

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

FRANCILEUZA GALDINO FÉLIX DE MEDEIROS

ANÁLISE GERENCIAL DO SERVIÇO DE APOIO AOS PROJETOS
ALTERNATIVOS COMUNITÁRIOS (SEAPAC)

NATAL – RN
2006

FRANCILEUZA GALDINO FÉLIX DE MEDEIROS

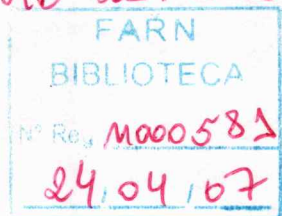
ANÁLISE GERENCIAL DO SERVIÇO DE APOIO AOS PROJETOS
ALTERNATIVOS COMUNITÁRIOS (SEAPAC)

Monografia apresentada à
Coordenação do Curso de
Administração de Empresas da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como requisito obrigatório para
a obtenção do grau de bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador:

Aluísio Alberto Dantas, M.Sc.

RB-29.202



M
658.15
M 4392
2006
ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Medeiros, Francileuza Galdino Félix de

Análise gerencial do Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários (SEAPAC) / Francileuza Galdino Félix de Medeiros. – Natal: FARN, 2006.
66 f.

Orientador: Aluisio Alberto Dantas (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Financeira – Monografia. 2. Terceiro Setor – Monografia.
I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.15

FRANCILEUZA GALDINO FÉLIX DE MEDEIROS

ANÁLISE GERENCIAL DO SERVIÇO DE APOIO AOS PROJETOS
ALTERNATIVOS COMUNITÁRIOS (SEAPAC)

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em ____/____/2006 pela
banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientador - Aluísio Alberto Dantas, M.Sc.
Presidente da Banca

Carlos Eduardo Marinho Diniz, M.Sc.
Membro Examinador

LISTA DE ABREVIATURA

BIRD – Banco Mundial

BID – Banco Interamericano para o Desenvolvimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

SEAPAC – Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários

SETHAS – Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social

SINE – Sistema Nacional de Empregos

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Resultados Contábeis 42

TABELA 2 - Capital Circulante Líquido - (CCL)43

TABELA 3 - Índice de Liquidez Corrente – (ILC)44

TABELA 4 - Análise do Endividamento45

TABELA 5 - Ponto de Equilíbrio 46

TABELA 6 - Fluxo de Caixa48

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Capital Circulante Líquido	43
GRÁFICO 2 – Índice de Liquidez Corrente	44
GRÁFICO 3 – Análise do Endividamento: exigível total	45

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre presente em minha vida, me dando discernimento e oportunidades de fazer um trabalho que gosto e que muito contribui para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais que compreenderam as minhas ausências, em alguns momentos e me deram apoio incondicional sempre que precisei em minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço ao meu professor e orientador, pela forma como conduziu seu trabalho, orientando-me com competência e dedicação. Passando experiência e segurança nas horas que mais precisei, dando contínua orientação para realização deste estudo.

A meu namorado, pelo amor, pela amizade, pela paciência e compreensão às minhas ausências e estresse acumulados, pelas oito horas de trabalho e as quatro horas de aulas e por muitas vezes o sacrifício dos fins de semana.

Às minhas amigas, pelas minhas ausências de fins de semana, muitas vezes sacrificadas pelo tempo esgotado de obrigações acadêmicas.

Aos meus amigos e amigas da FARN, companheiros de sala de aula, que muito tive apoio quando precisei.

Aos meus superiores pela chance e oportunidade cedida para o estudo realizado referente a esta instituição e companheiros de trabalhos que me deram força nos momentos que precisei durante toda a minha vida acadêmica.

Ao professor Daladier da Cunha Lima, por dirigir esta instituição com presteza e empenho dedicado ao crescimento e aprimoramento educacional, direcionado a uma melhor qualidade de ensino.

À FARN por ser uma instituição que apresenta uma conduta dentro da ética e da moral, sempre comprometida com o aluno, buscando oferecer o melhor para que nos tornemos bons profissionais. Disponibilizando uma ótima infraestrutura de salas e laboratórios equipados adequadamente para o desempenho de atividades, excelente biblioteca com diversidade de livros e periódicos que nos deram preciso suporte técnico em busca pelo conhecimento.

RESUMO

O presente estudo monográfico tem por objetivo descrever e analisar ação gerencial desenvolvida pelo Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários (SEAPAC) a partir do ano de 1996. O mesmo contempla a análise de desempenho dos componentes econômicos e financeiros, bem como os conteúdos e metodologias de planejamento, acompanhamento, execução e avaliação das atividades finalísticas da referida entidade. Usando a metodologia dirigida para entidades sem fins econômicos e com vistas a intervenções nas relações sociais, a pesquisa foi desenvolvida mediante dados contábeis que permitem a formulação de indicadores de desempenho financeiro que descrevem o comportamento das finanças da entidade, a execução de projetos financiados com recursos externos nos anos de 1996 a 1999. Foram ainda, pesquisados os aspectos metodológicos dos gastos operacionais da entidade, com coleta direta junto aos técnicos, relativos à situação atual de planejamento, acompanhamento, execução e avaliação, cujos resultados apontam os desempenhos positivos e negativos e proposta de ajuste técnicos e metodológicos. A pesquisa deverá contribuir para avaliações gerenciais e de condução administrativa com vista a manutenção do adequado funcionamento do SEAPAC, e que deverá resultar em avanços nos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade social da entidade. Por tanto conclui-se que o gerenciamento da entidade é participativo e os aspectos negativos e positivos mencionados pelos técnicos da instituição servirão de instrumento a serem superados ao longo do tempo. Diante do exposto, recomenda-se a instituição prosseguir na continuidade deste trabalho, e ainda viabilizar com o estudo de pesquisa direta com os grupos de base, beneficiados pelos projetos de promoção humana, contudo o mesmo poderá contribuir muito para o controle financeiro e gerencial administrativo.

Palavras-chave: Análise Financeira. Terceiro Setor. Índices gerenciais.

ABSTRACT

The present studies monográfico he/she has for objective to describe and to analyze managerial action developed by the Service of Support to the Community Alternative Projects (SEAPAC) starting from the year of 1996. The same contemplates the analysis of acting of the economical and financial components, as well as the contents and planning methodologies, accompaniment, execution and evaluation of the activities finalísticas of the referred entity. Using the methodology driven for entities without economical ends and with views to interventions in the social relationships, the research was developed by accounting data that allow the formulation of indicators of financial acting that you/they describe the behavior of the finances of the entity, the execution of projects financed with external resources in the years from 1996 to 1999. They were still, researched the methodological aspects of the operational expenses of the entity, with direct collection close to the technicians, relative to the current situation of planning, accompaniment, execution and evaluation, whose results point the positive and negative actings and adjustment technicians' proposal and methodological. The research should contribute to managerial evaluations and of administrative conduction with view the maintenance of the appropriate operation of SEAPAC, and that should result in progresses in the efficiency indicators, effectiveness and social effectiveness of the entity. Therefore, it is ended that the administration of the entity is participativo and the negative and positive aspects mentioned by the technicians of the institution they will serve as instrument they be overcome her/it along the time. Before the exposed, it is recommended to the institution to continue in the continuity of this work, and still to make possible the study of direct research with the base groups, benefitted by the projects of human promotion, however the same will a lot be able to contribute to the financial and managerial control administrative.

Word-key: Financial analysis. Third Section. Managerial indexes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.1	Objetivo Específico	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ASPECTOS ECONÔMICOS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL	19
2.2	O FORTALECIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL EM REGIÕES DE EXTREMA POBREZA	19
2.2.1	As Relações das Associações do Poder Público	20
2.2.2	Algumas Articulações	21
2.2.3	Instâncias Partidárias	21
2.3	IDEOLOGIA DO TERCEIRO SETOR	21
2.4	ESTADO, MERCADO E TERCEIRO SETOR	22
2.5	TIPOS DE ENTIDADES	22
2.5.1	Associações	23
2.5.2	Fundações	23
2.5.3	Sindicatos	23
2.5.4	Cooperativas	24
2.5.5	Igrejas	24
2.5.6	Organizações Não-Governamentais	24
2.6	ASPECTOS FINANCEIROS	25
2.6.1	Análise da Liquidez	26
2.6.2	Análise do Ponto de Equilíbrio	27
2.6.3	Análise da Alavacagem Financeira	27
2.6.4	Análise do Fluxo de Caixa	28
2.7	PROJETO COMUNITÁRIOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL	28
2.8	ASSOCIATIVISMO NO MEIO RURAL	29
2.9	Controle Social do Orçamento Público	31

2.9.1	Como é feito o Orçamento Público	32
2.9.2	As Instituições e Instrumentos de Controle do Orçamento Público	32
2.10	PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	33
2.11	ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	34
2.12	ASPECTOS GERAIS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	34
2.13	PLANEJAMENTO	35
3	METODOLOGIA	36
3.1	TIPO DE PESQUISA	36
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	36
3.2.1	Universo	36
3.2.2	Amostra	38
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
3.4	TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	39
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO DE GERENCIAMENTO	40
	ECONÔMICO E FINANCEIRO DO SEAPAC	
4.1	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO “CNBB – REGIONAL NORDESTE II – PROVÍNCIA ECLESIASTICA DE NATAL – PLANO TRIENAL DE TRABALHO – 97 – 99”	40
4.1.1	Análise da Liquidez	40
4.1.2	Análise do Ponto de Equilíbrio	44
4.1.3	Análise da Alavancagem Financeira	45
4.1.4	Análise do Fluxo de Caixa	45
4.2	DESCRIÇÃO DO MODELO GERENCIAL DO SEAPAC	46
4.2.1	A participação da equipe técnica do planejamento, acompanhamento, execução e avaliação de projeto na entidade	47
4.2.2	Conhecimento dos técnicos sobre convênios com órgãos públicos e entidades do exterior	48
4.2.3	Identificar os aspectos positivos e negativos no processo de planejamento do SEAPAC	48
4.2.4	Descrição dos aspectos positivos e negativos presentes no processo de execução do projeto do SEAPAC	50
4.2.5	Descrição dos aspectos positivos e negativos presente no processo de avaliação do projeto do SEAPAC	52

4.2.6	Considerações finais sobre o aspecto técnicos e metodológicos de gestão do SEAPAC	55
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	57
	REFERÊNCIAS	60
	APÊNDICE	62
	ANEXO	65

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo parte de pressupostos que as políticas sociais no Brasil vem crescendo e assumindo destaques, a cada ano, considerando o nível de relevância que as ações sociais proporcionam à população brasileira. A leitura e análise de textos mostram que a evolução dos estudos de políticas sociais indica que as entidades vêm adotando medidas e procedimentos metodológicos, com avanços de conteúdo e instrumentos de análises.

Os aspectos a seguir analisados expressam a importância que as entidades sociais, que atuam no terceiro setor, vêm assumindo na adoção de programas e projetos de intervenção das relações sociais e de promoção do bem comum.

Com o intuito de pesquisar os instrumentos metodológicos de avaliação financeira da ação comunitária exercida pelo Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários (SEAPAC) e cumprindo as normas para atender os requisitos formais para a obtenção do bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, formulou-se o presente estudo monográfico de conclusão de curso. A mesma está apoiada em pesquisa, com objetivo de analisar os aspectos relacionados à administração financeira da referida entidade.

Deseja-se com este trabalho contribuir para o avanço das organizações sociais, que atuam na área de políticas sociais, sem a vinculação com organismos públicos e com atuação junto à sociedade civil, de forma a beneficiarem a população carente e excluída da região.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O SEAPAC – Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários é uma entidade sem fins lucrativos, cuja missão é a sensibilização da sociedade do poder público local e do poder público Norte-rio-grandense para a necessidade da existência e fortalecimento da produção familiar e das suas organizações representativas, enquanto alternativa de desenvolvimento para as mulheres e homens empobrecidos do campo. A mesma está voltada para a promoção humana, da justiça social e de participação na mobilização para a redução de exclusão da população rural; na aproximação da realidade e às demandas e interesses dos atores locais, sociais e institucionais.

Criado no ano 1993, o contexto no qual está inserido o SEAPAC está relacionado ao seguinte aspecto: empobrecimento da população rural, o processo migratório da população do campo para a cidade, o agravamento das condições da vida, a exclusão social e a pobreza social do campo.

As Dioceses do Rio Grande do Norte vêm desenvolvendo esforços no sentido de implementar programas de desenvolvimento sustentável na região têm a participação e colaboração qualificada do SEAPAC que, como ator de relevância os quais ligada à Igreja Católica, colocou o seu acúmulo de experiência e de conhecimento à disposição da consolidação desta inovadora e consistente iniciativa. O SEAPAC assumiu o contexto de sensibilização, mobilização, organização e legitimação, em parceria com o movimento sindical de trabalhadores (as) rurais, organizações comunitária de base, movimentos e serviços pastoral social da Igreja e de outras entidades da cena política, econômica e social do Estado, visando garantir a participação e controle social nas comunidades.

A evidência dessa iniciativa de desenvolvimento sustentável vem contribuindo como Governo, na implementação de estratégias de desenvolvimento territorial rural, levando em consideração os planos já elaborados e com a utilização de metodologias e estratégias experimentadas, para suprir outras regiões de estudos dessa natureza. O reconhecimento da ação do SEAPAC é revelado na sua participação formal em todos os Conselhos em nível de Estado, que tratam do desenvolvimento rural sustentável, que articulam políticas públicas e demandas sociais.

Frente ao quadro de condições desumanas e de injustiça social, o problema que é colocado na presente monografia, apresenta o seguinte questionamento: A gestão de projetos do SEAPAC é compatível com as necessidades comunitárias da região?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O presente estudo refere-se à instituição denominada de Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários, também designada pela sigla SEAPAC, situado na Av. Floriano Peixoto, 381-A – Tirol – Natal – RN – Cep: 59.020-500. A referida instituição é vinculada à Igreja Católica do Rio Grande do Norte – Província Eclesiástica de Natal – e constituída Na Diocese de Caicó, Diocese de Mossoró e Arquidiocese de Natal. Tratando-se de entidade com o fim de prestar serviço à Província Eclesiástica de Natal, a sua área geográfica está presente em vários municípios do Estado do Rio Grande do Norte.

O SEAPAC é uma entidade de natureza jurídica própria, vinculado à ação social da Igreja Católica, do Rio Grande do Norte. É pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, de duração por tempo indeterminado, com sede no município de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, e foro na cidade de Natal.

A mesma tem como missão institucional: Sensibilizar a sociedade e o poder público local e o poder público Norte-rio-grandense para a necessidade da existência e fortalecimento da produção familiar e das suas organizações representativas, enquanto alternativa de desenvolvimento para as mulheres e homens empobrecidos do campo.

Seu Objetivo Geral é: Apoiar e fortalecer as organizações representativas dos empobrecidos do campo e a produção familiar, estimulando a construção de uma nova ética reguladora da sociedade, base de um modelo de desenvolvimento economicamente solidário, politicamente democrático, socialmente justo e ecologicamente sustentável.

Já os Objetivos Específicos são: Fortalecer as organizações comunitárias, sensibilizando e capacitando as pessoas da comunidade para a prática do associativismo, possibilitando que estas se constituam em instrumentos adequados no desenvolvimento de todas as dimensões da vida em comunidade; Apoiar a produção familiar através de parcerias e assistência técnica adequada,

disponibilizando crédito e informações sobre o mercado, visando aumentar e melhorar a produção e a produtividade, a viabilização da comercialização e seus produtos, a preservação do meio ambiente e incentivando os produtores na conquista de políticas públicas; Provocar e incentivar o desenvolvimento de novas iniciativas produtivas de geração de renda para pessoas não inseridas diretamente nas atividades de produção familiar, priorizado a participação de jovens e mulheres.

A referida instituição como organismo civil sem fins econômicos, tem a seguinte estrutura organizacional:

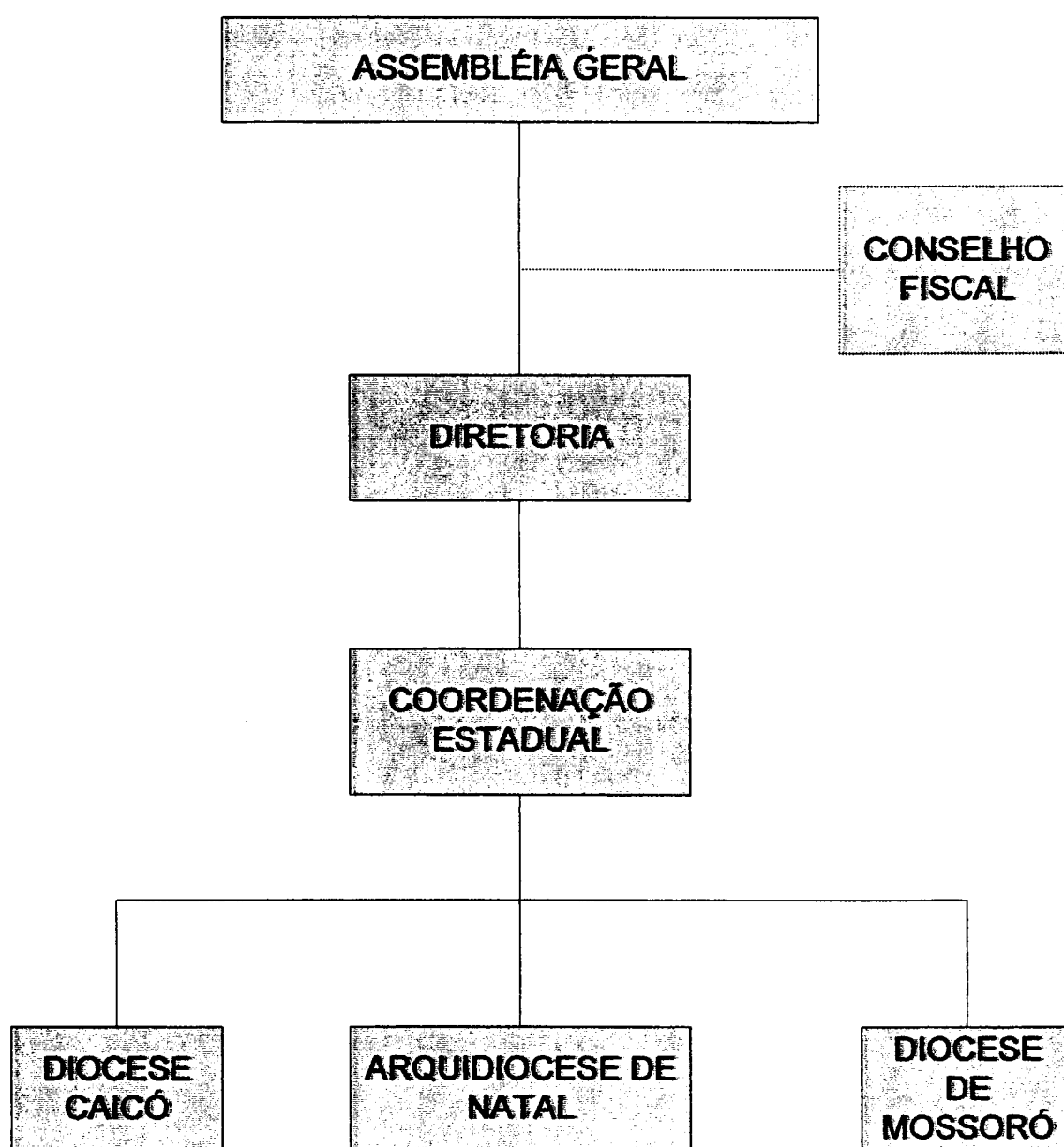


Figura 1 – Organograma SEAPAC
Fonte: SEAPAC (2005)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar o modelo de gerenciamento técnico e financeiro do SEAPAC

1.3.2 Objetivo Específico:

a) Elaborar e analisar os seguintes indicadores de desempenho financeiro.

b) Descrever e analisar o modelo gerencial de planejamento, acompanhamento e avaliação dos projetos desenvolvidos e executados pelo SEAPAC.

1.4 JUSTIFICATIVA:

Toda e qualquer instituição tem sua missão, função social e estrutura, de acordo com as relações sociais e institucionais, bem como tem que dispor dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para desenvolver suas ações com eficiência e eficácia.

O diagnóstico da estrutura funcional da instituição possibilitará a identificação eficaz do desempenho de suas atividades-fins, e respectivas atividades-meios. Os instrumentos de análises técnicas são normalmente orientados com o intuito de permitir a avaliação da organização, no que se refere às atividades intermediárias e finalísticas, cuja avaliação normalmente é realizada sobre três óticas: eficiência, eficácia e efetividade social.

Conforme descreve Maximiano (2000, p.529), a eficiência constitui uma Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. Trata-se de indicador que permite compatibilizar as ações planejadas e executadas; o previsto e o realizado; os recursos programados e os gastos efetuados e as ações executadas.

Para o mesmo autor (MAXIMIANO, 2000, p.529), a eficácia é também uma relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização

ou processo, cuja utilidade consiste em analisar os resultados constantes dos objetivos específicos da instituição.

Segundo FERREIRA (1986, p.620), o mesmo explica a efetividade como a relação entre o objetivo geral e o resultado verdadeiro do serviço existente, no intuito de diagnosticar os resultados de médio e longo prazo, relacionados ao objetivo geral da instituição.

Neste sentido, justifica-se o presente estudo considerando a necessidade de se analisar o desempenho de ações e metas da instituição, bem como os seus resultados, os indicadores de custo benefício, em termos dos orçamentos planejados e executados, ao longo da gestão administrativa.

Toda instituição tem a sua função vinculada ao orçamento. A entidade social que não dispõe de recursos próprios e que depende da captação de recursos de terceiros, passa a depender da disponibilidade de recursos orçamentários para cumprir a sua missão social. O SEAPAC, enquanto entidade ligada à Igreja Católica e com a missão de promover comunidades excluídas no meio rural, tem a sua execução vinculada à disponibilidade de projetos que financiam as atividades-fins. A dependência orçamentária de recursos externos, captados mediante negociação de projetos de ações sociais, com instituições do Brasil e do exterior.

Justifica-se, portanto, a análise do modelo de gestão econômica e financeira do SEAPAC, considerando que a entidade está diretamente dependente da existência de recursos necessários à execução de projetos em áreas carentes do Estado. Esta dependência exige, portanto, que a entidade tenha o seu planejamento, execução e avaliação financeira, apoiados em instrumentos técnicos e adequados à sua função social, missão e objetivos institucionais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem por objetivo pesquisar os aspectos administrativos do projeto de desenvolvimento comunitário. Trata-se de ação acadêmica dirigida para análise de gestão administrativa, num contexto de diversificação dos instrumentos e elementos de análise técnica.

Tratando-se de estudo de análise gerencial de entidade filantrópica e que atua no Terceiro Setor, a presente análise deve ser respaldada por instrumentos de técnicas gerenciais que reflitam os conteúdos e metodologias, normalmente utilizados na prática administrativa convencional; porém, tratando-se de ações sociais oriundas de recursos comunitários públicos e privados, de origem interna e externa, a pesquisa deve ser respaldada em referencial teórico e científico que garantam a consistência de análise e resultados dos assuntos abordados e avaliados.

O estudo do futuro é necessário, para um processo básico de planejamento, e dentro deste contexto o estudo analisa aspectos de planejamento administrativo dentro da instituição, procurando contribuir para um bom desempenho de suas ações sociais gerenciais.

No presente capítulo descreve-se a abordagem bibliográfica, que apresenta o referencial teórico considerado pertinente para o desenvolvimento do referido estudo. O referencial teórico é a abordagem científica que garante a consistência de análise e resultados dos assuntos abordados e avaliados. Consta do presente capítulo fichamentos de estudos e pesquisas com identidades, de conteúdo e metodologia ao estudo proposto.

Em síntese, o referencial teórico abordará a seguinte temática: a) Aspectos Econômicos do Desenvolvimento Local; b) O Fortalecimento da Sociedade Civil em regiões de extrema Pobreza; c) Ideologia do Terceiro Setor; d) Estado, Mercado e Terceiro Setor; e) Tipos de entidades; f) Aspectos Financeiros; g) Projetos Comunitários e Desenvolvimento Local; h) Associativismo no Meio Rural; i) Controle Social do Orçamento Público; j) Prestação de Contas das Entidades do Terceiro Setor; l) Administração de Organizações sem Fins Lucrativos; m) Aspectos Gerais sobre o Desenvolvimento Sustentável; n) Planejamento.

2.1 ASPECTOS ECONÔMICOS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Partindo do princípio de que o desenvolvimento local é algo importante para o desenvolvimento de práticas políticas ao espaço geográfico e populacional, é necessário que os governantes atribuam ações sociais, para um bom desempenho da melhoria dos habitantes, com ações básicas de saúde, moradia e geração de renda à população.

E em virtude da degradação do solo muitas regiões precisam ter mais aproveitamento dos recursos naturais, para melhoria de habitação da população. Com tudo isto se considera importante o desenvolvimento local.

O Desenvolvimento Local é tema controverso sobre o qual não há consenso entre os especialistas, nem no Brasil nem no debate internacional. A controvérsia não é apenas conceitual, e também existe no plano metodológico. Há quem diga que as experiências de desenvolvimento local são apenas a expressão espacial de um novo arranjo industrial "pós-fordista". Para outros, as experiências de desenvolvimento local têm dinâmicas próprias e são mais que reflexo da reorganização internacional do capital. Para outros, ainda, o local seria um espaço privilegiado para experimentações contra-hegemônicas (FRANÇA, 2004, p.5).

Pesquisadores conceituam o Desenvolvimento Local considerando uma série de atributos. Os estudiosos não caracterizam o "local" a partir de um recorte administrativo, motivo pelo qual nem sempre o local sobrepõe-se ao municipal. Em alguns casos, estudiosos entendem o Desenvolvimento Local como mais amplo, abarcando uma região; em outro, o referido conceito destina-se à determinada localidade da área geográfica do município (FRANÇA, 2004, p.5).

2.2 O FORTALECIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL EM REGIÕES DE EXTREMA POBREZA

A literatura indica que o desenvolvimento de realidades abrangentes, assim como numa região de manancial, as terras têm pouco valor de mercado formal mas propicia um mercado ilegal e irregular extremamente ativo que ocupa os terrenos de forma predatória, provocando desmatamento da região e poluição das águas que abastecem parte da cidade. Sem saneamento básico, expõe milhares de

peças vivendo em áreas de risco sem atendimento das necessidades básicas, uma vez que as reivindicações de melhorias esbarram no impedimento legal e dificulta soluções para problemas de eletricidade, água, esgoto, regularização de lotes e criação de creches e escolas municipais. (BARBAN, 2003, p.16)

O quadro de exclusão social colabora com os altos índices de violência: a taxa de homicídios cada vez mais crescente.

Em geral, são criadas associações em resposta aos problemas que afetam a comunidade, contribuindo para a presença freqüente de pessoas beneficiadas. Neste conjunto de entidades encontram-se atividades com características e alinhamentos políticos bastante diversos.

A maior parte das organizações tem dificuldades para se manter. Quando essas organizações se localizam em um espaço cedido, ou realizam atividades como a distribuição de leite e cestas básicas, essa promoção gera despesas referentes às contas de água e luz, além dos custos para encaminhamentos de ofícios aos órgãos públicos e deslocamentos.

2.2.1 As Relações das Associações do Poder Público

A relação das associações com o poder público se processa, principalmente, pelo envio de ofícios aos órgãos públicos diretamente envolvidos nas questões específicas de sua demanda (secretarias ou coordenações que tenham um escritório na região), por meio da administração regional ou algum organismo do Estado. Embora somente alguns dos entrevistados tenham se referido explicitamente, é possível que parte dessas demandas sejam endereçadas a algum político em particular com os quais tenham acesso. Porém, parece mais comum o caso de políticos que toma a iniciativa de procurá-los, particularmente em épocas de seus interesse (BARBAN, 2003 p.44).

É comum a prática dos nossos representantes políticos, em época de eleição, facilitarem o acesso ou a negociação de parcerias com as associações e poder público; mas passou esta época tudo fica mais burocrático e isto dificulta as ações sociais, que vêm em benefícios da população.

2.2.2 Algumas Articulações

“As formas de articulação partem da iniciativa individual do presidente em se unir a outras lideranças do distrito por meio de fóruns, conselhos, movimentos e, principalmente, de partidos políticos.”(BARBAN, 2003, p.56).

2.2.3 Instâncias Partidárias

As práticas políticas de determinados parlamentares. Parlamentares que às vezes saem do próprio meio, mantêm vínculos com as lideranças locais, nomeiam seus próprios assessores informalmente, com a destinação regular de um pagamento ou ajuda de custo. Muitas vezes chegam a colaborar com o encaminhamento de algum problema específico da localidade, mas, na maioria das vezes, trocam as conquistas de direitos pelo marketing pessoal. (BARBAN, 2003 p.60)

Sendo assim, é comum acontecer mesmo nas relações bem intencionadas as vaidades e os interesses pessoais e eleitoreiros, confundindo com os interesses da comunidade. (BARBAN, 2003 p.61)

2.3 IDEOLOGIA DO TERCEIRO SETOR

A expressão “Terceiro Setor” é oriunda do inglês, “third sector”, adaptada recentemente no Brasil, como “Sociedade Civil”. Nos Estado Unidos, a definição é mais madura, e faz-se uma associação com organizações não-governamentais e organizações sem fins lucrativos. (CAMARGO et al, 2002, p.18)

As características primordiais são inúmeras, com destaque para pequenas ações locais, organizadas por entidades religiosas, organizações filantrópicas e de base social, cuja totalização configura-se num sistema beneficente de profunda participação no mercado.

A essência do Terceiro Setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos (CAMARGO et al, 2002, p.18).

2.4 ESTADO, MERCADO E TERCEIRO SETOR

O sistema econômico capitalista contribuiu para a expansão social desenvolvendo no decorrer do tempo a exclusão social, pelo fato primordial de ser relevado os aspectos produtivos, e lucrativos dos agentes empresariais.

Enquanto os desejos e as necessidades do homem são ilimitados, os recursos materiais não são, o acúmulo de renda e de propriedades é obtido por pequena parcela da sociedade; ocorre o processo de evasão de capital, motivado pelos baixos salários, pelo consumo de bens manufaturados, que muitas vezes são mais caros, pela corrosão inflacionaria (CAMARGO et al, 2002).

A importância do Terceiro Setor é reafirmada, entretanto na participação da economia, através do mercado de trabalho, empregando uma massa significativa de trabalhadores.

A desigualdade social, estimulada pela excessiva concentração de renda, foi motivada pelo surto inflacionário que predominou no Brasil nas décadas 70 e 80, deixando os mais pobres, punidos pela corrosão do valor da moeda e os mais ricos beneficiados pela correção monetária dos valores aplicados no mercado, e assim fortalecendo a atuação das entidades filantrópicas. (CAMARGO et al, 2002).

Vivenciamos, entretanto, uma situação de fragilidade do Estado em virtude do dinamismo da globalização do comércio e da economia. A força do capital volátil, guiado pela rentabilidade fácil, e a competitividade nas transações mundiais de bens e serviços conferiram ao sistema econômico e ao mercado financeiro a capacidade de nortear os rumos de uma sociedade, forçando o poder público a se adaptar ao senso do mercado por meio de políticas em muitas vezes oposta aos interesses coletivos (CAMARGO et al, 2002, p.24).

2.5 TIPOS DE ENTIDADES

Na compreensão da existência e funcionamento do Terceiro Setor e das Organizações Não-Governamentais, deve ser compreendida a expressão hoje freqüente na mídia e analisada por estudiosos, profissionais, é muitas vezes ainda desconhecida pelo grande público, tornando-se interessante o conhecimento sobre

os principais grupos de entidades que compõem, a imagem existente sobre esta ideologia.

Trata-se de um campo institucional amplo e diversificado cujas funções e missão estão na sua maioria dirigidos e orientado, para comunidades, área de abrangências, localidades, principalmente para ações específicas. As entidades que atuam no Terceiro Setor, normalmente apresentam amplo campo de atuação. De um modo geral as entidades apresentam as seguintes titulações: a) Associações; b) Fundações; c) Sindicatos; d) Cooperativas; e) Igrejas; Organizações Não-Governamentais - ONG's.

2.5.1 Associações

Associação é constituída através de um estatuto, em assembléia, realizada por um certo número de pessoas, onde é exposto o conhecimento e serviços voltados a um mesmo ideal com um mesmo objetivo, com a finalidade beneficente para atender a uma comunidade, podendo ser econômica ou não, com capital ou sem, mas nunca com fins lucrativos (CAMARGO et al, 2002 p.35)

2.5.2 Fundações

Fundação é um patrimônio com bens destinado a uma idéia filantrópica, e que determinadamente o instituidor coloca a serviço de fim não-egoístico, em benefício de uma comunidade em decorrência de um estatuto. (CAMARGO et al, 2002)

2.5.3 Sindicatos

Existem duas concepções distintas sobre a natureza jurídica do Sindicato. A lei tende a identificar, nos regimes ditatoriais, como pessoa jurídica de direito público, subordinando-o ao seu poder político por manter estreitas ligações com o Estado. Em outros países de cultura democrática é denominado como pessoas de direito privado (CAMARGO et al, 2002)

2.5.4 Cooperativas

O cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social, é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos (CAMARGO et al, 2002)

2.5.5 Igrejas

No período da colonização, a Igreja católica estava incumbida de zelar pelo bem-estar da população local, com estratégia de atrair novos fiéis no novo continente recém-descoberto, agindo dubiamente como setor público e Terceiro Setor, pelo fato de ser do governo e por coordenar e mobilizar segmentos da sociedade civil em prol da promoção social, de educação, saúde e assistência social, direcionou no envolvimento dos membros da comunidade a favor dos menos favorecidos. (CAMARGO et al, 2002)

Atualmente, a Igreja possui a missão de passar para toda a sociedade valores como solidariedade, amor ao próximo, ética e responsabilidade social. Sendo um canal de comunicação entre Deus e o indivíduo, um meio de revelar o seu amor, dar conforto a todas as pessoas e ajudar os setores menos favorecidos da população (CAMARGO et al, 2002)

2.5.6 Organizações Não-Governamentais – ONG's

O termo é oriundo do inglês (Non Governmental), foi utilizado oficialmente pela Organização das Nações Unidas – ONU em 1950. Ainda não existe uma terminologia uniforme aceita unanimemente. Geralmente é designadas a essas entidades várias formas, assim como: organização sem fins lucrativos; organizações voluntárias; Terceiro Setor e entre outras. Este termo é muito popular no Brasil e fortemente associado à missão de atividades relacionadas a direitos da cidadania em geral, proteção às minorias mais pobre, aos direitos humanos e tendo forte atuação no Estado nas reivindicações de formulação das políticas públicas.

No Brasil houve uma expansão de crescimento das ONG's nos anos 80. As brasileiras foram várias entidades criadas a partir de grupos de assessorias a movimentos sociais populares urbanos, de diferentes filiações: político-partidárias, religiosas ou originários de outras instituições, como a universidade.

As ONG's demarcam um caráter político e cria espaço institucional à medida que grupos de esquerda, ascendem ao poder, passando a ser pontos básicos de suporte técnico-político às novas administrações. Também demarcam um caráter econômico, caracterizada como instituições comunitárias as quais ganham lentamente uma maior confiabilidade no gerenciamento de recursos e na eficiência de suas ações em relação às entidades de caráter público propriamente ditas.

As mesmas, ao serem demandadas, cresceram e ampliaram suas bases de estruturação e passaram a se articular com outros países, a desenvolver projetos próprios e a busca de financiamentos em agências internacionais, muitas vezes em outras ONG's de caráter mundial, como o Greenpeace ou a Misereor (de ordem confessional).

Em 1994, estimou-se mais de cinco mil ONG's no nosso país. E hoje elas são as entidades procuradas, por excelência, para ser a mediação nas políticas de parceria, ou seja, políticas que articulam o governo e a comunidade organizada para pôr em práticas ações de benefício do coletivo (CAMARGO et al, 2002).

As ONG's quanto ao seus aspectos legais podem constituir-se como fundação ou associação, a maioria prefere da primeira forma, pois não implica na existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor.

Uma indagação importante seria quanto aos registros em órgãos governamentais que permitem a entidades em fins lucrativos a obtenção de incentivos fiscais e outros benefícios, para além das imunidades e isenções a que estão automaticamente sujeitas: declarações de utilidade pública e/ou registro no Conselho Nacional da Ação Social (CNAS) (TACHIZAWA, 2002, p.36,37)

2.6 ASPECTOS FINANCEIROS

A captação de recursos constitui um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentável das entidades. Por serem as mesmas consideradas entidades sem fins lucrativos, não significa que elas sejam desprovidas das

necessidades dos recursos financeiros; significa simplesmente uma situação contrária, pois é necessário executar atividades, e sem recursos financeiros fica quase impossível praticar ações de benefício, seja ela qual for.

No Terceiro Setor é grande a diversidade de instituições que precisam angariar recursos, sejam financeiros, materiais ou de serviços voluntários. Assim como no mundo empresarial, as facilidades de arrecadação oscilam em virtude da credibilidade ou do reconhecimento de cada instituição.

A maioria destas entidades depende fortemente de doações para composição de seus fundos, cujo montante é utilizado na cobertura de despesas de manutenção da instituição e em atividades operacionais, revertidas em benefícios para mudança do ser humano.

Os órgãos estão apoiados em fontes estratégicas de recursos, tais como doações e o trabalho voluntário, que variam dependendo do interesse ou mesmo da vontade do próprio doador. Mas não é aconselhável que se torne o único meio de captação. Muitas instituições também vão buscar parcerias juntamente com órgãos públicos ou mesmo com empresas privadas, com intuito de manter a sustentabilidade da mesma ou promover ações de benefício humano (CAMARGO et al, 2002).

Neste contexto, as entidades sem fins lucrativos têm o compromisso e dever de gerenciar os seus recursos com a máxima atenção e transparência, usando para tanto instrumentos técnicos e rigor gerencial, com vistas à obtenção de eficiência no uso dos referidos recursos.

A análise econômica e financeira do SEAPAC está fundamentada em relatórios gerenciais e contábeis, principalmente nas demonstrações de resultados dos exercícios de 1997 a 1999. Para tanto, serão analisados os aspectos conceituais dos seguintes índices financeiros: Análise da Liquidez; Ponto de Equilíbrio; Alavancagem financeira e Fluxo de Caixa.

2.6.1 Análise da Liquidez

A literatura revela que a liquidez constitui a condição que a entidade possui com o intuito de atender às suas obrigações operacionais de suas atividades fins; uma boa liquidez ocorre quando os ativos e passivos da entidade

são administrados de forma conveniente e compatíveis com as suas necessidades. (Braga, 1995:29)

O índice de liquidez, como todo e qualquer índice, servirá como indicador de medição percentual para avaliar quantitativa e quantitativamente o desempenho financeiro da entidade, no referido período de execução do projeto ora pesquisado.

2.6.2. Análise do Ponto do Equilíbrio

O ponto de equilíbrio constitui um indicador gerencial relevante, principalmente para as empresas que maximizam lucro, pois o mesmo indica o nível de receitas e vendas necessárias para cobrir o custo total. Entretanto, para as instituições financeiras que analisam o crédito, a ser concedido a um cliente, é necessária a disponibilidade de dados básicos sobre sua estrutura de custos e receitas, a qual pode dar sinais sobre o desempenho esperado da gestão dos negócios da empresa. (GARTNER, 1998, p.62)

De acordo com (GARTNER, 1998, p.62)

A análise do ponto de equilíbrio é muito importante para atender a esse requisito, pois procura determinar o nível de operações que a empresa precisa sustentar para cobrir seus diversos custos operacionais, bem como indicar a lucratividade obtida a diversos níveis de vendas e custos. Em outras palavras, trata-se de determinar o ponto onde os custos totais se equivalem às receitas totais, delimitando a área de lucratividade da empresa.

2.6.3. Análise da Alavancagem financeira

Descreve a literatura de administração financeira que no mercado financeiro o termo alavancagem significa "grau de utilização de recursos para aumentar as possibilidades de lucro, aumentando, conseqüentemente, o risco da operação". (GARTNER, 1998 p.63)

Na definição de Martins; Assaf Neto, (apud GARTNER, 1998, p.63) alavancagem financeira é "o efeito de tomar, numa ponta, recursos de terceiros a um custo y , aplicando-os na outra ponta (ativos) a uma taxa x ; a diferença vai para os proprietários e altera seu retorno sobre o patrimônio líquido, para mais ou para menos do que aquele que seria obtido caso todo o investimento fosse feito apenas com recursos próprios".

2.6.4 Análise do Fluxo de Caixa

Os cursos de administração financeira ensinam que o fluxo de caixa (cash flow) é fundamental para a eficiente gestão dos negócios e obtenção do lucro deles resultantes. A literatura descreve que para muitos analistas o fluxo de caixa é inevitavelmente um dos principais instrumentos de análise, permitindo que a administração possa identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das suas disponibilidades. Sabe-se que no mundo moderno, muitas (possivelmente a maioria) das transações das empresas não envolvem o caixa propriamente dito, uma vez que os pagamentos podem ser feitos com cheques; e os recebimentos podem ser depositados diretamente nos bancos sem que precisem transitar pelo caixa. (PEREIRA, 1995, p. 391)

Outras referências bibliográficas mostram que a análise comparativa dos balanços patrimoniais ajuda a identificar as mudanças ocorridas no ativo, passivo e patrimônio líquido, mas não dá uma pronta explicação do que causou essas alterações. O demonstrativo de resultados dá uma explicação parcial, formando um resumo dos efeitos das atividades operacionais. (GARTNER, 1998, p.64).

2.7 PROJETOS COMUNITÁRIOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL

De acordo com (PASSOS, 2006), existem projetos comunitários na área rural que fazem parte da pequena produção do semi-árido do Nordeste brasileiro, região que por seu nível de pobreza, tem intervenções governamentais e/ou não governamentais, na prática crescente de formas comunitárias para organizar, modernizar e desenvolver a pequena produção rural, assumindo um papel para viabilizar a idéia dos programas e projetos comunitários.

Apesar dos esforços crescentes para benefícios das comunidades rurais, partindo do princípio de que os produtores rurais são meros receptores, às vezes não há desempenho esperado e as experiências são abandonadas. Conseqüentemente estas iniciativas não consideram que os projetos comunitários exigem um novo nível de organização e participação; não percebendo que entre os pequenos produtores também há conflitos preferenciais e que os trabalhos coletivos próprios da sua cultura, são processos constituídos historicamente, através de relações sociais de vizinhança e parentescos, por ordem permeiam amizade e inimizade.

As medidas de intervenção junto à produção rural do Nordeste, especificamente da pequena produção, remontam ao século passado, a partir da grande seca de 1877/78, quando o governo central, pressionado pelo aumento das migrações para as áreas urbanas das cidades maiores, começou a intervir contra os longos períodos de estiagens (PASSOS, 2006).

As intervenções ao longo desses anos e mais recentemente, tanto dos organismos estatais, como da grande parte das ONG's e outras instituições, inclusive a Igreja Católica, adotaram estratégia de projetos econômicos que se refere à exploração e administração de equipamentos produtivos comunitários e à prática do trabalho coletivo, contribuindo com um grande benefício para o desenvolvimento local das comunidades rurais (PASSOS, 2006)

2.8 ASSOCIATIVISMO NO MEIO RURAL

No Brasil, de um modo geral, afirmou-se o processo de transformação da base técnica dos estabelecimentos rurais, pelo grau de concentração fundiária na agricultura. Na década de 80, a ação do Estado na política de desenvolvimento rural, passa a realizar mudanças no plano institucional e nas estratégias políticas e sociais, conseqüentemente se consagrou a emergência de um novo sistema de organização dos pequenos produtores rurais (COSTA; RIBEIRO, 2006).

O setor agrícola em meio a uma economia em crise, na época de uma prolongada seca, emerge os avanços tecnológicos aliando-se à manutenção do latifúndio privilegiando o "agrobusiness". (COSTA; RIBEIRO, 2006)

A sociedade civil se mobiliza, durante a abertura política em busca de resposta do Estado, mobilizando populares, através das campanhas “Diretas – já”, e no campo a categoria dos trabalhadores rurais lutam por uma atuação igualitária, reivindicando participação e formulação de políticas públicas. (COSTA; RIBEIRO, 2006).

Em 1985 foi criado o Projeto Nordeste, visando o desenvolvimento econômico e social da região, visando cinco linhas de ação prioritária: Criação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural; Desenvolvimento de pequenos negócios não-agrícolas; Irrigação, Ações de saúde; Educação e Saneamento básico. Contudo o que obteve sucesso em condições de funcionamento foi o PAPP – Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural com Objetivo de Geral de: “Estimular e induzir os pequenos produtores rurais a se organizarem sob a forma associativa, visando aumentar seus níveis de produção, produtividade e renda” dados da SUDENE (1986 apud COSTA; RIBEIRO, 2006)

Na segunda metade da década de 80, passou-se a buscar a integração do pequeno produtor rural ao mercado, incentivando a efetiva participação do beneficiário e seguindo à risca as orientações do seu principal financiador, o Banco Mundial.

Ao apoiar projetos de modernização da agricultura, o Estado acaba criando também, as condições necessárias à manipulação dos pequenos produtores rurais, reforçando os laços clientelistas existentes entre o poder local e as associações (COSTA; RIBEIRO, 2006)

Nos anos 90 exigem uma maior articulação das organizações dos trabalhadores na área rural, em defesa dos seus interesses coletivos. Na questão agrária surge através do MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra, a luta pela terra, contra a exclusão social e pela cidadania, com o apoio das associações de pequenos produtores rurais e incluindo o movimento sindical (COSTA; RIBEIRO, 2006)

Em 1996 é criado o PRONAF com a direção do processo direcionado ao modelo familiar, assegurando ao agricultor e sua família o trabalho assalariado de modo complementar, aumentando a capacidade de geração de emprego e renda. (COSTA; RIBEIRO, 2006).

O PRONAF visa apoiar o desenvolvimento rural integrado, e tem como fundamento o fortalecimento da agricultura família, estabelecendo um padrão de desenvolvimento sustentável que vise o alcance de níveis de satisfação e bem-estar de agricultores e consumidores no que se refere às questões econômicas, sociais e ambientais, produzindo um modelo agrícola nacional (COSTA; RIBEIRO, 2006)

No campo, as associações, sindicatos, os partidos políticos e os movimentos sociais, viabilizam a tematização de situações das relações cotidianas, visando sua transposição para o plano público e constituindo o contraponto fundamental dos interesses particulares levados ao sistema político.

Segundo Oliveira 1990, p.55 (apud COSTA; RIBEIRO, 2006) a principal função das associações é negociar com o governo e que tais entidades apresentem-se, portanto como “sistema paralelo, parapolítico, que aglutina mais que os partidos políticos e a parti do qual se estrutura ação política. Com isto, avalia-se que é importante a situação igualitária dos associados na própria organização, que se deve preocupa-se com a sua capacitação e formação democrática, para que se diminua as diferenças de valores que configuram seus cotidianos.

O modelo associativo induzido pelo Estado resulta em organizações de objetivos duplos, como: prestação de serviços de promoção humana e social aos moradores da localidade e repasse de recursos oficiais (COSTA; RIBEIRO, 2006).

2.9 CONTROLE SOCIAL DO ORÇAMENTO PÚBLICO

A participação da sociedade civil no planejamento, gestão e controle do orçamento público é um dos elementos mais importante de garantia efetiva da democratização da sociedade brasileira.

As contas públicas têm sido objeto de debate em várias formas de organização popular, onde necessita da sociedade civil intervir no planejamento e na alocação dos recursos para as políticas públicas e acompanhar a execução de orçamentos.

Existe uma vasta gama de experiências sociais de monitoramento das verbas públicas de iniciativa governamental para dar maior visibilidade à administração. As mais conhecidas experiências estão no Orçamento Participativo e nos Conselhos de gestão de políticas públicas (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003)

2.9.1 Como é feito o Orçamento Público

O orçamento público é elaborado pelo poder Executivo e enviado ao legislativo para sua aprovação, tendo que seguir normas dentro da lei.

Quanto ao orçamento da União, é elaborado por cada um dos poderes, Legislativo, Judiciário e Executivo e o Ministério Público com suas respectivas propostas sistematizadas enviados ao Legislativo, onde regido pela constituição os parlamentares controlam as despesas públicas. (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003)

De acordo com a Constituição brasileira de 1988, o orçamento público é elaborado ou mesmo estruturado através das leis orçamentárias nos três níveis de governo, a partir de três leis básicas: a que institui o Plano Plurianual; a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual e em 2000, o Congresso Nacional promulgou a Lei de Responsabilidade Fiscal que estabelece mecanismos para o equilíbrio orçamentário o qual se impôs como parâmetro das três leis anteriores. (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003)

A lei de Responsabilidade Fiscal tem por objetivo impedir que os governantes gastem mais do que as suas administrações tenham condições de pagar, deixando dívidas para seus sucessores. Ela exige, por exemplo, que a LDO apresente os dispositivos que garantam o equilíbrio do orçamento e que a LOA inclua uma demonstração de que as despesas previstas sejam compatíveis com os objetivos e metas do Anexo de Metas Fiscais da LDO (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003, p.14).

2.9.2 As Instituições e Instrumentos de Controle do Orçamento Público

O controle orçamentário relaciona-se com a defesa de interesses de toda a sociedade e não apenas dos direitos de um indivíduo tomado isoladamente.

Todo cidadão tem direito de exercer o controle sobre o poder público, com base de acesso às informações, considerando que isto é um mecanismo primário básico do cidadão.

A constituição determina que o poder público tenha mecanismos de controle interno como forma de autotutelar seus atos e agentes. Cada um dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário deve manter sua estrutura orgânica em

uma instância de controle do exercício de atividades de natureza administrativa, incluindo execução do orçamento.

A denúncia deve ser dirigida à autoridade administrativa competente, contendo a qualificação do representante, a exposição circunstanciada dos fatos e a indicação de provas, também pode ser instrumento de denúncia perante os Tribunais de Contas, para fiscalizar as questões financeiras, contábeis e orçamentárias de modo direto. (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003)

Toda e qualquer irregularidade ou ilegalidade perante a má gestão e aplicação inadequada dos recursos públicos, lesão aos cofres públicos, a não garantia dos meios para a sociedade a participar do processo de elaboração do orçamento público e outros mais, serão fiscalização e controle de competência do Tribunal de Contas, Ministério Público e Poder Judiciário (BALCÃO; TEIXEIRA, 2003)

2.10 PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ENTIDADES DO TERCEIROS SETOR

Segundo Monelo (2005, p.33), as entidades do Terceiro Setor, que é a consciente de suas responsabilidades, devem prestar contas das atividades realizadas aos seus associados, investidores sociais, parceiros públicos e à comunidade.

Por motivo de força maior, às organizações de interesses públicos e sociais, quando se refere às prestações de contas deverão ser de fundamental importância a transparência, disponibilizando aos membros e à sociedade todas as informações necessárias, para que possam gozar de credibilidade perante todos, inclusive dos benefícios fiscais, dentre outros, devem ser avaliadas e aprovadas pelo órgão deliberativo máximo da instituição à Assembléia Geral, em caso de associações.

Outro fator que dar credibilidade à instituição da área do Terceiro Setor é a contratação dos serviços de auditoria independente.

A contabilidade no processo de prestação de contas é fator primordial para a apresentação dos resultados econômicos e sociais significativos aos usuários das informações, sejam eles associados, investidores sociais, órgãos de esfera pública municipal, estadual, federal, ou qualquer cidadão (MONELLO, 2005, p.33)

2.11 ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

De acordo com Drucker, (1998), toda e qualquer instituição sem fins lucrativos, assim como: hospitais, igrejas, escoteiros, têm algo em comum, é que elas fazem algo diferente das empresas e do governo. As empresas fornecem produtos ou serviços, o governo controla e a instituição sem fins lucrativos muda o ser humano. Estes tipos de entidades são agentes de mudança humana, seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio, dar oportunidades para uma vida de transformação.

Nos dias de hoje, as instituições deste setor enfrentam desafios muito grandes e diversos, um deles é tornar cada cidadão um membro atuante dentro de sua comunidade.

As próprias instituições "sem fins lucrativos" sabem que necessitam ser administradas, exatamente porque não têm um "lucro" convencional. Elas sabem que necessitam disso para que possam se concentrar em sua missão (DRUKER, 1998, contra capa).

2.12 ASPECTOS GERAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As organizações não - governamentais e os movimentos sociais e ambientalistas, procuram com intensa e crescente mobilização, o uso de recursos naturais, incorporando questões em debates para consciência de novas formas de atuação e práticas sustentáveis voltadas para ativar o desenvolvimento na dimensão ambiental, fazendo parte da sociedade em conjunto.

No Nordeste do Brasil, a partir dos anos 80, registrou-se progressivo esvaziamento de trabalhos de planejamento referentes ao desenvolvimento sustentável, no período de crise financeira do Estado e processo de reforma e enxugamento, principalmente na esfera federal. (IICA RN, 2002)

Nos anos 90 o Nordeste foi objeto amplo de estudo, apesar das circunstâncias da crise financeira permanecer. O surgimento de consolidação de espaços que se modernizaram e se destacaram pelo seu dinamismo, e experiências de êxito de programas relevantes de governos estaduais e municipais, ao lado de crescentes organizações como: Banco Mundial – BIRD e do Banco Interamericano

para o Desenvolvimento – BID nos financiamentos de programas estimulando a participação de governo e atores sociais (IICA RN, 2002)

O Rio Grande do Norte, no contexto econômico mundial, marcado pela globalização da economia e pela crise econômica, instaura-se num modelo de desenvolvimento, cujas conseqüências são desemprego, subemprego, baixo níveis de renda e situações de extrema pobreza. Mesmo com dificuldades o Governo do Estado, enviou esforços para desenvolver ações de erradicação da pobreza (IICA, 2002)

2.13 – PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2000, p.175), planejamento é a técnica de lidar com o futuro, pois o mesmo é inevitável e incerto. A incerteza é a condição que ocorre quando se dispõe de poucas informações ou quando não tem controle sobre os eventos.

O processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização começa com decisões interdependentes de planejamento interno e externo. (MAXIMIANO, 2000, p.175)

Em busca de equilíbrio as instituições costumam traçar objetivos que as leve à eficiência e eficácia de suas ações, portanto, é necessário definir meios de visão estratégica que possibilitem que as tomadas de decisões no planejamento interno e externo da instituição atendam às demandas do processo em diferentes situações.

Numa entidade sem fins econômicos, que sobrevive de projetos, é necessário que o planejamento de todas as ações esteja dentro de um acompanhamento de suas atividades fins, procurando seguir procedimentos administrativos de instituições financiadoras, que exigem uma boa execução dos mesmos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar o gerenciamento técnico e financeiro de uma entidade de ação social que visa fortalecer organizações da sociedade civil de áreas rurais e populações pobres.

Tratando-se de pesquisa apoiada em instrumentos técnicos e de efeitos sociais comunitários, a sua metodologia contemplou aspectos qualitativos, quantitativos e diversificados, destinados a orientar a formulação de análises, voltadas para as condições de vida das pessoas carentes e residentes em áreas de exclusão social.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo foi desenvolvido com adoção de pesquisas bibliográficas e documentais, bem como através de pesquisa direta, com a coleta de dados primários. A pesquisa bibliográfica contemplou a literatura relacionada a estudos sociais e ao funcionamento de entidades Não-Governamentais e do Terceiro Setor.

A pesquisa documental foi dirigida para análise de interpretação de relatórios financeiros; balanços; balancetes; prestação de contas; orçamentos e contratos dos projetos.

A pesquisa direta consta da aplicação de questionários semi-estruturados, os quais foram aplicados junto aos técnicos da instituição.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

3.2.1 Universo

O universo da pesquisa é constituído de vários projetos executados pelo SEAPAC, de 1997 a 1999 até o presente, cuja relação é a seguinte:

- 1) Projeto SINE – Sistema Nacional de Empregos, destinado a qualificação profissional de jovens e adultos;
- 2) Projeto SENAR – Serviço Nacional de Aprendizado Rural, destinado a atuação de alfabetização de jovens e adultos junto a população rural;

3) Projeto MISEREOR – CNBB – Regional Nordeste II – Província Eclesiástica de Natal – Plano Trienal de Trabalho – 1997 a 1999, destinado ao formação de fundo de mini-projetos e assessoria agrícola para pequenos agricultores rurais do Rio Grande do Norte;

4) Projeto MISEREOR – CNBB – Regional Nordeste II – Província Eclesiástica de Natal - Plano Trienal de Trabalho – 2000 a 2002, destinado a formação e assessoria na área de desenvolvimento regional rural do Rio Grande do Norte;

5) Projeto MISEREOR – CNBB – Regional Nordeste II – Província Eclesiástica de Natal – Plano Trienal de Trabalho – 2004 a 2006, destinado a formação e assessoria em desenvolvimento rural sustentável do Rio Grande do Norte;

6) Projeto Fundacion Populorum Progressio, destinado a implementação de processadora comunitária de grãos para famílias camponesas do município de São Pedro – Rio Grande do Norte;

7) Projeto SETHAS – Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social, destinado a construção de cisternas de placas para captação de água da chuva, para famílias necessitadas do município do Rio Grande do Norte:

8) Projeto Manos Unidas, destinado a construção de 110 cisternas de placas para captação de água da chuva, para população rural do Rio Grande do Norte;

Os municípios de atuação do SEAPAC na Província Eclesiástica de Natal, constantes da Arquidiocese de Natal e das Dioceses de Mossoró e Caicó, são os seguintes:

MUNICÍPIOS	HABITANTES
Touros	27.879
São Tomé	10.798
São Pedro	6.776
Campo Redondo	9.201
Lajes Pintadas	4.530
João Câmara	29.248

Quadro 1 – Municípios atuantes da Arquidiocese de Natal
Fonte: IDEMA (2004)

MUNICÍPIOS	HABITANTES
Apodi	34.174
Messias Targino	3.718
Janduís	5.597
Almino Afonso	5.195
Patu	11.171

Quadro 2 – Municípios atuantes da Diocese de Mossoró
Fonte: IDEMA (2004)

MUNICÍPIOS	HABITANTES
Caicó	57.002
São João do Sabugi	5.698
Parelhas	19.319
Jardim do Seridó	12.041
Ouro Branco	4.667
Jardim de Piranhas	11.994
Ipueira	1.902
São Fernando	3.234
Timbauba dos Batistas	2.189
Serra Negra do Norte	7.543

Quadro 3 – Municípios atuantes da Diocese de Caicó
Fonte: IDEMA (2004)

3.2.2 Amostra

Considerando o universo de projetos na atuação do SEAPAC, o plano amostral da pesquisa é formado pelas ações constantes no projeto financiado pela instituição alemã MISEREOR, o qual tem a seguinte identificação formal: CNBB – Regional Nordeste II – Província Eclesiástica de Natal – Plano Trienal de Trabalho – 97 – 99, cujo o objetivo geral é: “Contribuir na melhoria das condições de vida dos empobrecidos do campo, através do apoio concreto às suas iniciativas produtivas que fortaleçam a pequena produção rural”.

Tratando-se de pesquisa exploratória a amostra abordará o modelo de planejamento, acompanhamento, execução e avaliação do referido projeto, inclusive os executados em períodos subsequentes.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As informações foram coletadas do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado dos anos de 1996 a 1999, cujas variáveis de análise foram as seguintes: ativo circulante; passivo circulante; exigível total; ativo total; receita total; custo total e fluxo de caixa.

A pesquisa direta constou ainda da aplicação de questionário, com questões abertas, junto aos técnicos atualmente pertencentes à instituição. Todas as questões referem-se ao modelo de planejamento, acompanhamento, execução e avaliação gerencial do SEAPAC. Trata-se de dados primários, os quais foram tabulados, transformados em gráficos e tabelas e estão avaliados através de índices estatísticos.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Conforme relatado no item anterior, foram coletados dados mediante análise documental de relatórios contábeis e questões estruturadas junto aos técnicos da entidade, no período de agosto a outubro de 2006, e todo o processo foi realizado dentro do período previsto.

Todas as informações foram tabuladas estatisticamente e transformadas em gráficos e tabelas que permitam à formulação de indicadores e demais elementos necessários à análise dos dados. As informações coletadas estão apresentadas com intuito de: a) Elaborar e analisar os seguintes indicadores de desempenho financeiro: índice de liquidez; capital circulante líquido; liquidez corrente; ponto de equilíbrio; alavancagem financeira e fluxo de caixa. b) Descrever e analisar o modelo gerencial do planejamento, acompanhamento, execução e avaliação dos projetos desenvolvidos e executados pelo SEAPAC.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO DE GERENCIAMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO DO SEAPAC

4.1 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO “CNBB – REGIONAL NORDESTE II – PROVÍNCIA ECLESIASTICA DE NATAL – P – 97 – 99”

Consta do presente estudo que a análise do modelo gerencial do SEAPAC será desenvolvida com base na execução de projeto de referência de sua estrutura funcional. Foi escolhido um grande projeto, executado durante três anos (1997 a 1999), renovado para os trienais subsequentes em cujos dados estão apoiadas as análises de referência do referido modelo.

Conforme consta da revisão da literatura (Capítulo 2), a análise econômica e financeira do SEAPAC está fundamentada nos relatórios gerenciais e contábeis, principalmente nas demonstrações de resultados dos exercícios de 1997 a 1999.

Foram analisados os seguintes índices financeiros: Análise da Liquidez; Ponto de Equilíbrio; Alavancagem financeira e Fluxo de Caixa.

4.1.1 Análise da Liquidez

A liquidez constitui a condição que a entidade possui com o intuito de atender às suas obrigações operacionais de suas atividades fins; uma boa liquidez ocorre quando os ativos e passivos da entidade são administrados de forma conveniente e compatíveis com as suas necessidades. (Braga, 1995:29)

O índice de liquidez, como todo e qualquer índice, constitui o indicador de medição percentual de avaliar quantitativamente o desempenho financeiro da entidade. De um modo geral, utilizam-se os seguintes índices de liquidez:

Capital Circulante Líquido (CCL) = AC (Ativo Circulante) – PC (Passivo Circulante). Este índice é uma medida comum de liquidez global, muito útil no controle interno da instituição, com vista ao seu acompanhamento ao longo do tempo.

A análise da gestão financeira do SEAPAC indica que estes índices apresentaram as seguintes magnitudes, constantes na tabela seguinte:

TABELA 1 - RESULTADOS CONTÁBEIS

ANOS	ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
	R\$	%	R\$	%
1996	116.500,69	100,00	41.363,28	100,00
1997	113.873,56	97,74	85.239,22	206,07
1998	154.763,70	132,84	9.421,04	22,77
1999	154.135,14	132,30	27.273,58	65,93

Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999

Os resultados contábeis analisados no período de 1996 a 1999, indicam variações negativas do Ativo Circulante, de 1996 para 1997, de 2,26%, e um crescimento de 32% nos anos subsequente, considerando o ano base de 1996.

É importante identificar e analisar os fatores que constituem para tais variações. Entre os anos 1996 e 1997, justifica-se a redução do Ativo Circulante, considerando primeiramente a queda no capital disponível, de 30,4% passando de R\$ 40.428,02 para R\$ 28.117,52; O Realizável também teve uma redução (a curto prazo) de 7,9%, passando de R\$ 23.785,83 para R\$ 21.905,84. As demais contas do Capital Circulante, por sua vez foram positivos.

As contas a receber cresceram para 22,1% e o capital permanente em 18,4% no referido período de 1996 a 1997.

Nos anos de 1998 a 1999 as informações contábeis revelam um Ativo Circulante médio R\$ 154.450,00, cujo crescimento, em termos do ano base 1996, apresenta os seguintes aspectos:

O capital disponível manteve-se continuamente em queda a cada ano, chegando a 1999 com o valor de R\$ 11.785,61. As demais contas, por sua vez, indicam crescimento de valor, principalmente na rubrica "Direitos Realizáveis a Curto Prazo" e "Contas a Receber – Fundo Devolutivo".

O Passivo Circulante teve as suas variações contábeis, a cada ano com acréscimo de 1996 para 1997, redução de 1997 a 1998 e crescimento de 1998 para 1999. As rubricas de expressão que justificam as variações, decorrentes dos controles pela entidade, empréstimos que aumentaram em 1997 reduziram em 1998 e voltaram a crescer em 1999. Esta rubrica tem a sua

variação nominal compatível com repetível variação do Passivo Circulante no período em análise.

TABELA 2 - CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO – (CCL)

ANOS	REAL (\$)	ÍNDICE % (1996 = 100)	ÍNDICE DE VARIAÇÃO ANUAL
1996	75.137,41	100,00 %	----
1997	28.634,34	38,11 %	- 61,89 %
1998	145.342,66	193,44 %	407,58%
1999	126.861,56	168,84 %	- 12,71 %

Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999

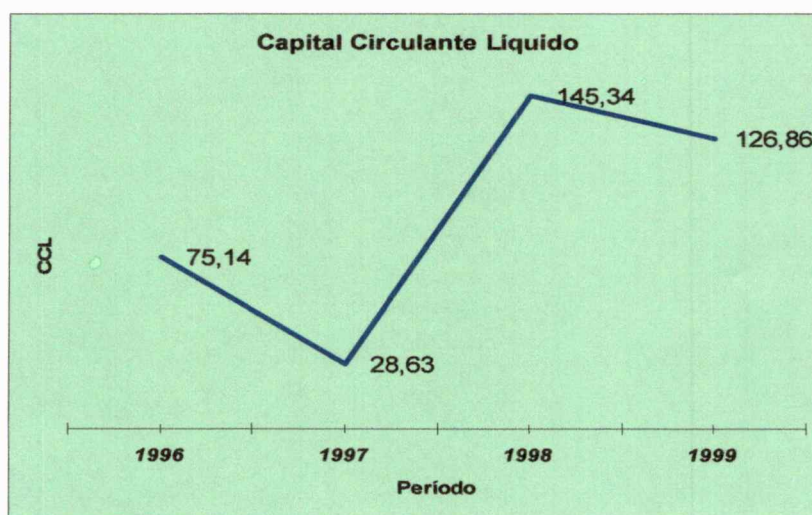


GRÁFICO 1 – CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO – (CCL)

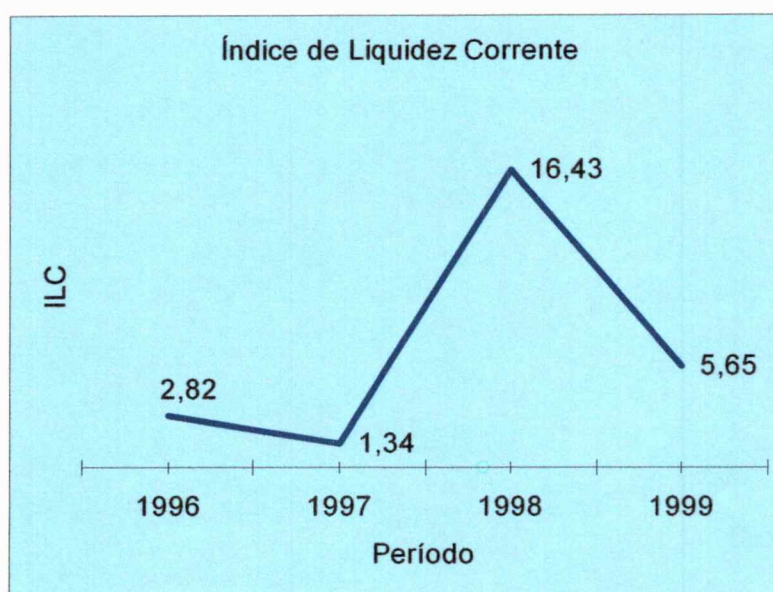
Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados de Exercícios: 1996 a 1999

O Capital Circulante Líquido teve uma queda de 61,89% de 1996 para 1997, tendo em vista a diminuição do Ativo Circulante e o acréscimo do respectivo Passivo Circulante; De 1997 para 1998 houve uma expressiva evolução do Capital Circulante Líquido, considerando o acréscimo do Ativo e redução do Passivo. Em 1999 este índice teve uma redução de 2,71%, se comparado ao ano de 1998, tendo como argumentos contábeis a manutenção do Ativo e o acréscimo do Passivo, conforme constam os dados da tabela e gráfico 2.

TABELA 3 - INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE – (ILC)

ANOS	ILC	INDICE % (1996 = 100)	INDICE % DE VARIAÇÃO ANUAL
1996	2,82	100,00%	—
1997	1,34	47,52%	- 0,52%
1998	16,43	582,62%	11,26
1999	5,65	200,35%	- 0,65

Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999.

**GRÁFICO 2 – INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE**

Fonte: SEAPAC – Demonstrativo de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999

As análises apresentadas para o Capital Circulante Líquido são relevantes para explicar as variações anuais de 1996 para 1997 (-0,52%), o crescimento de 11,26% de 1997 para 1998 e a redução 0,65% identificado entre os anos 1998 e 1999, cujos os dados constam na tabela e gráfico 3.

A análise do Índice de liquidez seca não foi apreciado no estudo, devido a inexistência contábil de estoque, por motivo de a mesma ser uma instituição sem fins econômicos.

4.1.2 Análise do Ponto do Equilíbrio

Para as instituições financeiras que analisam o crédito, a ser concedido a um cliente, é necessária a disponibilidade de dados básicos sobre sua estrutura de custos e receitas, a qual pode dar sinais sobre o desempenho esperado da gestão dos negócios da empresa. (GARTNER, 1998, p.62)

Tratando-se de entidade sem fins econômicos, o ponto do equilíbrio deverá expressar uma situação de igualdade entre receitas totais e custos totais, conforme aborda-se nos indicadores dos dados contábeis seguintes.

TABELA 5 - PONTO DE EQUILÍBRIO

ANOS	RECEITA TOTAL	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	CUSTO TOTAL	RESULTADO		RESULTADO ACUMULADO
					SUPERAVIT	DEFICIT	
1996	276.051,65	190.922,28	49.133,63	240.055,91	35.995,74	---	35.995,74
1997	136.793,32	192.918,10	50.577,48	243.495,58	---	106.702,26	(-70.706,52)
1998	288.680,92	178.428,38	46.610,09	225.038,47	63.642,45	---	(-7.064,07)
1999	238.445,78	174.656,42	87.847,02	262.503,44	---	24.057,66	(-31.121,73)

Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999.

Considerando que o SEAPAC, entidade sem fins lucrativos, destina executar as ações sociais comunitárias, financiadas com recursos oriundos de projetos sociais e de entidade assistenciais, o seu ponto de equilíbrio deve ser adequado às suas características e peculiaridades, diferenciado, portanto do ponto de equilíbrio empresarial. Neste sentido, o ponto de equilíbrio do SEAPAC constitui indicador que expressa a igualdade entre Receita Total e Custo Total, considerando que a entidade não objetiva a realização de lucros.

O ponto de equilíbrio do SEAPAC será representado pelo nível de orçamento em que a receita anual é igual à despesa anual, conforme consta nos dados da tabela nº 5. Em 1997 a entidade não atingiu seu Ponto de Equilíbrio, considerando que a despesa foi superior à receita em cerca de 78% com um déficit de R\$ 106.702,26, cujo valor acumulado foi de R\$ 70.706,52 representando 51,68% acima da receita anual. No ano de 1998, a receita foi superior às despesas em 22%, porém, com o resultado negativo acumulado de R\$ 7.064,07, o qual representam 2,44% da receita anual. Contudo na análise, observa-se que no ano de 1999 a contabilidade foi deficitária em R\$ 24.057,66 e cumulativamente o déficit foi de R\$

31.121,73. Os respectivos percentuais do último ano do projeto demonstram que o déficit do exercício foi de 10%; e o déficit acumulado foi de 13% da receita anual.

Resulta que se tratando da entidade sem fins lucrativos financiado por recursos de projetos e também de recursos próprios, esta situação deficitária foi sanada, mediante a contrapartida de outros projetos.

4.1.3 Análise da Alavancagem financeira

No mercado financeiro o termo alavancagem significa "grau de utilização de recursos para aumentar as possibilidades de lucro, aumentando, conseqüentemente, o risco da operação". (GARTNER, 1998 p.63)

Alavancagem financeira no Seapac, neste período não houve. Os dados apresentados pela análise do índice de endividamento, mostram claramente que não houve necessidades de empréstimos a terceiros, para o desenvolvimento do projeto ou mesmo o desempenho de ações da entidade. Considerando um período favorável para instituição.

4.1.4 Análise do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa (cash flow) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras. No mundo moderno, muitas (possivelmente a maioria) das transações das empresas não envolvem o caixa propriamente dito, uma vez que os pagamentos podem ser feitos com cheques e os recebimentos podem ser depositados diretamente nos bancos sem que precisem transitar pelo caixa. (PEREIRA, 1995, p. 391)

A análise comparativa dos balanços patrimoniais ajuda a identificar as mudanças ocorridas no ativo, passivo e patrimônio líquido, mas não dá uma pronta explicação do que causou essas alterações. O demonstrativo de resultados dá uma explicação parcial, formando um resumo dos efeitos das atividades operacionais. (GARTNER, 1998, p.64)

TABELA 6 - FLUXO DE CAIXA

ITENS	1997 A 1999
Saldo Inicial de Caixa	31.972,31
Entradas	1.085.331,25
Saídas	1.050.327,41
Saldo Atual	66.976,15

Fonte: SEAPAC – Demonstrativos de Resultados dos Exercícios: 1996 a 1999.

O termo fluxo de caixa, verifica-se que não há um padrão único de apresentação, pois depende de cada movimento ou ações das empresas ou instituições.

Neste estudo os dados apresentam que durante o período de 1997 a 1999, o fluxo de caixa teve um aumento no seu saldo atual, em 109,48%.

O Seapac está inserido neste mundo das empresas ou instituições que pouco manuseiam, com o dinheiro em espécie, procurando, na maioria das vezes, realizar pagamentos com cheques ou depósitos em contas dos beneficiários de serviços ou produtos. Com esta prática, procura-se seguir orientações de financiadores e, ao mesmo tempo, contribuir com a transparência do setor financeiro, buscando sempre um melhor nível de informações sobre suas ações.

4.2 DESCRIÇÃO DO MODELO GERENCIAL DO SEAPAC

O estudo aborda o modelo de gerenciamento das atividades fins do SEAPAC, pesquisando as condições sobre as quais são realizadas ações de planejamentos, acompanhamento, execução e avaliação de projetos na entidade, mediante coleta direta junto aos seus técnicos. Foram questionados os seguintes aspectos: a) A participação da equipe técnica no planejamento, acompanhamento e execução do projeto na entidade; b) Conhecimento dos técnicos sobre convênios com órgãos públicos e entidades do exterior ; c) Identificação dos aspectos positivos e negativos presentes no processo de planejamento; d) Descrição dos aspectos positivos e negativo no presente processo de execução do projeto do SEAPAC; e) Descrição dos aspectos positivos e negativos presentes no processo de avaliação; f) Consideração sobre os aspectos técnicos e metodologia de gestão do SEAPAC.

4.2.1 A participação da equipe técnica no planejamento, acompanhamento, execução e avaliação de projetos na entidade.

De acordo com o questionário aplicado junto à equipe técnica da entidade, foi considerado por unanimidade que há participação dos técnicos no planejamento, acompanhamento, execução e avaliação dos projetos da entidade.

Segundo os técnicos, o trabalho da instituição já é pensado, e planejado através de projetos, então fazendo parte do dia-a-dia nas comunidades rurais; estão sempre avaliando, planejando e acompanhando a comunidade, dessa forma o trabalho além de executar o projeto principal, qual chamado de trienal, tem-se como proposta primordial construir junto às possibilidades para a promoção humana. As circunstâncias são as mais diversas, desde a capacitação e formação de técnicos, estudos sobre temáticas que viabilizem aprofundamento e mais compreensão do trabalho desenvolvido; paralelo a esse trabalho, investe-se na capacitação das pessoas que estão na base, pois os mesmos têm a compreensão que o trabalho coletivo alcança seus objetivos e metas, quando leva-se em consideração todos os envolvidos.

Os técnicos participam construindo propostas de projetos trienalmente e planos operativos anuais, sob a luz dos contextos políticos e econômicos sociais em suas dinâmicas e temporalidade. Eles têm atuação na elaboração, com assessoria técnica junto aos grupos parceiros no trabalho, na proposta de monitoramento e avaliação das atividades junto desses grupos e na construção dos planos trienais de trabalho da entidade. Toda a metodologia utilizada na construção dos projetos, bem como todo o processo de monitoramento e avaliação, são construídos pelas equipes em consonância com a diretoria do SEAPAC e participação dos grupos de base, com atividades de educação social nos espaços de organização da agricultura familiar e social no controle de políticas públicas em órgãos competentes.

As respostas confirmam que são elaborados diagnósticos os quais contribuem para o contato com os reais problemas das comunidades, com a finalidade de indicar atividades prioritárias para os grupos acompanhados.

Enfim, a pesquisa confirma que o planejamento, acompanhamento e execução dos projetos são realizados constantemente através de reuniões para definição de ações estratégicas da instituição, nas assembleias gerais, em reuniões

da equipe estadual e diocesana, e neste contexto todos são considerados responsáveis pela construção dos projetos e conseqüentemente melhoria das comunidades envolvidas.

4.2.2 Conhecimento dos técnicos sobre convênio com órgãos públicos e entidades do exterior.

De acordo com os questionários aplicados junto às equipes, todos por unanimidades responderam que a entidade tem convênios com órgãos públicos da esfera estadual e federal, assim como a SETHAS – Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social do Rio Grande do Norte, MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário e SINE – Sistema Nacional de Empregos e instituições do exterior, citando alguns assim como: Misereor e Rückewind (Alemanha), Manos Unidas (Espanha), Fundação Populorum Progressio (Colômbia).

4.2.3 Identificar os aspectos positivos e negativos presentes no processo de planejamento do SEAPAC.

De acordo com os questionários aplicados junto às equipes técnicas, os aspectos positivos identificados referente ao mesmo, são:

- Há reunião com consultores, assessores e técnicos para o planejamento, discutir temáticas, descrever a realidade, desafios, dificuldades encontradas para desenvolver o trabalho. É um momento também que a equipe faz o planejamento interno.
- O planejamento do trabalho sempre é feito a partir da necessidade, do interesse da população trabalhada, porque nas reuniões estão tomando nota do que pode e deve ser feito em cada área, isso viabiliza maior participação e envolvimento das pessoas no melhoramento do ambiente, nas reuniões locais e fora da comunidade, enfim, é uma forma de olhar para o novo e buscar conquistá-lo.

- Técnicos, trabalhadores rurais construirão juntos espaços de reivindicações de políticas públicas para o campo, por estarem sempre atentos para a conjuntura política do país.
- Encontros sistemáticos a fim de realizar periodicamente os planejamentos;
- Metodologia de fácil aplicação;
- Transparência;
- Descentralização;
- Participação das equipes técnicas em todo o processo;
- Integração entre as equipes possibilitando a unificação do conteúdo trabalhado;
- Diagnóstico participativo nos espaços de organizações sociais;

Na continuidade da pesquisa foram identificados os seguintes aspectos negativos do processo de planejamento:

- Como o trabalho enfatiza a realidade da base (comunidades locais), quando planeja-se para os grupos o que mais dificulta é o grande número de pessoas que existe no campo ainda analfabeta e/ou semi-alfabetizadas, por não compreenderem bem a máquina burocrática do Estado; o pequeno número de pessoas que desapontam como lideranças locais, por que esse protagonista é fundamental na vida do grupo;
- Em nível institucional pode-se apontar novamente a alta burocracia dos poderes públicos nas três esferas, tanto para dialogar, como para avaliar projetos; muitas vezes o tempo acaba e não consegue-se viabilizar determinada ação;
- A dinâmica de trabalho, muitas vezes dificulta o término do planejamento em tempo hábil;
- Diagnósticos nem sempre retratam precisamente a realidade dos grupos;
- Ausência de termos de referência que sinalizam o que se espera dos grupos;
- O monitoramento das atividades precisa ser mais sistemático;
- Pouco tempo dedicado para planejar com os grupos;
- A equipe não está totalmente apropriada da metodologia;
- Os diagnósticos não foram realizados com dados quantitativos dos grupos;

- Pouco tempo na elaboração e dificuldade em unificar a linguagem escrita do documento pela falta de registro e ineficiência na organização dos dados;
- Planejamento apenas parcial das atividades e sem a participação dos grupos e parceiros;
- Dificuldade no planejamento mensal e semanal devido às demandas geradas pelos grupos acompanhados e parceiros externos;
- Dificuldade em definição e mensuração dos indicadores de resultados;
- Os registros das informações de atividades são deficientes;
- Dificuldade na sustentabilidade financeira do SEAPAC;
- Preocupação com organismos financiadores e suas exigências;
- Falta de recursos para planejamento e elaboração de propostas;

4.2.4 – Descrição dos aspectos positivos e negativos presentes no processo de execução do projeto do SEAPAC.

As informações constantes dos questionários apresentam os aspectos positivos do processo da execução de projetos da entidade, cuja síntese é a seguinte:

- A população assistida está presente em todas as fases da construção do projeto;
- Os técnicos acompanham toda execução do projeto orientando no possível o grupo que está executando o projeto;
- Transparência na utilização dos recursos;
- Visitas sistemáticas aos grupos acompanhados;
- Autonomia das equipes para desenvolver atividades;
- Disponibilização de recursos para as atividades com os grupos;
- Zelo na transparência e pelo controle social;
- Preocupação com os resultados de seus projetos para que sejam fiéis à Missão da entidade em favor das pessoas excluídas, pobres ou colocadas à margem da sociedade;
- Tentativa de envolvimento dos diversos atores sociais que atuam na região ou município, como por exemplo do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Conselhos e Paróquias.

- Metodologia das atividades;
- Parcerias;
- Processo educativo;
- Projetos elaborados, discutidos e acompanhados pela comunidade de forma participativa;
- Escolha de projetos que venham trazer benefícios melhorando a vida dos homens e mulheres mais empobrecidos das comunidades;
- Equipes qualificadas;
- Independência político-administrativa das atividades;
- Respeito aos conhecimentos acumulados e às bases (comunidades)

Os aspectos negativos na execução de projetos, citados pelos técnicos, foram os seguintes:

- A distância das comunidades da sede do município, o que tem de mais negativo é a falta de estrada, além de ser na grande maioria carroçável (terra); não existe nenhum melhoramento por parte dos poderes públicos; é difícil trafegar de qualquer modo, seja a pé e/ou utilizando algum meio de transporte animal ou veículo;
- A burocracia para dialogar, analisar projetos (em nível nacional e internacional), para ser executado em tempo hábil, não podendo nos esquecer que ao executar projeto é custo, e a balança econômica do país está sempre oscilando, isso prejudica muito a compra no mercado, no pagamento do trabalhador;
- A falta e/ou baixa escolaridade do trabalhador rural, porque consegue-se mais trabalhar para o local; as mínimas coisas estão globalizadas; é o setor sócio-econômico, político, religioso e cultural. Por isso é urgente e necessário educação de qualidade para todas as pessoas. Outro aspecto negativo quando se refere aos projetos produtivos é o entrave no processo de comercialização das mercadorias da produção da agricultura familiar, que é o universo de trabalho social do SEAPAC. É necessário mais compromisso dos fiéis batizados com pastorais e trabalho sociais, e grupos específicos de mulheres e jovens, pois esses estão sendo

capacitados para participarem ativamente no processo de luta e conquista de políticas públicas.

- Falta de apropriação do projetos, por parte dos grupos;
- Ausência de monitoramento das atividades;
- As atividades previstas, às vezes, não são realizadas, em função das demandas que são grandes;
- Outras atividades não previstas no projeto (outros projetos);
- Tem período que é necessário desmarcar atividades por falta de recursos;
- Concretude de uma metodologia de monitoramento e avaliação, que venha atender o montante de ações desenvolvidas pelo SEAPAC, que possa facilitar a execução dos projetos atuais e planejamentos dos futuros projetos e ações da entidade;
- Assegurar recursos suficientes nos projetos que possam garantir divulgação do que está sendo realizado;
- Ativismo contínuo, dificultando o registro das atividades e comunicação entre os técnicos, grupos, parceiros e a própria igreja;
- Aprofundamento da instituição e dos técnicos em algumas temáticas transversais;
- Quadro reduzido de funcionários;
- Pelo número de atividades executadas pelas equipes, ocorre uma diminuição no número de visitas às comunidades, desta forma o acompanhamento sistemático nas comunidades fica concentrados nos períodos de execução dos projetos;
- Em alguns temas como agroecologia e PMA – Planejamento, Monitoramento e avaliação a equipe necessita de maior conhecimento, melhorando, assim, a intervenção nos grupos de base;
- Áreas distantes da sede (escritórios);
- Dificuldades de parcerias com organizações locais (capital);

4.2.5 – Descrição dos aspectos positivos e negativos presentes no processo de avaliação dos projetos do SEAPAC.

As informações constantes nos questionários apresentam os aspectos positivos do processo de execução dos projetos da entidade, cuja síntese é a seguinte:

- Não é pensado no projeto como algo que deve ser apenas executado, mas no processo como um todo, e o ser humano é o ponto central; o principal protagonista da sua história seja essa técnica e/ou as pessoas envolvidas nos projetos do SEAPAC; dessa forma tem-se a consciência de estar sempre levantando elementos para avaliar o projeto como um todo.
- Enquanto equipe, valorizar os trabalhos buscando sempre a integração, harmonia do grupo, respeitando as diferenças pessoas e, no que possível, mutuamente buscando as soluções mais viáveis para todos que compõem o SEAPAC, enquanto equipe e dioceses.
- Não se limitar apenas no que vive em campo, estar dentro do possível participando de outros espaços de discussão, em busca de articulações que venham fortalecer as bases a instituição, a diocese de atuação. Consultorias, assessorias e coordenadores da instituição desempenham bem esse papel;
- Como os projetos são construídos de forma participativa é viável a possibilidade de sustentabilidade dos mesmos;
- Os projetos acompanhados pelo SEAPAC têm uma maior estabilidade, pois existe a garantia de um acompanhamento no grupo, por um período maior que o tempo de implantação do mesmo; neste sentido os projetos passam a ser acompanhados por mais tempo, garantindo assim maior chance de acerto;
- Com o elevado conhecimento dos técnicos do SEAPAC, em temas relacionados à convivência no nosso semi-árido, podendo isto se refletir num bom desempenho dos projetos elaborados e acompanhados pela instituição;
- Existe a preocupação para que os projetos possam permanecer em funcionamento ou atendendo aos objetivos a que foram propostos;
- Há observância à prestação de contas, para que aconteça como está previsto nos convênios e em obediência à legislação vigente;
- Há participação dos técnicos, grupos e parceiros;
- Há assessoria externa;

- São trabalhados aspectos micro e macroambientais;;
- Publicizada;
- Há visualização por grupos das atividades realizadas por grupos;
- Há visualização de resultados, impactos, avanços e desafios com cada grupo;
- Há flexibilidade para alterar os grupos;
- Algumas vezes são realizadas consultas aos próprios grupos;
- As atividades são definidas a partir das avaliações dos grupos;
- A percepção dos resultados e impactos são mais visíveis por grupos;

Os aspectos negativos na avaliação dos projetos citados pelos técnicos foram os seguintes:

- Não obtêm-se tempo para sistematizar as atividades e para difundir as experiências dos trabalhos das bases da instituição;
- Necessidade de aprimorar avaliação dos projetos, isso viabiliza mais rapidez de execução;
- Ainda não tem a presença ativa de mulheres e jovens nas lutas junto com a associação, fórum, conselhos; isso inviabiliza que possa ter uma leitura com proposição mais positiva para estes públicos;
- Na avaliação por grupos acarreta em documentos muitos volumosos, o que dificulta a leitura, como também a construção de relatórios;
- Dificuldade em descrever os impactos ocorridos durante a ação do SEAPAC, isto em consequência da dificuldade em mensurar os indicadores de resultados.
- Poucas informações de campo sobre os registros das atividades, dificultando a construção dos relatórios, onde os mesmos poderiam ter mais informações, se as fichas de campo fossem aplicadas com maior intensidade;
- Unificar uma metodologia de monitoramento e avaliação das ações que correspondam ao montante da diversidade de ações que o SEAPAC vem desenvolvendo nas três dioceses;
- Avaliação da entidade pelos grupos e parceiros;
- Visualização dos custos com atividades e grupos;

- Avaliação das atividades de todos os parceiros;
- Dispendio de muito tempo devido à falta de monitoramento;
- As informações não estão sistematizadas;
- Em algumas vezes, as avaliações não se realizam com os grupos acompanhados;
- Os impactos e os resultados às vezes não são bem identificados;
- Por não ter um termo de referência, não se sabe ao certo o resultado e impacto esperado;
- Pela ausência de um monitoramento mais eficaz, a avaliação não possui um caráter permanente;
- Falta de recurso para uma pesquisa mais apurada;
- Falta de tempo necessário;
- Falha na apropriação das experiências valorosas (publicização)

4.2.6 – Considerações finais sobre os aspectos técnicos e metodologia de gestão do SEAPAC.

De acordo com os questionários aplicados junto à equipe técnica da entidade, menciona-se algumas considerações refletidas diante dos aspectos técnicos e metodológicos da gestão da entidade, cujos destaques são os seguintes:

- a) Precisa-se, o mais rápido possível, utilizar os elementos de avaliação que dispõem-se para aplicá-los em campo. Deve-se ter consciência que a metodologia fundamenta-se de acordo com a realidade; os dados são coletados em lócus e analisado grupo a grupo, não pode-se considerar apenas a leitura visual ou econômica dos grupos. As relações sociais do cotidiano e a leitura simbólica, também são considerações que devem ser valorizadas. Dessa forma, a sistematização dos trabalhos será realizada também com a participação de todos;
- b) Elogiar o esforço que vem sendo feito, principalmente nos últimos dois triênios, no sentido de cada vez mais a entidade ser fiel à sua missão e de atender a uma demanda crescente e difusa de atividades, apesar de um quadro técnico reduzido, mas comprometido. Espera-se que nesse próprio

triênio avance-se no sentido de aperfeiçoar metodologia de monitoramento e avaliação, bem como de divulgação das atividades, já que em termos de planejamento ficou caracterizado que a entidade avançou bastante;

- c) Um desafio permanente da entidade é manter o processo de educação social paralelo às atividades, considerando o volume e os prazos exigidos pelos financiadores que canalizam, muitas vezes, os esforços dos técnicos para execução de projetos;
- d) É uma metodologia de fácil compreensão, acessível aos grupos acompanhados, com abertura para adaptar a cada realidade. As ações e o orçamento são definidos pela equipe técnica.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo revela que a administração financeira é de suma importância para qualquer entidade, principalmente quando trata-se da execução de projeto que exige a produção de resultados qualitativos e de cunho social.

Tratando-se de projeto financiado com recursos de organizações sociais, nos anos de 1996 a 1999, alguns índices gerenciais foram elaborados e revelam situações específicas. O índice de liquidez corrente, por exemplo, apresenta-se crescente e com acréscimo de 100%.

Tratando-se de um projeto de entidade sem fins econômicos, onde o ponto de equilíbrio expressa uma situação de igualdade entre a receita total e custo total. De acordo com o estudo, o SEAPAC, entidade sem fins econômicos, destina-se executar as ações comunitárias, financiadas com recursos oriundos de projetos sociais e de entidade assistenciais. O seu ponto de equilíbrio deve ser adequado às suas características e peculiaridades, diferenciado portanto, do ponto de equilíbrio empresarial.

O estudo apresenta o modelo de gerenciamento das atividades-fins do SEAPAC, cujos resultados revelam as condições sobre as quais são realizadas ações de planejamentos, acompanhamento, execução e avaliação de projetos na entidade, mediante coleta direta junto aos seus técnicos. Os dados mostram que, por unanimidade, há a participação efetiva dos técnicos no planejamento, acompanhamento, execução e avaliação dos projetos da entidade.

Outra conclusão relevante refere-se à metodologia utilizada na construção dos projetos, bem como todo o processo de monitoramento e avaliação dos mesmos. A pesquisa indica que tais processos e fases administrativas são construídos pelas equipes, em consonância com a diretoria do SEAPAC; e conta com a participação dos grupos de base. Observa-se a participação em atividades de educação social, nos espaços de organização da agricultura familiar e social e no controle de políticas públicas.

Uma das conclusões em destaque dos resultados positivos é de que o planejamento do trabalho de campo sempre é feito a partir da necessidade e do interesse da população beneficiada. Os aspectos negativos do planejamento referem-se ao grande número de pessoas no campo, ainda analfabeta e/ou semi-alfabetizadas, com dificuldades de aceitação e entendimento de normas legais.

Além do pequeno número de pessoas que despontam como lideranças locais, por que esse protagonista é fundamental na vida do grupo.

Os aspectos positivos referentes ao processo de execução do projeto referem-se ao acompanhamento de toda a sua execução. Existe transparência na utilização dos recursos; autonomia das equipes para desenvolver as atividades; preocupação com os resultados de seus projetos, para que sejam fiéis à missão da entidade em favor das pessoas excluídas, pobres ou colocadas à margem da sociedade; tentativa de envolvimento dos diversos atores sociais que atuam na região ou município, como por exemplo do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Conselhos e Paróquias. Quanto aos aspectos negativos da execução, foram destacados: a distância das comunidades; a burocracia para ser dialogada; a baixa escolaridade dos produtores rurais e a ausência de monitoramento das atividades.

No processo de avaliação dos projetos os aspectos positivos que tiveram destaque, a valorização, dado ao ser humano, tendo como ponto central a importância dos trabalhos, buscando sempre a integração, harmonia do grupo, respeitando as diferenças; a busca de outros espaços de discussão, em busca de articulações que venham fortalecer as bases; o elevado conhecimento dos técnicos na área. Quanto aos aspectos negativos de avaliação, foram destacados: a falta de tempo para sistematizar as atividades; não tem a presença ativa de mulheres e jovens nas lutas junto às associações, fórum e conselhos; a avaliação por grupos acarreta em documentos muitos volumosos, o que dificulta a leitura como também a construção dos relatórios; visualização dos custos com atividades e grupos; dispêndio de muito tempo devido à falta de monitoramento; falta de recurso para uma pesquisa mais apurada.

Resumidamente, algumas considerações metodológicas refletidas pelos técnicos do Seapac, destacam-se a utilização de elementos de avaliação para aplicação em campo; houve elogios ao esforço que vem sendo feito, no sentido da entidade ser fiel à sua missão e atendimento de demanda; manter processo de educação social paralelo às atividades, considerando volumes e prazos exigidos pelos financiadores; metodologia de fácil compreensão, acessível aos grupos acompanhados e adaptação à cada realidade.

As principais recomendações está voltada para os pontos negativos identificado na pesquisa e relacionados aos diversos aspectos de gestão comunitárias do SEAPAC. Tratando-se de projetos cuja metodologia técnica está

relacionada a gestão comunitária, com peculiaridades plurais e diversificadas, objeto das próprias relações sociais de carência de exclusão social, a metodologia dará a entidade a condição de superar os pontos negativos e positivos necessários mencionados pelos técnicos da entidade.

A pesquisa mostra, portanto os avanços que a atividades gerenciais de planejamento, acompanhamento, execução e avaliação, tem sido importantes para os resultados positivos da instituição, em termos das suas ações-fins de atuação junto as comunidades rurais do Rio Grande do Norte.

Conclui-se que a gestão comunitária da instituição tem incluído ao longo de 1997 a até o presente elementos positivos, supra citados condições continuamente de amplia-los e melhora-los ao longo do tempo, aplicando a cada projeto da instituição.

Diante do exposto, pelo estudo realizado, referente às análises financeira e o modelo de gerenciamento do SEAPAC, através de análise documental e pesquisa direta, recomenda-se a esta instituição prosseguir na continuidade deste trabalho com outros projetos, pela importância do mesmo na questão de controle financeiro e administrativo da instituição.

O gerenciamento participativo é louvável, dá a idéia de que todos podem contribuir com o crescimento da instituição. Então, é aconselhável a continuidade da participação das equipes no planejamento, acompanhamento, execução e avaliação. Aconselham-se, também, viabilizar a continuidade do trabalho com o estudo de pesquisa direta com os grupos de base, beneficiados pelos projetos de promoção humana.

REFERÊNCIAS

BALCÃO, Nilde; TEIXEIRA, Ana Claudia (Orgs). **Controle social do orçamento público**. São Paulo: Instituto Polis, 2003.

BARBAN, Vilma (Org). **Fortalecimento da sociedade civil em regiões de extrema pobreza**. São Paulo: Instituto Polis, 2003.

CAMARGO, Mariângelo Franco de et.al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

COSTA, Anita Aline Albuquerque; RIBEIRO, Tereza Cristina Almeida. **O associativismo no meio rural brasileiro: contradições e perspectivas**. Disponível em : <<http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/sober/tarb064.pdf>>. acesso em: 02. maio 2006

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Thomson, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo dicionário da língua portuguesa**: 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANÇA, Cássio Luiz de; CALDAS, Eduardo de Lima; VAZ, José Carlos (Orgs) **Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local: um olhar sobre a articulação de atores**. São Paulo: Instituto Pólis, 2004.

GATNER, Ivan Ricardo, **Análise de projetos em bancos de desenvolvimento**: Florianópolis: UFSC, 1998.

RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de desenvolvimento Sustentável: diagnóstico**. Natal: IICA, 2002, v.1.

HAMER, Pámela. Prestação de contas: um processo necessário, **Filantropia**, São Paulo, ano 4, ed.17, p.32-37, mar-abr.2005.

PASSOS, Aída Lúcia Mello. **Comunitário: espaço simbólico de encontros e desencontros** (1). Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/1998/qt19/GT1909.PDF>> acesso em: 02. maio 2006

PEREIRA, Jose da Silva. **Análise financeira das empresas**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SERVIÇO DE APOIO AOS PROJETOS ALTERNATIVOS COMUNITÁRIOS – SEAPAC. [**Documento Institucional**]. Natal, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1) Você tem participação no planejamento, acompanhamento e execução de projetos na entidade?

() Sim; Como? Em que circunstância? _____

() Não; Por quê? _____

2) O SEAPAC faz convênios com órgãos públicos?

() Sim

() Não

3 - O SEAPAC tem convênios com instituições do exterior:

() Sim; Cite algumas: _____

() Não

4 – Descrever três aspectos positivos do processo de planejamento do SEAPAC

a) _____

b) _____

c) _____

5 – Descrever três aspectos negativos do processo de planejamento do SEAPAC

a) _____

b) _____

c) _____

6 – Descrever três aspectos positivos da execução dos projetos pelo SEAPAC

- a) _____
- b) _____
- c) _____

7 – Descrever três aspectos negativos da execução dos projetos pelo SEAPAC

- a) _____
- b) _____
- c) _____

8 – Descrever três aspectos positivos da avaliação dos projetos pelo SEAPAC

- a) _____
- b) _____
- c) _____

9 – Descrever três aspectos negativos da avaliação dos projetos pelo SEAPAC

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10 – Deseja fazer alguma consideração, sobre os aspectos técnicos metodológicos da gestão do SEAPAC?

ANEXO

ANEXO A - MAPA RN - ATIVIDADES

