



Instituto de Ensino e Pesquisa
UNIAPAE - ES



APAE - ES
FEDERAÇÃO

MANUAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Vanderson Roberto Pedruzzi Gaburo

Vice-Presidente

Margareth Zorzal Fafá

Primeiro Diretor Secretário

Nilton Carlos Walcher

Segundo Diretor Secretário

Maria de Lourdes Fiorido

Primeiro Diretor Financeiro

Maria das Graças Vimercati

Segundo Diretor Financeiro

José Maria Belo

Diretor de Patrimônio

Carlos Augusto Fernandes

Diretor Social

Eval Galazi

CONSELHO FISCAL

Inês Altoé Franco

Marta Cristina Silva Vinco

Vanir Carvalho

Sandra Mara Simonassi Silva

Eliane da Consolação da Silva

Natáxida Cinelli Monteiro

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

REGIÃO CAPARAÓ

Ademi João de Andrade

Patrick Vargas Amaral

REGIÃO CENTRO

Hércules da Silva Falcão

Renata Catarina Mendonça Schultz

REGIÃO NORTE

Margarida Adeodato dos Santos

Marisangela Carminatti Mação

REGIÃO RIO DOCE

Eloilsom Caetano Sabadine

Arthur Emílio Cossete de Medeiros

REGIÃO SERRANA

Ducila Falqueto Lourenzoni

Abel do Nascimento Lopes

REGIÃO SUDESTE

Dilcea Marvila de Oliveira

Giny Farias de Resende

AUTODEFENSORES ESTADUAIS

Paula Conceição do Nascimento

Carlos Alberto Schaffel

Ivania da Silva Peidade

André Vantil Padrilha

AUTOR

Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo
e Instituto de Ensino e Pesquisa-UNIAPAES

CONSULTORES E ORGANIZADORES

Jose Alberto Tozzi
Waldir Mafra

COLABORADORES

Vanderson Roberto Pedruzzi Gaburo
Margareth Zorzal Fafá
Ducila Falqueto Lourenzoni
Maurílio José Martins Inês
Mariah Pissinati Da Rocha
Daniele Inácio da Silva
Carlos Augusto Brommonschenkel Junior

PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E ILUSTRAÇÃO

Lore Comunicação

REVISÃO

Joelma de Riz





LISTA DE SIGLAS

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

CA – Conselho de Administração

CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CND – Certidões Negativas de Débitos

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas

FEAPAEs – Federação das APAEs

GC – Governança Corporativa

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IRFF – Imposto de Renda Retido na Fonte

ITG – Instrução Técnica Geral

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

MEI – Microempreendedor individual

MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade

NR – Normas Regulamentadoras

OSC – Organizações da Sociedade Civil

PCD – Pessoa com deficiência

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

UIF – Unidade de Inteligência Financeira

LISTA DE QUADROS

- 50** **Quadro 1:** Detalhamento dos objetivos e metas do plano estratégico
- 59** **Quadro 2:** Atualização na legislação e normas internas e externas
- 60** **Quadro 3:** Revisão de títulos e certificados e certidões negativas de débitos
- 75** **Quadro 4:** Relatório de gestão de pessoas
- 80** **Quadro 5:** Planilha de registro contábil de serviço voluntário
- 88** **Quadro 6:** Relatório de captação de recursos
- 97** **Quadro 7:** Relatório de execução de projeto
- 97** **Quadro 8:** Orçamento por projeto
- 105** **Quadro 9:** Orçamento institucional
- 106** **Quadro 10:** Relatório de fluxo de caixa diário
- 117** **Quadro 11:** Demonstrações contábeis

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1. A FEAPAEs	12
1.1. O que é	13
1.2. Papel na missão das APAEs do Espírito Santo – ES	13
2. AS APAEs	14
2.1. Público alvo	15
3. CONCEITOS	16
3.1. Governança corporativa	17
3.2. Código de Ética e Conduta	18
3.3. Conflito de interesses	19
3.4. Compliance	20
3.5. Controles internos	22
3.6. Lei 13.019/2014	23
4. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	25
4.1. Órgãos de gestão	27
4.1.1. Assembleia Geral	27
4.1.2. Conselho de Administração	27
4.1.3. Diretoria Executiva	31
4.1.4. Autogestão e Autodefensoria	33
4.1.5. Conselho Consultivo	34
4.2. Órgãos de controle e fiscalização	35
4.2.1. Conselho Fiscal	35
4.2.2. Auditoria externa	36
4.2.3. Práticas cotidianas da governança e gestão das APAEs do ES	36
5. PLANEJAMENTO	41
5.1. Introdução	42
5.2. Políticas e procedimentos	4
5.2.1. Planejamento operacional	49
5.3. Relatórios	50
5.3.1. Planejamento estratégico	50
5.3.2. Planejamento operacional	51

SUMÁRIO

6. GESTÃO DO MARCO REGULATÓRIO	52
6.1. Introdução	53
6.1.1. Lei Geral de Proteção de Dados	57
6.2. Políticas e procedimentos	59
6.2.1. Legislação e normas internas e externas	59
6.2.2. Títulos, certificados e certidões negativas de débitos	60
6.3. Relatórios	60
7. GESTÃO DE PESSOAL	61
7.1. Introdução	62
7.2. Políticas e procedimentos	63
7.2.1. Contrato de trabalho	65
7.2.2. Integração e desenvolvimento	68
7.2.3. Folha de pagamento e rotinas trabalhistas	69
7.2.4. Medicina e segurança do trabalho	72
7.3. Relatórios	75
7.3.1. Relatório de gestão de pessoas	75
8. GESTÃO DO VOLUNTARIADO	76
8.1. Introdução	77
8.2. Políticas e procedimentos	78
8.3. Relatórios	80
9. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	81
9.1. Introdução	82
9.2. Políticas e procedimentos	85
9.3. Relatórios	88
9.3.1. Relatório de captação mensal	88
10. PREPARAÇÃO, EXECUÇÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS	90
10.1. Introdução	91
10.2. Políticas e procedimentos	94
10.3. Relatórios	97
10.3.1. Matriz lógica	97
10.3.2. Acompanhamento orçamentário por projeto	97

SUMÁRIO

11. GESTÃO FINANCEIRA	98
11.1. Introdução	99
11.1.1. Orçamento	100
11.2. Políticas e procedimentos	103
11.2.1. Orçamento	103
11.2.2. Fluxo de caixa	104
11.3. Relatórios	105
11.3.1. Modelo de orçamento	105
11.3.2. Modelo de fluxo de caixa	106
12. GESTÃO CONTÁBIL	107
12.1. Introdução	108
12.2. Políticas e procedimentos	110
12.2.1. O profissional de contabilidade	110
12.2.2. Normas contábeis a serem observadas pelas APAEs	112
12.2.3. Segmentação dos registros contábeis	114
12.2.4. Demonstrações contábeis obrigatórias	116
12.3. Relatórios	118
13. PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA	119
13.1. Introdução	120
14. COMUNICAÇÃO	125
14.1. Introdução	126
14.1.1. Comunicação interna	128
14.1.2. Comunicação externa	130
14.2. Políticas e procedimentos	131
14.3. Relatórios	132
15. GOVERNANÇA	133
15.1. A Presidência da APAE e a busca pela boa governança	137
16. ANEXOS	147
Anexo 1 - Movimentação de Proventos	149
Anexo 2 - Termo de Adesão Serviço Voluntário	159
Anexo 3 - regulamento de Compras e Contratações	161





APRESENTAÇÃO

O processo de gestão das Organizações da Sociedade Civil – OSC tem passado por um necessário aprimoramento das práticas decisórias. Esse avanço no planejamento da tomada de decisões e, conseqüentemente, na execução das ações, perpassa um caminho que exige uma sequência de atitudes fundamentadas no desempenho de boas práticas. Não mais há espaço para gestões amadoras e não estruturadas, que acabam por comprometer a causa defendida, por não organizarem adequadamente os processos.

Nos últimos anos, a Federação das APAEs (FEAPAEs) tem buscado levar condições às suas filiadas para que avancem no sentido de profissionalizar a gestão e a qualificação dos serviços ofertados. Programas estruturantes, como o APAE Sustentável, foram importantes nesse caminho. Dentro dessa mesma estratégia, estão também os manuais de boas práticas, os documentos orientativos e o Instituto de Ensino e Pesquisa UNIAPAE-ES, que se consolidam como ferramentas importantes, tendo como focos a produção de conhecimento, a qualificação e o alinhamento de diretriz para ações qualificadas.

É nesse sentido que apresentamos o Manual de Governança e Gestão, com o objetivo de ser um documento norteador e orientador para embasar a tomada de decisão das APAEs e coirmãs, contribuindo decisivamente para o aperfeiçoamento das práticas de gestão nessas organizações.

Não há como dissociar a administração das APAEs das ações transformadoras na vida das pessoas com deficiência (PCD) e suas famílias, que almejamos como nossa causa. Por isso, é indispensável que toda ação seja embasada por uma direção eficiente, que adote as melhores práticas e que organize suas decisões de forma profissional, mais técnica e menos intuitiva e personalista.

Esperamos que este manual sirva de base para essa jornada constante e necessária de reavaliação das condutas, para continuarmos a avançar em busca da excelência nas ações que tão decisivamente o Movimento Apaeano desempenha há mais de 50 anos no Espírito Santo.

Vanderson R. Pedruzzi Gaburo

Presidente da Federação das APAEs do ES

1

A FEAPAEs

1.1. O que é

A FEAPAEs é uma associação civil beneficente de assistência social, assessoramento, defesa e garantia de direitos. Seu foco está no fortalecimento do movimento social da pessoa com deficiência, formação e capacitação de lideranças, efetivação e construção de novos direitos, promoção da cidadania e enfrentamento das desigualdades sociais. Ainda, estabelece a articulação com os órgãos de defesa de direitos do público alvo da política de assistência social nas áreas da educação, saúde, esporte, cultura, formação do trabalho, estudo e pesquisa.

1.2. Papel na missão das APAEs do Espírito Santo – ES

A FEAPAEs tem por objetivo promover a articulação de ações de defesa dos direitos da pessoa com deficiência e representar o movimento perante os organismos estaduais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas APAEs do ES, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

De acordo com o parágrafo 2º de seu Estatuto Social, as APAEs do ES e outras entidades análogas são consideradas filiadas à FEAPAEs, após sua filiação à Federação Nacional das APAEs.

2

AS APAE's

As APAEs são associações civis, beneficentes, com atuação nas áreas de assistência social, educação, saúde, prevenção, trabalho, profissionalização, defesa e garantia de direitos, esporte, cultura, lazer, estudo, pesquisa, dentre outros.

Sua missão é promover e articular ações de defesa de direitos e prevenção, orientação, prestação de serviços e apoio à família dos atendidos, direcionados à melhoria na qualidade de vida das PCDs e à construção de uma sociedade justa e solidária.

2.1. Público alvo

De acordo com o Estatuto Social das APAEs do ES, seu objetivo principal é promover a qualidade de vida das PCDs, em especial, intelectual e múltipla e transtornos globais do desenvolvimento, em seus ciclos de vida (crianças, adolescentes, adultos e idosos), buscando assegurar-lhes o pleno exercício da cidadania.

Para um melhor entendimento de seu público alvo, explicita-se cada um deles a seguir.

Pessoas com deficiência

São pessoas que têm impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental e intelectual ou sensorial (deficiência intelectual, múltipla e autismo), os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, 2007).

Deficiência intelectual

É a deficiência caracterizada por limitações no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo, que envolve habilidades conceituais, sociais e práticas. Essa deficiência origina-se antes dos 18 anos de idade¹.

Deficiência múltipla

A deficiência múltipla é a ocorrência de duas ou mais deficiências simultaneamente (intelectuais, físicas, distúrbios neurológicos, emocionais, linguagem, relacionadas ao desenvolvimento educacional, vocacional, social e emocional), dificultando a autossuficiência da pessoa.

Autismo

A denominação correta para esse distúrbio é Transtorno do Espectro Autista, que afeta, principalmente, as capacidades de comunicação, interação social, aprendizado e adaptação da criança. Esse distúrbio impacta o processamento de informações no cérebro, alterando a forma como as células nervosas se conectam. É um dos principais distúrbios da deficiência intelectual.

¹ Definição da *American Association on Intellectual and Developmental Disabilities*.

3

CONCEITOS

Para um bom aproveitamento e uma melhor compreensão do Manual de Governança e Gestão, são elencados, neste capítulo, alguns conceitos que serão utilizados em seu transcorrer.

3.1. Governança corporativa

Neste manual, serão utilizados os conceitos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC todas as vezes que houver referência ao tema da governança corporativa – GC, sempre adaptado ao trabalho das APAEs no Espírito Santo.

De acordo com IBGC,

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas².

Para o caso das APAEs, a partir dessa definição, pode-se inferir que GC tem a ver com os processos internos e externos que facilitem e aperfeiçoem os relacionamentos entre as diversas partes interessadas (Assembleia, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, diretoria, colaboradores, usuários e sociedade em geral) na atuação dessas entidades no Espírito Santo.

GC significa, então, dirigir e coordenar esforços no sentido de tornar as APAEs do ES capazes do cumprimento efetivo de sua missão, visão e valores, dispondo de ferramentas úteis para a direção e o controle de suas ações, de forma coordenada e eficiente na geração de um valor sustentável e perene.

No quadro a seguir, estão explicitados a missão, a visão e os valores da APAE.

Missão: razão da existência da APAE, motivo pelo qual a organização foi criada.

Visão: aonde a APAE deseja chegar, que futuro deseja para a entidade e para os interessados em seus resultados.

Valores: são os princípios e crenças de que a APAE não abre mão no exercício de suas atividades.

² Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

Uma adequada estrutura de GC para as APAEs do ES visa a melhorar seus fluxos e controles internos, bem como seus relacionamentos externos, criando um conjunto eficiente de boas práticas e mecanismos de incentivo e monitoramento que assegurem o cumprimento de sua missão de forma transparente, responsável, sustentável e ética, gerando valor para a Direção, colaboradores, usuários e para a sociedade em geral.

3.2. Código de Ética e Conduta

É um acordo que estabelece os direitos e deveres de uma empresa, instituição, categoria profissional, ONG etc. a partir de sua missão, cultura e posicionamento social e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções profissionais³.

Como se pode verificar, um código de ética e conduta deve versar sempre pela descrição do exercício de certos direitos que são inerentes à organização que o elabora e implementa em suas operações e atuação, bem como sobre os deveres advindos dessa mesma atuação em sociedade, seja internamente, seja fora dos limites de seus espaços.

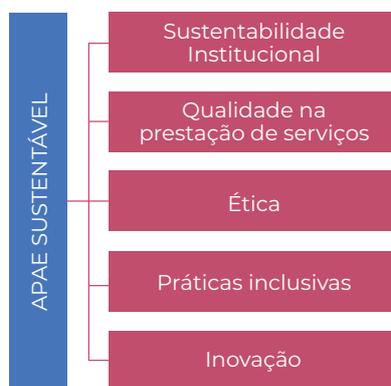
Como dito, as APAEs são organizações que lidam com o acesso aos direitos de pessoas com deficiência intelectual e de suas respectivas famílias. Portanto, é de se esperar, até por uma questão de coerência entre o discurso e a prática, que todos aqueles e aquelas que se dedicam a essa nobre missão, funcionários, voluntários ou quaisquer outros envolvidos em suas ações, acolham livre e espontaneamente todas as regras, normas de conduta, preceitos morais, bem como as boas práticas de convívio e respeito inseridas no Código de Ética e Conduta da organização.

Ética

Conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana. Funcionando como um limitador dos próprios interesses, a ética educa o querer humano, os desejos e as ambições, facilitando o convívio harmônico entre as pessoas.

³ Disponível em: <<https://www.significados.com.br/codigo-de-etica/>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

O projeto APAE Sustentável, de fevereiro de 2018, elenca os cinco princípios norteadores das práticas do Movimento Apaeano, quais sejam: a sustentabilidade institucional responsável e comprometida com o futuro organizacional, a qualidade na prestação de serviços aos usuários e à sociedade em geral, a ética como valor inalienável das condutas de colaboradores e parceiros, as práticas inclusivas e a inovação constante e focada nos resultados institucionais.



3.3. Conflito de interesses

A Lei 12.813/2013, também conhecida como “Lei de Conflito de Interesses”, descreve, em seu artigo 3º, item I, que o conflito de interesses é “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de uma maneira imprópria, o desempenho da função pública”.

Ainda que esteja se referindo especificamente à atividade do serviço público estatal, a norma legal pode servir para descrever as relações na sociedade em geral e no Movimento Apaeano em particular, nas quais os interesses individuais podem se contrapor aos interesses coletivos e acabar por comprometer, de forma inadequada e imprópria, essas mesmas relações de convívio.

Neste manual, o conflito de interesses terá, sempre, uma conotação pejorativa e condenável em todos os seus aspectos, quando interesses espúrios e particulares se sobrepuserem àquilo que foi contratado legítima e livremente entre as partes, no interesse único da APAE. Ressalta-se que a ninguém é dado o direito de, sob qualquer pretexto, tomar para si aquilo que é de todos, seja no que se refere a bens e direitos, seja no abuso ilegítimo de poder em cargos ou funções ocupadas nas APAEs. Tais posições são sempre provisórias e dispostas ao serviço e respeito à missão organizacional e ao bem comum, jamais exercidas por vaidades ou em benefício próprio.



3.4. Compliance

Também denominado de programa de conformidade ou integridade, o compliance pode ser concebido como o mais novo componente da estrutura de governança das empresas e organizações em geral.

Funciona como um conjunto de atividades e procedimentos de mitigação de riscos que visa ao cumprimento sistemático e completo de todas as normas, leis, regulamentos e regras determinados internamente pela organização, bem como pelo poder público e órgãos de classe ligados às APAEs.

Muito além do cumprimento de obrigações previamente expressas e determinadas por órgãos internos e externos, o compliance visa, acima de tudo, a prover a organização de uma cultura ética e em conformidade com os valores e princípios das APAEs.

Objetiva, ainda, o compromisso da organização em avaliar as externalidades negativas⁴ de suas operações no ambiente em que atuam, comprometendo-se com as responsabilidades sociais e ambientais advindas de sua atuação em sociedade.

Nos programas de compliance, dentre outras atividades, encontramos a gestão de riscos como um dos grandes desafios que organizações de grande, médio ou pequeno porte enfrentam.

Gestão de riscos

Conjunto de mecanismos que objetivam identificar, analisar e responder aos riscos da operação. São técnicas administrativas que buscam minimizar a probabilidade da ocorrência de eventos que possam impactar negativamente os resultados dos esforços organizacionais.

⁴ A externalidade negativa é o termo utilizado para descrever os efeitos colaterais negativos que podem derivar da criação de um produto ou da execução de um serviço, partindo, conscientemente ou não, dos agentes responsáveis.

Podemos definir riscos como eventos futuros, incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização⁵. A avaliação dos riscos organizacionais, sua detecção, controle e resposta rápida e eficaz são responsabilidades de toda a estrutura de governança, principalmente do Conselho de Administração – CA, que não deve se eximir desse importante papel, sob pena de comprometer a sustentabilidade e o futuro da entidade que representa.

Um dos grandes desafios de qualquer organização é o de transformar as incertezas em riscos calculados. Se bem gerenciados, os riscos estarão, de certa forma, dentro das possibilidades de controle, enquanto as incertezas fogem do domínio organizacional.



O maior risco que a APAE está sujeita é o de não poder realizar a missão para a qual foi criada. Logo, é dever de toda a organização, a começar pela sua Diretoria e CA, administrá-la de forma a antecipar-se ao futuro, enxergando os riscos e as oportunidades que afetarão suas operações e tomando decisões que mitiguem esses riscos, valendo-se das oportunidades, gerando valor efetivo para a organização.

⁵ PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage, 2009. p. 136.

3.5. Controles internos

Conceitualmente, os controles internos compreendem o conjunto de políticas, normas e procedimentos adotados pela administração da organização, com o intuito de assegurar:

- o correto cumprimento de legislações internas e externas;
- a utilização eficiente e eficaz de todos os recursos;
- a redução dos níveis de incerteza e minimização da ocorrência de riscos operacionais, de imagem ou legais⁶.

Controles internos adequados têm, também, o importante papel de assegurar a transparência e a confiabilidade das informações necessárias a uma adequada prestação de contas aos financiadores públicos e privados.

Características da informação confiável

- **Precisa:** não contém erros ou vieses que levem à tomada de decisões erradas.
- **Completa:** contém todos os fatos relevantes para a tomada de decisões.
- **Relevante:** é útil na tomada de decisões.
- **Clara:** é de simples entendimento.
- **Tempestiva:** está disponível quando necessária.

Uma adequada estrutura de controles internos, que sejam úteis e se justifiquem do ponto de vista daquilo que desejam controlar, pode garantir às APAEs do ES a mitigação dos riscos e incertezas em suas operações, provendo a necessária tranquilidade para cumprir seu papel de defensoras dos direitos da população atendida.

Os controles internos são a garantia para a governança das APAEs de que tudo o que está sendo executado na organização está em conformidade com o que foi previamente combinado e de acordo com as normas, leis e procedimentos a que se obriga a entidade.

⁶ NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance – controles internos e riscos:** a importância da área de gestão de pessoas. São Paulo: Senac, 2014. p. 47.

3.6. Lei 13.019/2014

Há muito que as OSCs esperam por respaldo jurídico e institucional que regule sua relação com o poder público, de forma a lhes dar a segurança necessária para o estabelecimento de parcerias com esse ente estratégico, atuando no apoio, formulação e execução das políticas públicas.

A Lei 13.019/2014, modificada em alguns pontos pela Lei 13.204/2015, foi editada para favorecer relações “mais transparentes, democráticas, que garantam a participação social, o fortalecimento da sociedade civil e os princípios da legalidade, legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade e da eficiência” na relação entre as OSCs e o poder público.

A seguir, são destacadas algumas das principais inovações trazidas pela Lei 13.019/2014, às quais estão obrigadas as organizações em geral e as APAEs como um todo, já que é comum estas se utilizarem de parcerias públicas para o atendimento de seus fins institucionais.

- criação do termo de colaboração e fomento, quando as parcerias ensejam transferências de recursos financeiros, e do Termo de Cooperação, quando não houver qualquer tipo de transferência financeira;
- realização do procedimento do chamamento público para a seleção das organizações com as quais as parcerias serão celebradas;
- realização do procedimento de manifestação de interesse social, por meio do qual as OSCs, os cidadãos e os movimentos sociais podem provocar a Administração Pública a refletir sobre a possibilidade de realizar chamamento público para determinada política pública;
- a obrigatoriedade da apresentação da “Ficha Limpa” para as OSCs e seus dirigentes;
- a vedação da exigência da contrapartida financeira como requisito para a celebração das parcerias;
- a possibilidade de custeio de despesas administrativas da organização, desde que previstas no plano de trabalho aprovado;
- a primazia do atingimento das metas de resultados sociais elencados no plano de trabalho.

De acordo com a Lei 13.019/2014, para que as parcerias com o poder público possam se efetivar, as APAEs devem primar por sua regularidade jurídica e fiscal, atentando para a atualização de seu estatuto, de acordo com os ditames da lei. Devem, ainda, estar em dia com suas obrigações com o Fisco, apresentando as devidas certidões negativas de tributos.

É importante ressaltar que, embora a citada lei se refira às relações entre as OSCs e o poder público – nos níveis municipal, estadual ou federal –, a maioria de seus requisitos, por questões de boas práticas de prestação de contas e transparência, deve servir para toda e qualquer parceria que as OSCs firmem com entidades ou pessoas físicas fornecedoras de recursos para suas operações, tornando-se prática cotidiana e sistemática para as organizações, inclusive, as APAEs.

A Lei 13.019/2014 é vista como uma das principais conquistas do denominado Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, que serve como um reconhecimento efetivo do trabalho das OSCs na busca de uma sociedade mais inclusiva e solidária no Brasil.

As parcerias entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil qualificam as políticas públicas, aproximando-as das pessoas e das realidades locais e possibilitando o atendimento de problemas sociais específicos de forma criativa e inovadora.

O último capítulo do **Manual de Gestão e Governança** versa, detalhadamente, sobre as boas práticas de governança que deverão ser observadas. Não obstante, o próximo capítulo traz, desde já, uma breve descrição dos diversos órgãos da estrutura de governança normalmente atuante nas APAEs.

4

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Por estrutura de governança, entende-se, além dos órgãos que a compõem, tais como a Assembleia dos Associados, o CA e o Conselho Fiscal, a Auditoria Externa e outros, também a descrição, a mais detalhada possível, de seu funcionamento interno, suas atribuições principais e responsabilidades, normalmente descritas no Estatuto Social da APAE, mas nem sempre seguidas na prática.

Para efeito didático, decompõe-se essa estrutura em órgãos de gestão, que se preocupam, particularmente, com a direção estratégica organizacional e a forma de conduzir a entidade para seus fins, e os órgãos de controle e fiscalização, que têm a incumbência de supervisionar e fiscalizar, minuciosamente, as operações e os atos da Administração.

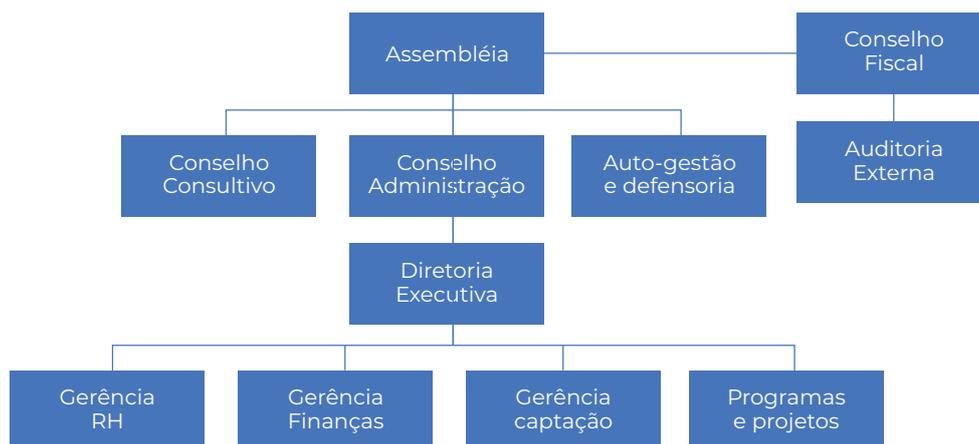
Conforme o Estatuto Social das APAEs, os órgãos responsáveis por sua administração são:

- a) Assembleia Geral;
- b) Conselho de Administração;
- c) Conselho Fiscal;
- d) Diretoria Executiva;
- e) Autogestão e Defensoria;
- f) Conselho Consultivo.

É importante ressaltar que, de acordo com o que determina o Estatuto das APAEs do ES, os cargos do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e o da Diretoria Executiva deverão ser ocupados, sempre que possível, por, no mínimo, 30% de pais ou responsáveis legalmente constituídos.

O mesmo estatuto também é bastante claro em relação à remuneração de quaisquer cargos da diretoria das APAEs, que devem ser voluntariados, sem quaisquer tipos de vantagem ou remuneração.

O organograma a seguir expressa a estrutura de governança normalmente presente nas APAEs



4.1. Órgãos de gestão

4.1.1. Assembleia Geral

De acordo com o Código Civil de 2002, a Assembleia Geral é órgão deliberativo indispensável e instância máxima da associação, formada pela totalidade dos associados.

Nas APAEs, como único órgão soberano, a Assembleia Geral é composta pelos associados especiais⁷ e contribuintes⁸, que comparecem às Assembleias Geral e Ordinária com direito a voto, desde que estejam quites com suas obrigações sociais e financeiras.

O Estatuto Social das APAEs determina quais as atribuições desse órgão máximo da estrutura de governança. Entre as suas principais e exclusivas atribuições estão:

- homologar as alterações no Estatuto;
- decidir sobre fusão, transformação e extinção da APAE;
- eleger os membros da Diretoria Executiva, do CA e do Conselho Fiscal;
- aprovar o relatório de atividades e as contas da Diretoria Executiva;
- verificar a qualificação dos membros do Conselho Consultivo e proclamá-los;
- apreciar recursos contra decisões da Diretoria.

No que se refere à aprovação do relatório de atividades e das contas da Diretoria, sugere-se que haja, pelo menos, uma apresentação de relatórios no fim de cada ano projetado para o próximo e que, no início do ano seguinte, sejam colocados para aprovação os relatórios de atividades do ano encerrado e seus respectivos demonstrativos contábeis e financeiros, quais sejam: o Orçamento Anual (orçado x realizado), o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, Notas Explicativas, além do parecer do Conselho Fiscal e da auditoria externa, se houver.

4.1.2. Conselho de Administração

Na estrutura organizacional de qualquer associação, e desde que haja previsão estatutária, deverá existir um Conselho de Administração, órgão colegiado com o intuito de absorver as atribuições não exclusivas da Assembleia Geral, proporcionar mais agilidade e facilitar as decisões estratégicas, mormente em associações com elevado número de associados⁹.

Esse órgão pode ser denominado como conselho de administração, conselho deliberativo ou conselho gestor, e não se confunde com outras instâncias do sistema de governança, como o Conselho Consultivo, o Conselho Fiscal, os comitês ou as comissões¹⁰.

⁷ Associados especiais são PCDs maiores de 16 anos matriculadas nos programas de atendimento da APAE, incluindo, ainda, seus pais, mães ou responsáveis legais.

⁸ Associados contribuintes são as pessoas físicas e jurídicas devidamente cadastradas, que, mediante manifestação de vontade, contribuem regularmente, em dinheiro, para a execução dos objetivos da APAE.

⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor**: associações e fundações. 2016. 10 IBGC (2016, p. 33).

Na APAE, o CA será composto de, no mínimo, cinco membros com mandato de três anos, permitindo-se a reeleição, os quais serão eleitos pela Assembleia Geral Ordinária dentre os associados em pleno gozo de seus direitos.

Reitera-se, aqui, o que determina o Estatuto das APAEs do ES, ou seja, que os cargos do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e o da Diretoria Executiva deverão ser ocupados, sempre que possível, por, no mínimo, 30% de pais ou responsáveis legalmente constituídos.

No que tange às competências mínimas do CA, de acordo com o Estatuto Social, estão, entre outras:

- aprovar o Regimento Interno da APAE;
- emitir parecer, para encaminhamento à Assembleia Geral, sobre as contas da Diretoria Executiva, previamente examinadas pelo Conselho Fiscal;
- aprovar o Plano Anual de Atividades da APAE, seu orçamento e as propostas de despesas ordinárias;
- examinar o relatório de atividades da Diretoria Executiva e a situação financeira da APAE em cada exercício.

Por ser órgão colegiado, o CA deverá tomar suas decisões, sempre e na medida do possível, em consenso com todos os demais membros. A participação de cada um deverá ser respeitada e todos deverão ter voz e vez nas decisões, sem nenhum privilégio de qualquer sorte.

Destaca-se que cabe ao Conselho de Administração ser o “guardião” dos interesses organizacionais, jamais prescindindo de decisões baseadas na ética e na busca do bem comum da APAE e daqueles por ela atendidos.

Órgãos colegiados são todos aqueles que atuam e decidem pela manifestação conjunta e majoritária da vontade de seus membros. Neles, jamais deve prevalecer a opinião pessoal de seu presidente ou coordenador, nem a de seus integrantes isoladamente. O que impõe validade jurídica são: a decisão da maioria, a forma legal, regimental ou estatutária, ou seja, do colegiado.

O CA é órgão estratégico e deve levar em consideração os riscos e oportunidades a que a APAE se expõe, evitando, sempre que possível, envolver-se em assuntos que são de responsabilidade da Direção Executiva em seu processo de gestão e administração da entidade.

De acordo com o consultor empresarial Alexandre Di Miceli da Silveira, “enquanto cabe aos executivos se concentrar nas decisões diárias e no curto prazo, cabe ao conselho fazer uma leitura correta do ambiente externo e pensar no longo prazo da organização” ¹¹.

No que diz respeito ao valor que o CA deve agregar para a APAE, o mesmo autor acrescenta:

Espera-se que o conselho se dedique às atividades de controle, via monitoramento da gestão e geração de relatórios de qualidade para os públicos externos. Do outro lado, espera-se que os conselhos contribuam de forma efetiva para melhorar o desempenho do negócio, por meio da tomada de decisões estratégicas e da aprovação e acompanhamento das políticas corporativas ¹².

Na formação do CA, deverá ser observada uma razoável diversidade de conhecimentos e experiências, de forma que sua composição possa oferecer à APAE as qualificações necessárias para o cumprimento de sua missão. Nesse sentido, dentro do colegiado, deve-se encontrar especialistas em finanças e contabilidade, psicologia e gestão de pessoas, profissionais com vivências em práticas inclusivas, principalmente em PCDs, captação de recursos e comunicação, dentre outras expertises necessárias para o fiel cumprimento da missão das APAEs.

De qualquer modo, mesmo que o CA possua componentes com diferentes expertises, uma das qualificações necessárias à maioria deles é o viés estratégico, ou seja, conselheiro(a)s devem trabalhar com visão de futuro e serem capazes de perceber as mudanças no campo político e social em que a entidade atua, para prever oportunidades e riscos existentes no ambiente organizacional.

¹¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: o essencial para líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2014. p. 75.

¹² Silveira (2014, p. 78).

É também aconselhável que o processo sucessório seja observado, evitando-se a perpetuação das mesmas pessoas na composição do CA. O processo sucessório em uma OSC deve estar subordinado à sua capacidade de desenvolvimento de lideranças como algo sistemático e incluso na própria cultura organizacional. Não se refere exclusivamente aos cargos de diretoria ou qualquer outro na alta administração, mas à organização como um todo, pois líderes capazes são aqueles que cumprem, eficazmente, suas atribuições diárias e corriqueiras e, ainda, a relevante tarefa de desenvolver lideranças para o futuro.

Novas gestões, bem preparadas e cômicas de seu papel e atribuições, oxigenam a organização, trazem novos ares e novas perspectivas de desenvolvimento e crescimento para toda a APAE, e não somente para os usuários dos serviços. No entanto, esse é um processo contínuo, pois desenvolver lideranças e, particularmente, a preparação da futura gestão organizacional (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e até mesmo os responsáveis pela gestão diária da APAE) requer empenho constante.

Algumas perguntas devem ser feitas em relação ao processo de sucessão de cargos na alta administração da APAE, quais sejam:

- Como a APAE está se preparando para acolher uma nova administração daqui a “X” tempo?
- Quais as qualificações necessárias e desejadas pela APAE para a nova administração?
- Quem são as pessoas atuantes hoje na APAE que teriam condições de assumir a próxima gestão?
- Essas pessoas possuem as qualificações necessárias para a nova gestão?
- Qual seria o plano “B” da gestão atual em caso de não encontrar pessoas com as qualificações necessárias e desejadas dentro de seus quadros?

Um bom Conselho de Administração, que agrega valor efetivo para as APAEs, mais do que trazer respostas às inúmeras perguntas que surgem na lida organizacional diária, é um colegiado que sabe fazer boas perguntas e que incentiva a gestão a buscar essas respostas para suas indagações.

Para efeito de direcionamento e controle da gestão, algumas dessas indagações a serem feitas pelo conselho das APAEs talvez sejam as que estão listadas a seguir.

- As diretrizes que norteiam o futuro da organização estão sendo consideradas nos processos decisórios, nas práticas da gestão e nos resultados alcançados?
- Os riscos (políticos, tecnológicos, financeiros, regulatórios etc.) decorrentes do ambiente externo estão sendo suficientemente avaliados e calculados?
- Existe previsão adequada sobre os recursos (financeiros, tecnológicos, organizacionais, humanos, materiais, conhecimento) que serão necessários? A APAE é capaz de obtê-los nos prazos necessários e previstos?
- Existe excessivo otimismo/pessimismo na avaliação das forças e debilidades da APAE?
- Os relatórios de resultados financeiros apresentados pela Direção Executiva estão coerentes com o que foi previamente acordado com o CA?
- Os indicadores de desempenho de que o CA se serve para avaliar o trabalho da gestão são suficientes e eficazes para um efetivo acompanhamento dos resultados e metas organizacionais?
- O ambiente interno da APAE tem contribuído para o crescimento profissional e pessoal de colaboradores e atendidos?
- A cultura organizacional expressa de forma explícita a missão e a visão da APAE?
- A missão, visão e valores estão sendo adequadamente comunicados e incentivados internamente?

Essas e outras perguntas podem ser feitas para avaliar se, de fato, tanto a gestão quanto toda a estrutura de governança estão cumprindo o seu papel e agregando valor à APAE.

O Estatuto Social faz menção explícita dos detalhes de funcionamento das reuniões, processo sucessório, detalhamento sobre as competências e responsabilidades e outras questões relacionadas a esse importante órgão da estrutura de governança das APAEs.

4.1.3. Diretoria Executiva

As principais funções e atividades da gestão das APAEs estão a cargo de sua principal liderança, a Diretoria Executiva.

É esta função que recebe do Conselho de Administração a incumbência de determinar o “como” se faz para seguir com eficiência e eficácia o que foi definido no direcionamento estratégico organizacional.

Cabe à Diretoria Executiva executar o plano estratégico, o plano de trabalho e o orçamento. Fundamentalmente, cabe a essa função ser o elo entre as equipes executivas e técnicas e os conselhos e demais órgãos estatutários, prestando contas sistematicamente a estes.

Incumbe-se o(a) diretor(a) executiva da responsabilidade de administrar todos os processos gerenciais, além de acompanhar e avaliar os demais quadros executivos, sua remuneração e capacitação, de forma que exerçam suas funções com presteza e motivação.

Além de outras funções e atividades na gestão, estão entre as suas competências básicas ¹³:

- identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamentos nos sistemas e processos de gestão para assegurar qualidade nos serviços prestados;
- monitorar e controlar o uso de recursos;
- garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
- recrutar e selecionar pessoal;
- desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
- planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
- criar, avaliar e organizar as informações para a execução das ações;
- intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões.

¹³ Silveira (2014, p. 56).

Do ponto de vista da gestão da APAE, esse é o principal órgão da estrutura de governança. Sua atuação deverá estar sempre em consonância com as determinações do CA. Por isso, a Diretoria Executiva deve participar das reuniões do CA como ouvinte e responsável por prestar contas da gestão da APAE, apresentando os resultados do trabalho cotidiano, os relatórios financeiros, bem como municiando o CA com todas as informações relevantes para sua correta e eficaz tomada de decisões em relação às diretrizes estratégicas organizacionais.

Por fim, destaca-se que o Estatuto Social das APAEs reza a forma de funcionamento, composição, eleição, reuniões da Diretoria Executiva, bem como suas principais atribuições, além daquelas especificadas neste manual.

4.1.4. Autogestão e Autodefensoria

De acordo com o Estatuto das APAEs, o Programa Nacional de Autogestão e Autodefensoria tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento da autonomia da pessoa com deficiência intelectual e múltipla frente à sua realidade, ampliando sua possibilidade de atuar, influenciando o cotidiano da família, da comunidade e da sociedade em geral.

Autodefensor é o usuário da APAE eleito pelos colegas, com assento e voz em todas as assembleias e reuniões da Diretoria e com presença garantida em todos os eventos promovidos pela entidade.

Os termos **autogestão, autodefensoria, self-advocacy** referem-se ao processo de autonomia e participação direta de pessoas com deficiência na defesa de seus direitos, tomando suas próprias decisões sobre aspectos de suas vidas e contribuindo nos espaços nos quais acontece a tomada de decisão que vai impactar, também, a vida de outras pessoas com deficiência. Trata-se de um exercício de cidadania, de reivindicação de espaços para que essas pessoas possam expressar suas opiniões, desejos e necessidades, mas, sobretudo, serem ouvidas e decidirem sobre questões que vão afetá-las diretamente (Cartilha Orientativa APAE – ES, p. 13).

O órgão é composto por quatro representantes dos atendidos e que tenham pelo menos 16 anos de idade, sendo dois efetivos e dois suplentes, um do sexo masculino e um do sexo feminino, tanto para os efetivos quanto para os suplentes.

Na análise do presidente da Federação das APAEs do ES, Vanderson R. Pedruzzi Gaburo,

quando damos a palavra às pessoas com deficiência intelectual, encontramos uma leitura sobre elas mesmas, sobre suas vidas e suas experiências bastante singulares e profundamente necessárias para estruturar qualquer ação de garantia de direitos em busca de uma vida digna e feliz.

O processo eleitoral de autodefensores é gerido pela instituição que está disponibilizando os cargos. Assim, a APAE estabelece como serão conduzidos os aspectos práticos da eleição, tendo a liberdade, a imparcialidade da instituição e o sigilo dos votos como critérios primordiais para esse processo.

4.1.5. Conselho Consultivo

Previsto no artigo 46 do Estatuto da APAE, o Conselho Consultivo é um órgão da estrutura de governança formado pelos ex-presidentes das APAEs. Sua principal função é atuar como órgão moderador na solução de eventuais conflitos que venham a ocorrer no Movimento Apaeano.

De forma genérica, o Conselho Consultivo tem a incumbência de aconselhar e assessorar a APAE em toda e qualquer questão em que possa ser útil, de acordo com suas experiências na gestão.

Deve servir como apoio na gestão, contribuindo com a formação dos gestores, capacitando-os, principalmente nos momentos de crise que a organização eventualmente atravesse. Nesse sentido, são importantes aliados na identificação e avaliação dos riscos organizacionais, incentivando uma visão mais proativa do que reativa na gestão.

A seguir, destacam-se as principais diferenças entre as atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração e do Conselho Consultivo.

Conselho de Administração	Conselho Consultivo
Delibera, toma decisões e obriga a APAE.	Indica, sugere e aconselha, mas não delibera.
Responsabiliza-se legalmente por suas decisões.	Como órgão consultivo, não assume responsabilidade legal na APAE.
Composto por membros eleitos pela Assembleia Geral Ordinária dentre os associados em pleno gozo de seus direitos.	Composto, exclusivamente, por ex-presidentes da APAE.
A Assembleia Geral elege o(a) conselheiro(a).	A Assembleia Geral ratifica ou não o nome do(a) conselheiro(a) para o Conselho Consultivo.

4.2. Órgãos de controle e fiscalização

4.2.1. Conselho Fiscal

Aliado de primeira instância da Assembleia Geral e eleito exclusivamente por ela, o Conselho Fiscal é um órgão de fiscalização por excelência, inclusive dos atos da Administração.

De acordo com o Guia de Orientação para o Conselho Fiscal do IBGC, “CF é um órgão fiscalizador independente da diretoria executiva e do conselho de administração, que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização”.

As boas práticas de governança recomendam a previsão em estatuto social de um Conselho Fiscal em caráter permanente, como importante elemento do sistema de governança das associações.

Ao Conselho Fiscal compete ¹⁴:

- fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial quanto à missão;
- analisar, ao menos, trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração relativas às operações patrimoniais relevantes a serem submetidas à Assembleia Geral;
- denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrir e demandar providências ao Conselho de Administração;
- convocar a Assembleia Geral quando julgar necessário, na forma do Estatuto Social, no qual se recomenda que esteja prevista essa prerrogativa.

Como se pode notar, diferentemente do Conselho de Administração, que, sendo órgão colegiado, seus componentes não podem agir individualmente, mas apenas com anuência do próprio colegiado, o(a) conselheiro(a) fiscal tem a prerrogativa de ação individual, ou seja, no âmbito de seu mandato e de acordo com o que determina o Estatuto Social, para o bom cumprimento de suas atribuições, poderá, ainda que sem anuência dos outros conselheiros, tomar medidas que bem lhe aprouver no exercício legítimo de suas atribuições.

¹⁴ IBGC (2016).

Que fique esclarecido que a atividade fiscalizadora não impede o(a) conselheiro fiscal de contribuir com seus conhecimentos nas áreas de gestão empresarial, finanças, contabilidade e outras correlatas, visando à melhoria dos processos organizacionais. Assim sendo, o órgão deixa de ser exclusivamente fiscalizador do cumprimento de obrigações e normas, para se tornar um verdadeiro parceiro no cumprimento da missão das APAEs.

Responsabilidade civil do(a) conselheiro(a) fiscal sobre os prejuízos por ele(a) causados

Em princípio, a responsabilidade do(a) conselheiro(a) fiscal é individual: cada conselheiro(a) responde por seus próprios atos. Responde, civilmente, pelos danos causados à organização, no seguintes casos:

- a) em função de omissão no cumprimento dos seus deveres;
- b) por atos praticados em violação à lei ou ao Estatuto da APAE, com culpa ou dolo.

Salienta-se a importância do parecer do Conselho Fiscal, em que constará a opinião do órgão e de seus mandatários, em particular, sobre os atos fiscalizados e as opiniões sobre a gestão organizacional naquilo que lhe cabe.

O artigo 30 do Estatuto das APAEs explicita em detalhes a composição, o mandato e as competências gerais do Conselho Fiscal para essas entidades.

4.2.2. Auditoria externa

Ainda que nem todas as APAEs possam se servir deste importante órgão da estrutura de governança, devido aos altos custos para sua contratação e manutenção, as boas práticas de governança recomendam a aquisição desse serviço sempre que possível.

O intuito é proporcionar a segurança necessária de que as informações financeiras e contábeis produzidas internamente expressam a posição financeira e patrimonial no período auditado e que os controles internos das entidades estão em bom nível para aquilo que se propõem a controlar.

É uma atividade independente, prestada por empresa ou profissionais legalmente habilitados, que têm como escopo e principal atribuição examinar e atestar, por meio de opinião alicerçada nas normas contábeis brasileiras e internacionais, as demonstrações contábeis elaboradas.

O objetivo da produção de relatórios e pareceres pela auditoria externa é aumentar a confiabilidade das demonstrações contábeis, fornecendo aos usuários e interessados nesse tipo de informação os subsídios necessários à tomada de decisão.

Outro fator de importância e que justifica a contratação de uma auditoria nas organizações em geral é a evidência da precisão dos controles e registros contábeis, a fim de se evitar eventuais fraudes e irregularidades que possam colocar a organização em risco.

Mesmo que boa parte das APAEs do ES não esteja obrigada por lei à contratação desse tipo de serviço, se houver recursos, será uma excelente prática fazê-la, visto que ela favorece a transparência de suas operações e a confiabilidade de seus demonstrativos financeiros e patrimoniais.

Benefícios da contratação de auditoria externa

- atesta a confiabilidade dos registros contábeis;
- auxilia o gestor na tomada de decisões;
- melhora a confiabilidade da APAE para o investidor externo;
- melhora a confiança nos profissionais encarregados da elaboração das demonstrações contábeis e contribui para a sua capacitação;
- garante o cumprimento das obrigações fiscais e tributárias;
- contribui para evitar fraudes e irregularidades cometidas internamente;
- obriga a APAE a estar sempre atualizada com normas, regulamentos e leis.

4.2.3. Práticas cotidianas da governança e gestão das APAEs do ES

Os próximos capítulos tratam sobre temas importantes na gestão das APAEs e devem ser lidos e estudados de forma que se tornem práticas cotidianas observadas para uma governança e gestão viva e eficaz. Este trabalho de nada servirá às APAEs se não for utilizado como guia e se não for eficientemente comunicado a todos os interessados e responsáveis na lida diária da organização.

A linguagem é simples e direta, sem os aprofundamentos normalmente encontrados nos livros técnicos disponíveis. De qualquer forma, não se pretende esgotar os temas abordados aqui, devendo seus usuários, à medida que sentirem necessidade de ampliar seus conhecimentos, pesquisar outros autores e apontamentos ou participar de cursos sobre o assunto.

Não obstante o conteúdo sucinto do presente trabalho, entende-se que sua utilização cotidiana e adequada será suficiente para que seja lograda uma gestão qualificada e em condições de prover a devida segurança para a governança da APAE (Diretoria ou Conselho de Administração) no atingimento dos objetivos institucionais.

Cada capítulo subdivide-se em: “Introdução”, “Políticas e procedimentos” e “Relatórios”. Na **Introdução**, procura-se inserir o tema no ambiente organizacional, conceituando-o de forma breve, mas permitindo uma compreensão mais amíúde de cada tema.

Em seguida, o tópico **Políticas e Procedimentos** sugere ações e boas práticas que devem ser observadas pelos responsáveis de cada área que compõe o tema.

Por fim, tem-se **Relatórios**, seção na qual são apresentados modelos de relatórios que subsidiam o processo de governança.

Essa subdivisão torna o **Manual de Gestão e Governança** mais prático e alinhado com as atividades corriqueiras e cotidianas das APAEs do ES.

Para efeito didático e melhor compreensão de como deve funcionar um processo de governança e gestão, o manual segue uma ordem lógica de funções e atividades que, no dia a dia, mesclam-se e se inter-relacionam de forma a viabilizar o cumprimento da missão organizacional.



Quando adequadamente coordenadas e implementadas, todas essas atividades e funções colaboram para a perenidade da organização e para o alcance de seus fins. Por isso, nunca é demais salientar que esse conjunto de incumbências e responsabilidades faz parte das atividades-meio da organização. São estratégias e ferramentas importantes que viabilizam sua finalidade última, que é a transformação social, ou seja, o impacto na vida das pessoas e comunidades atingidas pela missão organizacional. Logo, cada uma delas deve ser pensada sempre com o olhar fixo na missão, visão e, claro, nos valores que a entidade defende. Tendo essa ideia como norte, os próximos capítulos detalham cada uma dessas atividades e funções.

É importante destacar que as atividades de cada órgão e/ou setor nas APAEs são precedidas de planejamento prévio, realizado em reuniões de discussão, avaliação e monitoramento de cada atividade. Tais reuniões devem possuir pauta, horários de início e fim e, no mínimo uma ata/memória, para que não se percam no tempo e se tornem cada vez mais produtivas.

As experiências demonstram que essas reuniões podem acontecer com ferramentas de videoconferência, facilitando a participação de todos os interessados. Assim, podem ser usados recursos como Zoom, Teams, Skype, que, dentre outras, apresentam as seguintes vantagens:

- as reuniões podem ser realizadas a qualquer hora, em qualquer lugar;
- os envolvidos não precisam se deslocar, logo, não há custos de locomoção;
- colabora-se com o meio ambiente, evitando-se a emissão de poluentes;
- é possível conectar clientes, fornecedores, colaboradores e usuários.

Quanto às desvantagens da videoconferência, listam-se as seguintes:

- os participantes podem se perder com outras atividades concomitantes com a reunião;
- as ferramentas utilizadas podem falhar, gerando perda de tempo e foco;
- há mais dificuldade em se coordenar a comunicação, visto que não se sabe o momento certo de falar;
- há conversas paralelas que prejudicam o andamento da reunião.

De qualquer forma, a tecnologia está disponível para facilitar a vida de todos. Nesse sentido, a APAE deve buscar a melhor forma de interagir com seus interessados, de forma a atingir os objetivos de cada encontro que realizar, sempre focada no interesse da coletividade e no cumprimento de sua missão.

5

PLANEJAMENTO

5.1. Introdução

É comum, em muitas organizações, afirmação do tipo: “planejamento é perda de tempo e dinheiro, o importante é ter boa intuição e razoável conhecimento do negócio, usando o tempo e os poucos recursos que temos para aplicar nos programas e projetos da organização”.

Nada contra as pessoas intuitivas. Muitas conseguem se destacar nos espaços em que atuam e acabam por atingir seus objetivos, superando desafios absolutamente impressionantes. No entanto, quando se fala em gestão de entidades que se utilizam de recursos da sociedade – financeiros, materiais ou humanos e, ainda mais, cuja finalidade última esteja ligada a viabilizar sonhos e expectativas de pessoas, grupos e comunidades, como é o caso das APAEs –, chega a ser uma irresponsabilidade deixar as rédeas do negócio ao sabor do próprio faro, torcendo para que apareçam boas ideias e um grau de intuição que solucione os problemas – quando não, esperar que os deuses deem conta daquilo com que a organização, racionalmente, não foi capaz de lidar.

Para o consultor José Alberto Tozzi¹⁵, “planejamento é a capacidade de criar um conjunto de ações que possam servir como degraus rumo a determinado objetivo”. Ainda, de acordo com o mesmo autor,

O planejamento é considerado uma atividade extremamente importante em uma ONG, e é o momento de analisar e procurar responder a algumas questões, como estas:

- Que projetos a entidade pretende realizar no próximo ano?
- Algum projeto além dos costumeiros?
- O número de beneficiários de cada projeto será o mesmo do ano atual?
- Haverá algum crescimento?
- De onde virão os recursos necessários?¹⁶

São questões que a intuição e o tino, tão somente, não resolvem. E mais, não são perguntas a serem satisfeitas por uma única pessoa ou grupo, devendo ser discutidas no coletivo da entidade, com gente de visão estratégica e comprometida com a causa organizacional.

¹⁵ TOZZI, José Alberto. **SOS ONG**: guia de gestão para organizações do terceiro setor. São Paulo: Gente, 2005. p. 43.

¹⁶ Tozzi (2005, p. 44).

Planejamento participativo

É um modelo de planejamento em que um grupo de pessoas elabora, influencia e toma decisões sobre o futuro de um projeto ou empreendimento. Sua vantagem é que, pela participação de várias pessoas, abre-se um leque bem maior de opções, havendo mais experiências e diferentes olhares sobre os temas tratados. Além disso, permite ampliar a capacidade de ação, até mesmo diminuindo custos e permitindo um trabalho com mais qualidade.

Há indagações ainda mais estratégicas que o planejamento de longo prazo, deve satisfazer, quais sejam:

- Quais são as ameaças e oportunidades que afetarão a organização daqui a três ou cinco anos?
- Quais os principais riscos a que a organização está sujeita atualmente?
- A missão, visão e valores que a entidade defende ainda são válidos ou se deve refletir melhor sobre esses aspectos?
- A visão de mundo, como organização, ainda é válida nos tempos atuais?
- Como a direção da entidade se assegura de que está caminhando, segundo as normas e procedimentos corretos?
- Há metas e indicadores suficientes para dar conta dessas indagações no cotidiano organizacional?

O planejamento é uma atividade proativa em responder a essas questões, sendo algo contínuo, processual, vivo. Um bom planejamento dialoga com as pessoas envolvidas na organização, tem o intuito de prover vitalidade, não engessa, mas liberta das amarras, das incertezas e dos riscos a elas relacionados.

Este manual aborda dois tipos de planejamento: o **estratégico**, que é de longo prazo e afeta toda a organização, e o **operacional ou anual**, aquele que deve ser aprovado previamente pelos órgãos mais altos da estrutura de governança (Diretoria ou Conselho de Administração), para ser executado no ano seguinte.

Todo planejamento, estratégico ou operacional, deve ter objetivos, metas e indicadores de resultados, a fim de que possa servir de baliza para as operações da entidade. Esses conceitos serão utilizados ao longo deste manual e são descritos sucintamente a seguir.

Objetivo: é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas.

Meta: é um objetivo temporal e quantitativamente dimensionado, para o qual se estabeleceu o sujeito da ação, quantificou-se o objetivo e se determinou um prazo para atingi-lo.

Indicador: são os elementos que apontam ou indicam algo e que possam oferecer informações úteis para a tomada de decisões.

5.2. Políticas e procedimentos

Para Fishmann e Almeida ¹⁷, o planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente onde a entidade está inserida, cria a consciência das oportunidades e ameaças e de seus pontos fortes e fracos, definindo a direção estratégica que deverá seguir”.

Seus principais objetivos, segundo José Alberto Tozzi ¹⁸, são:

- discutir a identidade e o destino da organização, direcionando suas atividades;
- compreender o ambiente em que a instituição está inserida, ampliando sua visão de mundo em relação às suas atividades;
- pressupor responsabilidades e participação de todos os gestores e comprometimento das áreas.

Tozzi ¹⁹ acrescenta que é preciso avaliar o momento de planejar, visto que tal processo é dificultado na fase em que a organização sente a “casa caindo”, embora este seja o momento em que gestores e suas equipes possam estar mais propensos a sentir falta do planejamento, pois sentem as consequências de não o terem feito.

O planejamento estratégico define missão, visão e valores organizacionais e busca reforçar a vocação da entidade (o que ela sabe fazer bem feito e o faz como ninguém) com o olhar e as energias voltados ao seu foco de atuação.

¹⁷ FISHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico** na prática. São Paulo: Atlas, 1991. p. 25.

¹⁸ Tozzi (2005).

¹⁹ Tozzi (2005).

Deve-se ressaltar a importância do foco de atuação, pois não é pouco comum que organizações percam oportunidades de crescimento e melhoria de seus serviços quando se afastam de sua essência, fazendo de tudo e muito mais, quando deveriam fazer bem, única e exclusivamente, aquilo a que se propuseram e que é a sua verdadeira vocação.

Nesse sentido, o planejamento estratégico pode funcionar como um limitador de ações desesperadas e fruto de pouca reflexão, quando, nos difíceis caminhos de uma gestão responsável e focada, a entidade acaba por se dispersar.

Foco é ter visão em um objetivo bem definido, é o ponto de convergência, o centro de trabalho e atuação da entidade. Logo, quando esta sai do foco significa que não está enxergando bem o seu verdadeiro papel na sociedade.

Para as APAEs, isso significa dispersar-se de uma missão e visão bem definidas e vivenciadas por colaboradores, parceiros e alta administração, convergindo na missão de trabalhar para que as pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias vivam com melhor qualidade de vida e felizes.

A figura a seguir demonstra essa relação entre a missão, visão, valores e a vocação da entidade, os quais interagem sem que ela perca seu foco.

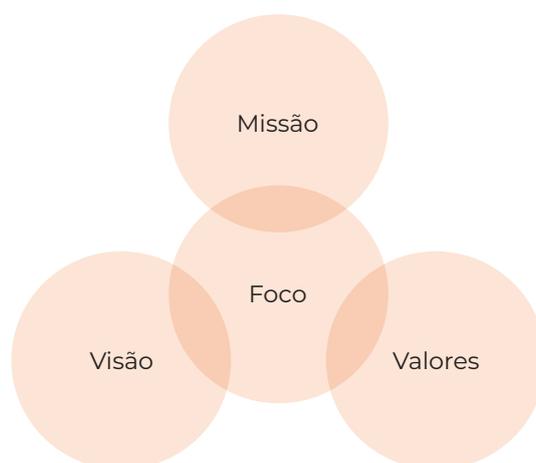


Figura 6.1 – Interação entre missão, visão e vocação (dos autores).

Por **missão**, entende-se a razão de ser da organização, para que ela foi concebida, para que serve e a quem poderá servir. Missão vem do vocábulo *mitere*, que significa “a que foi enviado”.

Segundo Antônio Luiz de Paula e Silva,

*uma boa imagem para ajudar a entender a ideia de missão é a da estrela-guia, utilizada por navegadores para cruzar o oceano. A estrela-guia é algo inalcançável, porém, presente e útil em cada momento da viagem. Ela ajuda a manter o rumo, a direção, desde que se saiba por ela orientar-se*²⁰.

20 SILVA, Antônio Luiz de Paula. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Instituto Fonte, 2000. p. 81.

A **visão**, quando bem discutida e elaborada, “pode ser entendida como um objetivo claro e abrangente, que fornece uma ideia nítida do que se quer ser ou fazer” ²¹.

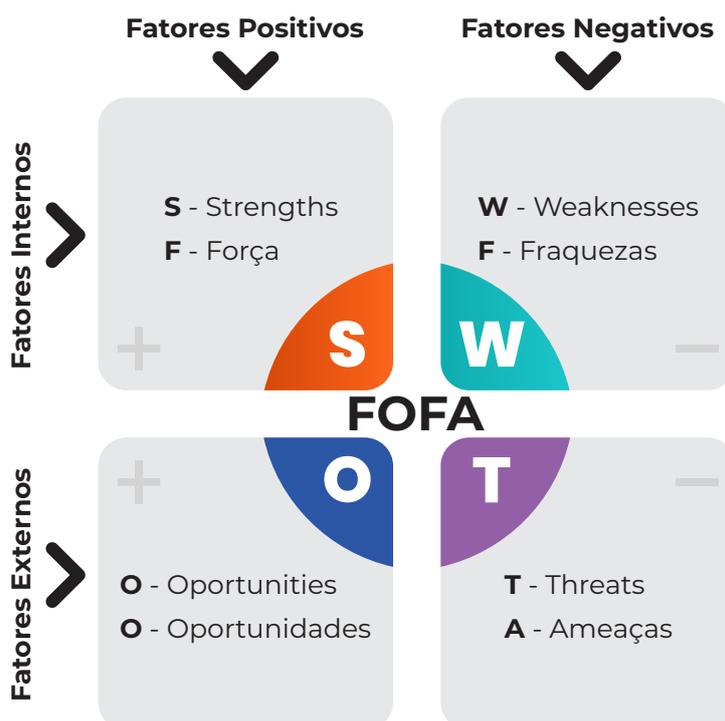
Os **valores**, por sua vez, são crenças e atitudes que norteiam as práticas de colaboradores, da diretoria e de todos aqueles e aquelas que, de alguma forma, representam a organização na sociedade. Dão identidade à organização, são capazes de diferenciá-la perante outras. Os valores orientam posturas, condutas e modos de ser, por isso devem fazer parte da cultura organizacional, na qual todos e todas estão mergulhados e assentidos.

Normalmente elaborado para um período de três a cinco anos e revisado anualmente, o planejamento estratégico, depois de elaborado, discutido e aprovado, é inserido em um plano de objetivos e metas, que será avaliado periodicamente por meio de indicadores de resultado previamente criados.

Na prática, o planejamento estratégico inicia-se com um bom diagnóstico dos ambientes externo e interno em que a APAE se insere. É o denominado FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), também conhecido como Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

O diagnóstico do ambiente pretende responder à seguinte pergunta: qual a real situação da APAE quanto a aspectos internos e externos que podem influenciar seu futuro?

Para análise do ambiente, costuma-se utilizar a matriz FOFA/SWOT, mostrada na figura a seguir, após a qual seus componentes são descritos.



²¹ Silva (2000, p. 86).

Forças: são as variáveis internas e controláveis que podem propiciar uma condição favorável para as APAEs em relação ao seu ambiente, por exemplo: seu nível de atendimento ao público alvo, a capacitação e motivação dos colaboradores, o envolvimento do Conselho de Administração e da Diretoria, as condições de suas instalações etc.

Fraquezas: são as variáveis internas e controláveis que podem provocar situações desfavoráveis para as APAEs, tais como: o não cumprimento de normas e procedimentos internos, colaboradores desmotivados e mal treinados, instalações mal dimensionadas etc.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pelas APAEs que podem ser aproveitadas, desde que identificadas e enfrentadas com profissionalismo e visão de futuro, tais como: alterações na legislação que possam beneficiar a APAE, geração de renda própria etc.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pelas APAEs que podem comprometer o futuro da organização, se não forem identificadas e intensamente analisadas, tais como: modificações desfavoráveis no ambiente regulatório (estudos do governo para reduzir ou acabar com as imunidades tributárias), problemas de sustentabilidade, perda de investidores sociais, perda de arrecadação etc.

A partir da análise do ambiente organizacional, a APAE deverá criar indicadores de desempenho que demonstrem se a entidade está, de fato, tomando decisões que favorecem as operações, criando o futuro organizacional desejado.

Anualmente, o planejamento estratégico deverá passar por controle e revisão, no sentido de se evidenciar seu cumprimento durante o período de sua execução.

Entre as finalidades desse controle e revisão estão:

- identificar problemas e desvios de rota, no sentido de reconduzir as operações da APAE ao rumo previamente estipulado;
- atestar se as políticas e estratégias definidas no planejamento estratégico estão, de fato, provendo os resultados projetados e esperados pela APAE;
- prover informações úteis e necessárias para a correta gestão do planejamento estratégico.

O fluxo de execução e revisão do planejamento estratégico é mostrado na figura a seguir.



5.2.1. Planejamento operacional

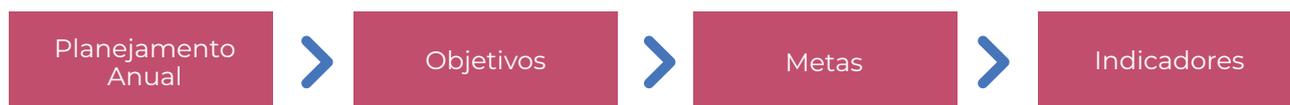
A cada ano e de acordo com as diretrizes definidas no plano estratégico, prepara-se o planejamento operacional, lançando-se mão de indicadores de desempenho adequados e previamente estipulados.

No planejamento operacional ou anual, as APAEs devem estabelecer objetivos, metas e indicadores para cada setor da organização e como cada um dos departamentos e setores contribuirá, ao longo do ano, para o alcance dos objetivos institucionais elencados no plano estratégico.

Para cada setor ou departamento, sugere-se estabelecer:

- o plano de trabalho detalhado, objetivos, metas e indicadores;
- os recursos (financeiros, humanos, materiais etc.) necessários ao cumprimento das metas;
- os resultados esperados no fim do ano (que deverão ser acompanhados periodicamente);
- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis pela execução e implantação das ações que levarão ao alcance de cada objetivo.

A figura a seguir demonstra a dinâmica desse processo.



Um bom exemplo de atividades dentro do planejamento operacional é o orçamento anual, assunto que será abordado com mais detalhes no capítulo referente à gestão financeira.

Pode-se observar que o orçamento anual, para servir de ferramenta de gestão e também de avaliação de desempenho, parte de um plano financeiro previamente determinado, com os objetivos explícitos de receitas e despesas operacionais, de execução dentro das linhas orçamentárias e por centros de custos, tendo metas fixadas pela gestão e aprovadas pelo Conselho de Administração no ano anterior.

Todo esse processo é monitorado e avaliado por meio de indicadores do tipo: orçado x realizado com as variações muito bem explicadas e direcionadas, para correção dos rumos, se necessário.

5.3. Relatórios

Para cada um dos planejamentos tratados anteriormente (estratégico e operacional), serão elaborados relatórios com o intuito de informar à governança das APAEs (Diretoria ou Conselho de Administração) que o respectivo assunto está sendo tratado e controlado da melhor forma, dando-lhe razoável segurança de que os eventuais riscos estão sob controle.

5.3.1. Planejamento estratégico

A título de exemplo, a tabela a seguir procura evidenciar de que forma as metas estabelecidas no plano estratégico estão sendo cumpridas e qual o grau de satisfação desse item, até a data especificada. Trata-se de documento que deve ser enviado trimestralmente à governança (Diretoria ou Conselho de Administração) pelo setor responsável (Diretoria Executiva).

Diagnóstico	Objetivos	Metas	Situação - 1º sem/2020
Fatores internos			
Forças			
Alto nível de atendimento do público alvo	Manter atendimento alto nível	Chegar a 80% de aprovação na avaliação do Atendimento pelas famílias atendidas	70%
Colaboradores capacitados	Melhorar nível de escolaridade dos colaboradores	Realizar 2 workshops sobre atendimento a PCD	1 workshop realizado
Colaboradores motivados	Realizar workshop motivacional	Realizar 2 workshops motivacionais no ano	1 workshop realizado
Fraquezas			
Dificuldades de cumprimento de normas e procedimentos internos	Colaboradores capacitados para cumprir normas e procedimentos	Realizar dois treinamentos internos a cada semestre sobre compliance	1 treinamento realizado
Instalações rústicas e mal dimensionadas na área de atendimento das crianças	Área de atendimento mais organizada, arejada com móveis novos	Reformar área de atendimento com pintura de paredes e troca do piso. Troca das bancadas e bancos da área de espera	Piso da entrada trocado Feito pedido das novas bancadas
Fatores externos			
Oportunidades			
Geração de renda própria	Aumentar receita com o teste do pezinho	Definir estratégia	
Ameaças			
Perda de doações de contribuintes mensais	Manter o nível de arrecadação com doações mensais	Definir estratégia	

Quadro 1: Detalhamento dos objetivos e metas do plano estratégico
Fonte: os autores.

5.3.2. Planejamento operacional

O relatório que servirá de execução, avaliação e controle do plano operacional pela governança (Diretoria ou Conselho de Administração) das APAEs é o modelo constante do Anexo 1 – Plano Estratégico Participativo da APAE Vitória, que deverá ser adaptado (simplificado). Sugere-se que ele seja entregue à governança conforme cronograma estabelecido.

6

GESTÃO DO MARCO REGULATÓRIO

6.1. Introdução

Neste manual, marco regulatório se refere ao conjunto de leis, normas e procedimentos que regulam as atividades das APAEs, tanto interna quanto externamente, bem como aos títulos e certificações que estas recebem ou intencionam receber. Logo, não devemos confundir-lo com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, parte integrante da Lei 13.019/2014.

A seguir, são listados os principais títulos e certificações que as APAEs recebem e que, para sua manutenção, devem ter especial atenção. Isso porque são como “carimbos” que atestam a idoneidade, a transparência e a capacidade da organização de cumprir com eficiência seu papel na sociedade, prestando contas de tudo a que se obriga, em função desse mesmo compromisso assumido com parceiros e com a sociedade.

• **Utilidade Pública Estadual (Lei 10.976/2014)**

Titulação concedida a entidades atuantes há mais de dois anos e que prestem serviços relevantes à população de forma benevolente e abnegada nas áreas de educação, saúde, assistência social, lazer, esportes, segurança alimentar, cultura e demais áreas definidas na lei.

• **Utilidade Pública Municipal**

Idem ao Estadual no âmbito Municipal. Cada APAE deve considerar a legislação do município em que se localiza sua sede.

• **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**

Fundamentada na Lei 9.790/1999, é a qualificação outorgada pelo Ministério da Justiça às entidades que tenham finalidade de cunho social e cultural. É um título pouco procurado atualmente, visto que suas vantagens não vão além da possibilidade de receber doações de empresas tributadas pelo Lucro Real à ordem de até 2% do seu Lucro Operacional bruto, o que já está contemplado na Lei 13.019/2014 para toda e qualquer organização da sociedade civil. Também possibilita firmar termos de parceria com o poder público federal.

• **Organização Social**

Fundamentada na Lei 9.637/1998, é um tipo de qualificação das entidades que lhes permite absorver atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e à preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, até então desempenhadas pelo poder público. É configuração jurídica de uma entidade privada sem fins lucrativos que assume a gestão de um equipamento público nas áreas citadas.

• **Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS**

Fundamentado na Lei 12.101/2009, reconhece as OSCs certificadas como entidades beneficentes de assistência social, conferindo-lhes o direito à isenção do pagamento das contribuições sociais – cota patronal sobre a folha de salários, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social e Programa de Integração Social. Sua obtenção está destinada, exclusivamente, a entidades que atuam nas áreas de saúde, educação e assistência social. É de difícil obtenção e manutenção, mas, por ser extremamente vantajoso, as APAEs devem empreender esforços para fazer adequada gestão desse certificado.

• **Conselho Municipal de Assistência Social**

Não é propriamente uma certificação, mas a inclusão de cada APAE no Conselho Municipal de Assistência Social é condição indispensável para o recebimento do CEBAS.

A inscrição no conselho está destinada a entidades que atuam na área de assistência social. Trata-se de órgão que reúne representantes do poder público e da sociedade civil para discutir, deliberar, estabelecer normas e fiscalizar a prestação de serviços socioassistenciais estatais e não estatais nos municípios, com base nos princípios e diretrizes da Lei Federal 8.742/1993, dispositivo que criou esses órgãos.

Os conselhos municipais são criados pelo município mediante lei específica que estabelece sua composição, o conjunto de atribuições e a forma pela qual suas competências serão exercidas.

A Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social 237/2006, em seu artigo 10, define que os conselhos de assistência social deverão ser compostos por 50% de representantes do poder público e 50% de representantes da sociedade civil.

Os conselhos estão vinculados ao órgão gestor da assistência social, que deve prover infraestrutura, garantindo recursos materiais, humanos e financeiros, conforme estabelece o parágrafo único do artigo 16 da Lei Federal 8.742/1993 e alterações que lhe foram trazidas pela Lei 12.435/2011.

• **Outros:** poderão ser necessários outros títulos ou certificações, dependendo do município ou estado em que está situada a APAE, bem como das atividades exercidas pela organização.

Além de administrar adequadamente os títulos e certificações já explicitados, é dever de cada APAE, em sua gestão, manter atualizadas as Certidões Negativas de Débitos – CND, conforme listado a seguir.

- **Certidão de regularidade fiscal municipal**

Evidencia se a APAE está em dia com o pagamento de tributos (taxas e emolumentos) obrigatórios por lei, sendo que cada município (prefeitura) tem suas especificidades e exigências, de modo que é possível obtê-la no site da própria prefeitura ou pessoalmente.

- **Certidão de regularidade fiscal estadual**

Idem em relação aos tributos que não têm isenção ou imunidade, tais como as taxas e emolumentos estaduais. Normalmente, pode-se acessar o site da Secretaria da Fazenda estadual e imprimir a CND, mas, dependendo do estado em que a APAE estiver localizada, talvez isso possa ser feito apenas indo presencialmente ao órgão.

- **Certidão da Receita Federal (Previdência e Receita Federal)**

A Certidão de Débitos Relativa a Créditos Tributários Federais e Previdência Social e à Dívida Ativa da União indica se a organização está em dia com todos os tributos a que está obrigada. Mesmo que a organização seja imune ou isenta, deve apresentar a CND para a Sede e todas as suas filiais.

- **CNDs trabalhistas**

Emitida com base nas informações remetidas pelos 24 Tribunais Regionais do Trabalho do país. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho, essas informações

[...] incluem as obrigações trabalhistas, de fazer ou de pagar, impostas por sentença, os acordos trabalhistas homologados pelo juiz e não cumpridos, os acordos realizados perante as Comissões de Conciliação Prévia (Lei nº 9.958/2000) e não cumpridos, os termos de ajuste de conduta firmados com o Ministério Público do Trabalho (Lei nº 9.958/2000) e não cumpridos, as custas processuais, emolumentos, multas, honorários de perito e demais despesas oriundas dos processos trabalhistas e não adimplidas²².

Em outras palavras, a CND trabalhista atesta que a empresa está em dia com as regularidades trabalhistas. A certidão é válida por 180 dias, e é emitida pelo portal do Tribunal Superior do Trabalho.

22 Disponível em: <<https://trabalhista.blog/2012/02/03/>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

- **CND com o FGTS**

É emitida no portal da Caixa Econômica Federal, sendo condição obrigatória para que a organização possa relacionar-se com os órgãos da Administração Pública e com instituições oficiais de crédito. Sua validade é de 30 dias, a contar da data de sua emissão.

- **CND de tributos mobiliários**

Emitida pelas prefeituras. Assim como as certidões de débitos municipais, esta varia de município para município, sendo que:

- **CND mobiliária:** garante a inexistência de débitos referentes ao Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza e às taxas relacionadas à prestação de serviços;
- **CND imobiliária:** atesta que o imóvel não possui dívidas de Imposto Predial e Territorial Urbano ou a outras tarifas imobiliárias, tais como: taxas de asfalto, de conservação, de iluminação pública ou de coleta de lixo.

É importante verificar se essa CND está disponível no site da prefeitura local ou apenas por atendimento presencial.

A maioria dos títulos, certificações e CNDs mencionados estará sob a responsabilidade do setor contábil e do setor jurídico das APAEs. É importante definir quem será a pessoa responsável pelo seu controle e manutenção, pois qualquer falha nesse processo poderá acarretar sérias consequências para as entidades.

Saliente-se que nenhuma OSC poderá receber recursos públicos e incentivos fiscais sem as certidões negativas.

Em relação às normas e regulamentos que devem ser observados, temos os estatutos de cada APAE e seus regimentos internos.

Os estatutos são a “certidão de nascimento” das organizações sem finalidade de lucro e disciplinam todo o relacionamento jurídico interno a elas, atribuindo-lhes uma identidade.

Cabe ressaltar que os estatutos são padronizados e não podem ser alterados sem autorização da Federação Nacional das APAEs. Suas cláusulas devem versar sobre a qualificação, tipo jurídico, denominação, localização, objeto social, prazo de duração da sociedade, data de encerramento do exercício social, foro contratual e outras deliberações relacionadas à forma como a organização irá realizar sua missão. Além disso, os estatutos devem identificar os principais órgãos de administração e gestão, tais como Diretoria ou Conselho de Administração, Conselho Fiscal e outros.

É importante destacar que, no estatuto, devem estar claramente mencionadas as formas de sustento da organização. Atividades de captação de recursos realizadas pela APAE que não estiverem detalhadas no estatuto estarão sujeitas à tributação na forma da lei.

Já o Regimento Interno pode ser definido como um conjunto de normas e procedimentos que regulam o funcionamento dos órgãos internos da APAE e seu objetivo será garantir o correto funcionamento de cada órgão, obrigando seus integrantes à sua observância e padronizando as práticas internas.

Outro ponto a considerar no marco regulatório das APAEs refere-se à possibilidade de remunerar dirigentes (Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal). Porém, existem algumas implicações que devem ser analisadas com antecedência, por exemplo, a legislação específica de órgãos que ainda não se adaptaram, tais como algumas prefeituras. Além disso, sempre há a necessidade de recursos livres para a remuneração dos diretores.

6.1.1. Lei Geral de Proteção de Dados

Em vigor desde agosto de 2020, a Lei Geral de Proteção de Dados – Lei 13.709/2018 aborda a questão da utilização de dados pessoais na denominada “nova economia digital”. O dispositivo se aplica a qualquer pessoa, física ou jurídica (de direito público ou privado), que realize o tratamento de dados pessoais, online e/ou off-line.

São comuns nas rodas de conversas os temas big data, analytics, data mining, marketing digital, redes sociais, apps com serviços personalizados, além de tantos outros que se desenvolvem a partir de dados pessoais, que já estão sendo chamados de “o petróleo do século XXI”.

Em função das inovações na coleta de dados pessoais, são constantes as queixas de vazamento de dados. Mais e mais pessoas sentem que sua privacidade está sendo invadida e que será preciso definir certas regras para balancear a inovação e a comodidade dos novos serviços, sem se descuidar de direitos fundamentais, tais como privacidade, intimidade, liberdade de expressão, dentre outros.

Nesse sentido, a LGPD estabelece regras e limites para organizações em geral a respeito da coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento de dados. Simplificadamente, com esse dispositivo legal, os titulares de dados passarão a ter maior controle sobre todo o processamento de suas informações pessoais. Disso decorrem diversas obrigações para controladores (a quem competem as decisões sobre o tratamento dos dados) e operadores (aqueles que tratam os dados de acordo com o estipulado pelos controladores).

A LGPD afeta diretamente as operações das APAEs, visto que estas detêm uma enormidade de dados de beneficiários, funcionários, voluntários e outros grupos de pessoas naturais. Logo, é importante ter em conta os controles necessários ao seu cumprimento, bem como fazer uma profunda análise e levantamento de todos os dados pessoais sob controle da entidade, avaliando a melhor forma de tratá-los, evitando as pesadas multas que a referida legislação impõe às organizações que descumprirem suas determinações.

Todos os colaboradores e representantes das APAEs devem ter conhecimento da Lei 13.709/2018 e seus principais pontos de atenção, visto que ela enseja cuidados que antes não eram tão necessários, tais como:

- colaboradores e representantes não devem enviar materiais da APAE para seus e-mails particulares, a fim de se evitar que essa prática seja considerada vazamento de dados sigilosos;
- deve-se tomar os devidos cuidados com o ataque de hackers, buscando eliminá-los ou reduzir a probabilidade de sua ocorrência;
- não utilizar HDs externos não oficiais para armazenamento de dados da APAE;
- não utilizar pen drives pessoais nos computadores da organização;
- utilizar bloqueios de telas no computador sempre que o usuário se ausentar da mesa de trabalho;
- um vazamento de dados também pode se dar por meio de papéis de trabalho utilizados como rascunho, logo, o recomendável é o uso de máquinas picotadoras para descarte e destruição desse material;
- outras práticas comuns devem ser evitadas, tais como: compartilhamento de senhas do computador, empréstimo de celular corporativo; utilização de softwares “piratas” ou não legalizados – até porque as empresas desenvolvedoras têm programas de doação desse tipo de ferramentas para as OSCs.

CUIDADO! Até mesmo conversas sobre temas internos da APAE em ambientes externos também estão passíveis de enquadramento na LGPD, podendo dar margem a vazamento de dados pessoais.

6.2. Políticas e procedimentos

6.2.1. Legislação e normas internas e externas

Para a adequada gestão do marco regulatório, será necessário, além da atualização constante e rigorosa de toda a legislação, o acompanhamento proativo das eventuais mudanças que vão ocorrendo no ordenamento jurídico que compete à operação das APAEs.

Isso significa que não é suficiente ler e se aprofundar sobre a legislação em vigor, sendo necessário acompanhar as propostas governamentais em relação a tudo o que se refere a esse enorme arcabouço jurídico, no sentido de preparar-se para o futuro, evidenciando riscos, ameaças e as oportunidades que se vislumbrem.

Para certificar-se de que a APAE está se capacitando e se atualizando em relação a toda a legislação que a obriga, sugere-se um modelo de tabela, como a que segue.

Normas Internas e Externas	Breve descrição	Responsável	Status
Normas Federais Lei 13.019/2014 (listar outras normas)	MROSC – regula a relação entre o poder público e as OSCs	Jurídico, Contabilidade	OK
Normas estaduais (listar as normas)	Identificar normas estaduais	Definir responsável	
Normas municipais (listar as normas)	Identificar normas municipais	Definir responsável	
Órgãos reguladores (listar as normas)	Identificar órgãos reguladores	Definir responsável	
Principais normas estatutárias (listar as normas)	Identificar normas estatutárias	Definir responsável	
Regimento interno (listar as normas)	Identificar normas no Regimento Interno	Definir responsável	
Manual de Ética e Conduta (listar as normas)	Identificar normas e procedimentos no Manual	Definir responsável	

Quadro 2: Atualização na legislação e normas internas e externas

Fonte: os autores.

Essa tabela ou outra que dê subsídios à governança de que a gestão está atualizada sobre a legislação deve estar disponibilizada pelo menos trimestralmente, ainda que não tenha havido, no período, qualquer tipo de alteração.

6.2.2. Títulos, certificados e certidões negativas de débitos

Sugere-se, a título de exemplo, a seguinte tabela de acompanhamento da regularidade dos citados títulos, certificações e certidões negativas, que deverá ser disponibilizada mensalmente para os órgãos de governança.

Título ou certificação	Período	Validade até	Responsável	Situação
Utilidade Pública Estadual	2016/2017	Março/2018	Jurídico	Ok
Utilidade Pública Municipal	2016/2017	Junho/2018	Jurídico	Ok
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei 9.790/1999)	2015/2018	Abril/2018	Jurídico	Não aplicável
Organização Social				
CEBAS				
Certidão Negativa de Débitos				
Certidão de regularidade fiscal Municipal	2016/2017	Março/2018	Contabilidade	Ok
Certidão de Regularidade Fiscal Estadual	2016/2017	Junho/2018	Contabilidade	Ok
Certidão da Receita Federal (Previdência e Receita Federal)	2015/2018	Abril/2018	Contabilidade	Pendente
Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas	Jan a mar/2018	180 dias	RH	Ok
Certidão Negativa de Tributos Mobiliários			Contabilidade	Pendente

Quadro 3: Revisão de títulos e certificados e certidões negativas de débitos

Fonte: os autores.

É importante ressaltar que a governança das APAEs precisa estar suficientemente segura de que todas essas certidões estão disponíveis a qualquer momento. Assim, não basta colocar essa responsabilidade nas mãos de um profissional de contabilidade ou qualquer outro, principalmente se ele for terceirizado.

6.3. Relatórios

Os relatórios sugeridos nas Figuras 7.1 e 7.2 deverão ser entregues pelo responsável ao Conselho de Administração ou Diretoria das APAEs, de acordo com cronograma estabelecido.

7

GESTÃO DE PESSOAL

7.1. Introdução

Sem dúvida, uma das áreas que requerem mais cuidado em toda a organização é a gestão de pessoal. Quando ela é mal gerenciada, pode trazer sérios riscos para a instituição. No entanto, quando bem estruturada, agrega um grande valor e oportunidade para o crescimento das APAEs. Comumente, a gestão de pessoal é deixada exclusivamente a cargo da área de recursos humanos, porém é de responsabilidade indelegável da entidade como um todo, jamais de um setor específico.

Para Clarence Francis ²³, buscar o entusiasmo e a vontade de um colaborador ou parceiro na lida diária não é trabalho dos mais fáceis:

Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode igualmente comprar certa atividade muscular, pagando-a por hora ou por dia; mas você não pode comprar entusiasmo; você não pode comprar iniciativa; você não pode comprar devoção de corações, de espíritos, de almas; essas virtudes você terá que conquistá-las.

A gestão de pessoas visa exatamente a buscar colaboradore(a)s que estejam felizes no que fazem e que, ao mesmo tempo, dediquem o que têm de melhor de si para o trabalho na organização. Sem esse comprometimento espontâneo, será muito difícil, se não for impossível, atingir os objetivos e metas estabelecidos nos planos previamente traçados, sendo que fazê-lo, como se vê no fragmento de Francis, deve ser uma conquista, não por imposição ou decreto.

Lidar com pessoas, como se sabe, não é como produzir automóveis ou computadores, já que pessoas não são máquinas. Elas têm expectativas, sonhos acalentados, antes mesmo de chegarem à organização. Entretanto, podem ter seus dias de estima nas alturas e dias com desmotivação e desalento. Dessa forma, não se pode esperar que deixem seus problemas em casa e cheguem totalmente dispostas para o trabalho todos os dias o ano todo.

Por isso, não basta cumprir a legislação trabalhista, ainda que isso não seja pouco; será preciso muito mais, será preciso ir além do cumprimento estrito dos direitos. Além dos salários, os colaboradores precisam de um bom ambiente interno, querem ser reconhecidos, querem ser valorizados e querem crescer naquilo que fazem.

Ademais, para um bom ambiente de trabalho, deve-se buscar uma cultura colaborativa, em vez da costumeira cultura de competição. Este talvez seja o maior desafio de uma organização, ou seja, que seus colaboradores realmente estejam dispostos a “vestir a camisa” e cumprir seu papel com afinco, contribuindo com seus pares no afã dos interesses da organização e do coletivo.

O ciclo mostrado na figura a seguir procura demonstrar como se pode atingir esse potencial das pessoas na APAE ou em qualquer organização com grande dependência de pessoas motivadas para o trabalho.

²³ Executivo de negócios norte-americano da área de alimentos, internacionalmente reconhecido.



A gestão de pessoas adequada e próspera no atingimento de metas e objetivos deve passar por esses cinco tópicos, que serão abordados detalhadamente a seguir.

7.2. Políticas e procedimentos

7.2.1. Recrutamento e seleção

Recrutar significa “crescer de novo” (re – de novo + creistre – crescer; do latim crescere, crescer), o que significa dizer que, a cada novo colaborador contratado, a organização cresce novamente: cresce pelas novas experiências que ele traz para dentro da organização. Em outra via, o novo colaborador também cresce com o seu aprendizado na organização, em uma troca rica e desafiadora.

Recrutamento e seleção

Conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados para as vagas disponíveis, capazes de assumirem cargos dentro da organização. Tem extrema importância, pois é por meio de um adequado processo de recrutamento e seleção de pessoal, interno ou externo, que a organização consegue identificar os talentos que farão a diferença no cumprimento de sua missão.

O importante é verificar se o pretendente à vaga tem algum conhecimento da causa das APAEs. A falta de disposição para a causa organizacional praticamente desqualifica o candidato à vaga. Sem dúvida, essa será uma das principais qualificações que a APAE buscará em seus novos colaboradores, além das qualificações técnicas, tão necessárias para uma adequada prestação de serviços.

Há várias formas de recrutar. A mais comum é buscar o candidato externamente à organização, identificando-o a partir de anúncios em jornais de grande circulação, em sites especializados, empresas de recolocação, num banco de currículo mantido pela própria APAE ou até por meio da indicação de colaboradores e parceiros.

No entanto, não se deve esquecer de que dentro da própria APAE pode haver candidatos em potencial, que já estejam familiarizados com o trabalho cotidiano e que, se estiverem em condições de preencher os requisitos para a vaga, serão os candidatos preferenciais.

Como etapas para a seleção, sugere-se, minimamente, que sejam aplicados alguns testes, tais como:

- provas teóricas sobre assuntos diversos, principalmente sobre o tema da deficiência, para avaliar o conhecimento ou a provável aderência do candidato à causa;
- dinâmicas para avaliar a maneira como o candidato se comporta em situações de pressão ou em grupo;
- testes psicológicos para avaliar como o candidato se comporta com os outros e consigo próprio (há testes desse tipo disponíveis no mercado);
- a entrevista deve ser feita com o gestor de pessoal e com o futuro superior e, quando possível, até mesmo com toda a equipe com quem o candidato irá trabalhar.

Ao decidir-se pela seleção deste ou daquele candidato, além do que já se disse sobre a aderência à causa das APAEs, deve-se levar em conta no candidato os seguintes aspectos:

- a formação acadêmica, que deve estar de acordo com requisitos que o cargo exige;
- experiência profissional que o qualifique para o cumprimento das exigências do cargo, sem precisar de muito treinamento ou formação, visto que isso também pressupõe dispêndio de tempo e recursos dos quais, muitas vezes, a APAE não dispõe;
- estabilidade nos empregos anteriores é outro fator de análise, ainda que não seja indispensável, mas candidatos que permanecem pouquíssimo tempo em cada emprego podem levar a pressupor prováveis problemas também na APAE que o emprega;
- referências de empregos anteriores também é um mecanismo que possibilita conhecer um pouco mais sobre o candidato, ainda que, como se sabe, toda contratação será sempre uma surpresa, positiva ou negativa.

É importante ressaltar que há leis e decretos específicos que regulamentam a relação das organizações da sociedade civil com o poder público, as quais têm seus próprios procedimentos para a contratação de profissionais, especificamente, aqueles que atuarão nos projetos apoiados por órgãos públicos.

7.2.2. Contrato de trabalho

De acordo com o artigo 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, “o contrato individual do trabalho é o acordo tácito ou expresso correspondente à relação de emprego”. Ou seja, o contrato de trabalho é um acordo que pode ser verbalmente combinado entre ambas as partes e sem a presença de um documento que comprove tal ação ou pode ser escrito, formalizado, assinando-se um documento que normatize toda a relação de trabalho entre o empregador e o empregado.

Pelas regras atuais da relação de emprego (a partir da Lei 13.467/2017 – Lei da Reforma Trabalhista), os trabalhadores podem ser contratados por meio de diversos tipos de contrato, listados a seguir, podendo ser efetivados de acordo com as necessidades das organizações.

- **Contrato por prazo determinado:** é o contrato de trabalho em que há datas de início e término, antecipadamente combinadas entre o trabalhador e o empregador. O prazo máximo dessa modalidade é de dois anos, sendo possível sua prorrogação por quantas vezes as partes decidirem, desde que o prazo máximo não ultrapasse dois anos (Lei 9.608/1998).
- **Contrato por prazo indeterminado:** é o contrato de trabalho mais comum, onde as partes não preveem um prazo máximo para sua conclusão, sendo que sua extinção depende da vontade de uma das partes ou das duas partes, em comum acordo. Ou seja, sem manifestação de qualquer das partes o contrato não se extingue.
- **Contrato de trabalho temporário:** opção para organizações que possuem necessidades urgentes de um tipo de serviço em períodos de volume extra de trabalho ou atividades por tempo determinado. Além de atender a sua demanda extra, a organização que contrata também não se responsabiliza por custos adicionais relativos a férias, 13º, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e FGTS.
- **Contrato de trabalho eventual:** é uma forma específica de contratação de serviços. O trabalhador eventual presta serviço assalariado, mas esporádico e de curta duração. Caracteriza-se pela ausência de permanência no local de trabalho. Por exemplo: professores que dão aulas apenas quando o titular e o substituto estão ausentes são considerados eventuais. Como não tem vínculo trabalhista, o contratado em caráter eventual não tem direito a benefícios. Recebe apenas o valor pelo serviço realizado.
- **Contrato de estágio:** os encargos são menores e a contratação deve ser intermediada por um agente de integração (como o Centro de Integração Empresa Escola ou universidades). A carga horária pode ser de, no máximo, seis horas diárias. É uma oportunidade para a APAE preparar o estagiário ou estagiária para uma futura efetivação. É remunerado e dá direito a vale-transporte e férias remuneradas de 30 dias.

- **Jovem Aprendiz:** jovens entre 14 e 24 anos, cursando regularmente o Ensino Médio, podem ser contratados. O contrato de trabalho é feito por escrito e tem prazo determinado, podendo ter duração máxima de dois anos. Os aprendizes cumprem uma jornada de trabalho de quatro a seis horas por dia. Têm direito a salário, férias, 13º, vale-transporte, vale-refeição, além de outros benefícios. A Lei do Jovem Aprendiz surgiu em 2000 e foi regulamentada em 2005, determinando todas as empresas de grande e médio portes a terem de 5% a 15% de jovens entre 14 e 24 anos do Ensino Médio ou Fundamental.
- **Terceirização de serviços:** com o advento da Lei 13.467/2017, é possível contratar terceirizados, também, para as atividades-fim das organizações, o que, antes, era permitido apenas para serviços específicos, como limpeza e segurança. O benefício desse tipo de vínculo é a diminuição de custos com mão de obra e encargos.
- **Trabalho autônomo:** são profissionais liberais que prestam serviços para uma organização e não têm empresa constituída. Os honorários são pagos mediante o Recibo de Pagamento a Autônomo. Simples, esse documento é elaborado pelo contratante na hora de efetuar o pagamento. O trabalhador autônomo não tem direitos trabalhistas, mas deve se cadastrar no INSS como contribuinte individual. Terá direito a auxílio-doença, auxílio-reclusão, salário-maternidade, pensão em caso de morte e aposentadoria por idade, invalidez ou tempo de contribuição.
- **Microempreendedor individual – MEI:** trata-se de um registro oficial no governo obtido por alguém que trabalha como profissional autônomo ou tem um micronegócio. O cadastro no MEI permite que o trabalhador tenha um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e possa emitir nota fiscal, passando a ter obrigações e direitos de uma pessoa jurídica. Entre as suas vantagens, estão: direito à aposentadoria, licença-maternidade e afastamento remunerado por problemas de saúde. É importante lembrar que nem todo tipo de serviço prestado pode ser cadastrado como MEI, sendo necessário consultar a relação de serviços autorizados no site www.meibrasil.com.

As APAEs devem ter muito cuidado quando da contratação de serviços de pessoas físicas ou mesmo jurídicas, pois é necessário ficar bem claro como se dará a relação. Cometido conscientemente ou não, um erro na estipulação do tipo de contrato poderá acarretar sérios problemas para a organização em eventual ação trabalhista movida pelo prestador dos serviços.

Por isso, é importante definir claramente que tipo de relação esse prestador terá com a APAE e, a partir dessa clareza, é que deve ser definido o tipo de contrato a ser firmado. É comum a contratação de prestadores de serviços que possuem empresa constituída e estes serem pagos através da emissão de nota fiscal para o recebimento de seus honorários (na verdade, salários). Esse tipo de artifício, chamado de “pejotização”, é ilegal e pode trazer sérios problemas para a organização.

A Lei 13.467/2017 trouxe mudanças significativas na relação entre o empregador e empregado, as quais são destacadas a seguir e devem ser observadas pelas APAEs.

- **Fim da contribuição sindical obrigatória:** o desconto da contribuição somente deve ser efetuado em folha se o colaborador indicar interesse em contribuir com o sindicato da categoria. É importante observar, também, que o colaborador não mais precisa da intervenção do sindicato para homologar sua rescisão de contrato, sendo perfeitamente possível realizá-la na própria organização.
- **Contrato de trabalho intermitente:** é aquele destinado ao trabalhador que alterna períodos de atividade e inatividade, ou seja, ele recebe apenas quando trabalha e não mais fica à disposição da organização, não sendo remunerado no tempo de inatividade.
- **Home-office:** o teletrabalhador é aquele que executa seus serviços preponderantemente fora do estabelecimento do empregador, por meio de sistemas informatizados. Não dá direito às horas extras noturnas e aos intervalos intrajornadas.
- **Férias fracionadas:** o artigo 134 da CLT foi modificado de forma a possibilitar que as férias sejam fracionadas em até três períodos, desde que haja concordância do empregado.
- **Jornada de trabalho e banco de horas:** a jornada de trabalho continua a mesma, isto é, oito horas diárias, limitadas a 44 horas semanais. A novidade trazida pela Lei 13.467/2017 diz respeito às formas de ajuste e compensação dessa jornada: é possível ajuste individual entre patrão e empregado para o banco de horas, desde que haja compensação no semestre.
- **Demissão sem justa causa:** nesse tipo de demissão, o colaborador continua com seus direitos a 40% dos depósitos do FGTS, além do seguro-desemprego. A nova lei, entretanto, criou a figura da rescisão de comum acordo, permitindo que haja ajuste entre empregado e empregador para a demissão. Neste caso, o trabalhador pode sacar 80% do FGTS, ao qual será acrescida metade da multa, com recebimento da metade do aviso prévio, se este for indenizado, porém, sem direito ao seguro-desemprego.

7.2.3. Integração e desenvolvimento

Após a fase de recrutamento e seleção, quando o colaborador chega à organização, uma atividade imprescindível é a integração com a APAE e com seus novos companheiros de jornada. Esse processo é estratégico para que o colaborador se sinta em casa e à vontade para dispor dos seus conhecimentos e expertises a favor da missão organizacional.

É no momento da integração que o candidato visita as instalações e os setores, observa o trabalho desenvolvido com o público alvo da APAE, devendo ser sempre muito bem recepcionado e apresentado para cada novo companheiro.

Dependendo do porte da APAE, essa atividade deve durar até alguns dias, visto que o conhecimento de todo o trabalho e estrutura da organização são condições imprescindíveis para que o colaborador se veja como pertencente ao seu novo grupo de trabalho.

O processo de integração consiste em uma boa apresentação da APAE, sua origem, seu funcionamento, estrutura interna, organograma, missão, visão e valores defendidos, o manual de recursos humanos e código de ética e conduta, caso esses documentos existam.

Manual de recursos humanos

É o instrumento que tem por objetivo estabelecer as diretrizes, normas e procedimentos referentes à gestão de pessoas. Visa a dotar as APAEs e as organizações em geral de um conjunto padronizado e sistematizado de procedimentos a serem observados nas relações e no ambiente de trabalho.

O processo de integração pode envolver dinâmicas de grupos com os novos companheiros de trabalho e até mesmo com as pessoas atendidas pela organização. Funciona muito bem para despertar o sentimento de pertencimento no novo colaborador.

A integração é o melhor momento para estimular no candidato a atitude colaborativa na relação com seus novos companheiros, a qual ele deverá guardar para si todo o tempo em que estiver na APAE.

O novo colaborador deve ter consciência de que veio para agregar e para servir e que comportamentos de exclusão e disputas internas não cabem em uma organização que nasceu para a inclusão e para o respeito aos direitos de toda pessoa humana, tendo-os como missão.



Um adequado processo de seleção de colaboradores poderá trazer incontáveis benefícios para a APAE, tais como:

- redução de custos de treinamento intensivo, se o colaborador tiver as qualificações necessárias para o cargo, além de reduzir os altos custos com recolocação e turnover;
- contribui para a boa imagem da APAE, já que organizações com bons profissionais e processos seletivos adequados costumam ser respeitadas na sociedade em que atuam;
- contribui, seguramente, para o melhor desempenho da organização como um todo.

7.2.4. Folha de pagamento e rotinas trabalhistas

A elaboração da folha de pagamento dos colaboradores deve estar a cargo, exclusivamente, de especialistas em legislação trabalhista e administração de pessoal. Geralmente, em organizações de médio e pequeno portes, essa importante atividade é realizada pelo setor de Contabilidade (interno ou externo).

Trata-se de uma das temáticas que podem suscitar dúvidas e trazer muitas dores de cabeça para a APAE, dada sua complexidade e detalhes que devem ser observados e tratados com muita técnica, esmero e profissionalismo.

Por isso, não se pode admitir curiosos e profissionais com pouca experiência para a gestão da folha de pagamentos e nas extensas e complexas rotinas trabalhistas na contratação de colaboradores. Os riscos são grandes e qualquer descuido poderá até mesmo comprometer a sustentabilidade financeira e a imagem da APAE.

Na elaboração da folha de pagamento, devem ser observados, entre outros, os seguintes itens:

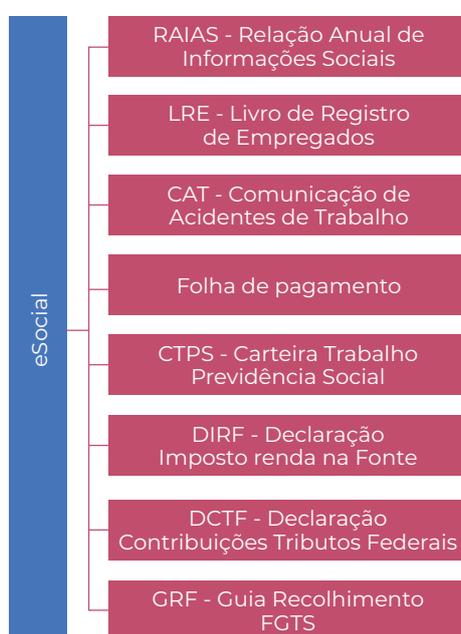
- acordos e convenções coletivas em relação ao reajuste salarial periódico (dissídio ou negociações coletivas com os sindicatos) da categoria;
- cálculos trabalhistas (adicional noturno, insalubridade, periculosidade, equiparação salarial, férias, 13º salário, FGTS, descanso semanal remunerado, salário-família, vale-transporte, salário-maternidade, descontos legais como INSS, Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF, benefícios, pensão alimentícia etc.);

Em relação às rotinas trabalhistas, deve-se observar, dentre outros procedimentos:

- acordos e convenções coletivas em relação às jornadas especiais de trabalho;
- registros de ponto, cotas de contratação de deficientes, contratos de experiência por tempo determinado;
- trabalho aos domingos e feriados, trabalho de menores etc.

Atualmente, boa parte do cumprimento das rotinas trabalhistas é realizada por meio do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Instituído pelo Decreto 8.373/2014, o eSocial obriga os empregadores a uma atualização ainda mais aprofundada, para dar conta da gama de procedimentos e normas incluídos na área da gestão de pessoas.

Com o eSocial, os empregadores passaram a comunicar ao governo, de forma unificada, diversas obrigações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS, antes elaboradas e entregues separadamente. Tais obrigações estão representadas na figura a seguir.



No item dedicado aos relatórios referentes à gestão de pessoas (7.3), há uma sugestão de controle desse tipo de obrigação, à qual a APAE está sujeita.

7.2.5. Medicina e segurança do trabalho

Este item é dedicado aos segmentos do direito do trabalho concernentes à proteção física e mental do trabalhador, tendo como objetivo a melhoria da sua condição de trabalho, evitando doenças, reduzindo ao máximo os acidentes durante a jornada laboral, garantindo, assim, a saúde e a integridade dos colaboradores.

A legislação brasileira é bastante rígida e trata, em detalhes, por meio das Normas Regulamentadoras – NRs, as obrigações relacionadas à medicina ocupacional, incluindo a realização de exames admissionais e demissionais.

As NRs são normatizações que definem e detalham as práticas de medicina e segurança do trabalho, de acordo com as áreas em que cada trabalhador presta seus serviços, podendo ser conhecidas mais minuciosamente no tópico dedicado aos relatórios (7.3).

Um procedimento importante e que deve ser observado por todas as APAEs com mais de 20 colaboradores é a implementação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

A CIPA está regulamentada e detalhada no que diz respeito ao seu funcionamento na NR 05 e deve ser formada por um grupo de colaboradores e representantes do empregador, objetivando a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, ensejando esforços conjuntos para a melhoria das condições no espaço laboral, promovendo o bem-estar e a saúde dos colaboradores.

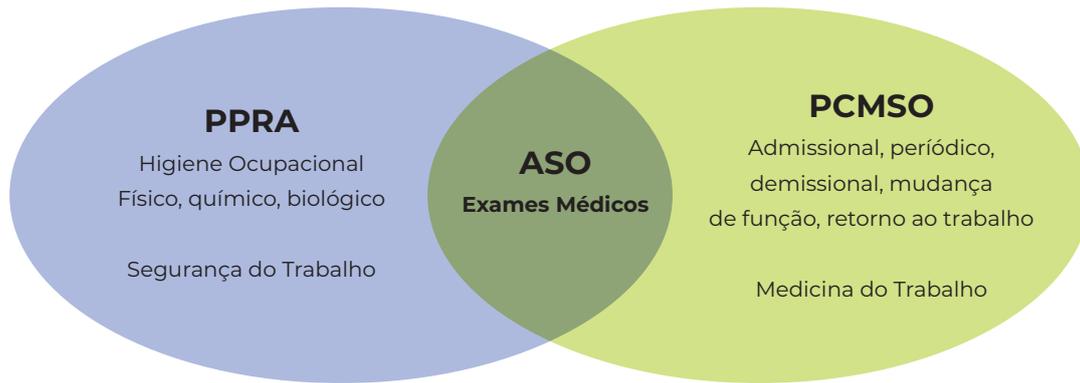
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA

O PCMSO e o PPRA foram criados, respectivamente, pelas NR 07 e NR 09 (relativas à segurança e medicina do trabalho), que visam a promover e preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores, tratando dos riscos (físicos e ambientais) existentes no ambiente de trabalho.

Todo e qualquer empregador, de qualquer porte ou ramo de atividades, deverá observar as rotinas e exigências determinadas nas normas regulamentadoras, diferenciando-se, é claro, o grau de exigência, conforme o porte ou a atividade exercida pela organização empregadora.

O PCMSO é elaborado por médico cadastrado no Ministério do Trabalho e está voltado para o controle da saúde física e mental do trabalhador, em função de suas atividades. Obriga à realização de exames médicos admissionais e demissionais, na mudança de função e no retorno ao trabalho, estabelecendo, ainda, a obrigatoriedade de um exame médico periódico.

Já o PPRA é elaborado por engenheiro do trabalho ou técnico de segurança do trabalho e está voltado para controlar as ocorrências de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. A legislação de segurança do trabalho brasileira considera como riscos ambientais os agentes físicos, químicos e biológicos.



Os exames médicos são custeados pela organização empregadora e visam a atestar a saúde ocupacional do trabalhador no ambiente de trabalho, protegendo-o contra doenças ocupacionais e cuidando para que sejam evitados acidentes que ponham em risco sua segurança no desempenho de suas funções.

Riscos trabalhistas

Riscos trabalhistas são situações que podem trazer para a APAE vultosos prejuízos com multas, condenações e processos pelo não cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária.

Uma boa gestão de riscos trabalhistas consistirá, então, na adoção sistemática e rigorosa de políticas internas que visem ao aperfeiçoamento da administração de recursos humanos, reduzindo ao máximo o número de reclamações trabalhistas e das perdas delas decorrentes.

Passivo trabalhista

É a soma das dívidas geradas quando um empregador, pessoa física ou jurídica, não cumpre as obrigações assumidas com seus colaboradores, seja não satisfazendo seus direitos e encargos sociais, seja não recolhendo aos cofres públicos os descontos sobre os salários que são obrigatórios por lei. Os valores de ações trabalhistas costumam ser de tal monta, que podem inviabilizar as operações de organizações de pequeno porte.

De acordo com o blog consultoria Évolus²⁴, há atitudes para se reduzir os riscos trabalhistas. Sendo estes tão comuns nas organizações, essas atitudes estão enumeradas e comentadas a seguir.

- **Mantenha um controle de ponto eficiente:** o investimento em um adequado controle de ponto contribui para a comprovação da jornada de trabalho dos colaboradores, evitando-se riscos de reclamações por eventuais horas extras e jornadas de trabalho além das permitidas.
- **Faça um arquivamento adequado de documentos:** quando ex-colaboradores entram com ações judiciais, a organização tem que estar preparada para as eventuais provas que

24 Disponível em: <<https://blog.souevolus.com>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

• **Assinatura do colaborador em todos os documentos importantes:** pecar por excesso é uma virtude quando se trata de gestão de recursos humanos. A organização deve estar segura de que todos os documentos relativos aos colaboradores e que lhes ensejam direitos estejam assinados e em boa guarda.

• **Ofereça e fiscalize a segurança:** já foi abordado no item anterior, o tema da segurança e medicina do trabalho, mas nunca é demais insistir sobre a responsabilidade que o empregador assume em relação aos acidentes de trabalho e à saúde do colaborador enquanto este presta serviços à organização. A falta de equipamentos de proteção individual ou seu uso e manuseio inadequado, quase sempre, pressupõe responsabilidades ao empregador, daí a importância de se disseminar uma cultura de utilização adequada e sistemática dos equipamentos de proteção individual.

• **Cultivar relações de respeito e dignidade no ambiente de trabalho:** outro motivo de ações trabalhistas é caracterizado por danos morais e os diversos tipos de assédio no trabalho. O cuidado com o incentivo à busca de relações humanas e de respeito, além de contribuir para um bom ambiente de trabalho, também assegura redução de riscos de reclamações dessa natureza, tão comuns nos dias de hoje.

• **Adequada comunicação interna:** manter a comunicação sistemática e adequada com colaboradores e dar espaço para que eles tirem dúvidas sobre seus direitos e deveres, normas e políticas internas são boas estratégias para assegurar um ambiente de trabalho democrático e respeitoso com o colaborador, entre seus iguais e para com a organização como um todo. Este costuma ser um tema que as organizações, no geral, negligenciam ao afirmar que não há recursos para essa atividade, o que pode trazer sérios riscos na gestão de pessoal, visto que o que ocorre, sempre, é a chamada “rádio peão”. Ou seja, se a APAE não tomar esse espaço, alguém, de alguma forma, fará isso – e, claro, pode ser em prejuízo da harmonia e das relações de transparência e respeito entre colaboradores e toda a organização.

• **Conhecimento é poder:** reiteramos que o conhecimento da legislação vigente e das cláusulas da convenção coletiva de trabalho da categoria é fundamental e pode reduzir drasticamente o passivo trabalhista e seus riscos para a APAE. Também é papel da APAE manter uma estreita relação com o sindicato da categoria, tendo em conta que esses órgãos representativos dos trabalhadores devem sempre buscar o melhor para seus filiados, coisa que a APAE já faz todos os dias, sempre.

• **Jamais tenha um funcionário informal:** trabalho informal, isto é, sem o respectivo registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS, é um erro que pode acarretar sérios prejuízos para a APAE. Não há nenhuma vantagem em se manter um colaborador em situação de informalidade, especialmente se ele pleitear seus direitos na Justiça do Trabalho. Dessa forma, todo colaborador deve ser registrado na CTPS e somente deverá iniciar suas atividades quando tudo estiver formalizado, de acordo com a legislação vigente.

7.3. Relatórios

Para que a governança das APAEs se assegure de que as políticas de recursos humanos e as obrigações trabalhistas estão sendo cumpridas, sugere-se um relatório como o que segue, que poderá ser adaptado segundo as necessidades e a realidade de cada organização.

7.3.1. Relatório de gestão de pessoas

Relatório de Gestão de Pessoas			Mês	
Recrutamento e seleção			Área atuação	Financiador origem dos recursos
Cargos recrutados no mês	Nome colaborador(a), sexo, idade, formação	Observações		
Nº de entrevistas				
Nº de contratados				
Total de salários e benefícios				
Outras informações				
Integração/desenvolvimento				
Nº de colaboradores integrados		Observações		
Capacitações no mês	Área, tema, seminários, workshop			
Fopag e rotinas trabalhistas				
Valor da folha de pagto. no mês	Encargos e benefícios	Observações		
Relação com o sindicato	Presença do sindicato na APAE, reuniões para discussão reajustes ou outros assuntos			
Medicina e segurança				
Acidentes no mês?				
Reuniões da CIPA e Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho		Observações		
Execução PPRA				
Execução PCMSO				
Riscos trabalhistas				
Nº de ações trabalhistas	Em processo, extintas, negociadas, valores envolvidos	Observações		

Quadro 4: Relatório de gestão de pessoas

Fonte: os autores.

No Anexo 2, sugere-se o relatório de movimentação de proventos a ser entregue à governança (Diretoria ou Conselho de Administração), conforme cronograma estabelecido.

8

GESTÃO DO VOLUNTARIADO

8.1. Introdução

As OSCs, mesmo aquelas de grande porte, jamais poderiam atingir seus objetivos sem contar com os serviços voluntários de pessoas engajadas ou que dediquem seu tempo e disposição à sua causa.

Não é somente nas tarefas cotidianas das organizações que o serviço voluntário gera valor substantivo. Seu engajamento também pode denotar a capacidade da organização que o acolhe em mobilizar pessoas e grupos para a causa por ela defendida.

A seguir, apresentamos conceitos sobre voluntariado, de acordo com organizações respeitadas e com larga experiência no assunto. Vejamos:

[voluntário é um] ator social e um agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade, doando seu tempo e conhecimentos, realiza um serviço gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional (Fundação Abrinq).

O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos [...] (Organização das Nações Unidas – ONU).

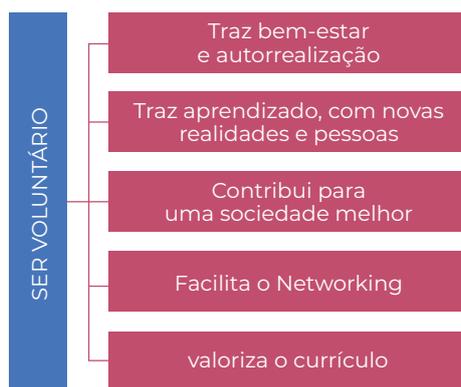
Trata-se de um serviço comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha. O voluntariado promove um mundo melhor e torna-se um valor para todas as sociedades (International Association for Volunteer Efforts).

Nas definições destacadas, está explícita a atitude desinteressada e altruísta daquele ou daquela que se voluntaria em prol de uma causa social. São pessoas que colocam seu precioso tempo e recursos os mais diversos a serviço de um ideal de transformação da sociedade e o fazem, segundo o que se pode denotar, com mãos, mentes e corações.

Os voluntários são recursos preciosos que as organizações devem administrar com profissionalismo e esmero, cuidando para que esses profissionais dediquem sua energia, sentindo-se úteis e valorizados pelo trabalho altruísta que desempenham.

Há exemplos de organizações que produzem resultados e impactos sociais impressionantes e que somente se servem de voluntários para realizá-los, daí a importância desse tipo de recurso nas organizações.

No entanto, há de se tomar alguns cuidados para que o que parece ser um valor agregado não se tornar um pesadelo para a entidade que acolhe esse tipo de serviço.



Regulamentado pela Lei 9.608/1998, o serviço voluntário é a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Conforme assegura a lei mencionada, se revestido das características nela indicadas, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

8.2. Políticas e procedimentos

A correta gestão do serviço voluntário nas APAEs deverá observar os seguintes aspectos, sem os quais poderá trazer sérios riscos para a organização:

- são voluntários e estão aptos a prestar qualquer tipo de serviço dessa natureza dentre aqueles executados pela organização que os acolhe os maiores de 16 anos;
- antes de iniciar os seus serviços, todos devem assinar o termo de adesão, criado pela Lei 9.608/1998 (Anexo 3), o qual deve:
- conter a correta identificação do prestador e tomador de serviços voluntários;
- indicar a natureza dos serviços e as condições para o seu exercício (requisito essencial para o afastamento e desobrigação de vínculo de emprego);
- conter a Lei 9.608/1998 transcrita no verso da página;
- ser emitido em duas vias, sendo uma para os voluntários e a outra para a instituição;

- ser assinado pelo responsável pela instituição e pelo voluntário;
- ser assinado por duas testemunhas;
- ser arquivado e conservado por três anos, após o desligamento do voluntário, pois é a prova documental da não existência de vínculo trabalhista;
- a vigência do termo de adesão não é predeterminada por nenhum aspecto legal;
- recomendamos que, ao fim da relação entre o voluntário e a APAE, faça-se constar no termo de adesão uma anotação referente à finalização da prestação de serviço.

De acordo com o Manual de Procedimentos e Gestão do Voluntariado do Mesa Brasil SESC:

É recomendável, ainda, a elaboração de um Regimento Interno que normatize a ação voluntária. O corpo de voluntários da organização social deve estar sujeito à obediência de um regimento interno, que discipline as normas de conduta e os procedimentos durante o período de exercício da função.

É importante lembrar que, para os serviços voluntários prestados pela diretoria e conselhos, por estarem previstos em estatuto, não é necessário firmar o Termo de Adesão.

Por força da Instrução Técnica Geral – ITG 2.002/2012 (Resolução do Conselho Federal de Contabilidade 1.409/2012), serviços prestados por voluntários, inclusive por diretores, conselheiros e afins, devem ser valorados e registrados na contabilidade da tomadora desses serviços como se tivessem sido efetivamente pagos.

Os respectivos registros contábeis dos serviços voluntários devem obedecer ao critério da doação e do concomitante gasto do valor do serviço, de forma que a receita seja igual à despesa, sem resultar em qualquer tipo de superavit ou deficit nesses registros.

A APAE deverá dispor de planilha específica na qual constem os referidos serviços, o nome do voluntário, o valor da hora do serviço prestado (calculado em valores pesquisados no mercado em que atuam outros profissionais que exercem a mesma função), bem como o valor total dos serviços que serão registrados na contabilidade, em contas próprias de receitas e despesas, por centros de custos.

8.3. Relatórios

A seguir, há um modelo de planilha para o registro contábil e arquivamento dos valores dos serviços voluntários prestados às APAEs, de acordo com a ITG 2.002/2012 (Resolução do Conselho Federal de Contabilidade 1.409/2012).

Área	Nome do Voluntário	Quant Horas	Valor Hora	Total mês
Projeto X	Voluntário 01	8	R\$ 120,00	R\$ 960,00
Projeto Y	Voluntário 02	24	R\$ 80,00	R\$ 1.920,00
	Voluntário 03	32	R\$ 95,00	R\$ 3.040,00
	Voluntário 04	4	R\$ 250	R\$ 1.000,00
Total a contabilizar no mês		68		R\$ 6.920,00

Quadro 5: Planilha de registro contábil de serviço voluntário
Fonte: os autores.

9

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

9.1. Introdução

De acordo com José Alberto Tozzi ²⁵, a captação de recursos é realizada pelas organizações do terceiro setor visando a gerar recursos financeiros, materiais e humanos que possam garantir sua sustentabilidade. Envolve atividades multidisciplinares (marketing, gestão, comunicação, relações públicas).

Trata-se de atividade complexa, de modo que o processo de captação não ocorre sem um plano de metas previamente pensado e acordado com a governança da APAE (Diretoria Executiva ou Conselho de Administração).

Para definir um plano de captação, é indispensável que se tenha ideia de quanto custa o projeto, programa ou até mesmo a gestão da organização como um todo. Portanto, a atividade de captação deve responder a algumas perguntas:

- Quanto custa o projeto, programa ou o funcionamento da entidade?
- Que tipo de recursos está sendo procurado: voluntários, materiais, financeiros ou outros?
- Quais as fontes desses recursos: públicos, privados, incentivos fiscais, patrocínios, recursos internacionais?
- São recursos restritos (para financiamento de gastos específicos e contratados com o financiador) ou irrestritos (para utilização livre, de acordo com as necessidades da organização)?

O plano de captação é o documento em que se estabelece, detalhadamente, a estratégia da organização para gerar receitas, bem como busca responder às indagações sobre suas necessidades e fontes de recursos.

A figura a seguir demonstra a estratégia de captação de recursos, geralmente implementada pelas organizações da sociedade civil, levando em conta, inclusive, o financiamento de suas operações por meio da geração de receitas próprias, considerada a estratégia mais adequada dentre as formas de financiamento organizacional.



²⁵ Tozzi (2005).

No processo de captação de recursos, deve-se ter claro o envolvimento de colaboradores responsáveis pelas áreas de captação e pelos projetos e programas, visto que são eles os que conhecem melhor as necessidades das atividades executadas pela organização.

É preciso, também, o envolvimento do Conselho de Administração ou Diretoria da APAE, dado o seu papel irrenunciável de principal liderança da organização e da necessidade de seu engajamento no processo de sustentabilidade da entidade.

Ainda que a APAE seja de pequeno porte, a designação de um profissional específico para as atividades de captação traz benefícios inúmeros, pois o colaborador por ela responsável deve focar suas energias e conhecimentos exclusivamente para esse fim.

Entretanto, a colaboração de outros profissionais nesse processo é uma boa prática. Além disso, na medida em que for vantajoso para a APAE e que sejam respeitados os procedimentos para se evitar o vínculo de emprego, a função de captação de recursos, poderá ser externa.

São duas as características dos recursos que serão captados pelas APAEs e que têm tratamento diferenciado tanto em sua contabilização e gestão financeira interna, quanto na forma de prestação de contas para os financiadores: os recursos restritos (carimbados) e irrestritos (não carimbados).

Recursos restritos são aqueles que se destinam a uma finalidade específica nas operações das APAEs e que não devem ser utilizados, sob nenhuma hipótese, para quaisquer outras finalidades. São, geralmente, recursos públicos (que são sempre restritos) ou privados que possuem restrição em sua utilização. A contabilidade da APAE trata esse recurso como uma obrigação, até o momento em que ele seja utilizado efetivamente e dentro dos parâmetros estabelecidos na parceria ou contrato firmado com o financiador.

Recursos irrestritos, por sua vez, são aqueles de livre utilização para a APAE, normalmente, recebidos de doadores individuais (pessoas físicas ou jurídicas), eventos e geração própria de receitas por venda de produtos ou prestação de serviços pela organização. Esse recurso, tão logo seja recebido, é levado a registro contábil como receita recebida.

No quadro a seguir, estão demonstradas as diversas fontes de captação de recursos que as APAEs poderão acessar.

Fontes de captação	Finalidade dos recursos	Estratégia
Doações individuais	Irrestritos	Mala direta, face to face (captação direta nas ruas e em eventos), campanhas de associados, construção de relacionamentos etc.
Captação online	Irrestritos	Via site, e-mail, mídia social e crowdfunding, captação por dispositivos móveis
Apoio empresarial	Restritos e irrestritos	Patrocínios, marketing relacionado à causa, incentivos fiscais para as empresas
Incentivos fiscais	Restritos	Fundo Nacional do Idoso Fundo da Infância e do Adolescente Lei Rouanet e Audiovisual Lei de Incentivo ao Esporte Programa Nacional de Apoio à Saúde Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica
Renúncia tributária	Irrestritos	CEBAS
Geração própria de renda	Irrestritos	Venda de produtos Prestação de serviços Promoção de eventos (festas, jantares etc.)
Fundo <i>endowment</i>	Irrestritos	Investimentos em aplicações financeiras (renda fixa, fundos de investimentos), retirando-se o excedente dos ganhos da taxa Selic
Recursos públicos para projetos	Restritos	Participações em editais e parcerias com o poder público (*)

(*) A Lei 13.019/2014, já abordada no início deste manual, define regras rígidas para a celebração de parcerias com o poder público e deve ser observada rigorosamente quando os recursos captados dele advirem.

9.2. Políticas e procedimentos

Para a consecução de seus objetivos na área de captação de recursos, sejam quais forem os tipos e fontes, a APAE deverá manter-se rigorosamente em conformidade com as leis, regulamentos, normas de transparência, estando em constante busca da melhoria de seus controles internos, apta a candidatar-se e a tornar-se elegível em editais e concorrências a recursos para seus fins.

Na prática, isso significa estar em condições de obter, a qualquer tempo, todas as CNDs tributárias exigidas, ter seus estatutos atualizados com a legislação vigente, cumprir o determinado no artigo 14 do Código Tributário Nacional – que reza a proibição de distribuição de excedentes, a necessidade de aplicação, dentro do território brasileiro, de toda a captação obtida, bem como o registro contábil sistemático de todas as transações financeiras, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC.

O cumprimento estrito e rigoroso dessa gama de leis, normas e procedimentos possibilitará à APAE a segurança para captar os recursos necessários ao financiamento de suas operações, sem correr riscos de perder imunidades e isenções ou sofrer qualquer tipo de sanção ou penalidades que prejudiquem suas operações e imagem.

Alguns estados e municípios brasileiros já exigem que organizações da sociedade civil que busquem captar recursos públicos adotem o que a Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) denomina de programas de integridade. Estes nada mais são do que um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de controle, auditoria e incentivo a denúncias de irregularidades e a efetiva aplicação dos códigos de ética e conduta que a organização deve ter e incentivar para que façam parte de sua cultura.

Os programas de integridade visam à melhoria dos processos internos da organização e servem de atenuantes nos casos em que houver qualquer tipo de problemas (indícios de fraudes, suspeitas de corrupção etc.) que a afetem.

Programa de integridade (*compliance*)

Consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (art. 41, Decreto 8.420/2015).



Outra importante legislação que atenta para a relação da sociedade com o poder público é a Lei 12.683/2012, também denominada de Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, que dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, tornando as punições mais severas para ilícitos dessa natureza.

Essa lei altera dispositivos (Lei 9.613/1998) que criaram o antigo Conselho de Controle de Atividades Financeiras (atualmente, o órgão se chama Unidade de Inteligência Financeira – UIF), ampliando os tipos de profissionais obrigados a enviar informações sobre operações suspeitas, alcançando doleiros, empresários que negociam direitos de atletas, comerciantes de artigos de luxo etc.

As OSCs devem ficar atentas para recebimento de doações de valores elevados, o que não é comum. No entanto, é importante que estejam a par dessa legislação, que obriga as organizações em geral a comunicarem ao órgão UIF todas as movimentações financeiras suspeitas recebidas como doação.

Em relação aos contratos e termos de parceria firmados com financiadores de projetos e programas, é importante observar:

- os indicadores de resultados, de forma que a APAE esteja segura de seu cumprimento, evitando problemas no momento da prestação de contas;
- o documento deve ser assinado pelo responsável pela APAE, com o visto do setor jurídico, do contador e da gerência do projeto;
- um adequado fluxo de caixa de cada projeto financiado deve propiciar recursos suficientes e em tempo para o pagamento das despesas do projeto, evitando que a APAE tenha que dispor de recursos financeiros do próprio caixa para custear esses gastos;
- os recursos obtidos de parcerias com o poder público, municipal, estadual ou federal, como já foi dito, devem obedecer aos critérios da Lei 13.019/2014;
- recursos restritos recebidos, mas ainda não gastos nos projetos específicos devem ficar registrados em conta do passivo (projetos a realizar), sendo investidos em aplicações financeiras conservadoras e registadas separadamente dos outros recursos no ativo circulante na contabilidade da APAE;
- se o projeto financiado autorizar a aquisição de bens do ativo imobilizado (veículos, móveis, computadores etc.), deve haver cláusula no respectivo contrato ou termo de parceria, dando a destinação do bem ao final do projeto.

9.3. Relatórios

9.3.1. Relatório de captação mensal

Fontes de captação	Finalidade dos recursos	Estratégia	Captação orçada	Captação realizada
Doações individuais	Irrestritos	Mala direta	R\$	R\$
		Face to face (captação direta nas ruas e em eventos)	R\$	R\$
		Campanhas de associados	R\$	R\$
Captação online	Irrestritos	Via site	R\$	R\$
		Via e-mail	R\$	R\$
		Mídia social	R\$	R\$
		Crowdfunding	R\$	R\$
		Captação por dispositivos móveis	R\$	R\$
Apoio empresarial	Restritos e irrestritos	Patrocínios	R\$	R\$
		Marketing relacionado à causa	R\$	R\$
		Incentivos fiscais para as empresas	R\$	R\$
Incentivos fiscais	Restritos	Fundo Nacional do Idoso	R\$	R\$
		Fundo da Infância e do Adolescente	R\$	R\$
		Lei Rouanet e Audiovisual	R\$	R\$
		Lei de Incentivo ao Esporte	R\$	R\$
		Programa Nacional de Apoio à Saúde	R\$	R\$
		Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica	R\$	R\$
Renúncia tributária	Irrestritos	CEBAS	R\$	R\$
Geração própria de renda	Irrestritos	Venda de produtos	R\$	R\$
		Prestação de serviços	R\$	R\$
		Promoção de eventos (festas, jantares etc.)	R\$	R\$
Fundo <i>endowment</i>	Irrestritos	Investimentos em aplicações financeiras (renda fixa, fundos de investimentos), retirando-se o excedente dos ganhos da taxa Selic	R\$	R\$
Recursos públicos para projetos	Restritos	Participações em editais e parcerias com o poder público (Lei 13.019/2013)	R\$	R\$

Quadro 6: Relatório de captação de recursos

Fonte: os autores.

De forma a subsidiar a governança das APAEs (Diretoria Executiva ou Conselho de Administração) com informações sobre o portfólio de captações de determinado período, deverá ser enviado um resumo das captações usando-se gráfico conforme mostrado a seguir.

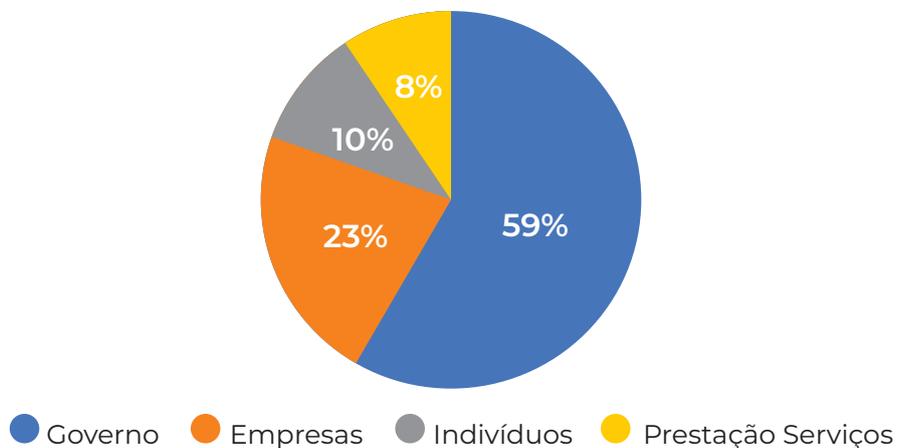


Gráfico 1: Captação de recursos

Fonte: dos autores.

10

PREPARAÇÃO, EXECUÇÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS

10.1. Introdução

De acordo com a Organização das Nações Unidas (1984), um projeto “é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”.

Já os programas, conforme Cohen e Franco ²⁶, são definidos como um conjunto de projetos que perseguem os mesmos objetivos, estabelecem as prioridades de intervenção, identificam e ordenam projetos, definem o âmbito institucional e alocam os recursos a serem utilizados.

Um projeto adequadamente elaborado compõe-se, no mínimo, das etapas listadas a seguir.

- **Planejamento:** como parte da estratégia organizacional (missão, visão e valores), cada projeto segue um plano estabelecido, em que se estipulam os objetivos gerais e específicos; metas para cada objetivo específico; indicadores de resultado que fornecem informações sobre o atingimento das metas, inclusive as orçamentárias, por linha e período de gastos; as necessárias avaliações de resultados e, se for possível, os impactos de cada projeto na vida das pessoas e comunidades atendidas.
- **Orçamento:** este item será explicitado mais detalhadamente no capítulo que versa sobre a gestão financeira, mas o orçamento nada mais é que a expressão monetária de cada atividade que será realizada no programa ou projeto e funciona como direcionamento financeiro de cada uma de suas etapas, sendo também utilizado como avaliação da própria gestão dos responsáveis por sua implementação.
- **Avaliação:** avaliar significa comparar resultados ou mesmo processos implementados com um parâmetro previamente estabelecido, ou seja, é um olhar, o mais objetivo possível, em relação àquilo a que se propôs e àquilo que se realizou ou se está realizando na prática. Para Franco ²⁷, “avaliar é fixar o valor de uma coisa; para ser feita se requer um procedimento mediante o qual se compara com aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão determinado”.

Há, basicamente, dois tipos de avaliação na implementação de projetos e programas sociais: a ex-ante e a ex-post. Como o próprio nome indica, a primeira é realizada antes do início do projeto ou programa e serve, inclusive, de balizamento para a definição dos objetivos estabelecidos. É um “marco zero” do projeto, a partir do qual a avaliação ex-post será realizada, comparando-se o que havia antes da execução do projeto e o que se obteve em termos de resultados e impactos após sua realização.

²⁶ COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes, 2004.

²⁷ Franco citado por Cohen e Franco (2004, p. 73).

Trata-se de processo que pode ser realizado pelo próprio pessoal da APAE, por pessoas ou empresas, sempre com especialização em avaliação de projetos e programas. A vantagem de ser feita internamente é o conhecimento do projeto que está sendo implementado e a facilidade do contato com o público alvo, que, provavelmente, se sentirá mais à vontade para responder às questões relativas à sua vida particular. Por outro lado, a vantagem do prestador externo é que, sendo ele independente, poderá ser mais exigente em relação aos resultados e impactos obtidos.

Monitoramento: normalmente considerado como uma parte da própria avaliação dos projetos e programas, monitorar significa, na linguagem de projetos, acercar-se de que o que está sendo executado está sistematicamente, de acordo com o que foi planejado. Ou seja, o monitoramento adequado possibilita que não haja surpresas no fim do projeto ou programa, pois é por meio das atividades de monitoramento que a gestão corrige os rumos e ajusta a execução sempre, visando ao atingimento das metas e dos objetivos previamente estabelecidos no planejamento.

O projeto tem suas etapas de começo, meio e fim, ou seja, tem seu próprio ciclo de vida. A seguir, descreve-se esse ciclo para melhor entendimento na sua implementação e gestão.

Ciclo de vida do projeto²⁸

Embora cada projeto tenha características diferentes, pode-se pensar o seu ciclo de vida com quatro fases distintas:

I. elaboração: é o momento da identificação do problema, definição dos objetivos, programação das atividades e confecção da proposta técnica do projeto;

II. estruturação: uma vez decidido que o projeto será realizado, é hora de organizar a equipe executora e mobilizar os meios necessários para executá-lo;

III. realização: é o período quando as atividades previstas são realizadas e acompanhadas de acordo com o planejado. Por vezes, é necessário alterar a programação, em razão de fatos não previstos;

IV. encerramento: ao término do projeto é preciso analisar seus resultados e impactos, comparando-se o que se pretendia originalmente com o que, de fato, foi alcançado. Também é o momento de cuidar da desmobilização do projeto, caso não haja prosseguimento.

28 CAMPOS, Arminda E. M.; ABEGÃO, Luís Henrique; DELAMARO, Maurício C. **O planejamento de projetos sociais:** dicas, técnicas e metodologias. p. 19. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2154.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

José Alberto Tozzi alerta que “a execução dos produtos e serviços constitui uma etapa fundamental para o sucesso das atividades da organização e, quando não operada de forma adequada, traz sérias dificuldades na qualidade e na entrega dos serviços e produtos propostos”²⁹.

Na busca do atingimento dos objetivos das ações das APAEs, é importante ter clareza sobre alguns conceitos relacionados aos resultados que os programas e projetos devem alcançar, estando os principais destacados a seguir.

- **Eficiência:** diz respeito à adequada utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos. Ex.: atividades planejadas x realizadas, custo total x pessoas atingidas, quantidade de cursos x pessoas capacitadas.
- **Eficácia:** busca observar se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. Ex.: um programa de capacitação permitiu aos seus participantes adquirir novas habilidades e conhecimentos? A criação de uma cooperativa realmente implicou melhorias na produção e comercialização de produtos?
- **Efetividade:** intenta examinar em que medida os resultados do projeto, em termos de benefícios ou transformações alcançadas, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida. Ex.: se um grupo manteve novos comportamentos e atitudes ou se a assessoria a um grupo permitiu que ele se mantivesse por iniciativa e motivação próprias.

29 TOZZI, José Alberto. **ONG sustentável**. São Paulo: Gente, 2017. p. 98.

10.2. Políticas e procedimentos

Para a adequada execução de projetos e programas nas APAEs do ES, deve-se, sistematicamente, obedecer a políticas e procedimentos, de modo que os recursos necessários estejam à disposição no momento da execução das atividades. Esses recursos são:

- **recursos humanos:** correta contratação de prestadores de serviços (pessoas físicas e jurídicas), atentando para eventual vínculo de emprego com a APAE; o processamento da folha de pagamento deve ser executado por profissionais (internamente) ou empresas de contabilidade (se for externa), visto ser uma das atividades que geram maior risco para a organização – atentar para o recolhimento e retenção de todos os tributos incidentes sobre a folha, tais como INSS e IRRF; os encargos que incidem sobre a prestação de serviços com contratação via CLT são: FGTS, férias com 1/3, eventuais horas extras com respectivos adicionais etc.;
- **recursos materiais:** garantir o processo de compras de acordo com as normas estabelecidas no Manual de Compras (Anexo 4);
- **recursos financeiros:** a APAE deve elaborar um fluxo de caixa para cada projeto ou programa sob sua responsabilidade e cada uma das etapas que o constituem deve levar em conta o fluxo de desembolso dos recursos financeiros, para que não haja interrupção nas atividades; cada projeto ou programa deve ter registro e controle na contabilidade, de forma separada e segmentada por centros de custos, facilitando a prestação de contas.

Tanto os projetos executados nas APAEs quanto seus programas por área de atuação devem, obrigatoriamente, obedecer a procedimentos específicos, de forma que contribuam com o cumprimento da missão e visão e estejam de acordo com os valores defendidos pela organização.

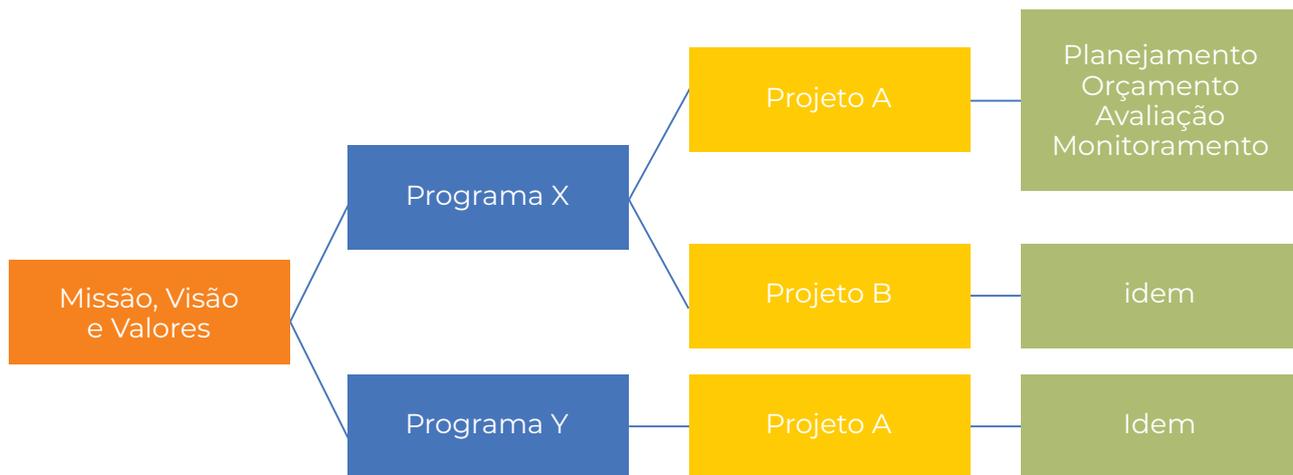
Cada projeto ou programa deve ter um plano prévio de atividades e metas, estabelecidas com limites dentro de um orçamento específico, devendo ser avaliado e monitorado sistematicamente, para cumprir o que dele se espera.

Se o projeto ou programa for financiado por recursos externos (públicos ou privados), a atenção com a prestação de contas deverá ser norteadada pelo próprio plano estabelecido, com o monitoramento dos resultados realizado de acordo com o combinado no instrumento firmado.

A tabela a seguir traz os itens que, obrigatoriamente, devem constar do documento a ser apresentado para financiamento. Até para contribuir com a futura prestação de contas, devem ser cuidadosamente redigidos.

Ordem sugerida	Item	Descrição
1	Dados do projeto	Título do projeto, entidade, endereço, responsáveis.
2	Justificativa	O que será desenvolvido e qual a necessidade do projeto.
3	Objetivos	Para que será realizado o projeto, o que se busca ao final.
4	Público alvo	Públicos direto e indireto que serão beneficiados.
5	Descrição ação/metodologia	Etapas necessárias, como serão desenvolvidas as atividades em cada objetivo traçado.
6	Impacto desejado	O que se busca com o projeto, quais as transformações na realidade da população alvo do projeto.
7	Parcerias	Descrição dos parceiros na ação e no financiamento.
8	Recursos	Indicação dos recursos financeiros, materiais e humanos.
9	Orçamento detalhado	Detalhe dos custos de cada linha orçamentária (Pessoal, transporte, viagens etc.).
10	Cronograma execução	Detalhar as etapas como período 01, 02 etc. Cuidado para não indicar meses ou anos, visto que o projeto pode atrasar em função do próprio financiamento.
11	Avaliação e monitoramento	Definir quais indicadores de avaliação serão utilizados e de que forma serão apresentados durante e ao fim do projeto.
12	Assinatura do responsável	Assinatura do responsável pela APAE e dos responsáveis pelo projeto, que também deve estar vistado pelo contador ou setor financeiro.

Conforme ressaltado neste manual, toda e qualquer atividade a ser implementada nas APAEs e organizações em geral estão, necessariamente, subordinadas à missão, visão e valores que a organização defende. A figura a seguir demonstra essa hierarquia de interesses a que se deve obedecer.



No caso específico das APAEs do ES, suas atividades devem estar segmentadas por programas (assistência social, educação e/ou saúde). Inclusive, este é um ponto obrigatório para efeito das prestações de contas do CEBAS.

A título de exemplo, na área de assistência social implementada pelas APAEs do ES, a hierarquia ficaria conforme mostra a figura a seguir.



Ressalta-se a importância de se contar com um sistema de controle contábil capaz de fornecer informações segmentadas por área de atuação, programas e projetos na APAE, possibilitando, assim, a análise de desempenho segmentada, bem como facilitar as respectivas prestações de contas.

10.3. Relatórios

Para uma correta avaliação dos procedimentos na execução de projetos e programas nas APAEs, a sugestão é que, periodicamente, proceda-se à elaboração e entrega, para a governança (Diretoria ou Conselho de Administração), de dois tipos de relatórios, listados a seguir.

10.3.1. Matriz lógica

É com ela que são analisadas e controladas as atividades do projeto ou programa, conforme modelo a seguir.

Objetivo geral	Indicadores de desempenho	Forma de verificação	Status no período analisado
Objetivo específico A:			
1) Geração renda	1) Melhoria renda familiar	1) Declaração beneficiário	1) 50% atingido
2) Saúde materna	2) xxxx	2) xxxx	2) xxxx
3) Atividade 1			
Objetivo específico B:			
4) Atividade 2	1) xxxx	1) xxxx	1) xxxx
5) Atividade 3	2) xxxx	2) xxxx	2) xxxx
6) Atividade 4			

Quadro 7: Relatório de execução de projeto

Fonte: os autores.

10.3.2. Acompanhamento orçamentário por projeto

No	Atividade	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Variação %	Justificativa
01	Gastos com pessoal	15.000,00	12.000,00	-20%	Não contratação de um assistente de projeto
02	Material didático	1.200,00	1.300,00	25%	Número maior de beneficiários
03	Alimentação	1.000,00	1.200,00	20%	Número maior de beneficiários
04	Transporte	1.200,00	1.200,00	-	-
05	Aluguel espaços	500,00	300,00	-40%	Desconto por parceria
06	Taxa administrativa	1.400,00	1.400,00	-	-
	Total	20.300,00	17.400,00	-14%	-

Quadro 8: Orçamento por projeto

Fonte: os autores.

11

GESTÃO
FINANCEIRA

11.1. Introdução

Diferentemente da gestão contábil, baseada nas NBCs e na qual o principal aspecto a ser observado para a elaboração das demonstrações e registros contábeis é o regime de competência dos exercícios, a gestão financeira das APAEs leva em conta a capacidade de geração diária de caixa para pagamento de suas obrigações. Seus fluxos de caixa devem ser adequadamente administrados, de forma a compatibilizar o recebimento das receitas com o pagamento dos gastos.

Além de evitar atrasos no pagamento de despesas e da aplicação financeira planejada dos saldos disponíveis, uma adequada gestão de caixa também possibilita à APAE visão de futuro, permitindo a antecipação das providências para eventuais descasamentos entre os recebimentos e pagamentos nas operações cotidianas.



O planejamento financeiro serve-se de dois principais instrumentos para sua gestão: o orçamento (por projetos e institucional) e o fluxo de caixa, apresentados mais minuciosamente a seguir.

11.1.1. Orçamento

Há inúmeras definições para essa indispensável ferramenta na gestão financeira das organizações, mas, de forma simples, podemos dizer que o orçamento nada mais é que um plano financeiro cujo objetivo principal é estabelecer os limites, do ponto de vista financeiro, de tudo o quanto a organização deseja implementar em determinado período.

É mais do que uma simples estimativa das receitas e dos gastos necessários às operações da entidade para que estes sejam cobertos. É, também, um plano de metas que obriga a gestão a se manter dentro de um balizamento fixado e aprovado pela governança da entidade. Dessa forma, também serve para avaliar o desempenho da gestão em termos dos compromissos assumidos com a própria governança. Logo, é um indicador de gestão, uma ferramenta de controle e de correção de eventuais discrepâncias ao longo da operação cotidiana da APAE.

Normalmente fixado dentro do período de um ano, quando se refere ao orçamento institucional ou durante o período de execução de um projeto ou programa, a peça orçamentária é um dos principais controles internos de que a entidade dispõe. Deve ser avaliada, pelo menos, trimestralmente, fazendo-se a comparação do que foi orçado com o que foi realizado, corrigindo-se desvios, justificando-se as eventuais discrepâncias, quando significativas.

O orçamento é feito por centros de custos, por atividades e por projetos e programas, além das atividades operacionais, sendo que o somatório de todas essas peças orçamentárias forma o orçamento organizacional.

A seguir, são destacados os tipos de orçamento mais utilizados pelas organizações.

- **Orçamento estático:** como o próprio nome sugere, é uma técnica fixa, que não se ajusta durante o tempo de execução utilizado para os projetos financiados por terceiros, os quais fixam os valores e as linhas orçamentárias em contrato, sem possibilidade de alterá-los, a menos que haja concordância com o financiador.
- **Orçamento flexível:** ao contrário do orçamento estático, essa técnica permite ajuste durante sua execução, levando-se em conta, é claro, que as variações devem sempre passar por avaliação e aprovação pelos órgãos de governança.
- **Orçamento “base histórica”:** técnica bastante utilizada pelas organizações, a qual apenas prevê uma taxa para reajuste anual ou durante o período de execução. Aplicando-se essa taxa sobre os valores do período anterior, obtém-se o orçamento do período para o qual ele está sendo elaborado.
- **Orçamento “base zero”:** é a técnica que permite a revisão de todas as linhas orçamentárias, como se a organização estivesse partindo “do zero”, de modo que o gestor pode avaliar seus gastos, sua estrutura operacional, bem como ajustar o orçamento à realidade que a organização vive no momento.

11.1.2. Fluxo de caixa

Instrumento de controle e planejamento de pagamentos e recebimentos periódicos, preferencialmente, elaborado e atualizado todos os dias. Possibilita às organizações terem em mãos, antecipadamente, o controle de sua capacidade de solvência, ou seja, de saldar, nos prazos previstos, suas obrigações financeiras, bem como prever eventuais sobras de caixa para aplicá-las, de maneira a gerar receitas financeiras para os projetos e para a organização como um todo.

Um fluxo de caixa inadequado ou inexistente poderá levar as organizações a sérios problemas de solvência, já que, sem o controle eficiente de entradas e saídas de recursos, elas trabalham “no escuro”, ficando expostas a surpresas e riscos de inadimplência de suas obrigações.

Os fluxos de caixa deverão ser elaborados por projetos e na entidade como um todo, lembrando que, no primeiro caso, deve haver um grande esforço de controle no sentido de compatibilizar as saídas de caixa de cada projeto com o desembolso por parte dos financiadores, para não comprometer as reservas que a entidade dispõe.

Entre suas vantagens estão:

- visão proativa dos descasamentos entre recebimentos e pagamentos;
- possibilidade de negociação antecipada da necessidade de dilatação dos prazos de pagamentos de gastos;
- redução de despesas financeiras por empréstimos tomados de terceiros;
- aumento de receitas provenientes de aplicações financeiras de sobras periódicas de caixa;
- planejamento para a tomada de recursos de terceiros em períodos de falta de caixa;
- é um instrumento de controle interno dos mais eficientes, no sentido de se evitar desvios de recursos, já que também funciona como um histórico de pagamentos e recebimentos periódicos, ajudando a gestão a identificar variações acima do esperado em seus ciclos de caixa.

11.1.2.1. Demonstração dos fluxos de caixa

É um dos demonstrativos contábeis de elaboração obrigatória para as organizações em geral, inclusive para as APAEs. Uma de suas principais vantagens é a possibilidade de conciliar o regime de competência, que a contabilidade utiliza para o registro das transações financeiras, com o regime de caixa, que se utiliza, exclusivamente, do sistema de entradas e saídas de caixa.

Por meio desse demonstrativo, quando elaborado no modelo “indireto”, que parte do lucro do exercício (superavit), as APAEs saberão se suas operações geraram ou consumiram caixa no período e em qual atividades (operacionais, investimentos, financiamentos) esse resultado se deu.

11.2. Políticas e procedimentos

11.2.1. Orçamento

Como dito, o orçamento deverá ser elaborado por centros de custos, por projetos e programas e para a entidade como um todo, e nada mais será do que a expressão financeira dos planos de atividades que a APAE planejou para o ano em curso ou para o projeto que irá implementar.

Cada atividade deverá ser orçada levando-se em conta todos os seus custos e receitas, sem que se descuide dos eventuais tributos e contribuições que incidem sobre os serviços prestados e atividades de vendas, quando for o caso.

Por exemplo: nos serviços prestados por pessoas físicas, incidem, sobre seu valor total, tributos como a contribuição patronal do INSS à alíquota de 20%. Esses tributos devem ser orçados como despesas do projeto e inseridos no orçamento para a apresentação ao financiador, para se evitar que recaiam sobre a própria APAE (no caso de entidades portadoras do CEBAS, esse custo não existe).

Casos como esses são muito comuns e levam as entidades a arcar com custos que não são seus, mas dos projetos e que, portanto, deveriam ser custeados pelos financiadores destes. Por isso, é importante a consulta a um contador ou especialista no assunto, já que esses casos complexos se referem a questões que exigem adequada experiência e conhecimentos específicos.

Elaborados os orçamentos de cada projeto e todo o custo operacional da APAE, chega o momento de fechar o orçamento, apresentá-lo ao Conselho de Administração ou à Diretoria e aprová-lo, de modo que se torne o guia, em termos financeiros, para o ano em curso ou para o projeto ou programa a ser implementado.

À medida que os meses forem passando e os projetos e programas forem sendo elaborados, a contabilidade deverá fornecer os relatórios atualizados de gastos comparados com o que foi orçado em cada projeto, programa ou na APAE como um todo. Os responsáveis pela gestão financeira de cada projeto, programa ou da entidade deverão justificar, linha a linha, as eventuais discrepâncias e sugerir correções de rumo para cada uma.

O orçamento tem uma função fundamental na prestação de contas, pois, no momento do projeto, ele foi apresentado como a materialização dos recursos necessários para a execução. Na prestação de contas, o orçado deve estar comparado com o realizado, explicando as principais variações, afinal, até então, o investidor social conhecia apenas o planejado, mas, na prestação de contas, deverá tomar conhecimento do realizado.

11.2.2. Fluxo de caixa

A elaboração dos fluxos de caixa se dá de forma sistemática e constante, atualizando-se os saldos anteriores e projetando-se as saídas e entradas de caixa diariamente ou, dependendo do movimento financeiro da APAE, semanalmente e de acordo com as previsões e históricos disponíveis para cada projeto, programa ou para a entidade como um todo.

Uma falha na elaboração ou atualização dessa importante ferramenta pode comprometer a saúde financeira da entidade. Logo, toda a atenção é pouca com a gestão do fluxo de caixa.

Idealmente, para cada projeto ou para cada financiador na APAE, será aberta uma conta bancária específica, na qual se fará a gestão dos recursos, entradas e saídas, individualmente. No caso de parcerias com o poder público municipal, estadual ou federal, a abertura específica da conta bancária é obrigatória, sendo as respectivas prestações de contas realizadas pelo regime de caixa.

Em síntese, no que diz respeito aos procedimentos gerais na gestão financeira, destaca-se que:

- haverá conta bancária para cada projeto (financiados por recursos públicos ou privados);
- todos e quaisquer pagamentos ou recebimentos devem ser efetuados em suas contas bancárias específicas, sem transferências entre elas, sob qualquer pretexto;
- toda e qualquer transação financeira deve estar alicerçada por documentação idônea, como notas fiscais e cupons de máquinas registradoras (desde que seja possível identificar o fornecedor e o produto ou serviço a que se refere o pagamento);
- a nota fiscal ou cupom que identifica o produto ou serviço pago deve ser firmada pelo responsável pela compra ou pagamento de forma clara e desde que este esteja autorizado a proceder a respectiva compra ou o serviço prestado;
- o responsável pelo recebimento do material ou serviço deve atestar, no próprio documento, o recebimento dos itens, de acordo com as especificações;
- os pagamentos de gastos, normalmente, são efetuados via internet banking. Nesses casos, os responsáveis pela sua liquidação no respectivo banco deverão se assegurar de que sua senha não seja de conhecimento de ninguém, além de si próprio, pois este assume toda e qualquer responsabilidade por eventuais erros nos pagamentos ou qualquer fraude que venha a ocorrer nesse tipo de operação financeira.

CUIDADO! Quando responsáveis estatutários pela aprovação de despesas e seus respectivos pagamentos passam sua senha para os gestores financeiros realizarem essas atividades, há um grande risco para a organização, pois há quebra significativa de controles internos. Vermelhos podem ser incluídos?

11.3. Relatórios

Os modelos de orçamento e fluxo de caixa destacados a seguir devem ser apresentados à governança da APAE (Diretoria ou Conselho de Administração), mensalmente, para avaliação e correção de eventuais discrepâncias.

11.3.1. Modelo de orçamento

Descrição	Jan			Fev			Mar		
	Orçado	Realizado	Variação	Orçado	Realizado	Variação	Orçado	Realizado	Variação
Receitas									
Doações PF	12.000	10.000	-17%	15.000	13.000	-13%	14.000	16.000	14%
Doações PJ	25.000	32.000	28%	25.000	18.000	-28%	23.000	21.000	-9%
Parcerias Públicas	16.540	16.540	0%	16.540	16.540	0%	24.321	21.333	-12%
Parcerias Privadas	12.650	5.000	-60%	15.444	12.356	-20%	16.500	13.456	-18%
Prestação Serviços	9.450	15.345	62%	10.500	11.600	10%	15.400	16.900	10%
Financeiras	350	445	27%	320	456	43%	350	436	25%
Outras	1.000	890	-11%	1.000	450	-55%	1.000	356	-64%
Total Receitas	76.990	80.220	4%	83.804	72.402	-14%	94.571	89.481	-5%
Despesas									
Pessoal	- 35.450	- 34.650	-2%	- 35.460	- 34.345	-3%	- 35.300	- 34.650	-2%
Alimentação	- 8.450	- 8.350	-1%	- 8.550	- 8.540	0%	- 8.333	- 8.233	-1%
Serviços Públicos	- 460	- 455	-1%	- 470	- 432	-8%	- 489	- 345	-29%
Alugueis	- 6.450	- 6.450	0%	- 6.450	- 6.450	0%	- 6.450	- 6.450	0%
Transporte	- 125	- 89	-29%	- 133	- 65	-51%	- 160	- 90	-50%
Material didático	- 5.550	- 6.560	18%	- 5.700	- 6.650	17%	- 5.700	- 6.650	17%
Financeiras	- 330	- 345	5%	- 360	- 356	-1%	- 456	- 560	23%
Outras	- 2.450	- 1.200	-51%	- 2.450	- 1.350	-45%	- 2.450	- 890	-64%
Total Despesas	- 59.265	- 58.099	-2%	- 59.573	- 58.188	-2%	- 59.358	- 57.868	-3%
Saldo	17.725	22.121	25%	24.231	14.214	-41%	35.213	31.613	-10%

Quadro 9: Orçamento institucional

Fonte: os autores.

11.3.2. Modelo de fluxo de caixa

Descrição	Saldo Anterior	02/jan	03/jan	04/jan	05/jan	06/jan	09/jan
Saldo Anterior		76.456	76.919	78.989	106.171	77.415	79.802
Entradas							
Doações PF		545	455	345	682	591	234
Doações PJ		1.136	1.455	25.450	1.136	818	789
Parcerias Públicas		752	752		752	752	654
Parcerias Privadas		575	227		702	562	463
Prestação Serviços		430	698	789	477	527	345
Financeiras		16	20	34	15	21	
Outras		45	40	678	45	20	34
Total Entradas		3.500	3.646	27.296	3.809	3.291	2.519
Saídas							
Pessoal		- 1.611	- 1.345		- 32.450		- 2.349
Alimentação		- 384				- 770	
Serviços Públicos		- 34					
Aluguéis		- 293	- 231	- 45		- 70	- 23
Transporte		- 6		- 33	- 45		
Material didático		- 252		- 36	- 70	- 64	
Financeiras		- 345					
Outras		- 111					
Total Saídas		- 3.037	- 1.576	- 114	- 32.565	- 904	- 2.372
Saldo Anterior	76.456	76.919	78.989	106.171	77.415	79.802	79.949

Quadro 10: Relatório de fluxo de caixa diário

Fonte: os autores.

12

GESTÃO
CONTÁBIL

12.1. Introdução

A contabilidade é a ciência que tem por objeto o estudo do patrimônio das entidades, sejam elas pessoas jurídicas, sejam pessoas físicas. Sua metodologia sistemática serve para captar, medir, acumular, resumir e interpretar as transações financeiras e econômicas que afetam o patrimônio das entidades. Logo, é um instrumento indispensável na gestão de qualquer organização, com finalidade lucrativa ou não.

Além de demonstrar a situação patrimonial e financeira, a contabilidade também se constitui em uma ferramenta eficiente e fundamental para a devida prestação de contas que as organizações em geral têm obrigação de apresentar a financiadores, parceiros, governos e sociedade em geral.

É por meio de eficientes, tempestivos, confiáveis e bem organizados registros contábeis que são obtidos os dados necessários para prestar contas. Logo, valorizar essa atividade é obrigação de todo gestor, cuidando das informações que serão contabilizadas, escolhendo adequadamente os profissionais que serão incumbidos dessa responsabilidade e utilizando sistematicamente essa gama de informações que a contabilidade produz.

Suas principais funções na gestão organizacional são: como instrumento de controle interno e prestação de contas (relativos a eventos já realizados) e como subsídio para as necessárias projeções financeiras futuras.

Objetivo da contabilidade

Fornecer informação econômica, física, de produtividade e social relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar julgamentos com segurança em relação a determinado patrimônio.

A importância da contabilidade é tanta, que, para a conservação das isenções e imunidades tributárias (inclusive CEBAS), as organizações são legalmente obrigadas a manter escrituração de todas as transações financeiras por meio de registros contábeis eficientes e segregados.

Um dos pontos a se destacar na contabilidade é que os registros contábeis não obedecem exclusivamente à movimentação financeira (entrada e saída de dinheiro) da organização, mas se utilizam de uma metodologia denominada **regime de competência**, na qual as transações são contabilizadas no período em que ocorrem (competência), e não nas movimentações de entrada e saída de recursos financeiros (regime de caixa).

Regime de Competência

Regime de Caixa

Contabilidade



Financeiro



A ciência contábil serve para diversos usuários e cada qual busca obter do sistema de apuração de resultados econômicos e financeiros aquilo que lhe convém para tomar decisões sobre o patrimônio que deseja avaliar.



Para uma correta tomada de decisões sobre o cotidiano organizacional e seu futuro, a gestão deve produzir informações relevantes e confiáveis para a governança. É provável que esta seja a principal responsabilidade que a gestão carrega sobre si e que deve satisfazer com zelo e cuidado.

A gestão contábil das APAEs deve adotar diversas normas contábeis, tais como: ITG 2.002/2012; NBC TG 1.000 – Contabilidade para pequenas e médias empresas; NBC TG 07 (R1) – Subvenção e assistência governamentais; as Normas Internacionais de Contabilidade completas, naqueles aspectos não abordados nas normas anteriormente citadas; Lei 13.019/2014, quando houver relação de parceria entre a APAE e o poder público; Lei 12.101/2009, para as entidades que detêm o CEBAS.

12.2. Políticas e procedimentos

A gestão contábil adequada para as APAEs levará em conta os seguintes aspectos, que devem ser observados rigorosamente:

- contratação de profissional contábil atualizado com a legislação que afeta as operações das APAEs (interno ou externo);
- adequado cumprimento das principais normas contábeis relativas às suas operações;
- segmentação dos registros contábeis em recursos vinculados (restritos ou “carimbados”) e não vinculados (não restritos ou não “carimbados”);
- elaboração das demonstrações contábeis obrigatórias:
 - Balancete de Verificação;
 - Balanço Patrimonial;
 - Demonstração do Resultado do Exercício;
 - Demonstração da Movimentação do Patrimônio Líquido;
 - Demonstração dos Fluxos de Caixa;
 - Notas Explicativas.

12.2.1. O profissional de contabilidade

A contratação de um profissional de contabilidade em condições de dar conta das responsabilidades assumidas pelas APAEs exige muito cuidado e profissionalismo.

Seja o profissional contratado via CLT, seja por empresa externa, a APAE deve atentar para os seguintes aspectos:

- verificar se o contador e a empresa estão devidamente registrados e regularizados no Conselho Regional de Contabilidade do estado onde atuam;
- certificar-se de que o profissional conhece e está atualizado com a legislação e as normas contábeis que regem as atividades das OSCs;
- se a APAE optar por contratação de empresa externa, verificar, ao assinar o contrato de prestação de serviços, quais são os serviços oferecidos, bem como os prazos de cada obrigação que os contadores contratados devem cumprir;

- obter referências do profissional e informações dos clientes da empresa a ser contratada (se estão satisfeitos e se recebem orientações sobre as responsabilidades, para que a APAE saiba o que deve cumprir no que tange às questões contábeis, fiscais, previdenciárias e outras);
 - o contador deve estar sempre à disposição e deve fazer uma visita periódica à APAE para entender como funcionam os processos e controles internos e se esses são adequados a uma boa gestão contábil;
 - todos os meses ou quando necessário, o contador deve reunir-se com a governança da APAE para tratar dos assuntos financeiros e contábeis, inclusive, sobre o futuro das finanças nas operações da organização;
 - a contabilidade serve tanto para controle das transações financeiras (passado), como para subsidiar as projeções financeiras necessárias à tomada de decisões dos órgãos que administram a organização, por isso o contador deve estar habilitado para cumprir essas duas funções;
 - o profissional de contabilidade (interno ou externo) e o principal executivo (Diretoria ou Conselho de Administração) são os responsáveis pelas informações publicadas pela APAE, logo, devem ter clareza daquilo que produzem e publicam, assumindo integralmente as consequências de seus atos perante a sociedade.

12.2.2. Normas contábeis a serem observadas pelas APAEs

Além das já citadas normas de contabilidade – NBC TG 1000, NBC TG 07 (R1) e Normas Gerais –, às quais as APAEs devem obedecer rigorosamente, há outras a serem observadas, como destacado a seguir.

A **ITG 2.002/2012** destaca em seus artigos os principais itens específicos a serem observados, dentre os quais:

- as receitas e despesas devem ser reconhecidas, respeitando-se o princípio da competência, ou seja, os registros das transações financeiras nas APAEs devem levar em conta a ocorrência do fato contábil, tanto no que diz respeito às receitas como nas despesas, independentemente de sua realização financeira;
- os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas e despesas com e sem gratuidade, superavit ou deficit, de forma segregada, identificáveis por tipo de atividade, tais como: educação, saúde ou assistência social e demais atividades;
- as receitas decorrentes de doação, contribuição, convênio, parceria, auxílio e subvenção por meio de convênios, editais, contratos, termos de parceria ou outros instrumentos para aplicação específica, mediante constituição ou não de fundos, assim como as respectivas despesas, devem ser registradas em contas próprias, inclusive as patrimoniais, segregadas das demais contas da entidade;
- o trabalho voluntário, inclusive o realizado pelos membros integrantes dos órgãos da administração (conselheiros, diretores estatutários etc.) no exercício de suas funções, deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação dos serviços, como se estivesse ocorrido o desembolso financeiro;
- as demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas entidades sem finalidade de lucro são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração da Movimentação do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas;
- na Demonstração do Resultado do Exercício, devem ser destacados as informações da gratuidade concedidas e os serviços voluntários obtidos, divulgados em Notas Explicativas por tipo de atividade.

Para que o setor de contabilidade contratado externamente exerça suas funções com eficiência e eficácia e forneça os demonstrativos contábeis periodicamente e dentro dos prazos acordados às APAEs, estas deverão enviar à empresa contratada, pelo menos, a documentação listada a seguir.

Movimento trabalhista

- Guias de impostos e contribuições pagas no mês;
- recibos de pagamentos: salários, férias, 13º salário, vale-transporte; atestados médicos dos colaboradores etc.;
- recibos de pagamentos de autônomos e prestadores de serviços de pessoas físicas.

Movimento financeiro e fiscal

- Todas as notas fiscais emitidas no mês (se for o caso);
- todas as notas fiscais de compras e pagamentos de serviços de pessoas jurídicas;
- contas de concessionárias (luz, água, telefone, gás etc.);
- arquivos eletrônicos (arquivos SPED etc.);
- comprovantes de pagamentos de impostos (DAS, DARF, GARE etc.).

Movimento contábil

- extratos de toda a movimentação bancária do mês;
- recibos e contratos (locação, honorários, despesas diversas, contratos a pagar etc.);
- comprovantes diversos de despesas e receitas.
- Movimento financeiro segregado por projeto.
- Demais documentos que possam ser úteis para a inserção no movimento contábil da APAE.

A **Lei 13.019/2014** não modificou em nada a forma de contabilização das transações financeiras das entidades sem fins lucrativos, pois a ITG 2.002/2012 já trazia especificações sobre o que deve ser observado por organizações da sociedade civil, as quais permanecem válidas até o momento.

Apesar disso, ressalta-se a importância que a contabilidade tem na garantia da transparência, na aplicação dos recursos recebidos do poder público (ou de qualquer fonte), sendo o principal instrumento, senão o único, de controle das parcerias firmadas, condição indispensável para que estas se mantenham e, ainda, para que a prestação de contas seja realizada.

12.2.3. Segmentação dos registros contábeis

De acordo com a ITG 2.002/2012, os registros contábeis das APAEs devem ser segmentados em recursos vinculados (restritos ou “carimbados”) e não vinculados (irrestritos ou não “carimbados”).

Os recursos vinculados são aqueles recebidos do poder público e de outras fontes privadas e que estão vinculados a condições específicas determinadas pelo financiador. Ou seja, são recursos que, enquanto não aplicados nas atividades contratadas, devem permanecer em contas específicas (contabilidade e conta corrente em banco), até que essas atividades sejam realizadas de acordo com o contrato.

Em nenhuma hipótese, esses recursos poderão ser utilizados para outras finalidades que não sejam aquelas especificadas no termo de parceria (plano de trabalho) ou nos contratos firmados com o seu financiador.

O resultado líquido da confrontação entre as receitas recebidas e os gastos efetuados nesse tipo de operação não fará parte do patrimônio da entidade, devendo ser devolvido, se houver sobras, ou coberto com recursos próprios, se, eventualmente, faltarem recursos para cobrir o que foi contratado.

A contabilidade deve segmentar esses recursos no ativo (valores recebidos) e também no passivo (atividades ainda não realizadas), evidenciando quais deles pertencem à entidade e quais foram recebidos de outras fontes para finalidades específicas.

Os recursos não vinculados, por sua vez, integram o patrimônio da entidade e não se submetem a regras específicas de contabilização, além de transitar pelas receitas (quando efetivamente recebidos) e pelas despesas (quando forem gastos nas atividades gerais da organização, financiando aqueles gastos fixos que não forem cobertos pelos recursos vinculados).

IMPORTANTE! Os resultados financeiros devem ser mensalmente conciliados com os balancetes contábeis, assegurando que a contabilidade representa adequadamente as informações financeiras e dos projetos.

ATENÇÃO! A ITG 2.002/2012 prevê que “os registros contábeis devem ser segregados, de forma que permitam a apuração das informações para prestação de contas exigidas por entidades governamentais, a portadores, reguladores e usuários em geral”. Portanto, a contabilidade deve ser a fonte formal para as prestações de contas.

Outro controle indispensável que as APAEs devem ter em conta, de forma detalhada e mensalmente atualizada, é o controle patrimonial, que diz respeito ao gerenciamento de todos os bens que pertencem à organização, tais como: imóveis, móveis, computadores e equipamentos diversos de informática, eletrodomésticos e quaisquer bens cuja vida útil seja superior a um ano e cujos valores individuais sejam maiores do que R\$1.200,00.

Esses bens estarão registrados no ativo imobilizado na contabilidade e serão depreciados mensalmente, de acordo com as normas contábeis vigentes. O ideal é que sejam registrados por centros de custos e controlados separadamente, de acordo com o setor da APAE em que estejam sendo utilizados.

Imobilizado

É um ativo tangível que:

- é mantido para uso na produção ou fornecimento de mercadorias ou serviços, para aluguel a outros ou para fins administrativos;
- espera-se utilizar por mais de um ano.

O controle rigoroso do ativo imobilizado (patrimônio) da APAE pressupõe os seguintes procedimentos:

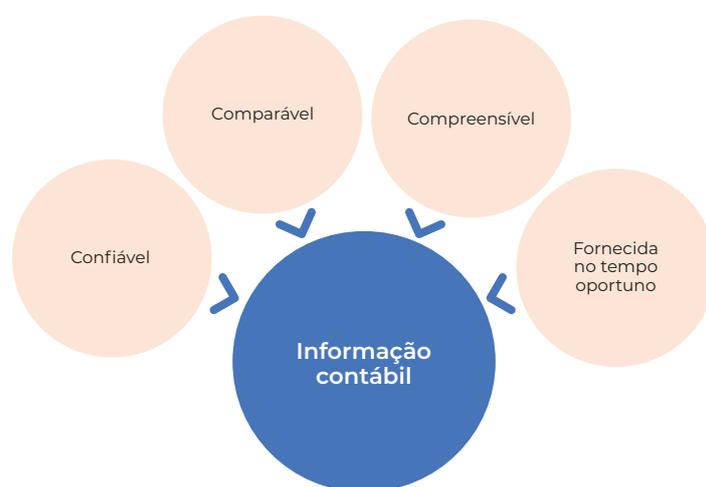
- registro contábil pelo valor de custo (deduzido das depreciações mensais e eventuais ajustes por redução de seu valor recuperável);
- plaqueta de identificação: cada bem é identificado por meio de uma plaqueta, com número que será controlado em planilha elaborada para esse fim;
- termo de compromisso e guarda: quando for o caso de o funcionário ter que se deslocar da APAE com o bem para uso exclusivamente em serviço;
- inventário dos bens: deverá ser efetuado todos os anos, por ocasião do encerramento do balanço.

12.2.4. Demonstrações contábeis obrigatórias

De acordo com o Pronunciamento Técnico 26 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, sinteticamente conhecido pela denominação CPC 26, as demonstrações contábeis são “uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade”.

O objetivo das demonstrações contábeis é proporcionar informações acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas.

Conforme o CPC 26, “as demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados”.



As principais demonstrações que a contabilidade deve fornecer estão listadas na tabela a seguir. Sempre é preciso levar em conta que sua elaboração deve estar de acordo com o regime de competência (com exceção da Demonstração dos Fluxos de Caixa).

Demonstrativo	Descrição	Periodicidade
Balancete de Verificação	Demonstra os saldos de todas as contas e a movimentação mensal das transações ocorridas em determinado período.	Mensal
Balanço Patrimonial	Demonstra a situação patrimonial da entidade em determinada data; é uma fotografia da posição do patrimônio, sendo dividido entre o ativo (bens e direitos) e o passivo e patrimônio líquido (obrigações e patrimônio social).	Anual
Demonstração do Resultado do Exercício	Demonstra, de forma resumida, as operações financeiras realizadas pela entidade em determinado período do exercício contábil. Nela, há a confrontação das receitas, despesas e custos incorridos no período.	Anual
Demonstração do Fluxo de Caixa	Demonstra as entradas e saídas de caixa no período analisado e busca evidenciar em quais atividades (operacionais, financiamento e investimento) a organização teve sobra ou escassez de caixa.	Anual
Demonstração da Movimentação do Patrimônio Líquido ou Demonstração da Movimentação do Patrimônio Social	A primeira demonstra as movimentações no patrimônio líquido da entidade, ou seja, se houve ajustes de anos anteriores ou destinação de parte dos resultados para fundos patrimoniais. A segunda demonstra aumento por doações de bens registrados diretamente no patrimônio social ou incorporação de <i>superavit</i> ou <i>deficit</i> .	Anual
Notas Explicativas	Tem a finalidade de dar detalhamento mais aprofundado dos dados numéricos apresentados no Balanço Patrimonial do período ou ainda explicitar eventuais aberturas ou segregações de itens que não se enquadram nos critérios de reconhecimento das demonstrações contábeis. Ex.: eventos subsequentes importantes na análise das demonstrações apresentadas, mas que não foram objeto de registro no período analisado.	Anual

Quadro 11: Demonstrações contábeis

Fonte: os autores.

12.3. Relatórios

Os relatórios que a gestão contábil deverá submeter periodicamente à governança (Diretoria ou Conselho de Administração) são os elencados no tópico antecedente (“Políticas e procedimentos”).

13

PRESTAÇÃO
DE CONTAS E
TRANSPARÊNCIA

13.1. Introdução

A prestação de contas é uma atividade fundamental para a consecução da missão organizacional, pois é por seu intermédio que a APAE dá a correta satisfação para a sociedade de como administrou os recursos captados e de que forma os aplicou em seus projetos e programas.

Não é suficiente dizer a todos que a APAE executa projetos e programas para o público alvo. A transparência é um dos valores cultivados e defendidos pela organização. Logo, é preciso ir muito além; é preciso mostrar, de forma clara e inequívoca, com relatórios narrativos e financeiros, que tudo está sendo executado conforme o compromisso assumido.

Transparência

É o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar, também, os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Para José Alberto Tozzi ³⁰, “ainda temos a cultura de prestar contas dos recursos captados, apresentando as notas fiscais e os documentos que comprovam os gastos. Faz sentido, mas não por inteiro. O que todos querem é saber qual foi a transformação social alcançada com aquele recurso obtido”. Não é à toa que a Lei 13.019/2014 define dois relatórios básicos para a prestação de contas dos recursos públicos:

- **relatório de execução do projeto:** elaborado pela organização da sociedade civil, assinado pelo seu representante legal, contendo as atividades desenvolvidas para o cumprimento do objeto e o comparativo de metas propostas com os resultados alcançados, a partir do cronograma acordado, anexando-se os documentos de comprovação da realização das ações, tais como listas de presença, além de fotos e vídeos, se for o caso;
- **relatórios de execução financeira:** assinados pelo seu representante legal e o contador responsável, com descrição das receitas e das despesas realizadas.

Ou seja, o ato de prestar contas vai muito além da entrega de documentação e relatórios para os entes que financiaram as operações. Ainda que estes sejam indispensáveis para comprovar a lisura e a eficiência dos gastos, é no cumprimento do objeto contratualizado, no impacto das ações empreendidas nos projetos e programas, que está a verdadeira prestação de contas da utilização do recurso, público ou privado.

³⁰ Tozzi (2017, p. 123).

Obrigação legal da transparência – Decreto 7.724/2012

Art. 63. As entidades privadas sem fins lucrativos que receberem recursos públicos para realiza o de a oes de interesse público deverão dar publicidade às seguintes informaçoes:

I - cópia do estatuto social atualizado da entidade;

II - rela o nominal atualizada dos dirigentes da entidade; e

III - cópia integral dos convênios, contratos, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos cong neres realizados com o Poder Executivo Federal, respectivos aditivos, e relatórios finais de presta o de contas, na forma da legisla o aplicável.

  1  As informaçoes de que trata o caput serão divulgadas em sítio na Internet da entidade privada e em quadro de avisos de amplo acesso público em sua sede.

  2  A divulga o em sítio na Internet referida no   1  poderá ser dispensada, por decisão do órgão ou entidade pública, e mediante expressa justifica o da entidade, nos casos de entidades privadas sem fins lucrativos que não disponham de meios para realiz -la.

Prestar contas   um dever constitucional. A Constitui o Federal de 1988 (artigo 70, parágrafo único) determina que “prestar  contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais o Estado responda, ou que, em nome deste, assuma obriga oes de natureza pecuniária”.

Longe de ser uma atividade a mais, o ato de prestar contas deve fazer parte da cultura organizacional. Não se constitui em uma obriga o somente para com os financiadores e sociedade em geral. Dentro da própria APAE, entre colaboradores, Dire o e todos os envolvidos nos processos organizacionais, deve prevalecer a cultura da presta o de contas. Cada um deve dar

Vista a partir dessa perspectiva, a prestação de contas traz os benefícios listados a seguir:

- fortalece a imagem organizacional;
- facilita a captação de recursos (financeiros, humanos ou outros quaisquer);
- melhora a qualidade do trabalho executado, já que obriga a APAE a rever sistematicamente suas práticas e processos internos;
- eleva o grau de legitimidade perante o público alvo da entidade, não somente com os financiadores dos recursos;
- pode contribuir com a redução dos riscos de fraudes e irregularidades cometidas internamente;
- é um excelente exercício de aprendizagem organizacional.

O processo de prestação de contas nas APAEs deve levar em conta todos os públicos envolvidos em seus resultados (fornecedores de recursos, usuários de suas atividades e sociedade em geral). Cada projeto e/ou programa deve ter prestação de contas específica. O esquema a seguir destaca as prestações de contas que devem ser realizadas.

Sociedade	Órgãos públicos	Programas e projetos
<p>Demonstrações contábeis</p> <p>Relatório de atividades</p> <p>Certidões negativas de Tributos</p> <p>Assembleia Geral e Conselho Fiscal</p>	<p>CEBAS</p> <p>Conselhos municipais, estaduais e federais</p> <p>Ministério Público</p> <p>Órgãos tributários e trabalhistas</p>	<p>Recursos públicos</p> <p>> Lei 13.019/2014</p> <p>> Legislação em vigor</p> <p>Recursos privados</p> <p>> Contratos e acordos com financiadores</p>

Assim, conforme ressaltado no capítulo relativo à gestão contábil, é imprescindível que a contabilidade esteja em condições de suportar os registros internos de forma segregada, por centros de custos, por projetos, programas e atividades.

A contabilidade é o coração do sistema de prestação de contas. Sem sua atuação, a APAE não tem condições de dar à sociedade, de forma clara e eficaz, a devida satisfação do uso dos recursos com ela captados.



Os registros contábeis segregados, somados à abertura de contas correntes específicas para cada projeto e programa, são os instrumentos indispensáveis a um processo de prestação de contas transparente e eficaz.

As prestações de contas dos projetos devem estar conciliadas com os extratos bancários das contas correntes específicas, abertas para os fins de cada projeto e com os registros contábeis correspondentes.

No caso da prestação de contas de recursos obtidos de órgãos públicos, o texto da Lei 13.019/2014, em seu artigo 66, explicita que

Art. 66. A prestação de contas relativa à execução do termo de colaboração ou de fomento dar-se-á mediante a análise dos documentos previstos no plano de trabalho, nos termos do inciso IX do art. 22, além dos seguintes relatórios:

I - Relatório de execução do objeto, elaborado pela organização da sociedade civil, contendo as atividades ou projetos desenvolvidos para o cumprimento do objeto e o comparativo de metas propostas com os resultados alcançados; (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - Relatório de execução financeira do termo de colaboração ou do termo de fomento, com a descrição das despesas e receitas efetivamente realizadas e sua vinculação com a execução do objeto, na hipótese de descumprimento de metas e resultados estabelecidos no plano de trabalho. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Parágrafo único. A administração pública deverá considerar ainda em sua análise os seguintes relatórios elaborados internamente, quando houver: (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

I - Relatório de visita técnica in loco eventualmente realizada durante a execução da parceria; (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - Relatório técnico de monitoramento e avaliação, homologado pela comissão de monitoramento e avaliação designada, sobre a conformidade do cumprimento do objeto e os resultados alcançados durante a execução do termo de colaboração ou de fomento.

O presente manual já contempla, nos capítulos precedentes, o que se entende como suficientes políticas, procedimentos e relatórios para a satisfação de um processo de governança e gestão nas APAEs.

14

COMUNICAÇÃO

14.1. Introdução

Falar de comunicação no âmbito das organizações é detalhar toda ação, atividade, estratégia, produto ou processo, cuja finalidade última será sempre o reforço da sua imagem junto a seus diversos públicos de interesse (stakeholders), tais como clientes, financiadores, investidores, colaboradores e sociedade em geral.

Saber se comunicar adequadamente requer o uso de linguagem apropriada; escolha de canais convenientes ao público que se deseja atingir e do momento oportuno, para que os fatos que se deseja comunicar ainda façam sentido; maior transparência possível, sem rodeios e de forma inteligível.

Talvez essa seja uma das estratégias mais relevantes para a sustentabilidade das organizações, especialmente para as OSCs, que necessitam de forte interação com seu público de interesse para comunicar seus projetos e programas, suas campanhas de captação de recursos, bem como seus resultados e impactos nos espaços de atuação.

A comunicação organizacional subdivide-se em externa e interna, sendo que cada qual se utiliza dos mecanismos mais adequados para o atingimento de seus fins. Na escolha das estratégias, deve-se levar em conta, também e principalmente, os custos que elas representam para a organização. Isso porque, muitas vezes, a tentativa de comunicar-se com o público alvo acaba tendo valor superior ao retorno financeiro obtido, como é o caso de muitas campanhas de captação levadas a cabo pelas OSCs, APAEs, inclusive.

O processo de comunicar a organização, tanto interna quanto externamente, deve sempre partir de um plano de comunicação, como sendo parte integrante do planejamento estratégico organizacional, no qual são definidos:

- o conteúdo da mensagem a ser comunicada;
- as metas e os indicadores de avaliação para se certificar de que a mensagem atingiu seus objetivos;
- o público alvo daquilo que se deseja comunicar;
- os canais de comunicação que serão utilizados;
- os custos de cada atividade a ser desenvolvida no processo de comunicação.

Sem um criterioso planejamento de comunicação, que deverá levar em conta a consciência do valor que a organização gera para a sociedade, o processo de comunicação estará fadado ao insucesso.

Comunicação institucional

É o meio pelo qual as organizações realizam o planejamento de toda a sua comunicação; a definição das políticas e dos objetivos do que deseja comunicar para seus públicos interno e externo; a relação com as diversas mídias disponíveis; a realização dos eventos, as pesquisas de marca, de produtos e de clima interno, dentre outras ações (blog da Teclógica).

Uma maneira de se lograr esse desafio compõe-se pelos seguintes passos:

- saber comunicar com clareza quais são a missão, a visão e os valores organizacionais;
- conhecer com profundidade o público alvo com o qual a comunicação será estabelecida;
- fazer um planejamento de comunicação para o ano todo;
- colocar foco no relacionamento com seus públicos;
- promover a satisfação e o engajamento do público interno.

14.1.1. Comunicação interna

A comunicação interna tem como objetivo principal a interação entre a APAE e seus colaboradores, Diretoria e pessoal envolvido nas atividades organizacionais, inclusive os voluntários.

Comunicar eventos, mudanças de rotinas ou normas, novas leis e procedimentos, códigos de boas práticas, de conduta e ética, campanhas para melhoria do ambiente interno para aumentar a produtividade, integrar e motivar as equipes e fortalecer a cultura organizacional são razões suficientes e legítimas para investir em um processo de comunicação eficiente e focado nos objetivos institucionais.

Denomina-se endomarketing o conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para a comunicação com o público interno, visando à melhoria da imagem entre os colaboradores, no intuito de criar um clima organizacional colaborativo, motivar as equipes e reduzir a perda de talentos.

Diferença entre comunicação interna e endomarketing

Enquanto a comunicação interna tem como principal objetivo informar e manter colaboradores e organização alinhados ao mesmo discurso, o endomarketing está voltado para a relação e a motivação entre os colaboradores, voluntários e pessoal interno. Também conhecido como marketing interno, as ações de endomarketing têm por intuito fazer o colaborador “vestir a camisa” da organização, promovendo a marca como se ele fosse um cliente interno.

Há diversos canais que as APAEs podem utilizar para construir um processo eficaz de comunicação com seus parceiros e pessoal interno, tais como: mural, e-mail, TV corporativa, jornais internos, videoconferência, redes sociais corporativas (Instagram, Facebook etc.) e intranet, bastante utilizada atualmente pelas organizações.

Com a intranet, é possível centralizar todos os tipos de informações que são estratégicas para a organização, com baixo custo e fácil operacionalização. Basta que tais informações sejam periodicamente atualizadas e que o pessoal seja incentivado a acessar essa rede interna, de acordo com seus interesses e os da APAE.

As intranets consistem em redes corporativas que têm como principal objetivo a concentração das informações internas da organização em um mesmo ambiente. Com isso, tais informações passam a ser acessadas com muito mais rapidez e facilidade pelos funcionários autorizados (que podem ser de qualquer setor da empresa). A intranet centraliza informações de todos os tipos e que são fundamentais para o desenvolvimento das tarefas e atividades da entidade. Por exemplo, é possível que o departamento de marketing da instituição divulgue informações referentes às promoções e campanhas, enquanto o setor de RH pode atuar na divulgação das vagas em aberto na instituição e o setor financeiro, na disponibilização de uma planilha de acesso para todos os funcionários, na qual eles possam informar suas despesas e custos.

Outro instrumento bastante utilizado nos dias de hoje e que serve como ferramenta eficiente na comunicação das APAEs com seus públicos é o marketing digital. Em poucas palavras, trata-se do conjunto de atividades online que uma organização tem à sua disposição. Seu objetivo é atrair novos negócios, novas parcerias, criar relacionamentos, desenvolvendo uma identidade de marca e tornando-se cada vez mais conhecida.

Eis algumas estratégias de marketing digital:

- **inbound marketing ou marketing de atração:** o objetivo dessa estratégia de comunicação é que a organização seja encontrada pelo público, identificando suas necessidades para que, então, possa satisfazê-las.
- **marketing de conteúdo:** seu objetivo é posicionar a marca da APAE no lugar e no momento certos para seu público, mostrando o que a entidade faz e no que ela poderá satisfazer a necessidade daqueles a quem atende.
- **Blog:** é a “casa” do marketing de conteúdo. Por meio desse canal de comunicação, a APAE comunica-se com seu público exclusivamente sem as interferências e distrações que outros canais podem ter. Assim, a APAE pode publicar o que lhe interessa no momento que quiser, da forma que bem desejar.

14.1.2. Comunicação externa

As APAEs têm uma missão bastante ousada em sua atuação, a qual culmina na transformação da forma como a sociedade pensa e age em relação ao público alvo da organização, composto, como já indicado neste manual, por “pessoas com deficiência, preferencialmente, intelectual e múltipla e transtornos globais do desenvolvimento, em seus ciclos de vida: crianças, adolescentes, adultos e idosos”.

Deve-se admitir que a consecução desse objetivo tão desafiador não ocorre sem um adequado processo de comunicação com a sociedade em que a organização atua e, claro, sem que seus resultados e impactos sejam apropriadamente mensurados e divulgados para seu público de interesse.

Esse objetivo deve constar do plano de comunicação elaborado todos os anos pelas APAEs, assim como suas metas e indicadores de resultados, seus custos e a melhor forma de executá-los, sendo que a comunicação para o público externo será um grande desafio.

Comunicação externa é o conjunto de ações que a organização dirige ao seu público externo, usuários dos serviços, fornecedores de bens e serviços, investidores, doadores, governo e sociedade em geral, com a finalidade de comunicar e melhorar sua imagem, mobilizando essa mesma sociedade para acolher sua missão e visão.

Há diversos canais disponíveis para que esse processo de comunicação da APAE se efetive. Os mais utilizados são:

- mídias sociais (*LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, blogs, YouTube, e-mail*);
- site da organização;
- e-mail marketing;
- assessoria de comunicação (interna e externa);
- eventos (de todos os tipos).

Os responsáveis pela comunicação nas APAEs devem ser profissionais com experiência na atividade, aptos a orientar os colaboradores e demais responsáveis pelas diversas áreas da organização, inclusive os voluntários, para que conheçam as regras e os procedimentos de comunicação. Sobretudo, os profissionais de comunicação devem alertá-los para que não deem qualquer tipo de informação à imprensa ou outros interessados que possam publicá-las na mídia sem que o setor de comunicação ou mesmo a Diretoria da APAE aprove a declaração pública, seja a que título for.

14.2. Políticas e procedimentos

As seguintes normas e procedimentos devem ser observados por colaboradores, voluntários e outros representantes das APAEs:

- cuidar para que suas declarações em público e/ou entrevistas em mídia impressa ou quaisquer outros meios de comunicação estejam alinhadas com os interesses das APAEs que representam, prezando sempre pela transparência e veracidade das informações prestadas;
- informar à área de comunicação das APAEs ou, na falta desta, à Diretoria ou ao Conselho de Administração quaisquer informações de interesse público que sejam solicitadas por representantes da mídia externa com interesse de gerar conteúdo jornalístico ou noticioso para seus veículos e que possam expor as APAEs, seus colaboradores e pessoal interno, seus projetos ou programas e a entidade como um todo;
- é de responsabilidade da área de comunicação ou, na falta desta, da Diretoria ou Conselho de Administração orientar os discursos de porta-vozes e contribuir para o alinhamento do conteúdo de suas declarações sobre as APAEs para a mídia externa;
- os porta-vozes oficiais das APAEs são os componentes do seu Conselho de Administração, Diretoria ou qualquer representante formalmente autorizado por estes;
- a área de comunicação ou, na falta desta, a Diretoria ou o Conselho de Administração deverá se esforçar para construir relacionamentos positivos e construtivos com os meios de comunicação, assegurando uma boa imagem institucional;
- o atendimento a profissionais de imprensa (jornalistas, entrevistadores etc.) deve ser feito dentro dos princípios da equidade, dando a todos as mesmas oportunidades, sem qualquer tipo de favoritismo;
- os colaboradores, voluntários ou quaisquer outros representantes das APAEs não estão autorizados a dar declarações, entrevistas, escrever artigos em revistas, jornais ou outros canais, de mídia impressa ou não, a não ser que estejam expressamente autorizados e orientados pelos responsáveis pelo setor de comunicação das APAEs ou, na falta destes, por sua governança (Diretoria ou Conselho de Administração);
- atentar para o que preconiza a Lei Geral de Proteção de Dados (já abordada no Capítulo 6 deste manual);
- toda a política de comunicação da APAE deverá ser aprovada antecipadamente pela sua governança.

14.3. Relatórios

Um dos relatórios de comunicação que serve para análise por parte da governança das APAEs é o clipping de todas as notícias internas e externas da entidade em determinado período, que deve ser elaborado e enviado periodicamente à Diretoria e ao Conselho de Administração.

15

GOVERNANÇA₅

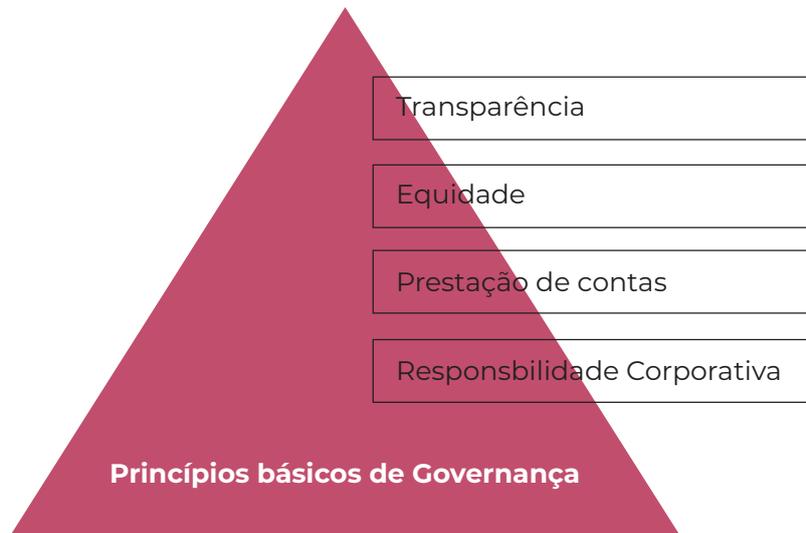
Os conceitos de governança corporativa e respectivos órgãos de gestão e controle já foram sucintamente conceituados no Capítulo 1 deste manual. Neste capítulo, será detalhada a descrição do processo de governança e gestão, de forma a resumir tudo o que já se desenvolveu até aqui.

O que pode determinar um adequado processo de governança nas organizações, em geral, é o que está contemplado no próprio conceito de governança corporativa adotado pelo IBGC, ou seja, que governança é “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Associados, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria”.

As duas expressões que dão sentido ao conceito são “sociedades dirigidas e monitoradas” e “relacionamentos entre acionistas, Conselhos, Diretoria e Auditoria”, as quais são o cerne de um adequado processo de governança nas organizações.

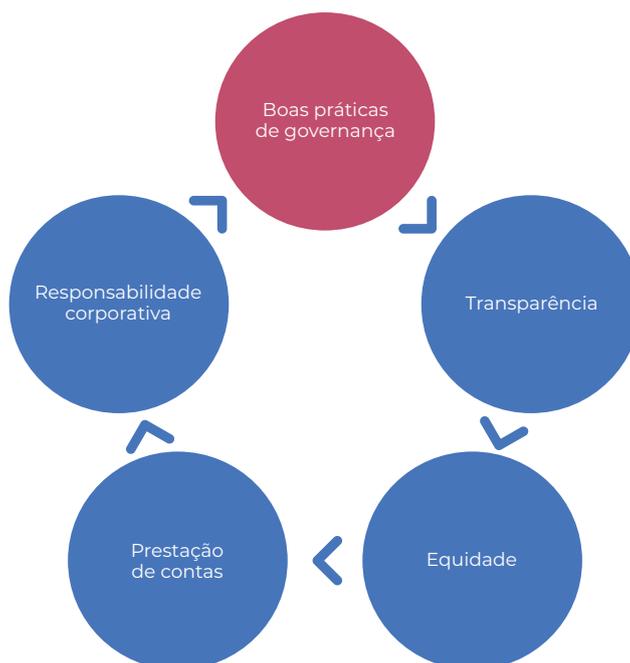
Ao longo deste **Manual de Governança e Gestão**, de forma contundente, buscou-se ressaltar a importância do controle e monitoramento das atividades de gestão pela governança das APAEs (Diretoria ou Conselho de Administração) e, também, a necessidade de um adequado relacionamento entre os órgãos na estrutura dessa governança.

Todo esse processo, quando bem gerido e monitorado, leva em conta os princípios que a própria governança deve adotar como inalienáveis, os quais estão indicados na figura a seguir.



Esses princípios são a base de todo o processo de governança em qualquer organização. Se eles estiverem no coração da própria cultura organizacional, pode-se falar em governar para o serviço da missão, visão e valores defendidos pela APAE.

Tais princípios dão o norte e a essência de como a organização cumpre seu papel na sociedade, sendo transparente nas informações que produz, justa no tratamento de todos os interessados nos seus resultados (equidade), hábil na prestação de contas e responsável nas decisões que toma, assumindo as consequências delas decorrentes.



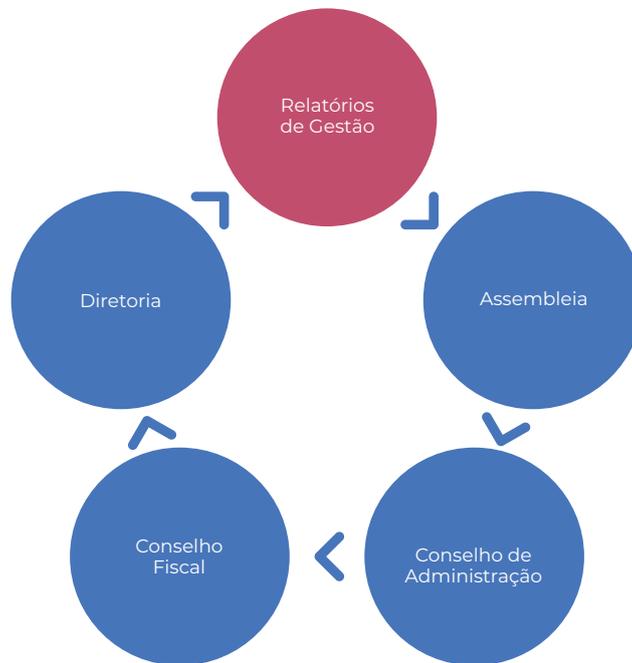
A adoção das boas práticas de governança traz algumas vantagens para as APAEs, a saber:

- maior alinhamento entre associados, conselheiros, administradores e doadores na definição de estratégias comuns, ampliando a legitimidade das ações organizacionais;
- eficiência nos processos de gestão e no alcance de seus objetivos;
- transparência na gestão dos recursos e nos resultados obtidos;
- credibilidade perante seus beneficiários, colaboradores e opinião pública;
- possibilidade de ampliar a captação de recursos, visando à perenidade das ações.

O processo de governança adequadamente estruturado depende de alguns pontos, detalhados a seguir.

- **Composição e eficiência dos conselhos:** os conselhos de administração nas APAEs devem, sempre que possível, ser compostos por profissionais de áreas diversas e que possam trazer para a organização seus conhecimentos e experiências, tais como: finanças e contabilidade, direito, administração, saúde, educação, dentre outras.
- **Seleção e retenção de membros qualificados para os conselhos:** já se ressaltou a necessidade de um plano de sucessão e admissão de novos conselheiros neste manual. Essa é condição indispensável para o sucesso de um processo de governança atuante e eficaz.
- **Organização de reuniões periódicas:** as reuniões do Conselho de Administração e Diretoria devem ser pautadas por questões de ordem estratégica, mais do que questões operacionais, pois o Conselho tem o importante papel de pensar a organização para o futuro e deve deixar as questões corriqueiras e operacionais para a gestão da APAE.
- **Elaboração e distribuição antecipada de pautas para reuniões:** as reuniões devem ter pauta, publicada com sua convocação e com antecedência. Deve-se evitar inserir na convocação itens como “assuntos gerais”.
- **Registro, revisão e edição de atas:** as atas das reuniões ordinárias e também as extraordinárias com decisões sobre questões importantes que possam obrigar a APAE de alguma forma devem ser registradas em cartório. Mesmo aquelas que não forem registradas devem ficar guardadas em boa ordem e consultadas sempre que necessário.
- **Revisão anual do Estatuto e do Regimento Interno:** é boa prática a elaboração de um Regimento Interno para o Conselho de Administração, sendo necessária, também, sua revisão periódica, assim como do Estatuto da APAE, de forma a sempre atualizá-los em relação à legislação vigente e a eventuais mudanças na estrutura de gestão da organização.

A dinâmica do processo de governança nas APAEs deve pautar-se pelo bom relacionamento entre seus órgãos, como já dito, sendo de suma importância as reuniões periódicas com apresentação de relatórios da gestão para análise e sugestões de melhoria nos processos internos.



15.1. A Presidência da APAE e a busca pela boa governança

Dada a importância do cargo de presidente da APAE, este manual dedica um espaço específico para reflexão e aprofundamento sobre suas contribuições aos serviços da APAE.

De acordo com o Estatuto Social da APAE, dentre outras atribuições, compete ao seu presidente:

- assegurar o pleno funcionamento dos serviços da APAE quanto aos aspectos legais, administrativos, técnicos e pedagógicos, com o apoio do Conselho de Administração;
- convocar a Assembleia Geral, as reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva;
- representar a APAE, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, perante as entidades de direito público e privado.

Além dessas responsabilidades, de acordo com o Dr. Maurílio José, advogado da Federação das APAEs do ES,

O Presidente de APAE tem que ter, antes de tudo, uma imagem de respeito perante a sociedade. Não obstante sua função voluntariada, o cargo pressupõe inúmeras obrigações legais. Ele não pode simplesmente assinar cheques. Ele tem que ter, por hábito, acompanhar de perto, diária ou periodicamente, a situação financeira da APAE. Deve inteirar-se do que está sendo contratado, o que está sendo pago, se as contas estão se mantendo com saldo suficiente para satisfazer as obrigações de acordo com o plano de trabalho estabelecido para cada APAE.

Nesse sentido, o presidente da APAE deve observar os seguintes procedimentos:

- conhecer o Estatuto da APAE para que suas decisões sejam nele respaldadas;
- fazer prevalecer os interesses da associação, deixando de lado interesses pessoais e particulares de outras pessoas;
- ter claro que a violação de um dever traz consequências danosas para a associação e responsabilidades nas esferas civil, penal e administrativa.

Para concluir, ressalta-se a importância da real interação entre a gestão das APAEs e sua estrutura de governança. Essa interação se concretiza por meio do controle e monitoramento por parte da governança e de uma maior qualificação dos profissionais de gestão.

O controle e monitoramento ocorre com reuniões periódicas (de preferência mensais) e da apresentação dos relatórios de gestão em cada uma das áreas já delimitadas neste **Manual de Governança e Gestão**.

IMPORTANTE! No início de cada ano, deve ser elaborado e divulgado o cronograma de reuniões (mensais ou quinzenais) da governança, para que todos tenham ciência das suas responsabilidades e prazos.

A governança (Diretoria ou Conselho de Administração) deve contar com as ferramentas adequadas para ter razoável segurança de que tudo nas APAEs corre de acordo com o que está determinado pelas normas, procedimentos, leis e regulamentos internos ou externos que afetem as operações da organização.

Assim, a cada capítulo deste manual, foram sugeridas a elaboração e entrega periódicas de relatórios referentes ao tópico nele abordado. Essas sugestões estão sintetizadas na tabela a seguir, com a periodicidade e os respectivos responsáveis pela entrega.

Referência	Relatório	Periodicidade	Responsável
Quadro 1	Planejamento estratégico	Trimestral	Diretoria Executiva
Anexo 1	Planejamento operacional	Trimestral	Diretoria Executiva
Quadro 2	Legislação e normas internas e externas	Anual	Diretoria Executiva e setor jurídico
Quadro 3	Revisão de títulos, certificados e CNDs	Mensal	Diretoria Executiva e setor contábil
Quadro 4	Relatório de gestão de pessoas	Mensal	Diretoria Executiva e RH
Anexo 2	Movimentação de proventos	Mensal	Diretoria Executiva e RH
Anexo 3	Termo de adesão ao serviço voluntário	Para cada voluntário(a) que prestar serviços	Diretoria Executiva, RH e responsável pela captação dos voluntários
Quadro 5	Planilha de registro contábil de serviço voluntário	Mensal	Diretoria Executiva, RH e responsável pela captação dos voluntários
Quadro 6	Relatório de captação recursos	Mensal	Diretoria Executiva e setor captação de recursos
Gráfico 1	Gráfico de captação recursos	Mensal	Diretoria Executiva e setor de captação de recursos
Quadro 7	Relatório de execução de projeto	Mensal	Diretoria Executiva e coordenação de projetos
Quadro 8	Orçamento por projeto	Mensal	Diretoria Executiva e coordenação projetos
Quadro 9	Orçamento institucional	Mensal	Diretoria Executiva, setor financeiro e contábil
Quadro 10	Fluxo de caixa diário	Diário	Diretoria Executiva, setor financeiro e contábil
Quadro 11	Demonstrações contábeis	Mensal, semestral, anual	Diretoria Executiva e setor contábil

A dinâmica das reuniões de apresentação dos relatórios listados no quadro deve ocorrer da seguinte forma:

- os relatórios sugeridos devem ser enviados à governança (Diretoria ou Conselho de Administração) com antecedência necessária, possibilitando que sejam conhecidos e analisados;
- a reunião inicia com a prestação de contas dos compromissos assumidos na última reunião, se for o caso;
- as apresentações na reunião serão por assunto, com cada área responsável;
- cada responsável faz sua apresentação, explicitando os detalhes dos relatórios, colocando-se à disposição para responder às perguntas e sugestões da governança;
- respondidas as perguntas e satisfeitas as indagações de todos os presentes, a secretária da reunião anota em ata os compromissos assumidos para a próxima reunião (metas, eventuais correções na apresentação etc.);
- reitera-se a sugestão de que essa reunião seja realizada, pelo menos, mensalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As APAEs são organizações que se dedicam à melhoria das condições de vida dos beneficiários de seus programas e projetos. São entidades promotoras de direitos humanos, dos direitos mais elementares de qualquer sociedade que se considere civilizada e cujo norte seja a justiça e a solidariedade entre seus cidadãos e cidadãs.

São organizações orientadas por valores, pois o que produzem acalenta sonhos e expectativas de pessoas e comunidades que não teriam acesso a esses direitos mínimos e universais, não fossem as mãos, mentes e corações empenhados por uma sociedade respeitosa, solidária, unida pelo ideal de acolhimento daqueles que convivem com deficiência e de seus familiares.

Por isso mesmo, dentro das APAEs, o ideal de apreço e respeito às pessoas e suas comunidades alarga-se, como não poderia deixar de ser, no ideal de respeito e deferência às leis, regulamentos, normas e procedimentos. Estes são considerados absolutamente necessários à construção de estruturas e processos organizacionais capazes de sustentar e manter vivas as esperanças de seus fundadores, usuários, colaboradores, voluntários e sociedade em geral.

As organizações são instrumentos, não são fins; existem para e se situam na vanguarda de processos de produção e geração de riqueza, que nem sempre se traduz em bens materiais e acumulação econômica.

Em seus processos, tecnologia, normas e diretrizes, elas também são produtoras de riquezas outras, tais como, virtudes, dignidade, equidade, generosidade, justiça e direitos.

O **Manual de Gestão e Governança** busca ser uma alavanca, uma ótima ferramenta, inclusive de compliance, e um guia sucinto de gestão organizacional para orientar esse inestimável valor que as APAEs do ES geram para a sociedade.

Contudo, um guia e alavanca só podem servir como ferramentas úteis e eficazes na gestão das organizações e das APAEs, se utilizados conveniente e sistematicamente, sempre que a carência de um conhecimento ou dúvidas cotidianas assim exigir.

Que ele seja vivo, como sempre se pretendeu. Que não envelheça nas gavetas empoeiradas do tempo, mas que seja útil nas mãos de gente que acredita na missão das APAEs, nas mãos de gestor(a)s versados na lida e na insistência, na teimosia de fazer muito com o pouco de que dispõem.

As organizações não são fins – muitas vezes, estão a léguas dos fins, mas são as ferramentas de que dispomos para juntar forças, discernimento e traquejo e atingir nossos ideais. Se forem bem geridas, o horizonte se abeira, se acerca, se avizinha, tudo fica mais fácil!

Cuidemos para que assim seja!

REFERÊNCIAS

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2004.

FISHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia das melhores práticas do Terceiro Setor**: associações e fundações. 2016.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance – controles internos e riscos**: a importância da área de gestão de pessoas. São Paulo: Senac, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage, 2009.

SIIVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa**: o essencial para líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

SILVA, Antônio Luiz de Paula. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

TOZZI, José Alberto. **ONG sustentável**. São Paulo: Gente, 2017.

_____. **SOS ONG**: guia de gestão para organizações do terceiro setor. 3. ed. São Paulo: Gente, 2015.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Abril, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIOVANI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Forense, 2014.

HOJI, Masakazu; LUZ, Adão Eleutério da. **Gestão financeira e econômica**. São Paulo: Atlas, 2019.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**. Curitiba: Doyen, 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2005.

16

ANEXOS

Anexo 1 – Movimentação de Proventos

Anexo 2 – Termo de Adesão Serviço Voluntário

Anexo 3 – Regulamento de Compras e Contratações

ANEXO 1

Movimentação
de Proventos

VALORES DAS ADMISSÕES DE TODAS AS UNIDADES - 2020
JANEIRO

Unidade	Nome do Funcionário	Função	Admissão	Salário Base	Valor recebido no mês	Observações
		Segurança Escolar	06/01/2020			
		Agente de Org. Escolar	28/01/2020			
VALOR TOTAL NO MÊS DE JANEIRO						
				-	-	

FEVEREIRO

Unidade	Nome do Funcionário	Função	Admissão	Salário Base	Valor recebido no mês	Observações
		Orientadora Soc. Educ. II	03/02/2020			
		Orientadora Soc. Educ. II	03/02/2020			
		Escriturária Jr.	05/02/2020			
		Escriturária Jr.	05/02/2020			
		Professora Fund.I	03/02/2020			
		Professora Fund.I	03/02/2020			
		Professora Fund.I	03/02/2020			
		Professora Fund.II - Religião	17/02/2020			
		Professora Fund.II - Geografia	03/02/2020			
		Agente de Organização Escolar	03/02/2020			
		Professora Educação Infantil	03/02/2020			
VALOR TOTAL NO MÊS DE FEVEREIRO						
				-	-	
VALOR TOTAL DAS ADMISSÕES NO ANO DE 2020						
				-	-	

LEVANTAMENTO AULAS EXTRAORDINÁRIAS			
Nome	2017	2018	2019
Aulas Substituição			
HTPC			
Extra Curricular			
TOTAL GERAL	0,00	0,00	0,00

LEVANTAMENTO AULAS EXTRAORDINÁRIAS			
Nome	2018	2019	2020
Aulas Substituição			
HTPC			
Extra Curricular			
TOTAL GERAL	0,00	0,00	0,00

Valores comparativos Faltas - 2020									
Mês	Evento 1137	Evento 1041	Evento 1062	Evento 1178	Evento 1059	Evento 1042	Total Geral das faltas	Obs.:	
	Estorno Faltas	Faltas horas Professor	Faltas Dias Professor	Faltas horas Mensalista	Faltas Dias Mensalista	DSR s/ Faltas			
Janeiro	-	-	-	-	-	-	-		
Fevereiro	-	-	-	-	-	-	-		
Março	-	-	-	-	-	-	-		
Abril	-	-	-	-	-	-	-		
Maior	-	-	-	-	-	-	-		
Junho	-	-	-	-	-	-	-		
Julho	-	-	-	-	-	-	-		
Agosto	-	-	-	-	-	-	-		
Setembro	-	-	-	-	-	-	-		
Outubro	-	-	-	-	-	-	-		
Novembro	-	-	-	-	-	-	-		
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAIS	-	-	-	-	-	-	-		

CARTA BANCÁRIA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
LÍQUIDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RELAÇÃO DE DEPÓSITO BANCÁRIO (SANTANDER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RELAÇÃO DE DEPÓSITO BANCÁRIO (UNIDADES - BANCO BRASIL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RELAÇÃO DE DEPÓSITO BANCÁRIO (AUTÔNOMOS - BCO ITAÚCEFINOUTROS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHEQUES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CALCULO GLOBAL DE ENCARGOS													
FGTS													
BASE FGTS - RESUMO DA FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FGTS - ACIDENTE DE TRABALHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FGTS - APRENDIZ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FGTS RESCISÃO APRENDIZ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FGTS RESCISÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FÉRIAS + 1/3 FÉRIAS PAGAS MÊS ANTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL BASE FGTS - FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL BASE FGTS - SEFIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA ENTRE BASES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A RECOLHER - RESUMO DA FOLHA (APRENDIZ)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A RECOLHER - RESUMO DA FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECOLHIDO NA GUIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA RECOLHIMENTO	6,8%	7,8%	6,7%	7,5%	7,2%	7,7%	7,9%	7,5%	6,3%	7,8%	7,5%	7,7%	6,6%
%													
INSS													
BASE SEFIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BASE FÉRIAS + 1/3 FÉRIAS PAGAS MÊS ANTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL BASE INSS FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA ENTRE BASES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% EM RELAÇÃO TOTAL DE PROVENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A RECOLHER - RESUMO DA FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECOLHIDO NA GUIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA RECOLHIMENTO	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%
% PREVIDENCIA													
PIS													
BASE FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PIS FOLHA PARA DEPÓSITO NA FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR ABATIMENTO GUIAS ANTERIORES (PDERPCOMP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% EM RELAÇÃO TOTAL DE PROVENTOS	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
IRRF													
A RECOLHER - RESUMO DA FOLHA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECOLHIDO NA GUIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRRF FÉRIAS RECOLHIDO NA GUIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR ABATIMENTO GUIAS ANTERIORES (PDERPCOMP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ANEXO 2

Termo de Adesão
Serviço Voluntário

TERMO DE VOLUNTARIADO

Voluntário: _____

Data de Nasc.: ____/____/____ RG: _____ Órgão Emissor: _____ CPF: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____ UF: _____

Fone: _____ Cel.: _____ E-mail: _____

Profissão: _____ Local onde exerce a profissão: _____

Se menor, representada por

RG: _____ Órgão Emissor: _____ CPF: _____ Nacionalidade: _____

Est. Civil: _____ Profissão: _____

Endereço: _____ n° _____ Compl.: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ UF: _____ CEP: _____

Eu, abaixo assinado, DECLARO, para os devidos fins de direito, com fulcro na Lei nº 9.608/1998, referente ao trabalho voluntário, que:

1. Como assíduo(a) freqüentador(a) da Comunidade do _____, em cumprimento ao dever que e foi imposto pelo artigo 227, da Constituição Federal, e pelo artigo 4, da Lei n.º 8.069/1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), na impossibilidade de isoladamente contribuir para _____ (descrever as atividades que o voluntário prestará).

2. Estes serviços serão prestados por mim gratuitamente, de livre e espontânea vontade, em dias e horas por mim escolhidos, pactuados com o Diretor da MSMT - _____, por prazo indeterminado, a título de colaboração;

3. Sendo serviços de natureza voluntária, estou ciente que estes não geram qualquer vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim entre a minha pessoa e a MSMT _____, sendo que, não posso, a qualquer título, exigir indenização pelos serviços prestados ou qualquer compensação em gênero ou espécie;

4. AUTORIZO, desde já, o uso de minha imagem e voz, a título gratuito, em todo território nacional e no exterior, nos meios de comunicação, em todas as modalidades e, em destaque, das seguintes formas: out-door, bus-door, folhetos em geral (encartes, mala direita, catálogo, etc.), folder de apresentação, anúncios em revistas e jornais em geral, home page, cartazes, back-light, mídia eletrônica (painéis, vídeo-tapes, televisão, cinema, programa para rádio), etc, em todo e qualquer material entre fotos, documentos e outros meios de comunicação, quando utilizada para divulgação do trabalho desenvolvido por esta Comunidade no exercício das atividades como voluntário.

5. A qualquer momento, posso deixar de prestar os serviços acima referidos, em decorrência da natureza gratuita e não econômica da minha colaboração voluntária;

6. Fica reservado ao Diretor da MSMT – _____ a autorização para uso dos bens da instituição como também o ressarcimento das despesas comprovadas para a realização das atividades voluntárias, desde que previamente autorizadas.

Por ser expressão da verdade, firmo o presente Termo em duas vias de igual teor e forma, na presença do Diretor da MSMT – _____, e de duas testemunhas.

_____, ____/____/____.

Voluntário

Diretor da MSMT

Responsável legal, em caso de menor

Testemunhas

Nome

Nome

CPF

CPF

ANEXO 3

Regulamento de
Compras e Contratações

REGULAMENTO PARA COMPRAS DE BENS, CONTRATAÇÃO DE OBRAS, SERVIÇOS E RECURSOS HUMANOS

Considerando-se a necessidade de observância dos princípios da legalidade, moralidade, boa-fé, probidade, impessoalidade, economicidade, eficiência, isonomia, publicidade, razoabilidade, julgamento objetivo e, ainda, a busca permanente pela qualidade e durabilidade, aprova-se o presente regulamento, o qual dispõe sobre o procedimento de compras e contratações da APAE, na forma que segue.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Art. 1º O presente regulamento tem por finalidade estabelecer procedimentos para compra de bens e contratação de obras e serviços da APAE.

Art. 2º Para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras necessários às suas finalidades, a APAE observará os princípios da legalidade, moralidade, boa-fé, probidade, impessoalidade, economicidade, eficiência, isonomia, publicidade, razoabilidade, julgamento objetivo e, ainda, busca permanente pela qualidade e durabilidade.

CAPÍTULO II

DA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Art. 3º A aquisição e a contratação de serviços e obras serão efetuadas mediante a seleção de fornecedores.

Parágrafo único. Fica dispensado o procedimento de seleção de fornecedores, mediante autorização prévia e por escrito da Diretoria Administrativa, nos seguintes casos:

I - aquisição de bens ou contratação de serviços diretamente do produtor, fabricante, importador ou de prestador de serviços, quando não for possível instaurar competição, sendo vedada a preferência por marca, por se tratar de bem ou serviço único, sem similar a que se atribua a mesma função ou eficiência;

II - inexistência de interessados na seleção regularmente realizada;

III - compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da APAE, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o de mercado;

IV - compras, contratação de serviço ou obra de pequeno valor, assim consideradas aquelas cujo valor total não ultrapasse um salário mínimo nacional à época da aquisição, vedada a aplicação desta hipótese para fracionamento de compras ou contratações;

V - nos casos de emergência, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, mediante justificativa e concordância da coordenação da unidade;

VI - despesas relativas à inscrição e participação de funcionários da APAE em palestras, seminários, cursos de capacitação ou aprimoramento profissional de interesse da entidade, desde que realizados por instituições de reconhecida qualidade;

VII - para a aquisição com fornecedor original que detenha exclusividade de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica.

Art. 4º A realização de seleção e cotação de fornecedores não obriga a APAE a formalizar o contrato.

CAPÍTULO III

DAS COMPRAS

Título I - Definição

Art. 5º Considera-se compra toda aquisição de matéria-prima, bens de consumo e materiais permanentes, realizada com a finalidade de suprir a APAE com os recursos necessários ao desenvolvimento de seus projetos e atividades assistenciais.

Título II - Do procedimento de compras

Art. 6º O procedimento de compras compreende o cumprimento das etapas a seguir especificadas:

- I - solicitação de cotação;
- II - seleção de fornecedores;
- III - apuração da melhor oferta;
- IV - emissão da requisição de compra (ordem de despesa).

Art. 7º O procedimento de compra terá início com o recebimento da requisição de compra, que deverá conter as seguintes informações:

- I - descrição pormenorizada do bem a ser adquirido;
- II - especificações técnicas;
- III - quantidade a ser adquirida;
- IV - prazo para utilização;
- V - regime de compra (rotina ou urgente);
- VI - informações sobre a movimentação do material no estoque;
- VII - projeto a que se destina;
- VIII - assinatura do solicitante;
- IX - no contrato de fomento, deve-se identificar o contrato a que se refere a compra.

Art. 8º Caracteriza-se como de urgência a aquisição de material inexistente, com imediata necessidade de utilização.

Parágrafo único. O requisitante deverá justificar a necessidade de aquisição do bem em regime de urgência.

Art. 9º A Diretoria Administrativa ou quem for designado deverá definir, com critérios objetivos, as empresas que participarão da seleção, considerando idoneidade, qualidade, durabilidade e menor custo, além de garantia de manutenção, reposição de peças e atendimento de urgência, quando for o caso.

Parágrafo único. Para fins do disposto no caput deste artigo, considera-se de menor custo aquele que resulta da verificação e comparação do somatório de fatores utilizados para determinar o menor preço avaliado, que, além de termos monetários, encerram um peso relativo para a avaliação das propostas, envolvendo, entre outros, os seguintes aspectos:

I - custos de transporte até o local da entrega, incluindo seguro, se houver;

II - forma de pagamento;

III - prazo de entrega;

IV - custos para operação do produto, eficiência e compatibilidade;

V - durabilidade do produto;

VI - credibilidade mercadológica da empresa proponente;

VII - disponibilidade de serviços;

VIII - eventual necessidade de treinamento de pessoal;

IX - qualidade do produto.

Art. 10. O processo de seleção compreenderá a cotação entre os fornecedores, que deverá ser feita, no mínimo, na seguinte quantidade:

I - compras no valor de até R\$10.000,00 (dez mil reais): cotação com três fornecedores;

II - compras acima do valor de R\$10.000,00 (dez mil reais): cotação com quatro fornecedores.

§1º Para as compras realizadas em regime de urgência, serão realizadas três cotações, via e-mail, sites eletrônicos ou quaisquer outros meios.

§2º Quando não for possível realizar o número de cotações estabelecido no presente artigo, a Diretoria da APAE ou quem for designado autorizará ou não a compra com o número de cotações existentes, mediante justificativa.

§3º Fica a APAE obrigada a analisar qualquer proposta para a aquisição de bens e serviços que lhe tenha sido dirigida, ainda que o proponente não conste da relação de fornecedores cotados na seleção, devendo ser solicitada prova de idoneidade fiscal e financeira.

§4º Para fomentar a comunidade local, município ou região, devem ser priorizadas as compras em comércio fisicamente próximo à APAE.

Art. 11 O pedido de cotação poderá ser feito por todos os meios de comunicação válidos, tais como e-mail, sites ou quaisquer outros, levando-se a termo as cotações obtidas.

Art. 12 A melhor oferta será apurada considerando-se os procedimentos contidos neste regulamento, devendo ser apresentada aos responsáveis pelo encaminhamento da solicitação de compra ou seu substituto, a quem competirá aprovar sua efetivação.

Art. 13 Após aprovada a compra e celebrado o contrato, se houver, será emitido pedido de compra, com o arquivamento de uma de suas vias para registro contábil e prestação de contas.

Art. 14 Também serão arquivados o contrato formal efetuado com o fornecedor, se houver nota fiscal, a fatura, recibo ou qualquer outro documento que comprove a prestação do serviço ou entrega do bem ou produto objeto da compra.

Art. 15 O recebimento dos bens e materiais será realizado pelo responsável por receber a nota fiscal, fatura, recibo, ou documento equivalente do fornecedor, mediante a conferência dos materiais, de acordo com as especificações contidas na ordem de despesa ou cotação.

§1º Deverá ser realizada a conferência da autenticidade da nota fiscal, mediante consultas aos sites da Receita em níveis federal, estadual e municipal.

§2º Caso seja constatada irregularidade na emissão da nota fiscal ou na situação legal do fornecedor, esta deverá ser comunicada imediatamente à Diretoria, procedendo-se ao cancelamento da compra e à devolução do material.

§3º Para evitar problemas com o Fisco, compras ou serviços com recibo devem respeitar as normas fiscais vigentes, devendo tal documento ser inidôneo e glosado.

Título IV - Das compras de pequeno valor

Art. 16 Para fins do presente regulamento, considera-se compra de pequeno valor a aquisição de bens de consumo cujo valor total não ultrapasse um salário mínimo nacional à época da aquisição.

Art. 17 As compras de pequeno valor estão dispensadas do procedimento de seleção de fornecedores.

Art. 18 As compras de pequeno valor deverão ser comprovadas através de nota fiscal ou outro documento fiscal emitido para a APAE, aplicando-se os procedimentos previstos nos §1º e §2º do art. 15 deste regulamento.

Título V - Do fornecedor exclusivo

Art. 19 A compra de bens de consumo de materiais permanentes com fornecedor único e exclusivo está dispensada do procedimento de seleção de fornecedores, aplicando-se a ela, todavia, os mesmos procedimentos previstos nos §1º e §2º do art. 15 deste regulamento.

Art. 20 A condição de fornecedor exclusivo será comprovada a partir de qualquer meio idôneo, inclusive via carta apresentada por ele próprio.

CAPÍTULO IV

DA CONTRATAÇÃO DE OBRAS

Título I - Definição

Art. 21 Para fins do presente regulamento, consideram-se obras toda construção, reforma, recuperação ou ampliação realizada por terceiros.

Título II - Da contratação

Art. 22 Para a realização de obras, deverão ser elaborados, previamente, os projetos básicos e executivos, bem como o cronograma físico-financeiro, a seguir definidos:

I - projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para caracterizar a obra ou complexo de obras, elaborado com base em indicações de estudos técnicos preliminares que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilitem a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução;

II - projeto executivo: conjunto de elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT;

III - cronograma físico-financeiro: documento contendo a previsão de prazo de execução de cada etapa da obra e respectivo desembolso financeiro.

Art. 23 Na elaboração dos projetos básico e executivo, deverão ser considerados os seguintes requisitos:

I - segurança;

II - funcionalidade e adequação ao interesse público;

III - economia na execução, conservação e operação;

IV - possibilidade de emprego de mão de obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;

V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo para a durabilidade da obra ou do serviço;

VI - adoção das normas técnicas adequadas;

VII - avaliação de custo, definição de métodos e prazo de execução.

Art. 24 As obras poderão ser executadas nos seguintes regimes:

I - empreitada global: quando a execução da obra e o fornecimento de materiais são contratados por preço certo e global;

II - empreitada de labor: quando se contrata apenas mão de obra por preço certo de unidades determinadas.

Parágrafo único. Caberá à Diretoria determinar o regime de contratação da obra.

Art. 25 O processo de contratação da empresa deverá obedecer às seguintes etapas:

I - seleção;

II - apuração da melhor proposta;

III - celebração do contrato.

Art. 26 A Diretoria da APAE ou quem for designado deverá selecionar criteriosamente as empresas que participarão da seleção, considerando o regime de contratação, a idoneidade da empresa, a qualidade e o menor custo, definido no parágrafo único do art. 9º deste regulamento.

Art. 27 A empresa selecionada deverá apresentar proposta de execução da obra nos moldes do projeto, indicando o prazo, o custo total e, ainda, os seguintes documentos:

I - cópia do contrato social registrado na Junta Comercial ou no órgão competente;

II - cópia do balanço social do último exercício;

III - certidões públicas de inexistência de débito:

a) municipais, estaduais e federais;

b) do INSS;

c) do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS.

Art. 28 O processo de seleção compreenderá a cotação entre, no mínimo, três diferentes empresas do ramo.

Art. 29 A melhor proposta será apurada considerando-se os princípios contidos no art. 2º deste regulamento, devendo ser apresentada à Diretoria, a quem competirá, exclusivamente, aprovar a realização da obra.

Art. 30 Não poderão participar do processo de seleção, direta ou indiretamente:

I - o autor do projeto básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;

II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;

III - empregado ou dirigente da entidade.

§1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II do caput deste artigo na seleção do empreiteiro ou na execução da obra, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da entidade.

§2º Para fins do disposto neste artigo, considera-se participação indireta a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o empreiteiro.

Título III - Do contrato

Art. 31 O contrato será regulado por suas cláusulas, pelo Direito Civil e pelos princípios da Teoria Geral dos Contratos.

Parágrafo único. O contrato deve estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes.

Art. 32 São cláusulas necessárias ao contrato:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, a data-base e a periodicidade do reajuste de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

II - cópia do balanço social do último exercício;

III - certidões públicas de inexistência de débito:

IV - os prazos de início e término;

V - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VI - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VII - os casos que ensejam rescisão;

VIII - a obrigação de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações nele assumidas, todas as condições existentes na seleção;

IX - o livre acesso do contrato aos órgãos de controles.

Título IV - Da fiscalização

Art. 33 A execução da obra deverá ser fiscalizada de modo sistemático e permanente, de maneira a fazer cumprir rigorosamente os prazos, condições e especificações previstas no contrato e no projeto de execução.

Art. 34 A fiscalização poderá ser executada por pessoa física ou jurídica especialmente contratada para esta finalidade, aplicando-se a esta contratação todos os impedimentos estabelecidos no art. 30 deste regulamento.

Art. 35 Caberá à fiscalização:

I - rejeitar os serviços ou materiais que não correspondam às condições e especificações estabelecidas em contrato;

II - verificar se os valores cobrados correspondem aos serviços efetivamente executados;

III - acompanhar o ritmo de execução da obra, informando à Diretoria Administrativa as irregularidades detectadas;

IV - emitir, ao término da obra, parecer final recomendando ou não sua aceitação.

Título V - Dos controles

Art. 36 A Diretoria deverá exigir da empresa contratada a atualização das certidões mencionadas no art. 27 do presente regulamento, autorizando o pagamento das faturas apenas mediante a apresentação dos seguintes documentos, sob pena de retenção do pagamento:

I - cópia autenticada da folha de pagamento de salários, férias e décimo terceiro salário, elaborada separadamente para os empregados que trabalham na obra;

II - cópia autenticada da guia de recolhimento da Previdência Social correspondente à folha de pagamento apresentada;

III - cópia autenticada da guia de recolhimento do FGTS.

II - cópia do balanço social do último exercício;

III - certidões públicas de inexistência de débito:

CAPÍTULO V

DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

Título I - Definição

Art. 37 Para fins do presente regulamento, são considerados serviço: a prestação de trabalho de qualquer natureza, tais como: serviços artísticos, hospedagem, alimentação, produção artística, serviços gráficos, transporte, locação de bens, publicidade, seguro, consultoria, assessoria, serviços técnicos especializados, demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação e manutenção.

Parágrafo único. Quando contratados de forma associada à execução de obra, as atividades mencionadas no caput, além de outras, não são consideradas serviço.

Título II - Da contratação

Art. 38 Aplicam-se à contratação de serviços terceirizados, no que couberem, as regras estabelecidas nos Capítulos III e IV deste regulamento.

Art. 39 O procedimento de contratação de serviços terá início com o recebimento da solicitação de cotação, que deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - descrição pormenorizada do serviço a ser contratado;

II - especificações técnicas;

III - condições de pagamento e prazo de realização do serviço;

IV - o tempo da contratação, que pode ser determinado ou indeterminado.

Art. 40 Considera-se de urgência o serviço de natureza comum, cuja execução seja de necessidade imediata para garantir o bom funcionamento das atividades da APAE e para o qual, por motivos de força maior, não haja prazo suficiente para realizar o procedimento de cotação estabelecido como padrão.

Parágrafo único. Para a contratação de serviço em regime de urgência, aplicam-se, no que couberem, os mesmos procedimentos previstos para compras de urgência, estabelecidos no Capítulo III deste regulamento.

CAPÍTULO VI

DOS CONTRATADOS

Título I - Pessoa física regime CLT

Art. 41 A admissão de empregado somente ocorrerá quando houver necessidade no quadro de pessoal, em conformidade com o que determinam as regras estabelecidas nos Capítulos III e IV deste regulamento e de acordo com o disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, obedecendo aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, seus incisos de I a XXI e parágrafos.

§1º A admissão deverá ser autorizada pelo presidente da APAE ou por pessoa por ele designada por procuração, de acordo com o regulamento interno da entidade.

§2º A admissão levará em conta o perfil do candidato, atendendo às especificações do cargo e aos respectivos requisitos necessários para o exercício da função.

Art. 42 São requisitos essenciais para admissão:

I - ser aprovado em processo de seleção e recrutamento, conforme estabelecido no processo seletivo realizado pela APAE;

II - possuir habilitação profissional e nível de instrução exigido para o cargo;

III - estar em dia com as obrigações eleitorais e militares, quando for o caso;

IV - apresentar atestado de saúde ocupacional, conforme o encaminhamento efetuado pela APAE;

V - não ter outro vínculo trabalhista que seja conflitante com sua função/horário na APAE, exceto os casos previstos em lei;

VI - apresentação dos documentos exigidos pela APAE, nos prazos definidos na seleção e recrutamento e de acordo com o regulamento interno;

VII - caso o candidato aprovado em primeiro lugar não cumpra as exigências documentais, o próximo candidato imediatamente aprovado será convocado até o preenchimento da função vacante.

Art. 43 O processo de recrutamento e seleção de pessoal será efetuado da seguinte forma:

I - atentar aos princípios da impessoalidade e da publicidade, bem como a critérios técnicos para a escolha do profissional contratado para a respectiva vaga, sendo proibida a contratação de menor;

II - ser amplamente divulgado, mediante publicação no site da APAE e, eventualmente, dependendo do(s) cargo(s) a ser(em) preenchido(s), em meios de comunicação impressa com circulação entre o público alvo da vaga;

III - o processo seletivo poderá ser realizado por terceiros, pessoa física ou jurídica, contratados para essa finalidade, ou pelo responsável pelo serviço de administração de pessoal e recursos humanos, respeitando-se os limites orçamentários;

IV - a inscrição do candidato no processo seletivo implicará o conhecimento e a tácita aceitação das normas e condições estabelecidas no respectivo instrumento convocatório e no termo de referência, bem como das regras desta norma de recursos humanos, a qual estará acessível no site da APAE e, eventualmente, em meios de comunicação impressa com circulação entre o público alvo da vaga;

V - será assegurado às pessoas com deficiência o direito de participação nos processos seletivos, sendo que o preenchimento dos cargos, de acordo com as proporções estabelecidas no art. 93 da Lei 8.213/1991, será efetuado levando-se em consideração o atendimento da cota legal;

VI - o setor que necessitar realizar a contratação de pessoal deverá enviar o perfil para o cargo pretendido para o setor de administração de pessoal e recursos humanos, que providenciará o recrutamento e seleção de acordo com os itens II, III e IV do presente artigo, fará a análise dos currículos e a entrevista com banca, composta de, no mínimo, dois avaliadores, que deverão verificar a aptidão, experiência e perfil dos candidatos, emitindo suas respectivas fichas de avaliação, devendo ser arquivados os documentos que fizeram parte do processo de recrutamento e seleção para comprovar a sua realização;

VII - a classificação final do candidato selecionado não gera a expectativa de direito à contratação, sendo que a APAE poderá deixar de convocá-lo por razões supervenientes de conveniência, bem como poderá revogar o processo seletivo em qualquer etapa, sem que tais decisões impliquem, sob hipótese alguma, direito a qualquer ressarcimento por parte dos candidatos;

VIII - o prazo para recrutamento e seleção deve ser de, no mínimo, 30 dias, sendo que a admissão ocorrerá até, no máximo, dia 20 de cada mês, antes do fechamento da folha de pagamento;

IX - o processo de recrutamento e seleção não se aplica à contratação de serviços técnicos especializados, à locação de serviços e aos serviços contratados de terceiros prestadores de serviços autônomos.

Título II - Pessoa jurídica contratos terceirizados

Art. 44 Os contratos terceirizados pessoa jurídica servem às contratações de empresas, as quais ficarão responsáveis pela contratação dos funcionários que executarão o serviço contratado.

Art. 45 As informações referentes aos cargos, seus respectivos números de funcionários, horários, salários, locais e benefícios, bem como o mês em que será efetivada a contratação dos profissionais constarão nos editais.

Art. 46 A seleção será realizada por meio de carta-convite ou tomada de preço de mercado, solicitando-se a apresentação de, no mínimo, três propostas emitidas por empresas devidamente cadastradas, sendo escolhida a de menor preço, se a qualidade dos serviços for equivalente, sendo que as condições para participação estarão expressas no edital de contratação.

Título III - Estagiários

Art. 47 Os estagiários podem ser contratados por meio de empresas especializadas em estágios ou diretamente nas instituições de ensino superior.

Parágrafo único. Quando a seleção do estagiário ocorrer diretamente na instituição de ensino superior, a APAE assumirá a administração de todo o processo de contratação e encargos (bolsa e seguro de acidentes), para o que devem ser consultadas, no mínimo, três empresas, para cotação do custo.

Art. 48 Para as áreas em que serão contratados os estagiários, deverá ser indicado um supervisor, formado na área de atuação do estagiário e empregado da APAE em regime CLT, o qual deverá acompanhar o desenvolvimento daquele, emitir e assinar o relatório de suas atividades, para encaminhamento à instituição de ensino superior, devendo ser mantida cópia deste documento no departamento pessoal.

Art. 49 Em conformidade com a Lei 11.788/2008, o estagiário terá direito a férias, devendo ser elaborada uma escala de cobertura para o período de ausência de cada um, em função do gozo de férias.

CAPÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 50 Os casos omissos ou duvidosos na interpretação deste regulamento serão resolvidos pela Diretoria da APAE, com base nos princípios gerais de direito.

Art. 51 Os valores estabelecidos neste regulamento, ressalvados os que estiverem expressos em salário mínimo nacional, que possui correção própria, serão anualmente corrigidos pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC ou outro índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 52 À APAE fica vedada a manutenção de qualquer tipo de relacionamento comercial ou profissional com pessoas físicas ou responsáveis por pessoas jurídicas que sejam parentes em linha reta, colateral ou por afinidade até o segundo grau, ou, ainda cônjuge ou companheiro de:

I - dirigentes da entidade que possuam poder de decisão;

II - dirigentes de entidades governamentais das quais a APAE esteja recebendo recursos.

Art. 53 Para a formalização de termos de colaboração ou fomento, este regulamento será submetido à aprovação da Administração Pública.

Art. 54 A aprovação do regulamento de compras da APAE pela Administração Pública, quando esta se fizer necessário, deverá constar em ata da Diretoria da entidade.







Instituto de Ensino e Pesquisa
UNIAPAE - ES



APAE - ES
FEDERAÇÃO

**Federação das Apaes
do Estado do Espírito Santo**

Rua José Alexandre Buaiz, 300.
Ed. Work Center. Sala 617.
Enseada do Suá. Vitória.
Espírito Santo.



www.apaees.org.br



(27) 3223.7035 | 98135.8206



apaees@apaees.org.br



[federacaoapaees](https://www.facebook.com/federacaoapaees)



[apaees](https://www.instagram.com/apaees)