

Tomando em consideração os limites de tempo e recursos dos implementadores, as ferramentas da série *Straight to the Point* (Directo ao Ponto), da Pathfinder International, oferecem-lhe uma orientação clara e concisa sobre uma série de questões relacionadas com o design, implementação e avaliação de programas.



O Que é um Orçamento?

Um orçamento é um instrumento que demonstra as actividades em termos financeiros.

Um orçamento mostra o dinheiro que você precisa utilizar para realizar uma actividade planeada. O dinheiro que você gasta é denominado *despesa* ou *custo*. O dinheiro que você gera/recebe é denominado *renda*.

Por Que o Orçamento é Importante?

- **Um orçamento faz você pensar especificamente sobre quanto uma actividade planeada vai custar versus quanto de recursos realmente existe.** O processo de se fazer um orçamento faz você perceber se os seus planos são realistas ou não. Isso lhe dá a oportunidade de repensar suas actividades e evitar problemas financeiros no futuro.
- **Um orçamento lhe mostra quando você precisará de uma determinada quantia de dinheiro** para implementar suas actividades.
- **Um orçamento permite comparar o quanto você imagina que vai gastar (*custo projectado*) e o quanto você realmente gasta (*custo real*).**
- **Um orçamento promove honestidade, responsabilidade e transparência financeira.** Um orçamento permite que todos vejam quanto dinheiro foi recebido, quanto dinheiro foi gasto e comparar isso com os planos originais. Pode-se então questionar sobre diferenças entre os dois valores de maneira mais informada.
- **Você não pode arrecadar fundos de doadores sem um orçamento.** Doadores usam orçamentos para avaliar se o que você esta pedindo é razoável e bem planeado.

Características de um Bom Orçamento

- **Orçamentos cobrem um conjunto definido de actividades.** Isso significa que cada projecto deve ter seu próprio orçamento. No entanto, você também deve combinar todos os orçamentos em um orçamento geral – isto é importante para se ter uma visão global.
- **Orçamentos reflectem o período de cobertura.** Você deve fazer um orçamento anual e um orçamento que cubra todo o período do projecto. No entanto, dividir o orçamento em meses ou trimestres pode facilitar o monitoramento do orçamento.
- **Os orçamentos são realistas sobre o rendimento e custos esperados.** Os gestores frequentemente subestimam ou superestimam os custos. Os problemas financeiros que daí resultam podem ter um efeito negativo sobre a implementação do programa, os beneficiários e a motivação do pessoal.
- **Orçamentos incluem custos indirectos.** Além de incluir os custos directos (por exemplo, salários, suprimentos etc.), o orçamento deve incluir os custos indirectos. Estes podem incluir custos como seguros e despesas gerais (por exemplo, administração, serviços compartilhados entre vários programas como internet, telefone, aluguer etc.).
- **Orçamentos devem ser feitas na moeda do doador e depois convertidas para a moeda local.** Isto tornará o seguimento e a implementação mais fáceis.
- **Deve sempre haver mais de uma pessoa a fazer e monitorar o orçamento para garantir a exactidão, transparência e responsabilização.**

Como Fazer um Orçamento – Passo a Passo

- 1. Examine o seu contracto com o financiador cuidadosamente.** Os doadores costumam ter exigências específicas sobre quando o dinheiro deve ser gasto e em que deve ser gasto.
- 2. Revise sua planificação.** Revise as actividades que você vai implementar, quando vai executá-las e quais recursos irá precisar (humanos, financeiros etc.). As equipas programáticas e financeiras devem trabalhar juntas neste processo. O orçamento e a planificação de suas actividades devem estar perfeitamente harmonizadas – tudo o que é planeado deve aparecer no orçamento.
- 3. Reúna as informações que você precisa e certifique-se que estão actualizadas.** Você vai precisar de informações sobre todos os tipos de rendas e gastos (por exemplo, salários de funcionários, aluguer, doações, subvenções, custos anteriores). Você precisa obter informações em relação aos gastos de toda a equipa financeira e gestores de projecto.
- 4. Crie seu orçamento.** Siga as orientações abaixo. Veja também um exemplo de orçamento na página 3.
 - **Siga as orientações dos doadores.** Doadores geralmente solicitam que o orçamento seja apresentado em um formato específico. Se você não fizer isso, pode perder a oportunidade de financiamento.
 - **Envolva outros membros da equipa no processo de fazer o orçamento.** (ex. equipas programática, administrativa e financeira).
 - **Apresente o seu orçamento de forma clara,** de modo que seja fácil para que todos o entendam.
 - **Especifique as datas abrangidas pelo orçamento.**
 - **Inclua notas que expliquem itens ou cálculos, quando necessário.** Por exemplo, se houver algum fundo que ainda não foi recebido, faça uma anotação sobre isso.
 - **Se você tiver acesso a um computador, fazer e monitorar o orçamento será mais fácil, mas mesmo sem o computador você poderá fazer um orçamento de forma eficaz.** Se não tiver um computador, deverá prestar mais atenção ao conferir seus cálculos.
- 5. Confira os seus cálculos.** Certifique-se de que seus dados estão correctos, fazendo com que uma ou duas outras pessoas revisem seus cálculos.

- 6. Compare sua renda com os seus gastos.** Se eles não estão harmonizados, você precisa refazer sua planificação.
- 7. Quando o orçamento estiver finalizado, compartilhe com a sua equipa.** Oriente-os sobre o que eles têm que fazer para respeitar o orçamento.

O SEU ORÇAMENTO TERÁ 3 PARTES:

- 1. Planilha de orçamento detalhado** (*uma tabela com os gastos divididos por categoria de despesa, incluindo itens menores que se enquadram em cada categoria*)
 - Faça uma lista de cada categoria (por exemplo, Administração Geral) em uma coluna e da quantidade de dinheiro orçado para essa categoria em uma segunda coluna. Veja página 4 para sugestões de custos por categoria que podem ser incluídos no seu orçamento. Se o doador exigir determinadas categorias de despesa, use-as.
 - Descreva os itens específicos de cada uma das grandes categorias e da quantidade de dinheiro orçado para cada um deles (por exemplo, internet é incluída em Administração Geral). Calcule os sub-totais somando os custos de cada categoria.
 - Some todos os sub-totais. O resultado será o total do seu orçamento.
 - 2. Planilha de Orçamento resumida** (*uma tabela com os gastos apenas por categoria, sem incluir os itens menores*)
 - Faça uma lista de cada categoria (por exemplo, Administração Geral) em uma coluna e da quantidade de dinheiro orçado para essa categoria em uma segunda coluna.
 - Some todas as categorias de custos. O resultado será o total do seu orçamento.
 - 3. Narrativa** (*um texto*)
 - Escreva um texto explicando cada elemento do orçamento, justificando por que cada despesa é necessária para implementar o seu projecto. Juntos – a planilha e narrativa – darão uma visão completa das necessidades financeiras associadas à realização das actividades planeadas.
-

Exemplo de Orçamento

Encontre abaixo um exemplo de orçamento anual de um projecto. Ele não pretende ser um orçamento completo ou real, mas sim oferecer uma ideia aproximada de como pode ser o seu orçamento.

Orçamento do projecto Aliança de HIV - Esperança e Saúde

Período: Janeiro 1, 2013 - Dezembro 31, 2013 | **Cambio:** 1 US\$ = 85 Kenyan shillings (Ksh.)

CATEGORIAS DE DESPESAS	KSH	US\$
SALÁRIOS		
Director do projecto (20% tempo) @ Ksh. 3,450/mês x 12 meses	41,400	484
2 coordenadores de projecto (40% tempo) cada @ Ksh. 2,760/mês x 12 meses	66,240	775
Contabilista do projecto (20% tempo) @ Ksh. 2,760/mês x 12 meses	33,120	387
Sub-total - Salários	140,760	1,646
HONORÁRIOS		
6 facilitadores para treinar educadores de pares (EPs) @ Ksh. 10,000/semana x 6 semanas	60,000	702
Sub-total - Honorários	60,000	702
ADMINISTRAÇÃO GERAL		
Internet @ Ksh. 2,900/mês x 12 meses	34,800	408
Telefone @ Ksh. 2,500/mês x 12 meses	30,000	350
Sub-total - Administração Geral	64,800	758
PROVISÕES E EQUIPAMENTOS		
Materiais de escritório e papelaria @ Ksh. 6,000/mês x 12 meses	72,000	842
1 laptop novo	44,000	515
2 bicicletas novas @ 4,200 x 2	8,400	98
Sub-total - Provisões e Equipamentos	124,400	1,455
FORMAÇÃO		
10-dias de formação inicial para novos EPs:		
• Transporte e almoço para 2 facilitadores internos @ Ksh. 1,000/dia x 10 dias	20,000	234
• Alimentação e acomodação para 30 EPs @ Ksh. 1,000/dia x 10 dias	300,000	3,510
5-dias formação de reciclagem para EPs antigos:		
• Transporte e almoço para 2 facilitadores internos @ Ksh. 1,000/dia x 5 dias	20,000	234
• Alimentação e acomodação para 10 EPs @ Ksh. 1,000/dia x 5 dias	50,000	585
Sub-total - Formação	390,000	4,563
RESUMO		
Salários	140,760	1,646
Honorários	60,000	702
Administração Geral	64,800	758
Provisões e Equipamentos	124,400	1,455
Formação	390,000	4,563
CUSTO TOTAL	779,960	9,124

Categorias de Despesa e Descrição

Abaixo são sugeridas categorias de despesas e itens de menor custo que você pode incluir em seu orçamento para organizar seus gastos. Estes são apenas exemplos, você deve fazer ajustes para adequar à situação e necessidades específicas da sua organização. Seu doador pode exigir que você divida o orçamento em um determinado conjunto de categorias de despesas, que pode ser diferente deste aqui apresentado. Em cada categoria de despesa, inclua os itens de menor custo que estão sob aquela categoria.

- **Salários:** Salários pagos aos empregados a tempo integral ou parcial (incluindo o pessoal de campo ou trabalhadores de base comunitária).
- **Benefícios:** Seguro, aposentadoria, planos de saúde, subsídios, pensões e todos os demais benefícios exigidos por lei. Esses benefícios são normalmente pagos apenas para os funcionários a tempo integral (ou seja, não se paga para consultores, voluntários ou trabalhadores temporários).
- **Honorários:** Estes são honorários por serviços pagos a profissionais como consultores, formadores, advogados ou outros trabalhadores temporários. Eles também podem ser pagos a pessoas que prestam um serviço especial (por exemplo, fazendo uma apresentação).
- **Administração Geral:** Todas as despesas necessárias para manter um escritório a funcionar (por exemplo, correio, telefone, fax, internet, despesas bancárias, serviços públicos, aluguer, fotocópia, custos de recrutamento de pessoal).
- **Viagens:** Viagem de supervisão, viagens ao campo, reuniões de equipa, despesas com combustível e custos de viagens (ex: bilhetes aéreos, ônibus ou trem, táxis), per diem e pequenas despesas. *Nota: É melhor não incluir aqui custos de viagens relacionados com formação.*
- **Suprimentos e Equipamentos:** Materiais de escritório, suprimentos clínicos, mobília e equipamento de escritório, computadores, impressoras, bicicletas, carros, materiais de limpeza, equipamentos para agentes comunitários de saúde (uniformes, pastas, registos).
- **Formação:** Despesas de viagens, per diem e pequenas despesas para todos os participantes, facilitadores e equipas que participam de uma conferência ou seminário; despesas com o local (salas e hotel), aluguer de equipamentos, material de treinamento, taxas de inscrição, alimentação (lanches e almoço), eventos especiais (recepções de abertura).

Monitorando Seu Orçamento

Fazer o seu orçamento é o primeiro passo e monitorá-lo é o segundo. Mantenha um registo de todas as suas rendas e gastos correntes. Use documentos como recibos, livros de caixa, facturas, fotocópias de cheques e planilhas de pessoal para monitorar seus gastos. *Toda despesa deve ter uma documentação que a comprove.*

A cada mês compare os registos do que você está recebendo e gastando com seu orçamento original planeado. Isso irá ajudá-lo a ver se você está gastando mais ou menos do que o planeado nas categorias de despesa. Deve-se evitar tanto o gasto maior quanto a sub-utilização dos fundos. Estas

comparações vão lhe ajudar a ver se o projecto está no caminho certo em relação aos gastos. Se não, você precisa saber o porquê. Você tem que determinar se é necessário gastar mais, gastar menos ou mudar de gastos. Você pode fazer isso tanto para categorias de despesas individuais ou para os gastos em geral.

Se precisar fazer mudanças no seu orçamento, consulte primeiro o seu financiador e explique o que está a acontecer. Garanta que todas as mudanças sejam discutidas com a equipa também.