vida da organização sendo por isso indispensáveis para uma melhor gestão da mesma com base no respeito dos princípios democráticos e das regras internamente instituídas.

2.1 ENQUADRAMENTO CONSTITUCIONAL E LEGAL

A Constituição da República da Guiné Bissau no seu art.º 55º prevê a liberdade de constituir Associações uma vez que não contrarie os princípios constitucionais ou as leis do País. De igual modo, o Código civil Guineense no seu art.º 167º e seguintes fala nos pormenores sobre pessoas coletivas na sua vertente de Associação e dá maior ênfase aos estatutos enquanto instrumento orientador para o funcionamento. Indica também alguns aspetos importantes, nomeadamente, o reconhecimento oficial pelas autoridades e a sua publicação no Boletim Oficial.

Se pessoas, físicas ou jurídicas, se unirem de forma organizada na busca de objetivos que não visem lucratividade para elas, e que persigam interesses da coletividade, estarão a criar uma associação.

Para realizar a escritura pública de uma organização/associação, serão necessárias cinco pessoas. No entanto, serão necessárias três pessoas no mínimo para cada órgão constituinte, o que dá um total de nove pessoas para que se possa constituir uma organização/associação. O desejo de constituir uma associação deve ser documental e publicamente formalizado.

Passos para constituir uma Associação

➤ **1º Passo**

Realização de uma Assembleia Constituinte, registrada em ata, que deverá:

- a) Caracterizar a organização: denominação, missão, objetivos, endereço da sede, membros e outros;
- b) Aprovar o Estatuto Social: as regras para a existência e funcionamento da associação (ver abaixo lista de exigências para um estatuto);
- c) Eleger a diretoria: as pessoas que serão responsáveis pela direção da associação.

Da Assembleia, deve resultar uma Ata:

A ata é um registro escrito onde são relatados os fatos mais importantes que se passaram numa reunião. No caso da reunião para comprovar a constituição da ONG, a ata deverá conter:

- a) Data, local e horário onde se deu a reunião;
- b) Descrição completa dos membros eleitos que participarão nos órgãos sociais da organização;
- c) Motivo da reunião;
- d) Bases que orientarão o funcionamento e a administração da referida ONG ou associação;
- e) Designação daqueles que ficarão encarregados de efetivar os demais atos de instituição da pessoa jurídica (estatuto, registro em cartório, regulamentos, etc);
- f) Assinaturas dos participantes da reunião;
- g) Não deve conter espaços em branco, rasuras no corpo do texto e, no caso de haver, deverá haver ressalva ao final da mesma, para não haver dúvidas no registro.

Ver modelo de Ata de Assembleia Constituinte no **Anexo I**.

➤ **2º Passo**

Elaboração do Estatuto Social – regras fundamentais e regulamento interno de funcionamento

Cada organização terá somente um Estatuto, que é o conjunto de regras que orientam a vida de uma entidade. A elaboração do Estatuto Social deve obedecer aos comandos legais decorrentes do Código Civil e da Lei de Registros Públicos, sendo obrigatório conter:

- a) A denominação, os fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social, quando houver;
- b) Os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados;
- c) Os direitos e deveres dos associados;
- d) As fontes de recursos para a sua manutenção;
- e) Modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos como: assembleia geral de associados/as, conselho de administração, conselho fiscal);
- f) As condições para a alteração das disposições estatutárias e para a própria dissolução;
- g) A forma como se dá a representação da organização;
- h) Os critérios de eleição dos membros associados para os órgãos sociais;
- i) Se os membros respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais;
- j) O destino do património em caso de dissolução;
- k) A forma e quórum para convocação da assembleia geral e dos restantes órgãos sociais da organização.

Ver modelo de estatutos no **Anexo II**.

➤ **3º Passo**

Seguir o processo de Legalização- O processo de legalização tem duas etapas:

Apresentação dos seguintes instrumentos no cartório notarial:

- a) Ata da Assembleia Constituinte anexado de lista de presença e dos corpos sociais eleitos;
- b) Estatutos
- c) Certidão negativa da sociedade/Conservatória
- d) Fotocópias de Bilhete de Identidade dos membros

Publicação no Boletim Oficial

Para essa publicação, é necessária a apresentação da Certidão de escritura pública e da Declaração da Função pública para a Publicação

Nota: Para abertura e movimentação da conta bancária é necessária a apresentação do número do Registo Notarial.

2.2 INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

➤ **Os Estatutos**

Os **Estatutos** da organização, segundo o texto a cima referido, definirá conforme o Código Civil Guineense, os órgãos administrativo, fiscalizador e deliberativo, onde estarão descritas as competências de cada um desses órgãos, as suas composições e formas de tomada de decisão dos mesmos. No **Anexo II** pode encontrar um modelo de estatutos.

➤ **Regulamento Interno (RI)**

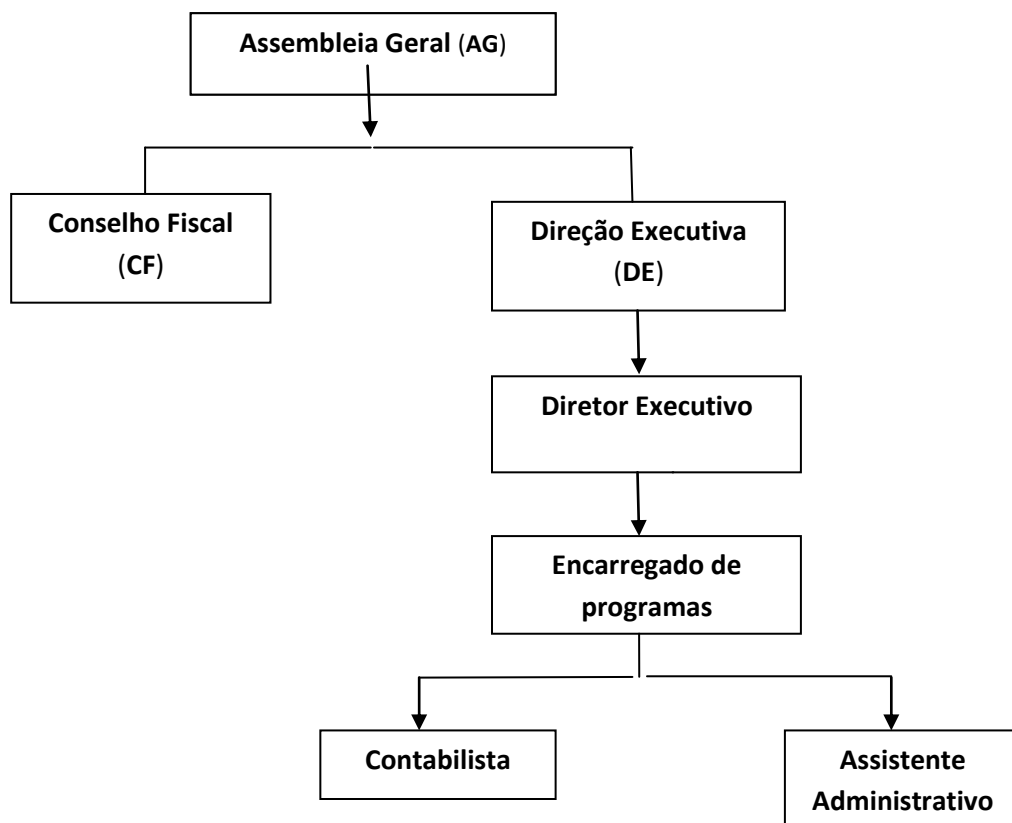
O **RI** é um documento que para além dos estatutos, orienta em termos de competências dos membros dos diferentes órgãos sociais e põe em destaque alguns elementos da organização administrativa e financeira em termos de autorização e execução de certas decisões. Por exemplo, na realização das despesas, aquisições, controlo administrativo e financeiro. Pode ver um modelo de RI no **Anexo III**.

➤ **Organigrama**

O **Organigrama** da organização é um documento onde é esquematizada ou demonstrada a organização hierárquica entre os órgãos e entre os responsáveis de diferentes postos na organização.

Um exemplo de organigrama pode ser encontrado a seguir:

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

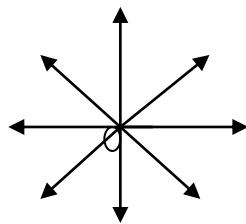


3 LIDERANÇA

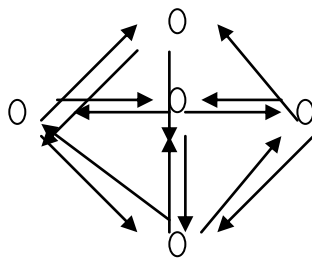
A **liderança** é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para alcançar os resultados, aceites pelos membros do grupo. Liderança é pilotar ou dirigir a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar e concretizar, influenciando as pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns.

3.1 TIPOS E ESTILOS DE LIDERANÇA

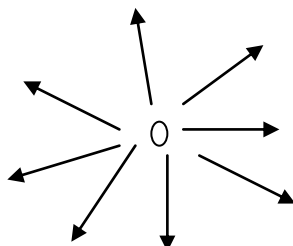
Tipo autocrático: O líder toma decisões individuais, focado apenas nas tarefas, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder é quem ordena, impõe a sua vontade, centralizando todas as decisões.



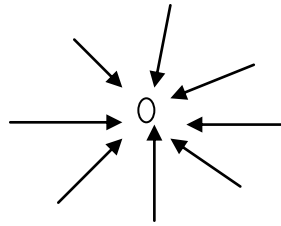
Tipo democrático: Voltada para as pessoas e com participação dos liderados no processo decisório. O líder orienta o grupo a executar as suas atividades, fazendo-o participar na tomada de decisão.



Tipo liberal ou *Laissez faire*: Do francês *Laissez-faire*, que significa literalmente "deixai fazer" deixando liberdade às pessoas para executar os seus projetos. Pode dar aso ao líder deixar passar falhas e erros sem os corrigir.



Tipo paternalista: É uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo, como uma relação de pai para filho.



Estilo visionário: Canaliza as pessoas para visões e sonhos compartilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorra mudanças que exigem uma nova visão.

Estilo conselheiro: Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

Estilo relacional: Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.

Estilo pressionador: Atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho pois é frequentemente mal executado.

Estilo dirigista: Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

O estilo de liderança é e sempre foi complexo uma vez estando diretamente condicionado com as reações do comportamento humano. No entanto, é imprescindível que seja situacional, flexível e adaptado para os resultados que se pretende.

3.2.LIDERANÇA EFICAZ

Porque é que certas pessoas têm um sucesso continuado e recorrente na liderança de empresas ou de organizações de todos os tipos? O que fazem os líderes eficazes que os distingue dos demais?

Um líder visionário compromete-se em tudo o que faz a:

- ✓ Não se distrair facilmente: o líder acredita numa causa inspira os outros para que o sigam;
- ✓ Liderar pelo exemplo: demonstra aquilo em que acredita tanto através das suas palavras como das suas ações;
- ✓ Manter a visão de futuro: tem sempre presente onde quer chegar em vez de se submergir totalmente nas demandas diárias e detalhes da vida;
- ✓ Partilhar a visão: compartilha a visão com a equipa, através de conversas ocasionais, mantendo a equipa focada nela; mantém o fluxo de informação

constante e certifica-se que a sua linguagem corporal está de acordo com o seu discurso;

- ✓ Tornar os problemas em possibilidades: preocupa-se em inovar as formas de trabalhar, enfrentando desafios, mantendo viva a competitividade, criatividade e motivação, tanto nele como nos outros de modo a fazer-se "mais com menos";
- ✓ Assumir o erro: no caso de ter fracassado no alcance de novos desafios, enfrenta o problema, de forma a aprender para o futuro, tornando-o numa oportunidade de aprendizagem;
- ✓ Promover a colaboração e as relações de confiança: todas as atividades de um líder só podem ser desenvolvidas com a colaboração de toda a equipa, sendo necessário para isso haver relações próximas de confiança entre todos. É dissolvida ou superada toda a resistência;
- ✓ Acreditar e reforçar as capacidades e o valor de cada membro da equipa: incentiva os membros da equipa a assumir as responsabilidades, oferecendo-lhes oportunidades de melhorar as suas próprias habilidades e competências, ouvindo as suas ideias e envolvendo-os na criação de objetivos e outras decisões importante, reconhecendo a sua contribuição;
- ✓ Clarificar o que quer e espera dos outros, deixando bem claro a diferença entre os dois;
- ✓ Celebrar as vitórias, criando um espírito de comunidade.

Normalmente pensa-se que um bom gerente é naturalmente um bom líder e vice-versa. Este não é o caso e, quando exploramos as características de um líder e de um gestor, começa-se a ver que existem diferenças muito reais e é por isso que é essencial para identificá-las.

Conhecer todos os membros da equipa e suas funções ajuda a identificar onde e qual a melhor forma de colocar as pessoas em termos de autoridade e de gestão dentro de uma organização.

Como vimos, um **líder** é interpretado como alguém que define direção e influencia as pessoas a seguir nessa direção; um **gerente** maximiza os resultados da organização através da execução administrativa.

O quadro apresentado abaixo permite comparar distintos aspetos levados na prática entre um gestor e um líder.

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

GESTOR	LÍDER
Administra	Inova
Mantém	Desenvolve
Foca-se nos sistemas e estruturas	Foca-se nas pessoas
Controla	Motiva e Inspira confiança,
	Lidera pelo exemplo
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Aceita o status quo	Desafia o status quo
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas
Quer atingir o equilíbrio	Quer fazer a mudança
Os problemas apenas necessitam de resolução rápida	Vê os problemas como oportunidades, é paciente
Trabalha para o sistema	Trabalha no sistema
Coordena esforços	Inspira para resultados
Providencia instruções	Empodera as pessoas
Olha para o presente	Olha para o futuro

Um **especialista** é aquele que se dedica a um determinado assunto, profissão, ramo, disciplina, atividade e foca as suas aprendizagens/experiências nesse tópico.

Mostramos a comparação entre um líder e um especialista no seguinte quadro:

ESPECIALISTA	LÍDER
Sabe muito sobre uma coisa	Sabe um pouco sobre muitas coisas
Mantem uma imagem detalhada	Mantém a imagem maior
Tem conhecimento	Sabe onde obter conhecimento
Obtém o trabalho / tarefa feita	Mobiliza a equipe para fazer o trabalho
Gosta de se concentrar em uma coisa	Capaz de fazer muitas tarefas
Gosta da clareza e manter-se focado	É perito em paradoxos
Baseia-se em fatos	Baseia-se em rumores, sentimentos e misturas de fatos

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Uma liderança fraca pode destruir totalmente uma equipe mesmo que os objetivos sejam atingidos. É crucial a junção de esforços no sentido de garantir que os gestores e líderes têm o treino e apoio é necessário.

A ausência de trabalho em equipe, em qualquer nível irá limitar a eficácia organizacional e pode, eventualmente, matar uma organização. Um líder deve trabalhar a mobilizar uma equipe para se apoiar mutuamente e para atingir um conjunto de objetivos comuns. O teste final para um bom líder não é o que acontece quando ele está lá, mas quando ele não está lá.

O que Fazem os Líderes Eficazes



4 GESTÃO DE RECURSOS

Recursos: Os recursos são meios que as organizações possuem para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos. Ou seja são os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais.

Quando se fala em recursos não nos estamos referindo apenas a **dinheiro**, mas referimo-nos também aos equipamentos/bens necessários e que serão utilizados nas produções, nos serviços que uma organização visa realizar, pelos colaboradores/pessoal.

De um modo geral, os recursos podem ser divididos em três grupos importantes:

- a) Recursos humanos;
- b) Recursos físicos ou materiais;
- c) Recursos financeiros.

4.1 RECURSOS HUMANOS (RH)

Recursos humanos são as pessoas que compõem as organizações independentemente do nível hierárquico de cada uma delas.

A Gestão de recursos humanos tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores/pessoal na direção dos objetivos e metas da instituição/organização.

O objetivo básico que persegue a função dos RH é alinhar as suas políticas com a estratégia da organização.

Na gestão de recursos humanos tem grande importância o processo de seleção de recursos humanos. Este processo tem uma série de passos, desde a publicação de um anúncio até à convocação para uma entrevista e assinatura do contrato e apresentamos em seguida alguns dos instrumentos que fazem parte da seleção.

4.1.1. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Apresentamos em seguida alguns dos instrumentos principais de gestão de recursos humanos que garantem a capacidade do técnico na realização das suas funções.

➤ Termo de referência

O Termo de Referência é parte integrante de um contrato celebrado entre uma instituição e um fornecedor/prestador de serviços, visando o desempenho de uma função.

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Define as tarefas que uma pessoa vai desempenhar, duração do posto, responsabilidades, qualificações profissionais desejadas, experiência de trabalho anterior na área.

O termo de referência pode igualmente ser utilizado para a contratação de um serviço externo. Pode encontrar um exemplo de termo de referência no **Anexo IV**.

➤ **Contrato de trabalho/contrato de prestação de serviços**

O contrato de trabalho é *“aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante remuneração, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direção destas”*¹.

Tem 3 elementos fundamentais: a atividade laboral, o salário e as condições assim como a obediência da lei geral do trabalho.

Pode consultar o Modelo no **Anexo V**.

➤ **Curriculum vitae**

Curriculum Vitae (CV) derivado do latim, significando **trajetória de vida**. É um documento que apresenta a imagem, as qualidades, as aptidões e as competências que o um indivíduo ou candidato possui. O CV é também um resumo de dados pessoais, da formação recebida, da experiência profissional e outras atividades desenvolvidas. Tem como objetivo convencer um desconhecido da capacidade de realizar uma qualquer tarefa para a qual se candidata.

Este é o primeiro passo para iniciar uma carreira profissional. Ver o modelo/estrutura no **Anexo VI**.

4.1.2. RELACIONAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

As organizações possuem em seu quadro de funcionários, diferentes culturas, necessidades e expectativas. Estas pessoas cooperam entre si na concretização de certos objetivos, sejam estes individuais ou coletivos. O individualismo e coletivismo são importantes dimensões da cultura organizacional.

Como as organizações estão inseridas num cenário onde as alterações são muito rápidas, surgiu a necessidade de avaliar a relação de influência do ambiente externo sobre o ambiente interno.

No dia-a-dia da gestão de Recursos Humanos, o responsável deverá manter os seguintes relacionamentos dentro da organização:

1. O relacionamento com a diretoria ou parceiros da organização;
2. O relacionamento com colegas do próprio setor (RH);
3. O relacionamento com as demais seções (colaboradores);
4. Beneficiários;

¹ Lei Geral do Trabalho da Guiné Bissau, pág. 3.

5. Pessoas ou serviços eventuais (empreiteiros, consultorias, etc.).

Um trabalho produtivo, um progresso constante e maiores rendimentos dependem da cooperação, interação e harmonia entre os integrantes de determinada organização.

Portanto, o gestor de RH deve ter como prioridade fazer com que o relacionamento interno entre os diversos grupos seja harmonioso, atendendo-se à legislação, à ética e ao bem-estar comum.

4.2 RECURSOS FÍSICOS OU MATERIAIS

Os recursos físicos ou materiais compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, o processo produtivo, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços produzidos pela organização.

4.2.1. INSTRUMENTOS DE RECURSOS MATERIAIS

Os instrumentos de recursos materiais ajudam a organização a melhor gerir os seus bens. Podemos, para tal, contar com:

➤ **Inventário**

Inventário deriva do latim *inventarium* que significa relação de bens deixados por alguém. É um documento ou uma lista onde se encontram registrados bens contendo uma enumeração detalhada dos mesmos.

Por exemplo, no caso dos negócios, os inventários costumam conter a descrição do produto bem como a quantidade existente e o local onde se encontra.

Pode encontrar um modelo de inventário no **Anexo VII**.

➤ **Ficha de controle de estoque**

Esta ficha de controle de estoque é apenas usada quando houver disponibilidade de um determinado produto, registrar a data da sua entrada e também para saber em qual estado e quantidade do mesmo produto.

Pode encontrar uma ficha de controle de stock no **Anexo VIII**.

4.3 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamentos, entre outros.

A Gestão Financeira é a forma de gerir tais recursos, assegurando que a instituição saiba de quanto dinheiro vai necessitar, como obter o dinheiro de que necessita e como deve empregar esse dinheiro para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável. É impossível uma organização sobreviver sem uma gestão financeira apropriada.

Um elemento importante a lembrar é que, a menos que a organização empregue os seus recursos financeiros de forma aberta e responsável, a probabilidade de receber dinheiro dos doadores é escassa. Os doadores querem estar seguros que o dinheiro deles está a ser bem empregue e, para este fim, a organização que recebe o financiamento deve estar dotada de uma forte gestão financeira. Neste caso, é bom estar a par das facilidades e condições oferecidas pelos bancos.

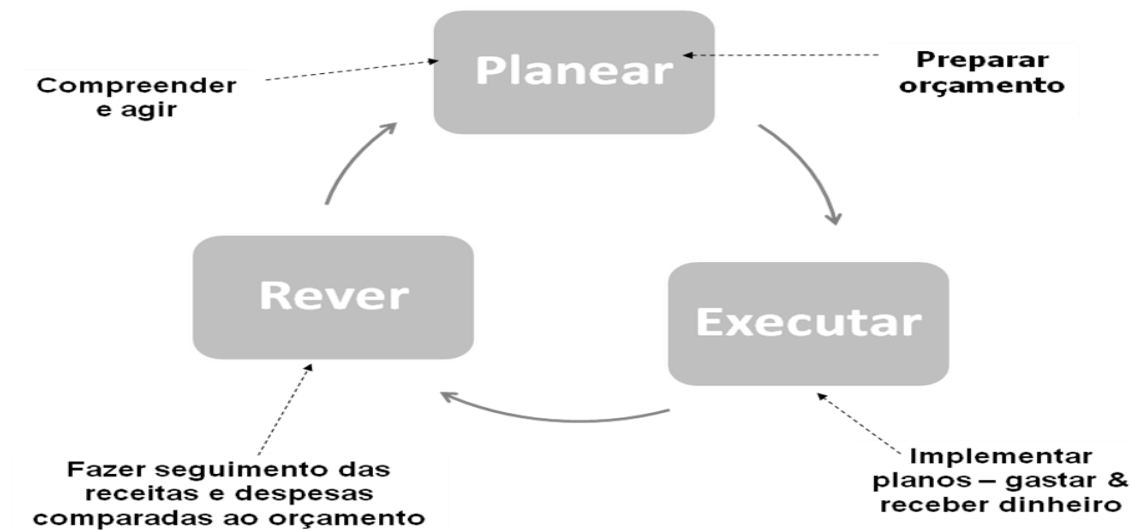
A gestão financeira trata-se de uma tarefa e responsabilidade que abarca o passado, o presente e o futuro. Em primeiro lugar, uma boa gestão financeira exige que seja mantido um registo de todo o dinheiro que a sua organização já recebeu ou gastou (o passado).

Através de uma boa gestão financeira, a organização poderá identificar o que pode fazer, quanto dinheiro tem, de quanto dinheiro precisa, como foi gasto o seu dinheiro, e onde pode obter mais dinheiro. Este processo integra três atividades:

- **Planear:** Ajuda-o a identificar os objetivos da organização para o futuro, de quanto dinheiro irá precisar para alcançar esses objetivos e como ou onde encontrará recursos financeiros suficientes para alcançar esses objetivos e manter a organização em atividade no futuro.
- **Executar:** Integra diversos passos:
 1. Fixar uma política: A organização deve decidir quais as normas e procedimentos que devem ser seguidos para assegurar que o dinheiro seja gasto prudente e seguramente;
 2. Fixar as atribuições: A organização deve decidir a quem será permitido a gastar dinheiro, quanto lhe será permitido gastar e quando o poderá gastar. É importante também decidir quem pode vincular a organização do ponto de vista financeiro;
 3. Fixar a responsabilidade: Há que decidir quem é responsável pelos recursos financeiros da organização. É importante que a responsabilidade pelo dinheiro da organização seja assumida por uma determinada pessoa ou pessoas. Nem todos podem estar encarregues das finanças.
- **Rever:** Esta atividade envolve:
 1. Registar a informação financeira – função do tesoureiro;
 2. Preparar demonstrações financeiras;
 3. Analisar as demonstrações financeiras;
 4. Reporte financeiro.

A gestão financeira envolve mais atenção no projeto e objetivos da organização. O processo da gestão financeira – Planejar, Executar, Rever – decorre numa base contínua.

Figura 1.1 – Planejar-Executar-Rever



4.3.1. OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA

Os instrumentos de gestão financeira permitem pôr na prática as três atividades principais da gestão financeira o planeamento, a execução e o controle.

➤ Orçamento

O conceito de **orçamento** tem vários usos, geralmente ligados à área de finanças e economia. O orçamento é um instrumento de planificação financeira, estimando a quantidade de dinheiro necessária para atender a certas despesas, sejam estas despesas de uma empresa, organização, família, etc.

Ver exemplo de orçamento no **Anexo IX**.

➤ Conta Bancária

A organização deve ter uma **conta bancária** para poder garantir uma gestão financeira eficaz e para que os parceiros possam fazer chegar aos fundos de forma mais fácil e credível. Para a sua abertura, é necessário que a organização esteja legalizada e que estejam definidos nos seus Estatutos ou RI quem são os responsáveis pela gestão financeira ou administrativa. Esses serão os signatários da conta que, no momento da abertura, terão de apresentar a sua identificação e fotografia, juntamente com o documento de legalização da organização e uma carta de pedido de abertura de conta. Sempre que seja necessário levantar dinheiro para uma atividade específica, após autorização do presidente, o responsável faz o levantamento da quantia necessária que irá permanecer em caixa.

➤ Folha de caixa

A **folha de caixa** é uma folha de lançamento ou registo de todas as operações financeiras feitas em função das necessidades de cada organização. Regista as entradas e saídas de dinheiro da caixa, mostrando o saldo final. Uma folha de caixa, por mais simples que seja, apresenta pelo menos os seguintes elementos:

1. Valor bruto recebido;
2. Valor dos salários;
3. Valor das despesas efetuadas;
4. Valor líquido que os empregados recebem.

Um exemplo de folha de caixa encontra-se no **Anexo X**.

➤ Recibo











Um **recibo** possibilita ao responsável financeiro fazer o registo das despesas efetuadas, facilitando um maior controle da folha de caixa e do orçamento da organização. Um recibo interno poderá ser utilizado na impossibilidade de se obter uma fatura correspondente à despesa efetuada. Pode encontrar um modelo de recibo no **Anexo XI**.

➤ Relatório financeiro

O **relatório financeiro** é feito de acordo com o plano financeiro. Se o orçamento é o planeamento, o relatório financeiro é um documento que mostra a realidade das atividades que terminaram. Neste documento estarão apontadas as despesas e as receitas reais, obedecendo ao modelo do orçamento. Um modelo de relatório financeiro pode ser consultado no **Anexo XII**.

O sistema de salvaguardar os registos financeiros e documentações deve obedecer os princípios contabilísticos internacionais aceitáveis. Qualquer contabilista proveniente de qualquer canto do mundo deve poder compreender o sistema utilizado pela organização para guardar os seus registos financeiros. Devem ser produzidos regularmente – geralmente mensal ou trimestralmente, dependendo das necessidades da organização – e o mais rápido possível depois do período de apresentação de relatórios para um controle eficaz da parte do gestor.

Quadro resumo das principais tarefas contabilísticas:

	Registar as transações		Comparar os resultados com os objetivos
	Classificar as transações		Determinar as razões das variações
	Reconciliar os registos		Ajudar a identificar as ações corretivas
	Resumir as transações		Prever e planear
	Apresentar os dados financeiros		Analisar informações

5 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação vem do latim *communis*, comum, dando ideia de comunidade.

Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas.

Baseada na cooperação, a comunicação no conceito histórico funciona como instrumento de equilíbrio entre as organizações sociais.

A imagem de uma organização é muito importante para a sobrevivência da mesma. Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da organização.

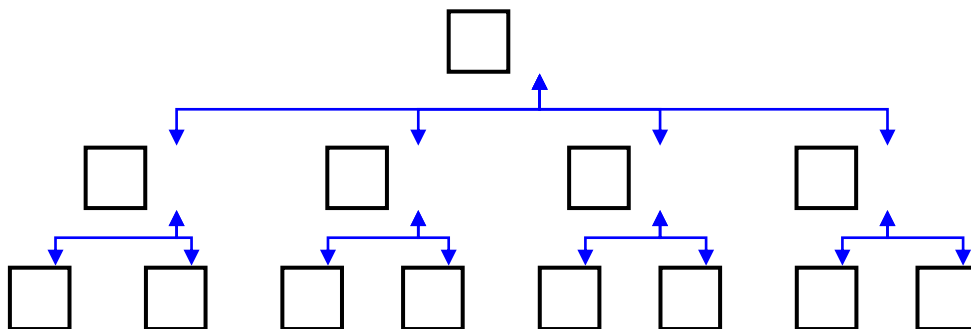
Para ter uma imagem consolidada é necessário transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da boa vontade da sua organização.

Em decorrência destes entendimentos, tem-se discutido muito a relação entre:

- Colaborador/Responsável;
- Responsável/Beneficiários;
- Colaborador/ Beneficiários;
- Colaborador/Colaborador.

A comunicação organizacional é um processo, dependente da cultura, de trocas de informações e criação de relacionamentos dentro de ambientes organizacionais, entre os responsáveis e colaboradores, orientados por objetivos.

Para uma exemplificação dos circuitos de fluxos de informação dentro de uma organização, apresentamos o seguinte organograma:



5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna diz respeito aos conjuntos de informação que circulam apenas entre os elementos de uma organização. A comunicação Interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência do que é a organização comum a todos os trabalhadores e, consequentemente, na consolidação da entidade da organização.

As informações que normalmente se consideram ser de maior interesse no ambiente interno são informações sobre a organização e seu funcionamento, referentes, por exemplo, a:

- - Histórico, missão, visão, valores, princípios, objetivos globais, atuação dos Órgãos;
- - Recursos humanos da organização: benefícios, incentivos, programas de formação e desenvolvimento, política salarial, contratos, negociações;
- - Beneficiários da organização, em que área geográfica está localizada, religião predominante, modos de vida económica, cultural e social;
- - Os programas e projetos desenvolvidos internamente que contam com a participação dos colaboradores;
- - O funcionamento operacional da organizacional, fatos e acontecimentos do dia-a-dia, atuação das áreas, das lideranças e dos colaboradores.

Tais informações podem ser repassadas através dos responsáveis das diferentes áreas que são vistos pelo público interno como um canal de comunicação da organização e que têm como desafio repassar a informação, se possível, como fator de motivação.

Este processo de passagem de informação pode ser:

- **Informal** - Relacionado a aspetos não planeados previamente, mas que são importantes para o ajustamento das atividades da organização.
- **Formal** - Referente a processos que são estruturados de acordo com as necessidades operacionais da organização, em que os indivíduos diretamente executam as tarefas, funções ou cumprem o regulamento.

As reuniões podem ser tanto formais como informais sendo um dos meios mais eficazes para comunicar de forma ativa nas organizações. É imediato e transmite informação de referência. No entanto, as reuniões devem ser bem planificadas, não devendo prolongar-se demasiado.

5.1.1. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os instrumentos de comunicação interna são meios de reportar informação dentro da organização entre pessoas e departamentos.

Apresentamos a seguir alguns exemplos:

➤ Plano de Atividades

O **plano de atividades** é um documento que permite um melhor acompanhamento do ciclo de gestão anual das atividades de uma organização em articulação com o orçamento. Nele estão discriminados: a estratégia, os objetivos a alcançar, os projetos em curso, a programação das atividades e a necessária afetação dos recursos

➤ Ata

A **ata** é um documento elaborado aquando uma reunião e que descreve todos os fatos assinaláveis dessa reunião. Deverá ser assinada pelos participantes (ou ser anexada uma folha de presenças). Fundamentalmente, escrevem-se os pontos da ordem de trabalhos e as conclusões alcançadas. Uma ata, formal ou informal, normalizada ou redigida pontualmente, deve apresentar de forma organizada, os problemas abordados e as soluções propostas ou deliberações tomadas. Pode encontrar um modelo de ata no **Anexo XIII**.

➤ Carta

A **carta** é um objeto de correspondência sob a forma de comunicação escrita, de natureza administrativa, social, comercial, ou qualquer outra, que contém informação de interesse específico do destinatário. É um documento assinado pelo Presidente focando aspetos importantes da vida da organização. É dirigida e personalizada. Pode encontrar um modelo de carta no **Anexo XIV**.

➤ Convocatórias

As **convocatórias** são o meio através do qual se convidam os participantes de uma reunião acerca do dia, hora, local e ordem de trabalhos dessa reunião.

Existem três tipos de convocatórias: formais, informais e as de abertura de concurso. a convocatória é elaborada com uma certa antecedência em relação à data de reunião, de forma a possibilitar aos participantes a preparação dos assuntos a serem discutidos na reunião e a deslocar compromissos que coincidam com a data/hora da reunião, se for o caso.

➤ Relatórios

Relatório é um conjunto de informações utilizado para referir resultados parciais ou totais de uma determinada atividade. Ex.: do projeto, pesquisa, supervisão, ou outro evento que esteja finalizado ou em andamento. Podem ser relatórios diários, trimestrais, semestrais ou anuais. Um modelo de relatório pode ser encontrado no **Anexo XV**.

➤ Despacho

Despacho é um termo de Direito. É um diploma que tem apenas como destinatário os subordinados de um presidente, secretário executivo ou Diretor signatários e só tem efeito unicamente dentro da respetiva organização.

➤ Placard

Placard é um quadro no qual se fixam informações relativas à organização. É simples, de fácil gestão e adequado para todo tipo de mensagens. Indicado para informar aspetos legais e ações da organização e deve ser afixado num local de fácil visibilidade.

➤ Folheto

O **folheto** é um documento informativo que dá a conhecer as novidades e todas as atividades da organização. Chega a toda equipa.

➤ Regulamento Interno

Como explicado anteriormente, o **Regulamento Interno** orienta em termos de competências dos membros dos diferentes órgãos sociais. Define também detalhadamente as normas de funcionamento interno da organização em relação à gestão de recursos, à comunicação assim como a outros elementos da gestão corrente (**Anexo III**).

➤ Inquérito

Um **inquérito** é um conjunto de perguntas que podem servir por exemplo como diagnóstico do clima da organização. Permite a expressão das opiniões dos colaboradores.

➤ Caixa de sugestões

Uma **caixa de sugestões** encoraja o espírito de iniciativa, a criatividade e a participação. Possibilita a todos os colaboradores darem sugestões.

➤ Boletim informativo

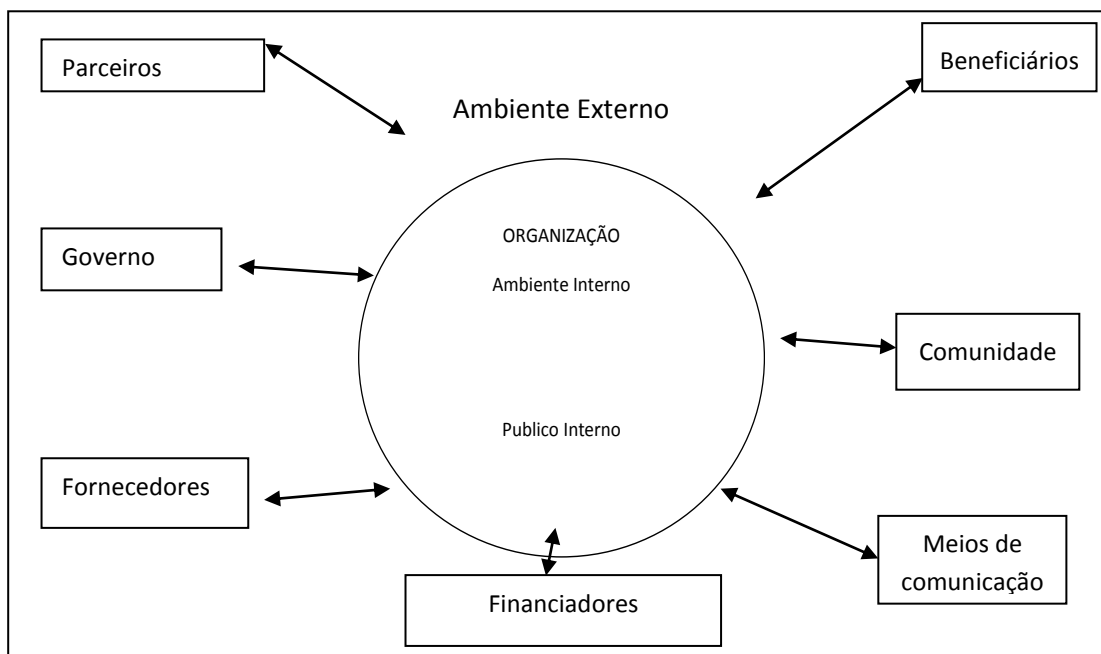
O **boletim informativo** é normalmente distribuído na organização para todos os colaboradores, podendo conter informação acerca de diferentes atividades da organização e/ou seus colaboradores. Pode, no entanto, servir também como instrumento de comunicação externa (para fazer lobby).

➤ Correio eletrónico (E-mail)

O **correio eletrónico** pode ser utilizado por organizações de várias dimensões. O envio de informação é rápido e barato mas é necessário a existência de um programa informático que permita o acesso a toda a organização.

5.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

São conjuntos de informações que circulam entre a organização e o meio envolvente. A figura abaixo mostra as áreas funcionais da organização e ambiente externo:



5.2.1 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

Instrumentos de comunicação externa são meios de reportar informação a partir da organização para outras instituições externas e vice-versa. Alguns instrumentos listados acima como sendo de comunicação interna, servem no entanto também o propósito da comunicação externa, tais como as cartas, os correios eletrónicos, os relatórios e os boletins informativos. Como exemplo de instrumento de comunicação externa, apresentamos:

➤ Notas de imprensa

Notas de imprensa são comunicados feitos por um indivíduo ou organização para a imprensa visando divulgar uma notícia ou um acontecimento. Os jornalistas decidem se vão ou não divulgar certa notícia e como o vão fazer.

5.3 LOBBY E ADVOCACIA

A palavra **lobby** tem origem inglesa e significa, antessala salão, hall, corredor. É o nome que se dá à atividade de pressão de grupos na tentativa de influenciar decisões importantes tomadas pelo poder público, sobretudo aquelas relacionadas com questões de aplicações das leis, de acordo com interesses privados de alguns grupos ou setores inteiros da sociedade, com o

objetivo de interferir diretamente nas decisões do poder público, em favor de interesses privados.

Embora a maioria das pessoas usem as palavras como sinónimos, há uma distinção entre a advocacia e lobby:

Advocacia é o ato de mobilizar os indivíduos para provocar mudanças nos programas e políticas no âmbito local, estadual e nacional.

Fazer **lobby** refere-se especificamente aos esforços de defesa que tentam influenciar a legislação. As leis que limitam o lobby feito por organizações sem fins lucrativos não governam outras atividades de advocacia.

Embora a maior parte das atividades de lobby visem a mudança da legislação vigente, tentando convencer as autoridades que existe uma boa razão para a apresentação de uma nova lei, ou que a sua redação final seja o mais próxima possível do desejado, existem também formas de fazer lobby que não têm esse fim. Pode-se, por exemplo, fazer lobby para que os supermercados vendam produtos certificados.

Seja qual for a causa, fazer lobby será com certeza compensador e apresentamos em seguida uma lista de razões para fazer lobby para a sua causa:

1. **Você pode fazer a diferença.** Em Gabu, Sector de Pitche, uma mãe solteira lutou para impedir que a sua filha seja submetida a Mutilação Genital Feminina (MGF) e que seu filho também seja levado para estudos corânicos no Senegal, sem a ajuda das autoridades locais nas quais já não confiava. Ela decidiu colocar um comunicado na rádio comunitária local para ver se havia outras pessoas que queriam trabalhar para essa mudança. Havia. Com o tempo, construíram a Associação de Apoio às Crianças vítimas dessas práticas, a qual ajudou a mudar e implementar a Lei nº 14/2011, de 6 de Julho.
2. **Pessoas trabalhando juntas podem fazer a diferença.** No caso "Mulheres Contra **os como que é**", dezenas de mulheres de pequenos negócios do mercado Bandim da capital Bissau, convencidas de que qualquer coisa deve ser feita para inverterem a situação atual comportamento violento dos adolescentes. Para tal, mobilizaram comerciantes para o encerramento dos mercados da capital durante 15 dias assim como sucessivas marchas a favor do endurecimento das leis de modo a controlar os toxicodependentes e alcoólicos, sob ameaça de fazer boicote nas próximas legislativas de 2013. A ação veio englobar todo o território nacional. Como resultado, o número de crimes cometidos por toxicodependentes e alcoólicos diminuiu em todo o país.
3. **As pessoas podem mudar as leis.** A história está cheia de pessoas e grupos que lutaram contra grandes hipóteses de fazer grandes mudanças por meio de leis de trabalho infantil, melhoria das escolas públicas, ar puro e água, e as leis de reforma da segurança social. Essas mudanças não foram fáceis de conseguir. Todos tiveram o ativo envolvimento do lobby de milhares de pessoas que sentiram que algo precisava mudar.

4. Lobby é uma tradição democrática. Dizendo aos nossos políticos como escrever e mudar as nossas leis está no coração do nosso sistema democrático. Fazer Lobby tem ajudado a manter a democracia no mundo, evoluindo ao longo de mais de dois séculos.

5. Fazer Lobby ajuda a encontrar soluções reais? Sim. As pessoas que pensam de forma criativa e pedindo aos seus funcionários eleitos para apoio podem gerar soluções inovadoras que superem as causas de um problema. Através deste trabalho, as crianças abusadas têm encontrado colocação rápida em casas seguras, e os restaurantes têm sido capazes de doar o excesso de alimentos para abrigos de alimentos.

6. O Lobby é fácil? Sim. O Lobby é simples de dominar. Na verdade, você pode aprender com o lobby a quem chamar, quando chamar, e o que dizer em minutos. Existem algumas regras de informação simples para seguir, mas não são complicadas.

7. Fazer Lobby ajuda as pessoas. Tudo o que entra em uma campanha de lobby - a planificação, os telefonemas e visitas - o ajudará a cumprir o seu objetivo, seja este encontrar uma cura para o mal, embelezar o parque local e jardins, ou alguma outra causa que ajuda aqueles que o rodeiam.

8. As opiniões das associações locais são importantes?

Sim. Porque os governos locais, muitas vezes decidem como gastar o dinheiro do governo central e regional, as organizações locais têm ainda mais responsabilidade de dizer aos políticos locais o que é necessário fazer e o que vai funcionar. O seu lobby pode ter um efeito imediato, concreto sobre as pessoas com necessidades.

9. Fazer Lobby avança a sua causa e constrói a confiança pública?

Sim. A construção da confiança pública é essencial para organizações sem fins lucrativos, e fazer lobby ajuda-o a ganhá-la, aumentando a visibilidade da sua organização. O angariar fundos e recrutar voluntários são importantes para alcançar a missão da organização. Por isso o lobby é tão crucial.

Para levar a cabo uma atividade de lobby, deverá ter em conta os seguintes aspetos:

1. Determinar o assunto (se está ou não em conformidade com a missão e valores da organização);
2. Pesquisar sobre o assunto (o que pensam as outras organizações da área, o que diz a legislação, que impacto terá ação, etc);
3. Criar uma rede de trabalho (voluntariado);
4. Definir objetivos;
5. Definir alvos (quem pode ajudar: tomadores de decisão, membros da comunidade, público em geral);
6. Definir táticas para influenciar os alvos (campanhas, petições, cartas, abaixo-assinados, fóruns, reuniões, debates, manifestações, etc)
7. Preparação das táticas: pensar detalhadamente em toda a logística assim também em como publicitar o evento (meios de comunicação).

6 GESTÃO DE PARCERIAS E REDES SOCIAIS

Pretendemos aqui abordar e propor a gestão das parcerias e das redes sociais como formas de operacionalizar a gestão social.

➤ O que são parcerias?

Uma parceria não é uma relação pontual como por exemplo uma doação. Uma parceria envolve o desenvolvimento de um ou mais projetos comuns a duas ou mais organizações envolvidas, qualificando-se como parceria social.

As parcerias sociais permitem diversas possibilidades e podem ser formadas entre Estado, a sociedade civil, empresas, igrejas, universidades, organizações internacionais, etc. Elas também podem trazer grandes benefícios para as partes envolvidas facilitando e tornando mais eficaz o seu resultado final. As organizações da sociedade civil podem alcançar suas ações de forma mais abrangente e ainda captar recursos com mais facilidade. Mesmo o Estado se beneficia ao efetuar uma parceria social, pois pode alcançar o problema de forma mais eficaz e na sua raiz.

➤ Colaborar para quê?

- a) Evitar a duplicação de esforços e o consequente desperdício de recursos.
- b) Evitar que as organizações concorram entre si pelos recursos e por visibilidade.
- c) Multiplicar os recursos das organizações: por exemplo, falando a uma só voz, defendemos melhor os interesses dos nossos beneficiários.
- d) Utilizar os recursos que as organizações dispõem de forma complementar, para realizar objetivos comuns que nenhuma delas poderia atingir só por si.
- e) Ao mais alto nível (“parceria plena”), a colaboração permite que as organizações criem novos recursos e ideias que não teriam conseguido criar sozinhas. Eis alguns dos elementos com que cada uma das organizações pode contribuir para uma relação funcional:
 - Recursos financeiros;
 - Recursos materiais;
 - Competências/conhecimentos;
 - Ideias;
 - Relações (influência) com as comunidades, os doadores, os governos ou o sector privado.

➤ Fatores que impulsionam as Parcerias

Como impulsionadores das parcerias, destacam-se três forças que impulsionaram o surgimento das parcerias: a força política, ou seja, governos repensando seu papel e sua função, criando condições para que as parcerias se realizem; a força económica, ou seja, recursos governamentais limitados tornando a cooperação uma nova fonte de renda; e a

força social, ou seja, a sociedade está mais comprometida em resolver e se envolver com os problemas sociais.

➤ **Como encontrar parceiros?**

Normalmente, quando se cria uma organização, definimos os nossos objetivos, delimitamos a nossa área geográfica de intervenção assim como os problemas que pretendemos resolver. E sabemos previamente quem são as organizações que estão a atuar no nosso setor da atividade.

Primeiramente, devemos procurar identificar as instituições existentes e procurar encontros para explicar as razões da existência e as áreas de intervenção. Nos encontros, podemos levar os nossos estatutos, brochuras, planos de atividades e relatórios (no caso de termos já realizado algumas atividades).

Neste caso, os primeiros parceiros que uma organização pode ter são as instituições governamentais existentes no local (Comité do Estado, Régulos, Polícias, Direções Regionais da Educação, Saúde, etc...). Outras organizações não governamentais (ONG), ou associações e entidades religiosas são também importantes parceiros que se podem procurar para estabelecer relações nos primeiros momentos da vida das nossas organizações.

Num encontro para estabelecer uma parceria, é bom incluir outros elementos para além dos presidentes e tomar em conta a questão da participação feminina.

Deve-se procurar as organizações que têm os mesmos valores e princípios que a nossa para poder definir as modalidades da cooperação.

A melhor forma de encontrar parceiros para uma organização é através dos trabalhos que realizamos dia pós dia. Mesmo não tendo financiamento, uma organização pode realizar determinadas atividades para o bem da comunidade que acaba por lhe dar muita experiência e consequentemente vantagem para poder beneficiar de relações de parcerias com outras organizações.

➤ **O que é que é necessário fazer para que a parceria funcione?**

É necessário esclarecer três questões, para estabelecer uma parceria funcional:

1. Clareza dos objetivos:

- Quais são os objetivos das duas organizações?
- Quais desses objetivos serão abrangidos pela relação de parceria?
- Com que objetivos as duas organizações estabeleceram a parceria: apenas para evitar a concorrência e a duplicação, ou também com outras expectativas?

2. Clareza de funções:

- Quem contribui com o quê (este aspeto normalmente é esclarecido no documento de parceria)?

3. Clareza de procedimentos:

- Como é que as organizações comunicarão entre si: o que é que deve ser comunicado; por que meios; com que frequência?
- Como é que serão tomadas as decisões?
- Como é que serão discutidas e resolvidas as discordâncias? (Não esquecer que as discordâncias são normais em todas as parcerias e que podem contribuir para encontrar melhores soluções).
- Como é que as duas organizações farão saber uma à outra se acham que a relação institucional está a resultar?

Claro que todos estes procedimentos podem ser modificados à medida que a relação institucional evolui ou quando surgem novas questões. As duas partes devem sentir-se livres de o fazer.

➤ **Acordos de parcerias**

Um acordo de parceria é um documento elaborado em conjunto pelas organizações parceiras em relação às atividades que irão realizar em conjunto de forma a esclarecer os procedimentos.

Os acordos podem ser de vários tipos sendo que num acordo no terreno são definidos:

- a) Os objetivos da parceria;
- b) As funções e responsabilidades específicas de cada uma das organizações;
- c) Pormenores relativos ao material utilizado;
- d) Os requisitos em matéria de gestão financeira e de apresentação de relatórios;
- e) Os procedimentos de pagamento;
- f) Os resultados esperados;
- g) Os procedimentos de seguimento e de elaboração e apresentação do relatório;
- h) Os procedimentos em relação à rescisão do acordo de parceria.

➤ **Dificuldades de Funcionamento das Relações de Parceria**

Apesar de mais benefícios que dificuldades algumas questões podem limitar o funcionamento de uma boa parceria social:

1. Baixo envolvimento de uma parceira com o projeto;
2. Falta de confiança e partilha de valores;
3. Diferenças operacionais entre as parceiras;
4. Dependência das organizações;
5. Imposição das regras de jogo por parte das organizações financiadoras;
6. Fraca capacidade de resposta por parte das organizações;
7. Incumprimento dos prazos de envio dos relatórios;
8. Falta de transparência na gestão de fundos;
9. Justificativos pouco credíveis;

10. Falta de honestidade dos dirigentes das organizações da sociedade civil;
11. Rotação de pontos focais;
12. Mudanças repentinas das políticas por parte dos parceiros financiadores;

Mesmo com algumas dificuldades, alguns autores enfatizam que nos primeiros momentos as parcerias podem parecer uma maneira difícil de abordar os problemas sociais. Porém, elas possuem um grande potencial para resolvê-los. O desafio para driblar as dificuldades das parcerias reside em encontrar instrumentos para superar os desequilíbrios de poder.

➤ **Redes Sociais**

A filosofia das parcerias vem-se desenvolvendo para um conceito de rede, ou seja, evoluiu para uma estrutura menos formalizada e mais ágil. Podemos dizer que as redes sociais vão além das parcerias, pois nenhum ator detém o controle dos recursos e do processo total. Para além de ser um sistema de aprendizado recíproco que permite a construção de permanentes conhecimentos, ações e reformulações, as redes são uma releitura da parceria das alianças que privilegia a autonomia, a importância da contribuição de cada sujeito para a construção do coletivo, do bem-estar da sociedade.

Uma rede social é, portanto, um encontro de organizações autónomas com identidade e posições claras que se fundamentam na definição de objetivos comuns buscando reduzir conflitos através da resolução de problemas baseada no consenso.

Normalmente, a criação de redes tem início, é mais ativa e com mais resultados e impacto ao nível local.

Numa rede, todos os atores interessados encontram-se ao mesmo nível. Portanto, a rede, sem ser criada por qualquer autoridade, surge e se mantém apenas pelo interesse coletivo dos indivíduos que a compõe. A autoridade não desaparece, é interiorizada de uma maneira que permite auto-organização e autogestão.

Em rede, a visão estratégica é mais ampla, envolvendo todos os setores sociais, voltados para garantir a geração de instrumentos de mobilização de recursos sociais, económicos e ambientais, capazes de gerar as riquezas necessárias para garantir o desenvolvimento local.

Criam-se assim respostas novas aos problemas sociais tornando mais eficaz a gestão social, que se caracteriza por ser intersectorial, articulando instituições e pessoas para construírem projetos, acreditando numa comunidade e num mundo melhor.

➤ **Dificuldades de Funcionamento das Redes no Contexto da Guiné Bissau**

No nosso contexto, as redes não conseguem funcionar como tal e, na sua maioria, acabam por substituir os seus próprios membros.

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

É comum na Guiné Bissau as redes organizarem atividades e as organizações membro aparecerem como convidados, o que não deveria acontecer.

As redes têm uma responsabilidade para com os seus membros de criar oportunidades e mobilizar apoios para canalizar para diferentes organizações.

Mas a maior dificuldade, na nossa opinião, é a própria estrutura da rede que acaba por abrir possibilidades aos membros de concorrerem à direção com todos os órgãos.

7 GESTÃO DE CONFLITOS

De acordo com a **visão tradicional**, os **conflitos** são o resultado de comportamentos indesejáveis por parte de algumas pessoas. Sendo que o conflito está associado à fúria, à agressividade, à batalha física e verbal, à violência, a sentimentos e comportamentos essencialmente negativos e prejudiciais ao grupo e à organização.

É evidente que **muitos conflitos têm efeitos negativos e prejudiciais**, mas esta perspectiva é muito superficial, limitada e mesmo, inadequada.

De acordo com a visão atual, é reconhecida a utilidade de um certo grau de conflito para a vitalidade das organizações e dos grupos; isto porque por muito grande que seja a compatibilidade entre as pessoas de um grupo, haverá sempre momentos em que os pensamentos, necessidades, aspirações de cada um chocam mas, **o fato de os conflitos fazerem parte da vida (são inevitáveis) não significa que sejam destrutivos ou prejudiciais**.

Assim, as ideias inovadoras são, quase sempre, consequência de pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente. O desacordo aberto pode proporcionar uma maior exploração de sentimentos, de valores, atitudes e pontos de vista, favorecendo a expressão individual e a busca de melhores decisões ou soluções.

Como na vida, também nas organizações existe **o conflito organizacional**.

Numa organização é a sua própria estrutura que constitui a fonte potencial de conflito, porque:

- ✓ Numa organização trabalham pessoas que estão integradas em níveis diferentes, consoante os seus desempenhos;
- ✓ Estas diferenças de níveis são tanto mais graves quanto mais distantes estão uns dos outros e, conseqüentemente, menos informação partilham uns com os outros, o que limita ou impede a comunicação;
- ✓ As perspetivas das pessoas que estão em níveis diferentes, assim como os seus valores, interesses e objetivos, não são comuns, o que se apresenta como uma fonte potencial de conflito;
- ✓ Uma organização possui uma estrutura com determinadas regras que pretende impor aos seus trabalhadores;
- ✓ As pessoas que trabalham nas organizações, têm vindo a manifestar alguma tendência para a autonomia, a aumentar o seu espírito crítico e a revelar uma maior aspiração profissional.
- ✓ Por todas estas razões, **os conflitos funcionais são inevitáveis**. As diferentes partes que constituem a organização têm interesses e necessidades e pontos de vista diferentes e, por isso, entram em conflito.
- ✓ Ainda que os conflitos possam parecer perigosos, podem na sua sequência trazer frutos para a organização se permitirem que as pessoas envolvidas mudem e se

ajustem. A verdade é que a mentalidade quer das pessoas quer das organizações está a mudar.

➤ **Situações que geram conflitos**

Para se fazer uma boa gestão de conflitos e também os prevenir é necessário conhecer as situações que têm tendência a gerar conflitos.

A interdependência de funções é das situações chave que dão origem a conflito, pois se o trabalho de uma pessoa esta dependente do trabalho de outra é bastante provável que surjam conflitos.

Outra situação que se deve referir é a indefinição das “regras do jogo”. Quando os membros de uma equipa não têm claro as suas funções, originam-se interpretações em que as partes intervenientes podem não estar de acordo.

Igualmente geradora de conflitos está a situação de interdependência de recursos. Em todas as situações em que os recursos são escassos em relação ao desejado vai ocorrer uma discordância em como reparti-los.

O conflito está presente em situações onde existe um sistema de recompensas competitivas pois basicamente se verifica que para um indivíduo ganhar e ser premiado o outro não o será.

Possivelmente a situação mais geradora de conflitos será a mudança. O ser humano é um animal de hábitos e nem sempre encara a mudança como algo positivo ou desejável, pois a mudança provoca ansiedade, que depois se vai traduzir em falta de segurança e num esforço adicional para se adaptar à nova realidade. Podem igualmente surgir situações de conflito quando a mudança é imposta ao indivíduo.

Basicamente o receio da mudança é devido a incerteza do futuro, perda de privilégios adquiridos e que ela constitua uma crítica.

➤ **Quais as estratégias fundamentais na gestão de conflitos?**

Abordamos em seguida as principais estratégias utilizadas na gestão de conflitos:

1. **Evitamento** - um indivíduo opta por não entrar na divergência e evita a todo o custo a confrontação. A principal vantagem deste tipo de estratégia é o ganho de tempo para resolver a divergência. A desvantagem é que se trata de uma solução provisória que não ataca o problema diretamente. Quando o problema é trivial e impossível de concretizar os interesses de ambas as partes é uma estratégia a ter em consideração.
2. **Acomodação** - encoraja a cooperação futura mas tem a desvantagem de poder ocorrer o fracasso em lidar com o problema subjacente. Não se aconselha este tipo de atitude quando os problemas são complexos e difíceis. Um exemplo em que este tipo de estratégia é apropriada é quando existe o receio de a outra parte não ter uma ação ética.

3. **Competição/dominação** - o próprio nome da estratégia define o tipo de comportamento. A vantagem deste tipo de atitude é que pode estimular a criatividade, a rapidez e energizar as pessoas. A grande desvantagem é que cria ressentimentos da outra parte interveniente, o que pode dificultar negociações futuras. Este tipo de estratégia não é aconselhável em ambientes abertos e participativos e quando o assunto é complexo. No entanto é adequado quando uma decisão que não agrada ambas as partes e tem de ser tomada e o prazo limite de tempo está a expirar.
4. **Compromisso** permite soluções rápidas não gerando perdedores em ambas as partes.

Por norma, com este tipo de estratégia, nenhuma das partes fica satisfeita ocorrendo o abafamento de ideias criativas para os problemas. O compromisso torna-se apropriado quando ambas as partes intervenientes detêm poderes equilibrados e quando é necessário uma solução temporária para um problema complexo. É desaconselhável.

➤ **Linhas para solucionar conflitos**

- i. **Motivação recíproca** — As partes devem estar decididas e comprometidas em querer resolver o conflito;
- ii. **Equilíbrio de poder** — deve dar-se quer no plano teórico quer no plano prático;
- iii. **Nível adequado de tensão** — Supõe equilíbrio entre dois extremos:
- iv. Evitar um baixo grau de tensão;
- v. Evitar um grau muito elevado de tensão.
- vi. **Sincronização de esforços** — exigirá pôr-se de acordo sobre os procedimentos tais como o lugar, a hora, os métodos a seguir, os participantes, etc.
- vii. **Estruturação apropriada da confrontação** — Não deve ser tão rígida, não permitindo a manifestação espontânea das opiniões nem a colocação de todas as questões que surgem ao longo do confronto.

➤ **Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito**

Atualmente a abordagem ao conflito é positiva, pois é encarado como um fator de mudança e um estimulador à criatividade e à inovação.

A abordagem tradicional ao conflito é exatamente o oposto. É algo negativo, assustador e a evitar. Tanto uma abordagem como a outra são aceitáveis e referem aspetos positivos e negativos do conflito.

Alguns aspetos **positivos** do conflito são:

- ✓ Gera motivação e energia para executar melhor as tarefas
- ✓ Facilita a inovação, a mudança e a adaptação
- ✓ Torna o clima organizacional mais entusiasmante
- ✓ Reduz a preguiça social
- ✓ As pessoas aprendem através do confronto de ideias, o que pode melhorar a qualidade das decisões

- ✓ Permite libertar tensões

Alguns aspetos **negativos** do conflito são:

- Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro
- Provoca impasses e atrasos no processo decisório
- Provoca decréscimo nos níveis de satisfação
- Reduz o empenhamento organizacional
- Destrói a moral dos grupos e organizações
- Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis

A negociação e os conflitos é um processo complexo que ocorre nos mais diversos sectores da vida do quotidiano de todos os seres humanos.

Foram referidas ao longo deste trabalho algumas táticas e estratégias de modo a gerir os conflitos através de uma visão adequada da negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

AUSTIN, James. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Parcerias sociais na América Latina: a colaboração entre empresa e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de comunicação escrita*. São Paulo: Ática, 1997.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

CAETANO, ANTÔNIO, VALA, JORGE, *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos, técnicas*, 3ª edição RH editores 2007, ISBN: 978-972-8871-15-4

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. *Introdução a Temática da Gestão Social*. In: Ávila, Célia M. (Org.). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Campos, 2000.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Maua, 2005.

Código Civil da Guiné-Bissau

Constituição da República da Guiné-Bissau

FÉLIX, J.D.B, adaptado de Krusch, Margarida. Disponível em <http://www.gestaodacomunicacao.com>.

FRANÇA, Fábio, FREITAS, Sidnéia Gomes. *Manual de qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOPPLIN, Elisa, FERRARETTO, Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. [ISBN 85-02-03788-9](#).

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT Jr., William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2007.

NETO, Octaviano Machado. *Competência em Comunicação Organizacional Escrita*. Qualitymark, 2003

NEVES DE ALMEIDA, FERNANDO, *Comportamentos de Sucesso – Psicologia aplicada à Gestão*, editora Macgraw-Hill de Portugal, 1992, ISBN: 972-9241-27-9

O que é a liderança? Artigo em [Portal Gestão O que é a liderança?](#)

O [Wikiquote](#) possui citações de ou sobre: [Liderança](#)

PINA E CUNHA, MANUEL, REGO, AMÉRICO, CAMPOS E CUNHA, RITA, CARDOSO C., CARLOS, *Manual de Comportamento Organizacional*, editora RH, 3ª Impressão 2004, ISBN: 972-98823-8

RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). *Gestão Social - uma questão em Debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2011.

ROBBINS., STEPHEN P., *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 7ª edição 2007, ISBN: 85-87918-64-8

ANEXO I. Ata de Assembleia Constituinte

Aos _____ dias do mês de _____ de _____, entre as _____ horas e as _____ horas, no local _____, reuniram-se numa reunião de Assembleia Constituinte convocada de acordo com a legislação em vigor com o objetivo de criar uma associação com a seguinte ordem de trabalhos:

1 - Apresentação, discussão e aprovação dos Estatutos

1 - Eleição dos Órgãos sociais

3 - _____

4 - _____

5 - _____

A reunião contou com a presença de _____ participantes, cuja lista de presenças segue no **anexo I** a esta ata. **No anexo II** segue a lista de membros eleitos para os órgãos sociais.

Desenvolvimento:

Deliberações Finais:

Tarefas Acordadas e responsável de implementação:

Posto isto, e não havendo mais nada a tratar, deu-se por encerrada a reunião da Assembleia Constituinte

_____, aos _____ de _____ de _____

O/a Secretário/a

O/A Presidente da Assembleia Geral

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Anexo I da Ata da Assembleia Constituinte - Lista de Presenças

Nº	Nome Completo	Residência	Contacto	Assinatura

Anexo II da Ata da Assembleia Constituinte - Lista de membros eleitos para os órgãos sociais

Nº	Nome e Apelido	Órgão	Função

ANEXO II. Estatutos

ESTATUTOS DA _____

(de acordo com as orientações do código civil)

CAPÍTULO I

(Denominação, Natureza, Sede, Fins, Objetivos e Domínio de Intervenção)

Art. 1º

(Denominação)

Art. 2º

(Natureza)

Art. 3º

(Sede)

Art. 4º

(Fins)

Art. 5º

(Objetivos)

Geral:

Específicos:

Art. 6º

(Domínio e zona de Intervenção)

CAPÍTULO II

(Membros, Deveres e Direitos)

Art. 7º

(Membros)

Art. 8º

(Deveres)

Art. 9º

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

(Direitos)

CAPÍTULO III

(Órgãos, Composição, Competências e Funcionamento)

Art. 10º

(Órgãos)

Art. 11º

(Assembleia Geral)

1. Composição

2. Competências

3. Funcionamento

Art. 12º

(Direção Executiva)

1. Composição

2. Competências

3. Funcionamento

Art. 13º

(Conselho Fiscal)

1. Composição

2. Competências

3. Funcionamento

CAPÍTULO IV

(eleições e mandatos)

Art. 14º

(Eleições)

Art. 15º

(Mandatos)

CAPÍTULO V

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

(administração e património)

Art. 16º

(Administração)

Art. 17º

(Património)

CAPÍTULO VI

(Alterações dos estatutos e dissolução da _____)

Art. 18º

(Alterações dos estatutos)

Art. 19º

(Dissolução da _____)

CAPÍTULO VII

(Retiradas de fundos, destino dos bens e regulamento interno)

Art. 20º

(Retiradas de Fundos)

Art. 21º

(Destino dos Bens)

Art. 22º

(Regulamentos Internos)

CAPÍTULO VIII

(Exercício social e duração de _____)

Art. 23º

(Exercício Social)

Art. 24º

(Duração da _____)

ANEXO III. Regulamento Interno de Funcionamento

CAPÍTULO I

Competências dos titulares ou responsáveis pela gestão corrente da organização

Os Responsáveis de diferentes postos na organização baseando nos estatutos/órgãos em geral

Equipa de gestão corrente da organização/Direção executiva

CAPÍTULO II

Organigrama de funcionamento da Direção Executiva

Hierarquia dos órgãos sociais

Hierarquia na estrutura adotada para o funcionamento

CAPÍTULO III

Gestão dos Recursos

Humanos (processo de recrutamento, férias e dias de ausência,

Materiais (carro, informáticos, segurança,...)

Financeiros/contabilidade (Orçamentos e relatórios)

CAPÍTULO IV

Comunicação interna e externa/imagem e visibilidade

Instrumentos (Atas, Relatórios, Planos de atividades, E-mail)

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO V

Funcionamento do escritório

Horário de trabalho

Horas de expedientes

Reuniões da equipa

Utilização dos equipamentos e meios de transporte

CAPÍTULO VI

Gestão e reportagem das atividades

Planeamento das atividades (Curto, médio e longo prazo)

Relatórios das atividades

Aprovado pela Assembléia Geral dos Membros, em ____/____/____

O Presidente da Assembléia Geral

ANEXO IV. Termo de Referência

O presente Termo de Referência define as funções e responsabilidades do/a _____

I. Descrição da função

Objetivo da posição de _____ :

Tarefas e Responsabilidades do/a _____

II. Perfil do/a _____

Os candidatos devem reunir os seguintes requisitos:

III. Processo de seleção

Os documentos necessários para submeter candidatura são:

- Carta de motivação de interesse;
- Curriculum Vitae atualizado;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópias de Diplomas/Certificados comprovativos;
- O nome e contacto de dois empregadores anteriores que possam dar referências;

Os Termos de Referências (TdR) podem ser adquiridos de _____ a _____, das _____ às _____, no _____ em _____ a partir do dia _____.

As candidaturas deverão ser recebidas a partir do dia _____ até ao dia _____, no _____.

Após apreciação das candidaturas, somente os candidatos selecionados para entrevista serão contactados.

ANEXO V. Contrato de Trabalho/Prestação de Serviços

Entre,

_____, com sede na _____, em _____, neste ato representada por _____, adiante designado Entidade Adjudicante.

E o/a,

Senhor/a _____, residente em _____, Guiné-Bissau, portador do Bilhete de Identidade nº _____ emitido em ____/____/____ adiante designado _____.

É celebrado o presente Contrato de Prestação de Serviços que se rege pelas seguintes cláusulas:

1º

Objeto do Contrato

O presente Contrato tem por objeto a prestação pelo _____ dos serviços de _____, em conformidade com os Termos de Referência que constituem parte integrante ao presente contrato de AT.

2º

Deveres Ético-Profissionais

O _____ obriga-se a exercer as suas funções com qualidade e dentro dos prazos requeridos, de acordo com as normas e padrões ético-profissionais aplicáveis a um _____ do seu nível e deverá observar sigilo relativamente aos fatos de que tenha conhecimento por causa e no exercício das suas funções.

3º

Intransmissibilidade da Posição Contratual

Ao _____ não é permitida a transmissão da sua posição no presente Contrato a terceiros, designadamente através de subcontratação ou sub-rogação, salvo se houver consentimento expresso da Entidade Adjudicante.

4º

Prestação de Informações

Para o desempenho eficaz das funções de _____, a Entidade Adjudicante assegurará todo o apoio ao _____, facilitando as informações disponíveis e outros elementos que se afigurarem necessários à boa execução da missão nas suas diferentes etapas e à elaboração do relatório final.

5º

Remuneração

Pelos serviços a prestar, a Entidade Adjudicante obriga-se a pagar ao _____ os honorários no montante de _____ (_____).

5º

Duração do Contrato

1. O Presente Contrato de Prestação de Serviço tem a duração de _____ meses, sendo a data previsional do seu início no dia _____ de _____ e do seu final no dia _____ de _____ de 20____. O _____ deverá prestar todos os serviços compreendidos no contrato e entregar os respetivos documentos a produzir dentro dos prazos referidos para as diferentes etapas.

7º

Alteração do Contrato

Por razões que as partes considerem atendíveis, poderá ser efetuada a alteração ao presente Contrato de Prestação de Serviços, mediante mútuo consentimento por escrito dos contratantes.

8º

Rescisão do Contrato

1. A qualquer das Partes assiste o direito de rescindir o presente Contrato com fundamento no inadimplemento, pela outra parte, das cláusulas deste contrato.
2. A rescisão efetiva-se através do envio de carta registada com aviso de receção ao contraente faltoso.

9º

Solução de Litígios

1. Para a solução de eventuais litígios emergentes da interpretação ou aplicação do presente Contrato, deverão as partes esforçar-se ao máximo para encontrar uma solução consensual.
2. Caso se revele impossível a obtenção de uma solução consensual, o litígio será solucionado através do recurso à arbitragem, devendo cada Parte designar um árbitro, sendo o terceiro designado de comum acordo e que exercerá as funções de presidente.

10º

Casos Omissos

Para a solução dos casos e situações que não estejam expressamente regulados no presente Contrato, observar-se-ão os princípios e as disposições constantes da legislação aplicável na Guiné-Bissau.

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

11º

Entrada em Vigor

Este Contrato entra em vigor no dia _____ de _____ de 20____.

Pela Entidade Adjudicante

Data: _____

O _____

Data: _____

ANEXO VI. Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS:

Nome:

Filiação :

Data de nascimento:

Estado Civil:

Profissão:

Residência:

Telemóvel:

FORMAÇÃO ACADÉMICA

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

ATIVIDADES EXTRAPROFISSIONAIS

LÍNGUAS:

Ler

Escrever

Falar

FATOS COMPLEMENTARES

ANEXO VII. Inventário

[illegible]

ANEXO VIII. Ficha de Controle de Stock

Nome do Produto	Data da última compra/entrada	Quantidade de estoque em: ____ / ____	Necessidade de Compra
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio
			<input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estoque Pequeno <input type="checkbox"/> Estoque Cheio

ANEXO X. Folha de Caixa

[illegible]

ANEXO XI. Recibo

RECIBO N.º/___/___/___

Montante: _____ **FCFA**

O Senhor _____, _____, declara ter recebido da administração e contabilidade do/a _____, a importância de _____ (_____ FCFA) referente a _____ com base no contrato nº ___/20___, do mês de _____ de 20___.

Local: _____ data: ____/____/20____.

O/a requisitante

O/A Contabilista

ANEXO XII. Relatório Financeiro

Rúbricas	Despesas Totais Trimestrais (FCFA)
1.	
1.1.	
1.1.1.	
1.1.2.	
1.1.3.	
1.2.	
1.2.1.	
1.2.2.	
1.2.3.	
A. Sub-total	
2.	
2.1. __	
2.2. __	
2.3. __	
2.4. __	
3.	
3.1.	
3.2.	
3.3.	
3.4.	
4.	
4.1.	
4.2.	
4.3.	
4.4.. __	
B. Sub-total	
C. TOTAL = (A.+B.)	
Saldo Transportado do Trimestre Anterior (1)	
Adiantamento para o Trimestre Reportado (2)	
Gastos Totais do Trimestre Reportado (C)	
Saldo a Transportar para o Trimestre Seguinte :	
Anexo: _____ de _____	
Assinatura do Responsável::	
Data:	

ANEXO XIII. Ata de reuniões correntes

Data: _____ Local: _____ Duração: _____

Atividade em que se enquadra a reunião:

Participantes:

I. Principal objetivo:

II. Agenda:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

III. Resumo de conteúdo (principais conclusões – indicando quando pertinente problemas e soluções identificados)

IV – Seguimento da reunião (tarefas e responsável pela tarefa em causa)

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

V. Próxima reunião (data, local, participantes): _____

VI. Observações _____

O/a Secretário/a

ANEXO XIV. Carta

(REMETENTE)

(DESTINATÁRIO)

_____, ____ de _____ de 20__

ASSUNTO:

Exmo. Sr(a),

Vimos por este meio....

Sem outro assunto,

Com os nossos melhores cumprimentos,

ANEXO XV. Relatório de Atividades

RELATÓRIO TRIMESTRAL DE ATIVIDADES DOS PARCEIROS

Nome do parceiro:	
Localização da Sede	
Título do Projeto:	
Período coberto pelo relatório (_____):	
Localização do projeto (Zona onde o projeto está a ser implementado):	
Áreas de intervenção:	
Responsável do Projeto:	
Contactos: (Telefone e email)	

- 1. INTRODUÇÃO** (uma pequena nota introdutória contextualizando o relatório-*máximo 2 parágrafos*)

--

- 2. OBJETIVO GERAL** (objetivo que estava no plano/projeto implementado no período coberto pelo relatório)

--

- 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS** (objetivos que estavam no plano/projeto implementado no período coberto pelo relatório)

- 4. MEIOS FINANCEIROS** (aqui se descreve exclusivamente os parceiros que contribuíram com meios financeiros para a implementação do plano de atividade ou projeto seja no seu todo ou parcial, **anexar o orçamento aprovado, relatório financeiro e justificativos de despesas**)

- 5. ATIVIDADES PLANIFICADAS E REALIZADAS** (Listar todas as atividades planificadas e realizadas para o período coberto pelo **relatório-Trimestre**)

No	Designação de atividades planificadas para o trimestre	Situação ao fim do trimestre		
		Atividade Realizada	Atividade Não Realizada	Comentários (razões de não realização da atividade, etc.)

- 5.1 Fazer uma narração das atividades desenvolvidas.** (por exemplo, se for uma formação mencionar o tipo de formação, número de pessoas formadas, locais de formação e data; Se for uma atividade de sensibilização, mencionar o numero total de pessoas sensibilizadas, locais de sensibilização, datas, etc. Se for aquisição de materiais, mencionar o número de materiais adquiridos e o estado em que se encontram, neste caso se for a compra de computadores indicar se foram instalados, etc.)

- 6. DIFICULDADES ENCONTRADAS NA REALIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS PARA O PERIODO COBERTO PELO RELATÓRIO-TRIMESTRE** (descrever os fatores internos e ou externos que dificultaram a implementação de atividades planificadas e mencionar medidas corretivas tomadas para ultrapassa-las)

MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

a) Fatores Internos

--

b) Fatores Externos

--

7. RECOMENDAÇÕES (Formular as principais recomendações para facilitar a implementação desta atividade)

--

8. CONCLUSÃO (formular a conclusão final)

--

9. PERSPETIVAS DE MELHORIA NO FUTURO

--

**Outros Manuais
já disponíveis:**

Programa de Formação Inicial:

I. Gestão do Ciclo do Projeto “O Caminho do Projeto”

Contactos úteis:

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora da UGP: Ana Teresa Forjaz

Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício
Função Pública)

Telemóvel: 662 30 19 / 547 33 23

Email: ugp.paane@gmail.com

Ministério da Tutela:
Ministério dos Negócios Estrangeiros,
da Cooperação Internacional
e das Comunidades

Contrato de Assistência Técnica



Financiamento



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.