



# A Experiência de Gestão de Convênios no Pró-Semiárido:

Inovações, Boas Práticas e Lições  
Aprendidas em Prestação de Contas.



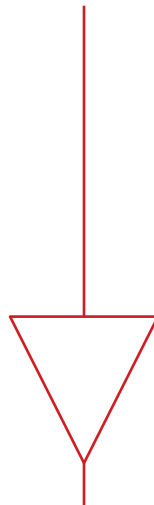




# **A Experiência de Gestão de Convênios no Pró-Semiárido:**

**Inovações, Boas Práticas e Lições  
Aprendidas em Prestação de Contas.**

**Salvador - Ba, julho de 2024**





## Ficha Técnica

### **GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA**

#### **GOVERNADOR**

Jerônimo Rodrigues

#### **VICE-GOVERNADOR**

Geraldo Júnior

### **SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO ESTADO DA BAHIA (SDR) SECRETÁRIO**

Osni Cardoso

### **COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO E AÇÃO REGIONAL – CAR**

#### **DIRETOR-PRESIDENTE**

Jeandro Laytynher Ribeiro

### **PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO**

#### **COORDENAÇÃO GERAL**

Cesar Maynard

### **SUBCOORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO E DE ACESSO A MERCADOS**

Carlos Henrique Ramos

### **SUBCOORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E SOCIAL**

Samuel Lyra

### **EQUIPE DE MONITORIA E AVALIAÇÃO**

Carla Ferreira

Celso Celes

Heide Oliveira

### **EQUIPE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS**

Assessora Financeira - Samira Aguiar

Assistentes de Prestação de Contas:

SETAF Juazeiro: Vânia Costa, Sergio Murilo Rocha,  
Jossy Esteves;

SETAF Jacobina: Dewilson Souza, Letícia Lino;

SETAF Senhor do Bonfim: Claudevir Dias,  
Gibson Silva.

#### **TEXTOS**

Maria das Graças Paixão – Consultora

#### **FOTOGRAFIA**

Acervo do Projeto Pró-Semiárido

#### **PROJETO GRÁFICO**

Marco Antônio Martins

#### **REVISÃO**

Francione da Silva Pires

#### **TRADUÇÃO PARA INGLÊS**

Carolina Domênico

## Lista de Siglas e Abreviaturas

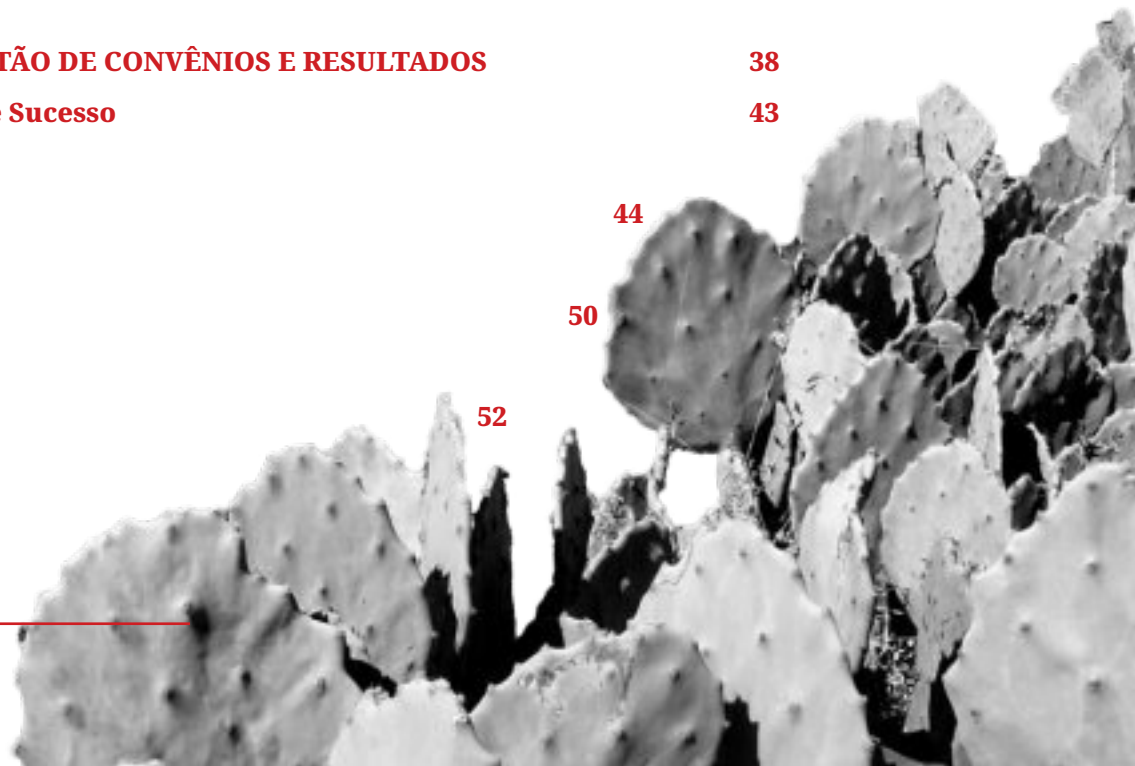
ACR	Agente Comunitário Rural	PRÓ-SEMIÁRIDO	Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável no Semiárido do Estado da Bahia
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural	SACC	Sistemas de Acompanhamento de Contratos e Convênios
APC	Assistentes de Prestação de Contas	SDR	Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia
CAR	Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional	SETAFS	Serviços Territoriais de Apoio à Agricultura Familiar
FIDA	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola	SICON	Sistema de Informações de Convênios e Contratos – SICON
FIPLAN	Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia	SISPLANDI	Sistema de Elaboração de Plano de Desenvolvimento e Investimento
FLEM	Fundação Luiz Eduardo Magalhaes	MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
FUNCEP	Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza	MDS	Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Familiar e Combate à Fome
PROJETO GAVIÃO	Projeto de Desenvolvimento Comunitário da Região do Rio Gavião	INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
PROJETO GENTE DE VALOR	Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável nas Áreas Mais Carentes do Estado da Bahia	BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
M&A	Monitoria e Avaliação	BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
MIP	Manual de Implementação do Projeto		
ONU	Organizações das Nações Unidas		
POA	Plano Operativo Anual		



# Sumário

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2. ANTECEDENTES DA GESTÃO DE CONVÊNIOS</b>	<b>10</b>
<b>2.1 A Gestão de Convênios no Projeto Pró-Semiárido</b>	<b>12</b>
<b>2.2 A Evolução da Experiência de Prestação de Contas em Convênios</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Estrutura da Equipe de Prestação de Contas</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Metodologias, Ferramentas e Práticas Utilizadas na Gestão dos Convênios</b>	<b>20</b>
<b>3. O OLHAR DAS ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS E COOPERATIVAS S E DO PARCEIRO FINANCIADOR SOBRE A GESTÃO DE CONVÊNIOS</b>	<b>24</b>
<b>3.1 A Importância da Gestão de Convênios junto às Organizações</b>	<b>27</b>
<b>3.2 A Importância do Profissional Assistente de Prestação de Contas</b>	<b>29</b>
<b>3.3 A Visão do Parceiro Financiador sobre a Gestão de Convênios junto às Organizações</b>	<b>36</b>
<b>4. BOAS PRÁTICAS E INOVAÇÕES EM GESTÃO DE CONVÊNIOS E RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Indicadores e Resultados de Sucesso</b>	<b>43</b>
<b>5. LIÇÕES APRENDIDAS</b>	<b>44</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>

---



## APRESENTAÇÃO

Esse documento visa apresentar a prática da Gestão de Convênios realizada no âmbito do Projeto Pró-semiárido junto às Organizações Comunitárias, demonstrando o passo a passo dessa experiência participativa e inovadora, que vem contribuindo efetivamente para um resultado eficaz e eficiente no que tange ao emprego de recursos públicos em políticas públicas de desenvolvimento rural sustentável com investimentos produtivos, sociais e ambientais.

O Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável na Região Semiárida da Bahia - Pró-Semiárido é executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia (SDR) - Governo do Estado da Bahia.

O Pró-semiárido foi iniciado em agosto de 2014, com prazo de execução previsto para seis anos. Com as extensões de prazo, pós Pandemia do COVID – 19, totalizou 10 anos, até setembro de 2024. O Projeto é uma parceria com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola - FIDA, que faz parte das Organizações das Nações Unidas - ONU.

O público do projeto é composto pela população pobre do meio rural, incluindo agricultores familiares, quilombolas, indígenas, assentados da reforma agrária e de fundo e fecho de pasto.

Ao longo da execução do Projeto foram beneficiadas 75.049 famílias, através dos investimentos produtivos, socioculturais, organizativos, ampliação e fortalecimento dos serviços de assistência técnica, acesso a recursos hídricos para consumo humano e produção, comercialização e acesso a políticas públicas com vistas à melhoria da qualidade de vida da população.

O Pró-semiárido também apoia a consolidação de empreendimentos associativos e econômicos através de convênios com Associações Comunitárias e Organizações Econômicas, a exemplo das Cooperativas de Agricultores, Centrais de Comercialização e Redes, prestando assessoria técnica e investindo recursos para ampliação e fortalecimento dos processos produtivos e de beneficiamento da produção. Para tanto, são identificados os empreendimentos elegíveis, levando em conta suas necessidades de consolidação, seu potencial de sustentabilidade e sua viabilidade econômica e financeira.

Ao todo são 273 entidades convenentes, sendo 222 Organizações Comunitárias, 32 Cooperativas e outras 19 organizações, tais como colônias, institutos e consórcios localizadas em 782 comunidades, na região Centro Norte do Estado da Bahia, abrangendo 32 municípios do semiárido baiano.

Dentre os diversos setores que compõem o projeto, destaca-se a Assessoria Financeira que consiste em um trabalho contínuo de assessorar administrativa e financeiramente a coordenação geral do Projeto, assim como construir, difundir e implementar ferramentas e procedimentos necessários à eficácia, eficiência e efetividade dos recursos movimentados pelo Projeto junto ao público beneficiário, contribuindo decisivamente para o alcance dos objetivos. No escopo das ações da Assessoria Financeira, destaca-se a atividade de gestão de convênios, que é desenvolvida junto às Entida-





sobre sua prática cotidiana junto às associações comunitárias, de modo a estruturá-la, discernindo sobre suas ações, metodologia de trabalho, ferramentas, suas potencialidades e fragilidades, verificando o impacto desse assessoramento junto às organizações, sua relação e importância para as demais áreas do projeto e, conseqüentemente, para o alcance dos resultados esperados.

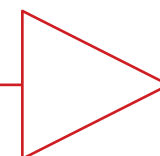
Nessa perspectiva foram desenvolvidas diversas atividades visando a integração da equipe e a coleta de dados sobre a prática diária na gestão de convênios, envolvendo metodologias diversificadas como reunião com a coordenação do Projeto Pró-Semiárido, Assessoria Financeira, grupos focais com algumas entidades convenientes selecionadas, entrevistas com informantes chaves e com os Assistentes de Prestação de Contas, utilizando técnicas de construção da linha do tempo, rodas de conversas, apresentações de rotinas com provocação de análises críticas e preenchimento de quadros analíticos didaticamente propostos, objetivando traçar um retrato do trabalho desenvolvido pela Assessoria Financeira junto às Organizações Comunitárias com foco na prestação de contas no âmbito do Pró-semiárido.

A elaboração da sistematização ocorreu no período de março a julho de 2024, sendo um resultado da imersão feita pela própria equipe da assessoria financeira, mais precisamente dos Assistentes em Prestação de Contas, ao se debruçar para olhar sua prática e todo o seu processo evolutivo no decorrer da execução dos três projetos de desenvolvimento executados pela CAR em parceria com o FIDA, a saber, Gavião e Gente de Valor, até o Pró-Semiárido, contando também com as percepções dos integrantes das diretorias das Associações e Cooperativas beneficiárias sobre o processo de assessoria financeira e ainda de profissionais da coordenação do Projeto e do FIDA.

Considerando ser esta uma experiência inovadora e de sucesso, a CAR e mais precisamente, a equipe de Assessoria financeira, esperam que esse documento resulte em um material referência para ações similares de gestão de convênios, de apoios e consultorias a organizações associativas, sendo amplamente disseminadas as metodologias adotadas, ferramentas implementadas e lições aprendidas, contribuindo efetivamente para o processo de gestão de conhecimentos e que se constitua em uma fonte de consulta para orientação aos gestores e executores de programas e projetos sociais, reeditando assim essa prática exemplar, de modo a aprimorar a eficácia na utilização de recursos aplicados em políticas públicas e fortalecer a economia local, por meio da capacitação e empoderamento das Entidades.

Institucionalmente, a presente sistematização tem ainda o objetivo de difundir entre as instituições parceiras - Estado, FIDA e outros e organizações da sociedade civil, a importância da gestão de convênios.

Esse material poderá ser replicado, reeditado, adaptado ou mesmo utilizado como base para outros projetos, considerando suas especificidades e realidades, sendo um documento de referência no âmbito da execução de políticas públicas.





Acompanhamento da prestação de contas, na comunidade Lagoinha, município de Pilão Arcado.

## ANTECEDENTES DA GESTÃO DE CONVÊNIOS

A Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional – CAR, empresa pública vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia – SDR, possui um escopo de Projetos voltados para a zona rural na perspectiva do desenvolvimento da agricultura familiar.

Criada em 1983, a CAR atende os 417 municípios do Estado e executa programas e projetos voltados para a superação da pobreza rural, por meio de investimentos sociais e produtivos, com vistas ao fortalecimento da agricultura familiar, em parceria com órgãos federais: Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Familiar e Combate à Fome (MDS), Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), dentre outras e conta ainda com a cooperação com órgãos financiadores externos: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Considerando as experiências de execução de projetos de desenvolvimento rural vivenciadas ao longo do tempo, se impôs uma mudança de paradigma quanto à necessidade de participação e empoderamento popular, sendo fundamental envolver diretamente as Organizações Comunitárias no processo de gestão financeira e estratégica no âmbito dos projetos sociais. Entretanto, havia que se considerar, naquele contexto, a realidade das Entidades convenentes, inseridas em uma população pouco acima do nível de sobrevivência, com um cenário razoável de desorganização do ponto de vista econômico, a maioria sem nenhuma experiência com gestão de recursos e ainda mais com verbas de grande porte.

Em que pese a necessidade premente, que se impunha ante o apelo por maior participação popular, conduzindo a transferência da responsabilidade pela gestão direta dos recursos empregados para as associações, era notória a obrigatoriedade de promover uma assessoria, composta por orientação, capacitação e acompanhamento dessas Entidades no processo de gestão dos recursos, garantindo a esperada participação, porém, fornecendo-lhes o suporte fundamental, de modo a não comprometer a eficácia e eficiência dos recursos repassados por meio dos convênios firmados por essas Entidades, salvaguardando assim o respeito, a responsabilidade e a estrita observância da legalidade no uso do recurso público.

Desde então, as Organizações da Sociedade Civil vêm participando ativamente e de forma autônoma da execução de políticas públicas, a partir de parcerias estabelecidas com os órgãos governamentais. Essas parcerias, no contexto da Bahia, têm rendido alguns frutos importantes no processo de desenvolvimento rural sustentável, junto a comunidades do semiárido baiano, com participação comunitária, capacitação e tecnologias sociais e gestão financeira direta por essas Organizações.

A Gestão financeira pode ser conceituada como um conjunto de atividades inerentes à administração dos recursos de uma empresa. Isso favorece que os gestores das entidades (associações comunitárias e cooperativas) convenentes, con-

trolem e planejem seus recursos, potencializando seus investimentos e produzindo resultados na melhoria nas condições de vida das populações atendidas.

*“A gestão dos recursos e ativos das associações, quando feita de forma eficiente, é um elemento essencial para a execução efetiva do convênio. Assim, quando a associação compreende a importância em gerir e prestar contas desse recurso, é possível construir uma base sólida e concreta para o futuro e sustentabilidade da entidade”. Samira Aguiar - Assessora Financeira do Projeto Pró-Semiárido.*

De forma geral e simplificada, o processo de prestação de contas pode ser definido como a prática de demonstração financeira e física do que foi feito com os recursos públicos destinados a entidades para uma determinada política ou ação pública, dentro de um período estipulado.

Para o Tribunal de Contas da União - TCU, o objetivo da prestação de contas é necessário e deve atender aos interesses públicos, a saber <sup>1</sup>:

*“o propósito da prestação de contas é assegurar a transparência e a responsabilidade na administração pública, bem como dar suporte às decisões de alocação de recursos, promover a defesa do patrimônio público e, sobretudo, informar aos cidadãos, que são os usuários dos bens e serviços produzidos pela administração pública e principais provedores dos recursos para o seu funcionamento”.*

A prestação de contas executada pela CAR/SDR no âmbito do Projeto Pró-Semiárido segue esses requisitos e diretrizes para a gestão de convênios e contratos, que são

os instrumentos de repasse de recurso a partir de um planejamento físico do que precisa ser realizado em determinada área.

Alguns conceitos básicos e importantes são difundidos em conjunto com a implementação do Projeto, tais como:

### **O que é um convênio?**

Convênios, contratos e termos de parcerias são modalidades de acordos feitos entre União, governos estaduais e organizações não-governamentais para a transferência de recursos financeiros a serem utilizados na execução de um objetivo comum.

Esse objetivo comum, também chamado de objeto do acordo, é o produto do convênio. Envolve a realização de um projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou eventos de interesse recíproco, ou seja, tanto do Estado quanto da instituição executora.

- Concedente: órgão que repassa o recurso. Geralmente são da administração pública federal e estadual, administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista.
- Conveniente: aquelas entidades que recebem o recurso para executar o convênio. Podem ser órgãos ou entidades da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta ou entidades privadas sem fins lucrativos, a exemplo das associações comunitárias, cooperativas, centrais, etc.

<sup>1</sup> Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contexto-geral-das-prestacoes-de-conta>

# 2.1

## A Gestão de Convênios no Projeto Pró-Semiárido

A execução do Projeto ocorre em parceria com Entidades Comunitárias (Associações, Cooperativas, Centrais, Redes) e Entidades de Assistência Técnica (ATER), atuando por demandas e necessidades das comunidades e a partir de uma metodologia participativa, inclusiva e que considera todos os aspectos do desenvolvimento, social, ambiental, produtivo, financeiro e comunitário. Essas Organizações são as executoras dos convênios e contratos.

O Projeto Pró-Semiárido conta para sua execução com financiamento internacional e com recursos públicos estaduais. Como tal, é supervisionado pelo FIDA, bem como, pelos órgãos do Estado, TCE e AGE, o que reforça ainda mais a necessidade do zelo e caráter imprescindível da prestação de contas, garantindo assim a manutenção da confiabilidade e transparência quanto a utilização dos recursos investidos.

*“O trabalho desenvolvido pelos/as assistentes para prestação de contas é fundamental para a orientação, compreensão e entendimento do processo de gestão de convênios. Um trabalho de extrema importância, tendo em vista a sua grandiosidade e transparência na utilização dos recursos públicos bem como a relação de confiança entre a diretoria das associações e estes assistentes para o desenvolvimento de um bom trabalho, durante todo o período da execução dos convênios.”* **Rejane Magalhães - Chefe de Escritório SETAF Jacobina.**

A Assessoria Financeira atua em todas as intervenções do Projeto, tendo como uma de suas principais frentes de trabalho, o acompanhamento contínuo às entidades convenientes, uma estratégia que se iniciou no Projeto Gavião, se estendendo ao Projeto Gente de Valor e, posteriormente, foi replicada, com os devidos avanços resultantes das lições aprendidas, no Projeto Pró-Semiárido.

*“Foi esse trabalho que viabilizou a descentralização dos recursos, possibilitando o exercício da cidadania a essas pessoas. Sem essa atividade seria um caos. O trabalho dos Assistentes de Prestação de Contas tem sido fundamental para a execução bem-sucedida dos convênios e os resultados que vêm sendo alcançados.”* **Cesar Maynart - Coordenador do Projeto Pró-Semiárido.**

A assistência de prestação de contas aos convênios no Projeto Pró-semiárido é responsável pelo apoio contínuo às entidades convenientes na gestão dos recursos, durante todo ciclo do convênio, desde os processos de licitação para obras, aquisições de materiais, equipamentos e capacitação, até a prestação de contas com o encerramento dos convênios, seguindo a norma do governo do Estado com base nas regras estabelecidas no Acordo de empréstimo.

Esse assessoramento é fundamental para o êxito do projeto, pois acompanha a execução do convênio permitindo a celeridade dos processos, assegura a elegibilidade das despesas, resultando na adimplência das organizações.

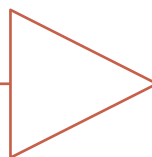
Nesta perspectiva, a gestão de convênios com foco no processo de formação contínua das entidades, nasce da necessidade de alcançar a sustentabilidade das organizações, para além do Projeto, bem como de qualificar e aplicar os recursos públicos com eficiência e eficácia, a partir de um processo participativo e inclusivo daqueles/as que estão diretamente envolvidos na execução do convênio.

Para a execução desta atividade o projeto conta com uma equipe de Assistentes de Prestação de Contas, sediados nos SETAFs, que atuam junto às diretorias das entidades, desde a abertura de contas até o processo de prestação de contas e finalização do convênio.

A planilha abaixo, apresenta a totalidade dos recursos geridos pelas Organizações (Cooperativas e Associações) que atuaram junto ao Projeto durante toda a sua execução. Observa-se a responsabilidade dessas organizações na gestão desse volume expressivo de recursos, tendo como indicador principal de resultado, o alto índice de adimplência.

Dos 593 convênios firmados, 06 (seis) apresentaram inadimplência, representando 1,0% do total conveniado.

CONVÊNIOS ASSINADOS	ANO	VALOR DO CONVÊNIO	VALOR DE REPASSE CAR	VALOR DA CONTRAPARTIDA
10	2015	R\$ 6.953.307,19	R\$ 4.743.451,23	R\$ 2.209.855,96
48	2016	R\$ 17.641.586,78	R\$ 16.393.335,55	R\$ 1.223.251,23
79	2017	R\$ 17.201.893,93	R\$ 15.008.616,90	R\$ 2.193.277,05
199	2018	R\$ 47.109.023,68	R\$ 40.019.838,34	R\$ 7.009.276,56
31	2019	R\$ 44.493.287,96	R\$ 40.034.194,33	R\$ 3.881.225,70
21	2020	R\$ 5.207.435,80	R\$ 4.395.025,80	R\$ 812.410,00
95	2021	R\$ 21.878.528,29	R\$ 19.483.214,54	R\$ 2.395.313,75
83	2022	R\$ 13.913.113,27	R\$ 11.863.003,20	R\$ 2.050.110,07
26	2023	R\$ 5.963.933,13	R\$ 4.821.561,13	R\$ 1.142.372,00
1	2024	R\$ 220.100,00	R\$ 180.100,00	R\$ 40.000,00
593		R\$ 180.582.210,02	R\$ 156.942.341,01	R\$ 22.957.092,32



## A Evolução da Experiência de Prestação de Contas em Convênios

A gestão de convênios junto às Associações Comunitárias foi introduzida nos Projetos Fida, desde o ano de 1997, no Projeto Pró-Gavião (1997-2005), dando continuidade no Projeto Gente de Valor (2007-2013), sendo replicado de forma mais ampla e aprofundada, no Projeto Pró-Semiárido (2014 -2024).

Ante a necessidade premente de garantir a participação popular, promovendo o processo de facilitação para que as Associações Comunitárias assumissem a gestão de recursos conveniados, o Projeto Pró-Semiárido preocupou-se quanto a capacidade das Associações Comunitárias de exercerem a prática de convênios de forma exitosa, dada a situação de fragilidade organizacional destas entidades à época, que trabalhavam com orçamentos constituídos a partir das taxas associativas.

Algumas raras associações já gerenciavam convênios, porém, muitas destas encontravam-se inadimplentes por não terem apresentado a devida prestação de contas ou devido a perda de documentos ou mesmo à falta de conhecimento para a prática de gerenciamento de convênios.

No Projeto Pró-Gavião a ação era muito pontual, executada por um profissional da área administrativa do escritório que passava as orientações básicas para as organizações comunitárias, gestoras dos convênios.

No início, quando da execução do Projeto Gente de Valor, o que de imediato se percebeu é que nos aglomerados rurais<sup>2</sup> nas comunidades que os compunham, muitas das associações não tinham como celebrar convênios com a CAR/Projeto Gente de Valor por estarem inadimplentes, seja por terem problemas com a Receita Federal, como também por estarem com o prazo de eleição da diretoria vencido e sem condições financeiras para arcar com as custas cartorárias.

A partir dessa constatação, foi criada a função do Agente para Prestação de Contas. No Projeto Gente de Valor a função deste profissional era assessorar as associações por meio de uma capacitação de gestão de convênios, visitas e reuniões mensais, tendo como objetivo, orientar sobre como proceder a prestação de contas (contábil, financeira e administrativa, preenchimento de guias e pagamentos de impostos, preenchimento do DRD - demonstrativo de receitas e despesas, planilha usada para controle financeiro).

A contratação destes agentes foi tão positiva que, ao fechamento dos convênios e término do Projeto Gente de Valor, tinha-se apenas 2,0% de inadimplência com prestação de contas.

Ante o êxito apresentado com a experiência, o Pró-Semiárido passou a incorporar a contratação de Assistentes para Prestação de Contas, ampliando a sua função para além do aspecto contábil financeiro e administrativo, focando no apoio às organizações convenientes.

---

<sup>2</sup> Área geográfica, composta por 3 ou 4 comunidades, objeto dos investimentos do Projeto. Este conjunto de comunidades deveriam ficar próximas geograficamente, com estradas que a ligasse, ter a mesma ou semelhante base produtiva, baixo IDH, ausência de políticas públicas e frágil organização social.



Com esse novo olhar ficou estabelecido que a primeira atividade do Projeto, quando do início de um convênio, seria uma capacitação em Gestão de Convênios, envolvendo as Associações existentes nas comunidades, sendo esta atividade obrigatória para a diretoria da associação conveniente, assim como a criação das Comissões de Controle Social e Licitações e contratação do(a) ACR (Agente Comunitário Rural).

A capacitação tem como objetivo ajudar a Associação a gerenciar orçamentos públicos, em respeito às normas públicas e outros, advindos de contratos internacionais, como também orientar quanto ao cumprimento das exigências relativas à compra de equipamentos e contratação de serviços.

No Pró-Semiárido, o ACR(a) assumiu também a função de acompanhar as Associações na execução do convênio e na gestão dos recursos, assim, a relação de parceria entre estes e os(a) Assistentes para Prestação de Contas exigia proximidade.

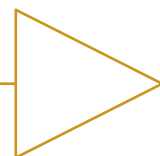
Esta parceria se fez imprescindível, principalmente durante a pandemia da COVID 19, pois estas eram as únicas pessoas que podiam transitar livremente dentro das comunidades. Por meio de ferramentas de TI, os(as) ACRs funcionaram como o braço executivo dos(as) assistentes no monitoramento e acompanhamento das prestações de contas e visitas de apoio às Associações.

O grande marco na evolução da Assessoria financeira às Entidades se refere a mudança na concepção sobre o trabalho desenvolvido, partindo da perspectiva de que este vai além do resultado esperado de redução de inadimplência, mas de ampliação para uma percepção do desenvolvimento social e organizativo das entidades envolvidas e seus aprendizados quanto à gestão do conhecimento, processos contínuos, trabalho em equipe, autoconfiança e sentimento de pertencimento das comunidades.

*“O trabalho dos Assistentes de prestação de contas vai além da verificação da conformidade dos processos, é necessário que eles tenham sensibilidade, cuidado e empatia, mantendo o equilíbrio entre os anseios dos envolvidos, sem perder de vista o propósito da prestação de contas, que é assegurar a transparência e a responsabilidade na administração pública”.*

**Samira Aguiar - Assessora Financeira do Projeto Pró-Semiárido.**

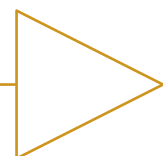
No quadro abaixo, pode-se observar a evolução da experiência a partir do exercício de construção da linha do tempo. Um processo metodológico que auxilia na análise evolutiva da prática, permitindo que os técnicos percebam o quão positiva e inovadora tem sido a ação que desenvolvem.



PROJETO	MARCO SITUACIONAL
<p>1997 - Projeto de Desenvolvimento Comunitário da região do Rio Gavião - Projeto Gavião.</p> <p>Valor – 40 milhões de dólares.</p>	<p>Projeto focava em infraestruturas, a exemplo de estradas, pontes, cisternas, barragens;</p> <p>A ação de prestação de contas era pontual, com 1 técnico que era do administrativo do escritório e que tinha a função de orientar as Associações Comunitárias pontualmente;</p> <p>Não existia um processo sistemático, nem formativo pensado na emancipação das Associações.</p>
<p>2006 - Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável nas regiões mais Carentes do Estado da Bahia - Projeto gente de valor.</p> <p>Valor - 60 milhões de dólares</p>	<p>Projeto focava nas múltiplas dimensões; social, produtiva, ambiental e infraestruturas;</p> <p>Começa uma metodologia diferenciada na assessoria às Associações Comunitárias, com a contratação de 03 (três) Assistentes de Prestação de Contas específicos para orientar as Associações na prestação de contas, sendo 2 (dois) Assistentes de Prestação de Contas para a região Nordeste e 1 (um) para a região Sudoeste da Bahia;</p> <p>Inicia-se as oficinas de gestão de convênios;</p> <p>É realizada a primeira avaliação sobre as oficinas de gestão de convênios pela monitoria, que recomenda intervenções para melhoria da ação junto às Associações;</p> <p>Não havia troca de experiências entre os técnicos.</p>
<p>2014- Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável no Semiárido do Estado da Bahia – Pró-semiárido.</p> <p>Valor – 90 milhões de dólares.</p>	<p>Projeto focava em desenvolvimento social, produtivo, ambiental, comercialização e geração de renda;</p> <p>Processos de capacitação mais sistemático para os assistentes de prestação de contas;</p> <p>Ampliação da equipe profissional para 07 Assistentes de Prestação de Contas;</p> <p>Maior preocupação com a qualificação dos profissionais e com a qualidade do serviço prestado para as Associações;</p> <p>Ação conjunta com a equipe do social, realização de 2 oficinas de gestão de convênios por ano, enfoque no associativismo, com atenção para as demandas e necessidades das Associações;</p> <p>A ação passa a ser de responsabilidade do setor financeiro do Projeto, dando maior organicidade ao trabalho;</p> <p>Maior troca de experiências entre os assistentes de prestação de contas;</p> <p>Maior investimento em recursos tecnológicos;</p>

O trabalho realizado ao longo dos três projetos gerou resultados positivos, demonstrando a importância fundamental desta ação junto às Associações e Cooperativas

beneficiárias do Projeto, conforme ressalta Samuel de Souza Lyra, subcoordenador do Componente de Desenvolvimento do Capital Humano e Social.



*“Igual ao Projeto Gente de Valor, os(as) Assistentes para Prestação de Contas estão sendo positivos dado ao baixo número de associações inadimplentes e alto grau de compreensão, por parte das Associações, em gerenciar orçamentos. Outro dado é que muitas Associações conseguiram alçar editais e hoje administram outros projetos além do Pró-Semiárido. A experiência foi tão frutuosa que o Projeto Bahia Produtiva incorporou a função de Assistente para prestação de contas em seus quadros. Na elaboração do projeto Parceiros da Mata, com financiamento do BID e do FIDA também foi inserida a figura do Assistente para Prestação de Contas no quadro”.*

Para Graziela Mota dos Santos, Assessora de Aquisições da CAR - Pró-semiárido, o papel do Assistente de Presta-

ção de contas é primordial no processo de gestão e de prestação de contas, garantindo o alcance dos objetivos previstos no projeto.

O assistente é a ponte necessária para o alcance da autonomia administrativa dessas entidades, porque é através dele que elas acessam o conhecimento de gestão contábil, aquisições, contratos e finanças administrativas. Esse diferencial é um legado que torna as entidades assessoradas pelo projeto diferentes daquelas que não o são. A sustentabilidade de uma entidade está na sua capacidade de manter uma gestão administrativa profissional e isso está intimamente ligado ao trabalho realizado por esses assistentes. Volto a repetir, essa é uma prática que deveria se tornar uma política pública para democratizar o acesso a todas as entidades em prol da solução de uma dor que é comum a todas elas: A prática de uma gestão administrativa com segurança e profissionalização.



Oficina de Gestão de Convênios, comunidade de Formosa, município Miguel Calmon.

## Estrutura da Equipe de Prestação de Contas

Em relação a estrutura, a função dos Assistentes de Prestação de Contas, está ligada à assessoria financeira e ao Componente Sociocultural do Projeto Pró-Semiárido e é composta por integrantes ligados à coordenação em Salvador e equipes que se localizam nos três Escritórios de Serviços Territoriais para Agricultura Familiar - SETAFs (Juazeiro, Jacobina e Senhor do Bonfim).

A equipe de Assistentes de Prestação de contas, atualmente é formada por sete profissionais, sendo que estão organizados e estruturados da seguinte forma:



O trabalho de apoio às organizações comunitárias conta, além dos assistentes de prestação de contas, com assessoramento de técnicos nas áreas sociocultural, desenvolvimento produtivo, agroindústria e políticas públicas, que supervisionam as atividades a serem executadas nos convênios celebrados, bem como com a ATER do projeto, constituindo assim um trabalho conjunto e integrado. Estes profissionais também estão vinculados à estrutura dos SETAFs.

A atuação desses demais técnicos junto às organizações busca fornecer instrumentos para atenuar a situação de vulnerabilidade econômica e social, acesso a mecanismos que permitam organizar melhor a produção, ampliar o foco da geração de trabalho e renda como elemento central de erradicação da pobreza e promover segurança alimentar e nutricional das famílias, articulação e implementação de políticas públicas para a agricultura familiar.

Um dos papéis do Assistente de Prestação de Contas é a articulação de ações transversais entre os técnicos do projeto para planejamento e execução do convênio. Essa articulação e planejamento entre os técnicos é imprescindível para

garantir a execução de todos os trâmites do projeto, de modo a assegurar o cumprimento de prazos, aquisição de itens elegíveis, entre outros.

O caráter de intervenção integral, abrangendo os aspectos socioeconômicos e as ações articuladas entre todos esses setores, é o diferencial do Projeto Pró-semiárido. Sem dúvida, essa ação transversal é primordial para garantir os resultados exitosos desejados. Dentre as atribuições dos assistentes de prestação de contas em campo, também estão: assessorar, supervisionar, capacitar e acompanhar as Associações Comunitárias e Cooperativas na gestão dos convênios e contratos firmados com o Projeto.

O relato abaixo, demonstra a qualidade desses profissio-

nais, bem como a correlação dessa ação com os resultados obtidos ao longo do Projeto:

*“O Assistente de Prestação de Contas é figura chave no processo, está na ponta. Além da assessoria e orientação às Entidades, como está mais próximo, é ele quem traz as informações para a gestão, mantendo a equipe sempre informada e alinhada. São profissionais excelentes, experientes, capacitados. Onde se tem profissionais com essas características, os resultados são melhores, alcança-se celeridade, há maior aprendizado pelas Entidades. O Assistente de Prestação de Contas é a cara do Projeto! Cesar Maynard – Coordenador geral do Pró-Semiárido.*”



Planejamento trimestral das ações do projeto - equipes dos Setafs de Juazeiro e Senhor do Bonfim.

## Metodologias, Ferramentas e Práticas Utilizadas na Gestão dos Convênios

As Associações Comunitárias são responsáveis pela execução dos investimentos, conforme as metas definidas nos Planos de Desenvolvimento e Investimentos e nos Planos de Negócios para as Organizações Econômicas, elaborado pelas comunidades, a partir de um processo de diagnóstico rural participativo (DRP), seguido de planejamento participativo para levantamento das demandas, que são priorizadas no plano de desenvolvimento comunitário e planos de negócios. Todos esse processo é assessorado e orientado pelas equipes dos SETAFs e das Entidades de ATER.

Os planos de desenvolvimento e investimentos produtivos e socioculturais pertencem às comunidades e neles estão contidas todas as demandas comunitárias, independente do Projeto financiar ou não tais demandas, bem como a ideia de futuro e construção desse futuro a partir de um processo de cidadania, formação e despertar de consciência coletiva para o acesso às políticas públicas, desenvolvimento comunitário e melhoria nas condições de vida das pessoas.

*“A Gestão de Convênios, é o primeiro contato dos agricultores(as) com o modelo de gestão do Projeto. Nesta Oficina, é onde se entende como efetuar as diversas aquisições contidas nos convênios, realizar os certames de concorrência de preços, forma de efetuar os pagamentos, a guarda das notas fiscais, o controle dos recursos depositados nos bancos etc. Este exercício permanente, realizado de forma intensa e mensal, resulta, ao final do Projeto, numa comunidade capaz de gerenciar outros convênios, seja com recursos municipal, estadual, federal e até mesmo em cooperação internacional”.*  
Sérgio Amim - Chefe de Escritório SETAF Juazeiro.

O plano é a principal ferramenta do Projeto junto à comunidade. Para executar estes planos, as Associações Comunitárias contam com o apoio da equipe (das áreas de capital Humano e Social, Desenvolvimento Produtivo, Políticas Públicas e Agroindústria) nos SETAFs, das Entidades de Assessoria técnica Contínua - ATC, responsáveis pela contratação dos técnicos agrícolas para assessorar as famílias em sua unidade produtiva e dos Agentes Comunitários Rurais – ACR, responsáveis pela mobilização e sensibilização comunitária, sendo uma ponte entre o Projeto e a própria comunidade. O ACR tem que ser originário de umas das comunidades atendidas pelo Projeto, ou seja, ele é um colaborador do Projeto, mas também um beneficiário.

As Associações são agrupadas por semelhanças identitárias e por áreas geográficas, compostas por três ou quatro comunidades, que são beneficiadas com os investimentos do Projeto. Conforme as diretrizes do Projeto, esse conjunto de comunidades deveria ficar próxima geograficamente, com estradas que as ligassem, ter a mesma ou semelhante base produtiva, baixo IDH, ausência de políticas públicas e frágil organização social.

*“A diferença é que o acompanhamento das Associações é mais intenso e mais detalhado. Para o caso das Cooperativas é mais acompanhar as pastas, para observar se a guarda de documentos está correta. As cooperativas, por força de sua comercialização mais intensa, necessitam ter um acompanhamento profissionalizado, através de escritórios contábeis, que também dão este aporte técnico nos recursos de convênios”.* **Sergio Amim - Chefe de Escritório SETAF Juazeiro.**

Alguns critérios são considerados na chegada do projeto às comunidades, mas não são excludentes, ou seja, eles servem de balizadores para conhecer a maturidade das Associações. São eles:

- A associação deve ser localizada/com sede na comunidade;
- Associação que se disponha a ampliar seu quadro de associados;
- Abrangência na área das 4 comunidades;
- Adimplência junto ao Estado da Bahia.

Após esse processo de enquadramento das Associações, estas celebram os convênios junto à CAR para execução dos Planos de Desenvolvimento ou Plano de Negócios, a partir das demandas e interesses da comunidade e apoio da equipe do Projeto e das Entidades e da própria Associação com o protagonismo dos(a) agricultores(a) associados.

A partir daí iniciam-se os processos de capacitação, acompanhamento e assessoria por meio do trabalho dos APC's.

### A Oficina de Gestão de Convênios

Após a celebração do convênio, a primeira ação realizada na comunidade é a oficina de gestão de convênios junto às Associações ou Cooperativas.

A oficina tem o objetivo de capacitar os membros das diretorias das Organizações para execução dos convênios, a partir dos procedimentos administrativos e diretrizes de prestação de contas de convênios, deliberadas pelo Estado e pelo FIDA. Os principais conteúdos trabalhados na oficina de gestão de convênios são:

- O que é prestação de contas e qual o seu objetivo
- Quais os órgãos governamentais envolvidos no processo de prestação de contas
- Como deve ser efetivada a prestação de contas – Passo a passo
- Licitações
- Relacionamento com fornecedores
- Gestão de recursos e equipamentos
- Pagamentos
- Organização e arquivamento de documentos
- Transparência
- Supervisões e Auditoria

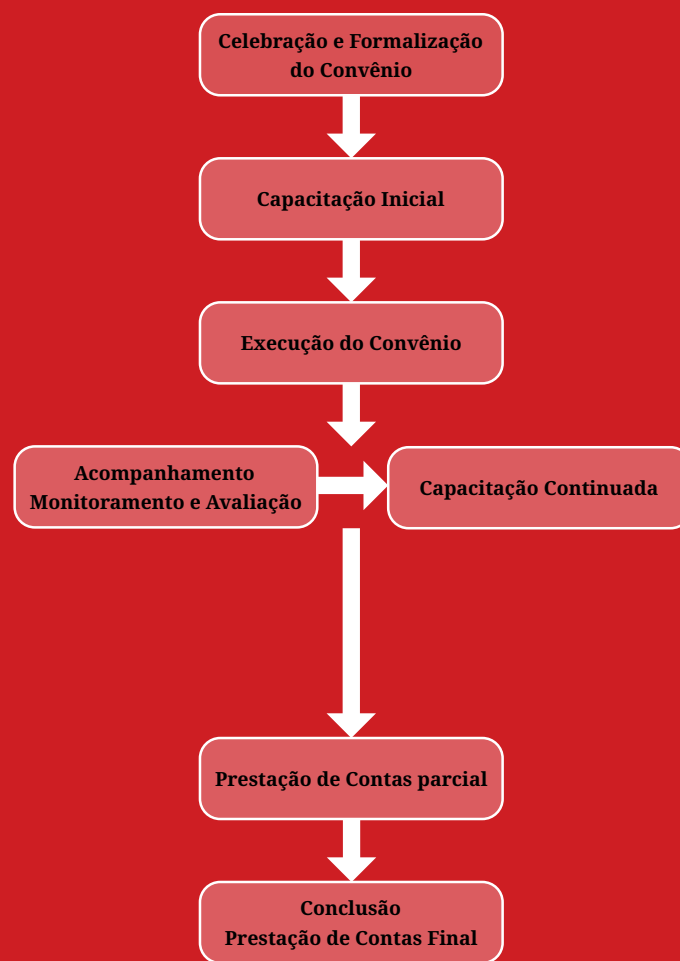
Ao se iniciar o convênio com as Organizações estas recebem, do Projeto Pró-semiárido, um kit audiovisual, composto por equipamentos tecnológicos tais como: computador, scanner, caixa de som, projetor e para alguns, roteador de acesso à internet.

A disponibilidade desses recursos tecnológicos objetiva suprir a necessidade de Organizações que não possuem essa estrutura, vez que esses itens são necessários para o desenvolvimento das atividades pertinentes à gestão de recursos e prestação de contas, como atualizações de DRDs (demonstrativos de Receitas e despesas) e outros trabalhos técnicos vinculados à parte técnica, bem como,

para possibilitar o acompanhamento do trabalho através de instrumentos informatizados.

É também fornecido um curso de informática pelo projeto aos jovens da comunidade, ACR e integrantes das diretorias para que possam utilizar adequadamente os equipamentos.

### Fases da Assessoria Financeira Junto às Organizações Comunitárias





## As Principais Ferramentas Utilizadas na Prática

As ferramentas são fundamentais durante o processo de acompanhamento e assessoria às associações pelo seu caráter formativo e são implementadas no dia a dia da execução dos convênios, tendo esse cotidiano como referência para os aprendizados dos membros das diretorias. As principais ferramentas são:

- **Planilha de Excel para acompanhamento financeiro:** Planilha contendo o orçamento do convênio e a execução financeira das metas constantes no plano de trabalho.
- **DRD (demonstrativo de Receitas e despesas, instrumento de Arquivamento):** Planilha em Excel com os lançamentos de entrada e saída de recursos, contendo informações como: Itens adquiridos, nome dos fornecedores, números das N.F, numeração de cheque/transferências.

Esses documentos são assinados ao final do convênio, atestando a fidedignidade das informações e reafirmando o compromisso de guarda da documentação pela entidade.

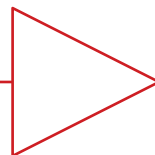
É imprescindível que os assistentes de prestação de con-

tas em todos os SETAFs desenvolvam a mesma metodologia de trabalho junto às organizações comunitárias, seguindo a mesma sequência e as práticas previamente definidas e desenhadas conjuntamente pela equipe de assessoria financeira, naturalmente salvaguardando as especificidades de cada realidade e ainda, que dominem e utilizem o mesmo acervo de ferramentas, assegurando uma unidade na prática realizada em todo o projeto.

Essa unicidade da prática auxilia na construção da identidade do trabalho, no monitoramento e avaliação das ações e em possíveis readequações para gerar melhores resultados bem como, facilita a elaboração de sistematização contínua do processo.

## Notificação do Conveniente

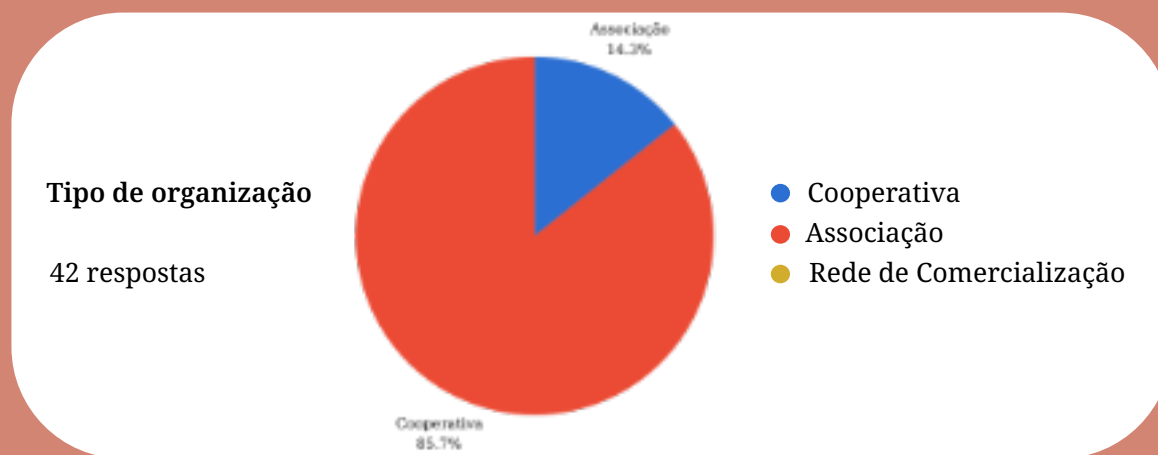
No decorrer do processo de assessoramento às entidades convenientes, ao se identificar qualquer ocorrência que contrarie as orientações técnicas, por parte do conveniente, o Chefe do SETAF (fiscal do convênio) ou a Assessoria Financeira (responsável pela prestação de contas) envia uma notificação dentro dos prazos legais e, se necessário, informa à controladoria da CAR, que inicia o processo de tomada de contas e providências cabíveis, de modo a corrigir tempestivamente qualquer inadequação.



## O OLHAR DAS ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS E COOPERATIVAS SOBRE A GESTÃO DE CONVÊNIOS

Objetivando compreender e descrever sobre a importância da atividade de gestão de convênios junto às Associações e Cooperativas, foram realizadas diversas atividades com os segmentos envolvidos no processo, a saber: entrevistas com a coordenação geral e subcoordenadores lotados em Salvador, além dos chefes de escritórios lotados nos SETAFs na região de atuação do Projeto. Foram realizados também encontros, utilizando-se a técnica de grupo focal, com 42 (quarenta e duas) Entidades beneficiárias do Projeto, entre Associações e Cooperativas, com a aplicação de questionário, por meio dos quais pôde-se traçar um panorama quanto aos resultados alcançados com o assessoramento financeiro prestado pelos Assistentes de Prestação de Contas aos integrantes das diretorias das Associações e Cooperativas beneficiárias.

O gráfico abaixo representa o percentual das Cooperativas e Associações Comunitárias que participaram desta sistematização, considerando que a maioria dos convênios foi firmado com as Associações Comunitárias.



De acordo com o trabalho de levantamento de dados desenvolvido, foi possível traçar um retrato sobre o impacto e a importância da assessoria financeira e de prestação de contas em convênios no Pró-Semiárido.

Com base nas informações apresentadas é notório o impacto provocado pelo trabalho de gestão de convênios, promovendo resultados concretos e palpáveis. A assessoria continuada dos assistentes de prestação de contas aos integrantes das diretorias das entidades possibilita que estas estejam aptas a convênios, tanto com convênios no âmbito do Pró-Semiárido como também de outros projetos.

*“No início foi muito difícil, porque a gente não sabia absolutamente nada. Mas depois que aprendemos, facilitou e deu tudo certo. A gente aprendeu muita coisa com os Assistentes de Prestação de Contas, principalmente a organizar as planilhas e pastas. Esse trabalho foi importante não só para a prestação de contas no Pró-semiárido, mas ajudou também na prestação de contas de outros projetos, como o do Bahia Produtiva”.* **Rosália - Cooperativa de Produção e Comercialização dos Derivados de Peixes de Sobradinho - COOPES - Juazeiro.**

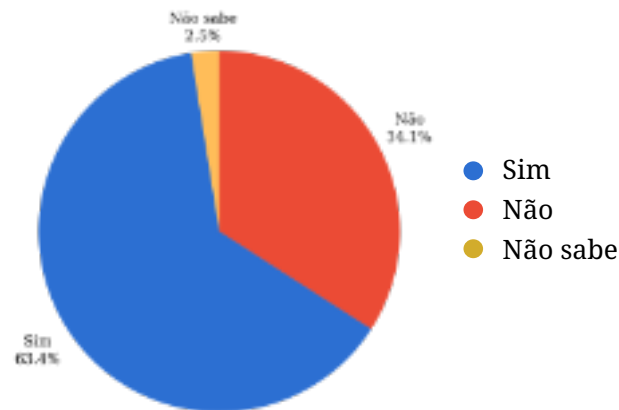
Conforme gráfico abaixo, verifica-se que as organizações têm não só buscado novas parcerias, como utilizado os aprendizados da gestão de convênios nestas parcerias, demonstrando a apropriação dos conhecimentos e práticas adotadas na gestão de recursos públicos, um conhecimento que permanecerá como legado para as organizações, pessoas e comunidades.

A metodologia utilizada impacta na autoestima e autonomia da população local, bem como na boa imagem da Entidade em sua comunidade.

Tais resultados também vêm atraindo a participação cada vez maior de jovens e mulheres e impactando no conhecimento e movimentos das comunidades quanto a implementação de políticas públicas.

**Associação possui alguma parceria com outros órgãos e/ou Projeto (exceto o Pró-semiárido) para execução de Projetos na comunidade?**

41 respostas



*“Depois do projeto a gente teve bastante jovens se engajando. Antes só tinha idosos. Os jovens viram o resultado e se interessaram. A gente também hoje vê as políticas públicas de forma diferente. Antes nós não tínhamos as práticas que adquirimos no projeto. Era um montante de recursos. A gente só tinha o contador para o básico. Mas com o projeto Pró-Semiárido, contratamos um contador para tudo. A assistente de prestação de contas teve uma*

*dedicação imensa. Contribuiu muito na gestão da associação e na lida com os recursos públicos. A associação utiliza até hoje as ferramentas e práticas passadas pela gestão de convênios. Foram várias pessoas contratadas através de convênios e a associação deu conta de tudo. Houve muito empenho dos assessores”.* **José Rodrigues - Associação Comunitária e Agropastoril dos Pequenos Produtores de Lages das Aroeiras.**

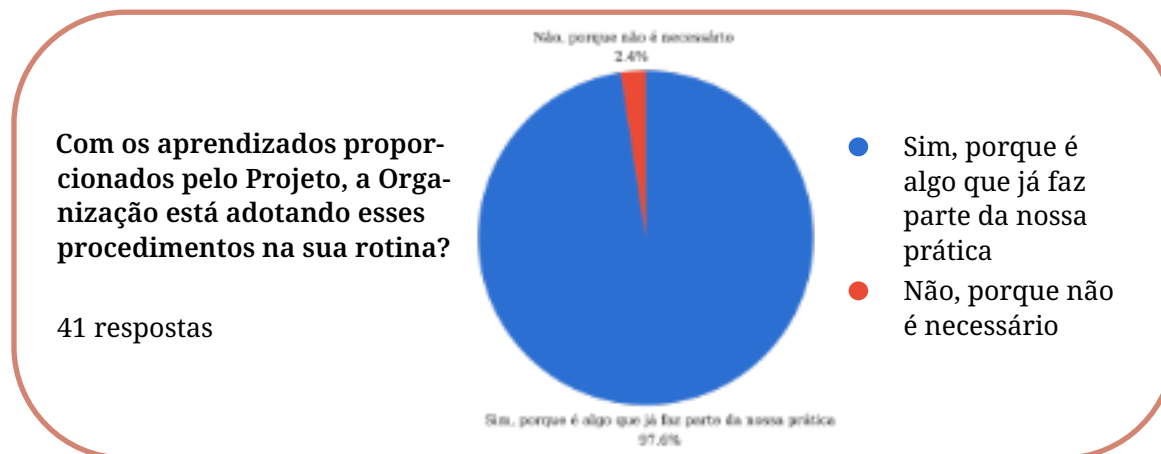
O trabalho do Assistente de Prestação de Contas afeta diretamente os diversos setores do projeto Pró-semiárido, incluindo sua coordenação que, com base na realidade vivenciada cotidianamente junto às Entidades, as dificuldades e problemas encontrados e as práticas de sucesso empreendidas, adota novas decisões e define o planejamento estratégico anual.

*“Os problemas causados nessa área decorrentes de uma má gestão de recursos e de uma prestação e contas indevida, provocam impactos muito sérios, falta de credibilidade, tem uma repercussão direta na imagem da Entidade. O fato de envolver recurso público, tem também um impacto direto no trabalho da coordenação do projeto.” Cesar Maynard – Coordenador geral do Projeto Pró-semiárido.*

Ressalta-se aqui a importância do acompanhamento e capacitação continuada às Associações Comunitárias. Ao longo do processo os membros das diretorias foram sendo formados/as aprendendo a fazer, fazendo e adquirindo mais autoconfiança para seguirem em frente ao término do Projeto.

*“Para a gente o projeto foi uma coisa nova. Maravilhosa! A gente não teve nenhum problema, porque a nossa assistência de prestação de contas fez um trabalho maravilhoso. Ajudou até no empoderamento das mulheres aqui de nossa comunidade. Pegou em nossa mão do começo ao fim. Esse conhecimento que a gente ficou, ninguém vai nos tirar”.*  
**Riuza Associação dos Pequenos Produtores da Fazenda Caraíbas e Adjacências – Juazeiro.**

Neste sentido, a decisão do Projeto de atuar de forma contínua junto às Organizações Comunitárias no processo de execução da prestação de contas, foi acertada e bem-sucedida, tendo em vista os resultados obtidos, principalmente quando se trata do aprendizado, do saber acumulado que perpetuará para as pessoas e para as Organizações, conforme gráfico abaixo que demonstra uma incorporação dos procedimentos de modo rotineiro:



# 3.1

## A Importância da Gestão de Convênios junto às Organizações

Para os integrantes das Organizações Comunitárias que atuam junto ao projeto, ao longo desses oito anos, o trabalho da gestão de convênios provocou efetiva evolução quanto ao processo de sua organização e desenvolvimento institucional, além da maturidade para gerir recursos públicos, conforme os relatos apontados abaixo:

### APRENDIZADOS

#### APRENDIZADOS:

*“Quando a gente iniciou a gente não tinha noção como era administrar recurso e fazer prestação de contas. Mas com os trabalhos dos assistentes de prestação de contas, com o tempo a gente foi aprendendo”.* João de Jesus – Sr. Do Bonfim - Associação dos Produtores Rurais do Povoado de Grota Ferreira.

Essa compreensão do seu processo evolutivo por parte dos beneficiários, demonstra a efetividade do Projeto com o desenvolvimento do trabalho ao longo dos anos.

### ORGANIZAÇÃO

#### ORGANIZAÇÃO:

*“Com a chegada da gestão de convênios, nós aprendemos muita coisa e tudo ficou mais organizado. Para trabalhar com um projeto tem que ter as formalidades que a lei exige”.* Luciana – Sr. do Bonfim – Associação Comunitária e Agropastoril da Comunidade Tradicional de Fundo de Pasto de Surará.

A aquisição dos equipamentos dos kits socioculturais <sup>3</sup> foi um diferencial muito grande na execução do trabalho, principalmente para o preenchimento das ferramentas de acompanhamento, a exemplo do DRD e as planilhas de acompanhamento.

### ESTRUTURA

#### ESTRUTURA:

*“Com o Pró-Semiárido, chegou à tecnologia, notebook, datashow, fortaleceu o associativismo, desenvolveu bastante as associações e trouxe muito conhecimento pra gente”.* Domingos – Associação Comunitária de Lagoa de Dentro – Jacobina.

---

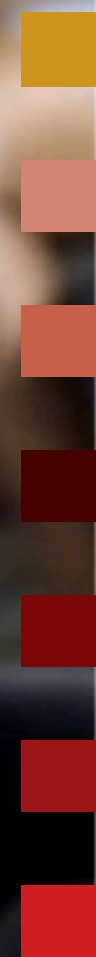
<sup>3</sup> Equipamentos socioculturais – o kit é composto por um retroprojetor, um notebook, caixa de som amplificada, um microfone, uma impressora multifuncional e um telão de projeção.



# COMPROMISSO

COMPROMISSO:

*“Graças aos assistentes de prestação de contas, figuras fundamentais nesse processo, que fazem, acontecer com cuidado e comprometimento. Adilson - Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga – Juazeiro.*



# 3.2

## A Importância do Profissional Assistente de Prestação de Contas

Durante os grupos focais realizados pôde-se traçar um retrato da elevada importância do Assistente de Prestação de Contas junto à rotina dos integrantes das organizações.

Nesse sentido, 100% das Associações e Cooperativas participantes dos grupos focais elogiaram a atuação dos Assistentes de Prestação de Contas e ressaltaram a evolução de suas práticas e organização administrativa e financeira após o trabalho desses profissionais.

*O Assistente de Prestação de Contas foi fundamental para o sucesso do projeto”.*  
**Rivaldo - Associação Comunitária e Assistencial dos Trabalhadores Rurais da Fazenda Velame de Baixo e Adjacências - Jacobina – Velame.**

A relevância do Assistente de Prestação de Contas no processo de gestão é corroborada também pelo subcoordenador do Pró-Semiárido, conforme as opiniões de Samuel Lyra:

*“A experiência do Pró-Semiárido demonstra que os(as) Assistentes de Prestação de Contas fazem girar a roda das ações em campo dos componentes sociocultural, produtivo e das coordenações financeira, aquisições e agroindústria”.* **Samuel de Souza Lyra - Subcoordenador do Componente de Desenvolvimento do Capital Humano e Social.**

Durante a realização dos grupos focais os integrantes das organizações comunitárias responderam a perguntas norteadoras, conforme destaca-se abaixo a partir de alguns depoimentos:

### Para que Serve a Prestação de Contas

100% dos beneficiários do Projeto reconhecem a necessidade e importância da prestação de contas para o êxito e continuidade dos negócios de suas Entidades, destacando para que serve a prestação de contas:

- Transparência (para os beneficiários, para os sócios, para o projeto e para o poder público)
- Lisura com o dinheiro público;
- Gera aprendizados;
- Ficar adimplente junto aos órgãos de controle;
- Para deixar a comprovação do que foi feito;

- Para informar onde e como foi investido o recurso recebido;
- Para fortalecer a instituição;

*“Hoje eu estou como presidente, mas quando eu sair, o próximo presidente que chegar vai saber tudo que a gente fez”.* Edilson – Associação dos Moradores e Produtores da Barriguda do Luiz e Adjacências - Jacobina.

*“Teve um período que a prestação de contas da Associação estava toda atrasada, porque não sabíamos como fazer. Até que a Assistente chegou e mudou tudo”.* Rosália - Cooperativa de Produção e Comercialização dos Derivados de Peixes de Sobradinho - COOPES - Juazeiro.

*“Graças a esse trabalho nossa Associação ficou no azul e está apta a concorrer a outros convênios. Só temos a agradecer!”.* João e Manoel Messias - Associação das Comunidades Tradicionais de Fundo de Pasto de Espinheiro, Novo Sitio, Sitio Porteiras e Tamanduá, Zona Rural de Pilão Arcado - Juazeiro.

*“Sem a pessoa que faz a prestação de contas, não existiria projeto. Nossa Associação fechou os dois convênios no azul e até hoje a assistente de prestação de contas está com a gente, nos assessorando. Não temos palavras para agradecer tanta dedicação.”* Maria - Associação dos Produtores Rurais do Carolino - Juazeiro.

A compreensão da importância e da utilidade da presta-

ção de contas para a vida da Associação, inclusive após a vigência do Projeto, é fundamental para a garantia da sustentabilidade da mesma, possibilitando acessar outros recursos.

## Transparência

*“Serve para a gente poder trabalhar de portas abertas. Qualquer pessoa que chegar, sabe o que a gente fez”.* Alexandre e Maria - Associação Agropastoril de Fundo de Pasto de Agreste, Saco - Juazeiro.

*“Serve também para evitar fraude de dinheiro público, que é nosso. Saber como o recurso do projeto foi usado.”* Hélio - Associação Comunitária Agropastoril de Fundo de Pasto das Comunidades Lagoinha, Poço de Areia, Santana e Olaria - Juazeiro.

*“Dá transparência, tanto para a associação quanto para os órgãos de controle. A Entidade fica apta a receber novos recursos. É importante prestar contas para o município e para a sociedade”.* José Rodrigues - Associação Comunitária e Agropastoril dos Pequenos Produtores de Lages das Aroeiras - Juazeiro.

## Visibilidade

*“Aumenta a confiança, dá visibilidade. As pessoas conseguem ver como foi que o dinheiro foi gasto”.* Margarida - Associação Comunitária e Agropastoril dos Pequenos Produtores de Lages das Aroeiras - Jacobina.

## Aprendizados



*“A prestação de contas foi muito importante. Muita papelada. Eu nunca nem tinha visto um cheque. Foi uma grande lição. Uma das partes mais importantes que a gente ficou capacitado. Coisa do dia a dia de muita importância. Eliane. Associação Comunitária Beneficente Brejo dois Irmãos – ABDIPA- Juazeiro.*

*“Antes a gente não trabalhava com projetos. A gente só pagava as mensalidades. Com o Pró-semiárido começamos a trabalhar com recursos públicos e aprendemos muita coisa, tivemos excelente acompanhamento técnico e financeiro”. Manoel Messias - Associação das Comunidades Tradicionais de Fundo de Pasto de Espinheiro, Novo Sítio, Sítio Porteiras e Tamanduá, Zona Rural de Pilão Arcado Juazeiro*

## Legado

*“Se não fosse a prestação de contas a gente não tinha saído do lugar. Foi a nossa base. A gente não sabia de nada. A assistente nos colocou para a frente. Foi uma escola, vai ser passado para nossos filhos, nossa família, nossa comunidade.” Hélio - Associação comunitária Agropastoril de Fundo de Pasto das Comunidades Lagoinha, Poço de Areia, Santana e Olaria – Juazeiro.*

## Organização

*“A gente tinha dificuldade com organização, finanças, trâmites, não tinha uma pessoa dentro da Associação para ajudar, organizar as contas, a parte financeira. Depois do Pró-Semiárido tudo melhorou. A qualidade de vida das cooperadas também. A Assistente de Prestação de contas é excelente. Hoje a gente produz, ven-*

*de e tem assistência!”. Rosália - Cooperativa de Produção e Comercialização dos Derivados de Peixes de Sobradinho - COOPES - Juazeiro.*

## Mudanças

*“Antes do pró-Semiárido entrar na Associação, a gente estava praticamente parada. Mudou da água para o vinho. Mudou tudo. Esse projeto veio para melhorar em tudo. Antes não tinha assessoria comissão, pessoal do financeiro. Hoje eu não tenho nem palavra para agradecer tanto suporte que eles deram pra gente. Pessoas maravilhosas. O projeto foi algo muito especial”. Maria - Associação dos Produtores Rurais do Carolino - Juazeiro.*

## A Replicação dos Conhecimentos Adquiridos

Os representantes das organizações comunitárias relatam terem tido acesso a novos serviços e conhecimentos sobre gestão de convênios e pretendem colocá-los em prática inclusive após a conclusão do Pró-Semiárido. Essa questão é fundamental para a manutenção de práticas de gestão de convênios e contratos, a partir da gestão dos conhecimentos adquiridos e incorporados na ação cotidiana das organizações.

A replicação de conhecimentos adquiridos após e para além dos limites do projeto, multiplica e potencializa as ações e os recursos investidos junto àqueles determinados grupos iniciais, promovendo resultados infinitos ao trabalho realizado e pluralizando e intensificando o número de beneficiários.

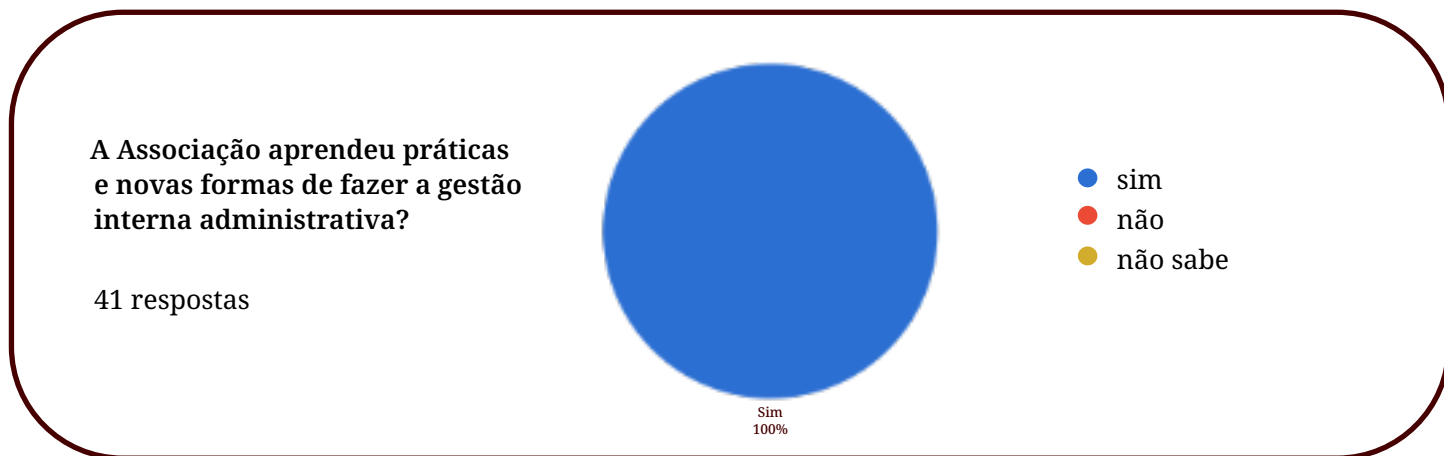
Ressalta-se os relatos dos representantes das Associações, que demonstram um aprendizado significativo no que se refere à gestão. Estes aprendizados serão praticados e

aprimorados no percurso das próprias organizações independente do projeto.

*“Ninguém tinha conhecimento como se trabalhava, como lidar com a verba que veio. O financeiro nos ajudou muito e aprendemos muita coisa com eles. Era para esse projeto ter vindo antes. Se tivesse vindo antes, o Nordeste não estaria tão atrasado. Agradeço muito aos técnicos do projeto”.* Hélio - Associação Comunitária Agropastoril de Fundo de Pasto das Comunidades Lagoinha, Poço de Areia, Santana e Olaria - Juazeiro.

*“A gente antes do Pró-semiárido não tinha participado de nenhum projeto. Foi uma benção que chegou na nossa comunidade. Ensinou a gente como trabalhar nas licitações e a prestar contas. Não sabia nem como começava, não tínhamos noção. Tudo foi através do apoio do projeto.”* Alexandre - Associação Agropastoril de Fundo de Pasto de Agreste, Saco - Juazeiro

Abaixo, o gráfico reflete sobre esses aprendizados:



### A Autonomia para Caminhar

Ao serem questionados se as Entidades já tinham condição de se manterem sem os investimentos do Pró-Semiárido, as afirmações são divididas. Parte das 42 Associações entrevistadas neste processo, afirma ter condições de se manter sem os investimentos do Projeto, considerando todo o aprendizado adquirido com os profissionais ao longo dos anos. Porém a outra parte salienta que ain-

da necessitaria de apoio financeiro para garantir um melhor desenvolvimento e continuidade de suas ações por mais algum tempo; inclusive, porque considera que essa continuidade no apoio financeiro, daria mais maturidade institucional para seguir em frente sem o Projeto.

*“A Associação que não recebe mais recursos, continua andando, mas com muita dificuldade. Se tivesse a continuidade do incentivo a gente*



Acompanhamento da prestação de contas, na comunidade Lagoinha, município de Pilão Arcado



Oficina de Gestão de Convênios, na comunidade de Barreiro do Espinheiro, município de Campo Alegre de Lourdes.

*estaria bem melhor. A gente precisa muito de uma assessoria de gestão”.* **Eliane. Associação Comunitária Beneficente Brejo dois Irmãos – ABDIPA- Juazeiro.**

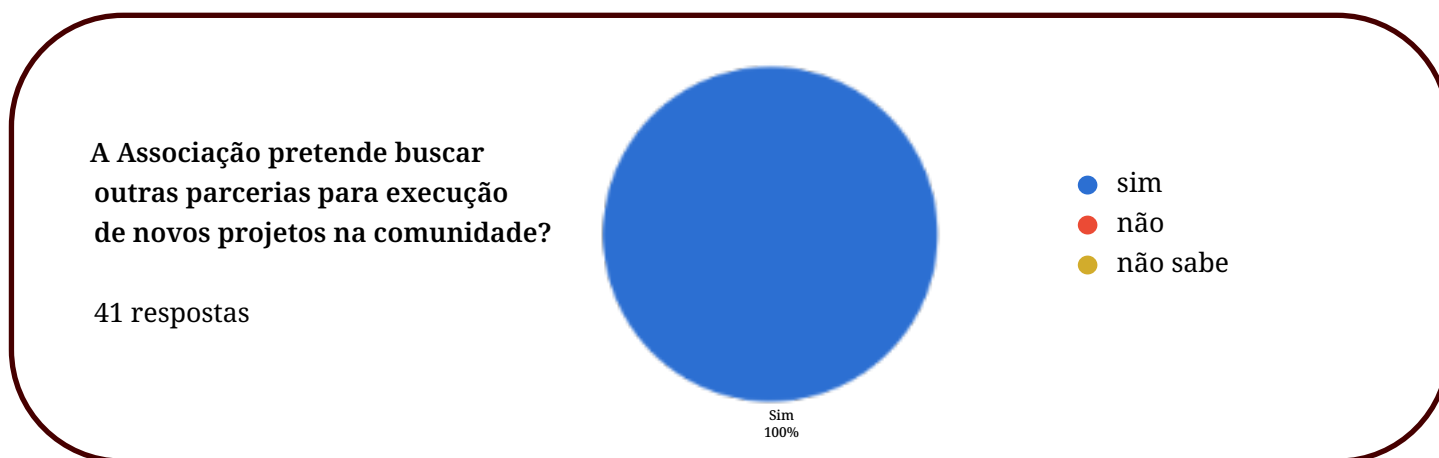
*“É difícil andar com as próprias pernas, engatinhando. Quando o Pró-semiárido chegou na Associação a gente começou do zero. Se tivesse mais recursos para continuar o trabalho, seria muito importante.* **Maria - Associação dos Produtores Rurais do Carolino – Juazeiro.**

Embora as Entidades reconheçam a importância de contarem com a continuidade do repasse de recursos para desenvolverem suas ações e se manterem, afirmam que, ante todo o aprendizado adquirido com o trabalho da Assessoria Financeira, sentem-se muito mais aptas a caminhar, ainda que sem tal aporte financeiro estatal. Esse

é um importante indicador de sucesso do projeto, pois denota a autonomia e competência desenvolvidas pelas Entidades a partir do trabalho executado junto às mesmas.

*“A nossa associação já fazia as prestações de contas e tinha uma organização. Mas a assessoria dos Assistentes foi diferenciada. Nós aprendemos desde abertura e encerramento de conta a atendimento de prazos nos convênios, como fazer termos aditivos de prazo e de valor, sempre esclarecendo todas as nossas dúvidas. Fez uma diferença enorme!”* **Rita de Cássia - Central das associações da agricultura familiar do Piemonte - CAAF- Sr. do Bonfim.**

*“A gente hoje já tem conhecimento e autonomia para buscar e continuar, manter. Mas não é que a gente não precise.”* **Aline - Associação Comunitária de Lagoa de Dentro– Jacobina.**



O gráfico acima demonstra esse caminhar. 100% das Entidades afirmam que buscarão novas parcerias, denotando a capacidade para caminhar com independência, autonomia e praticando os legados deixados pelo Projeto, uma vez que os conhecimentos adquiridos são para além, não só do Projeto, mas para a própria comunidade.

## A Visão do Parceiro FIDA sobre a Gestão de Convênios junto às Organizações

O Projeto Pró-Semiárido é parte de um ciclo de 25 anos de parceria entre o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) e o governo do Estado da Bahia, que envolveu três projetos de investimento executados, além de um novo projeto a ser implementado, que se encontra em fase de negociação.

O Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA) é um fundo multilateral, vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), especializado no tema da agricultura familiar e desenvolvimento rural, com operações financeiras em mais de 90 países na América Latina, Ásia, África e Oriente Médio.

Durante a implementação do Projeto, o FIDA realiza duas Missões de Supervisão por ano. As Missões de Supervisão, são acompanhamentos especializados realizados pela equipe de consultores do FIDA, com objetivo de analisar o andamento da execução do Projeto e orientar e/ou sugerir mudanças, se necessário, a partir de seu desempenho físico e financeiro.

Considerando o papel fundamental do FIDA na execução do Projeto, acompanhando-o ao longo dos anos, sua visão sobre a gestão de convênios junto às organizações se mostra imprescindível nessa análise e avaliação do trabalho realizado. Desse modo, buscou-se coletar também a opinião deste importante parceiro.

Nesse sentido segue relato de Hardi Vieira - Coordenador do Programa País (CPC) do FIDA no Brasil:

*A experiência do Pró-semiárido na área de gestão de convênios, principalmente no tema de prestação de contas, é uma referência para as operações do FIDA no Brasil. A sistematização deste processo será importante para documentar o aprendizado para replicar no projeto sucessor (Parceiros da Mata), e também em outros projetos do FIDA no Brasil. Este é um tema vital, pois garante a boa gestão dos recursos financeiros pelas organizações de produtores rurais com transparência junto aos órgãos de controle*

De acordo com Hardi, o aprendizado e saber acumulado ao longo desse processo junto às organizações é fundamental para a sustentabilidade das ações:

*Este aprendizado representa ainda um importante legado às organizações de produtores, pois garante uma maior sustentabilidade do investimento, uma vez que são criadas capacidades para projetos futuros; desta forma, as organizações estarão mais preparadas para implementar recursos.*

Hardi ainda destaca o papel dos Assistentes de Prestação de Contas como chave principal da eficácia do aporte financeiro junto às Organizações:

*Os Assistentes de Prestação de Contas têm um papel chave de garantir a aplicação do aporte financeiro, segundo os procedimentos requeridos para a boa gestão dos recursos públicos. Pela complexidade, o tema da gestão, no âmbito das organizações de produtores, se torna uma barreira para a implementação dos projetos produtivos.*

O Projeto Pró-semiárido vem sendo qualificado entre os melhores Projetos FIDA no mundo, sendo que ficou em primeiro lugar por duas vezes, nos anos de 2020 e 2024. Para Hardi Vieira, essa ação reforça essa qualificação em nível mundial:

*No caso, o Pró-semiárido colaborou para reforçar a importância deste assunto e isso foi um dos elementos que garantiu a sua qualificação entre os melhores projetos FIDA no mundo.*



Oficina de Gestão de Convênios, na comunidade de Barriguda, município de Umburanas.

## BOAS PRÁTICAS E INOVAÇÕES EM GESTÃO DE CONVÊNIOS E RESULTADOS

No projeto Pró-semiárido, toma-se como base os princípios da gestão do conhecimento<sup>4</sup>, que define boas práticas como um conjunto de técnicas e práticas aplicadas em determinados contextos das organizações em geral, que melhorem seu desempenho através da gestão.

Ao longo dos anos, a equipe de Assistentes de Prestação de Contas, bastante experiente, que acumula saberes de outros projetos desenvolvidos junto a comunidades rurais, pôde desenvolver práticas rotineiras e avaliações quanto a sua eficácia, reformulando as ações e construindo outras em busca do alcance dos resultados.

Dentre as boas práticas relacionadas pela equipe de Assistentes de Prestação de Contas destacam-se:

- Reuniões contínuas de monitoramento da execução do trabalho junto à equipe técnica e das Entidade Convenientes (Associação ou Cooperativa);
- Acompanhamento contínuo dos Assistentes de Prestação de Contas junto aos integrantes das diretorias das Entidades Convenientes;
- Adequações das metodologias para atender às novas demandas com a realização de todos os processos de forma virtual, a exemplo da mudança na forma de pagamento de cheques para transferências eletrônicas ou por pix;
- Capacitações mensais junto aos integrantes das diretorias das Entidades Convenientes;
- Orientação contínua na organização e guarda de documentos;
- Assessoria para digitalização dos processos, facilitando a transparência;
- Assessoria e acompanhamento em processos licitatórios, possibilitando o alcance de menores preços;
- Assessoria para o controle de qualidade por meta, promovendo mais compromisso no limite de gastos mensais;
- Rotina de cruzamento do extrato bancário, facilitando a supervisão das atividades e evitando erros futuros;
- Ações de escuta aos integrantes das diretorias de modo a aprimorar a assessoria e alcançar melhores resultados, trabalhando especificamente de acordo com as demandas apresentadas em cada caso concreto.

As práticas e os instrumentos utilizados pelos Assistentes de Prestação de Contas, durante o trabalho realizado junto às Entidades Convenientes, são de fácil acesso, compreensão por parte das diretorias e fazem uma grande diferença quando aplicadas regularmente no cotidiano.

A aprovação destas ações pode ser demonstrada pelos relatos das diretorias das associações, refletindo a prática a prática dos princípios Freirianos<sup>5</sup>, como ação-reflexão- ação, atrelando a teoria à prática:

<sup>4</sup> In <https://sbgc.org.br/>

<sup>5</sup> Freire, Paulo. F934e Extensão ou comunicação? tradução de Rosisca Darcy de Oliveira ; prefácio de Jacques Chonchol 7ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983



*“A junção dos conhecimentos trazidos pelos assistentes de prestação de contas e a comunidade, a humildade e respeito dos profissionais para com a gente, respeitando o conhecimento de quem está na comunidade: Isso foi o que ajudou muito, a troca de aprendizagens”.* José Rodrigues - Associação Lage das Aroeiras – Uauá.

O trabalho desenvolvido pelos Assistentes de Prestação de Contas deixa um legado para as comunidades para além da vigência do projeto, conforme diz João de Jesus, da Associação Comunitária de Lagoa de Dentro - Jacobina – *“O que a gente aprendeu em prestações de contas, até hoje a gente faz da mesma forma.”*

*“Foi importante a forma como abordavam os conteúdos. Foram para o campo junto com a gente para ensinar como fazer”.* Rivaildo - Associação Comunitária e Assistencial dos Trabalhadores Rurais da Fazenda Velame de Baixo e Adjacências - Jacobina.

*“A forma que eles trabalharam foi muito positiva. Teoria e prática. O passo a passo. Até hoje nós temos apoio.”* Edilson - Associação dos Moradores e Produtores da Barriguda do Luiz e Adjacências - Jacobina.

### **O Diferencial Inovador da Assessoria Financeira no Projeto Pró-Semiárido**

Ante os resultados apresentados pelos atores envolvidos nesta ação, durante a sistematização, buscou-se saber qual o diferencial do trabalho realizado que conduziu ao sucesso alcançado.

O estudo sobre a prática de Assessoria Financeira junto às Entidades convenientes conduz à conclusão sobre sua condição inovadora e diferenciada, pois traduz uma mudança de paradigma quanto à participação popular, possibilitando efetivamente que as Entidades assumam diretamente a gestão dos recursos em todo o seu trâmite, do começo à conclusão do convênio com a devida prestação de contas, o que por sua vez, promove dignidade às pessoas da comunidade envolvidas no processo, na medida em que essas passam a conhecer as regras e os mecanismos de controle, ampliam sua visão e inserção no mundo, dominam as tecnologias, a internet, sistemas de dados, elevando as Entidades a um novo patamar diante da comunidade.

*“A gente já tinha trabalhado com outros projetos, com planilhas de excel, prestação de contas, tinha orientação de um contador. Mas com a chegada do Pró-Semiárido foi uma coisa diferente de como a gente trabalhava. Tinha todo o processo de cotação de preço. Foi desafiador. Todos precisavam compreender que o dinheiro não era da associação, mas de todos. Mas conseguimos alcançar os objetivos através das formações e das orientações da assistente.”* Jaciara - Associação dos Apicultores de Sento Sé - Juazeiro.

Outro diferencial dessa prática se refere ao reforço na autoestima dos atores envolvidos, principalmente mulheres e jovens que viviam na invisibilidade. A maior parte dos integrantes ativos nas diretorias das associações é do sexo feminino e estes afirmam que, os resultados auferidos com o trabalho da assessoria financeira atraiu a população jovem das comunidades, a qual antes sequer conhecia as associações ou não apresentava interesse pelos trabalhos desenvolvidos por essas.

*”Foi a primeira experiência que a Associação teve. Foi uma coisa nova., desafiadora, mas a gente não estava sozinho. A gente contou com uma equipe muito boa. A gente achou no começo que não ia conseguir. Mas a gente conseguiu! Hoje para a gente enquanto associação e enquanto pessoa a gente é outra. Eu mesma nunca tinha me deparado com um talão de cheque. Quanta responsabilidade! Foi muito complicado inicialmente. Mas agora já temos noção de como funciona um projeto”.* Ana Lucia – Associação Comunitária Lagoa do Meio - Juazeiro.

Ainda um importante diferencial apontado nos estudos sobre a prática da assessoria financeira se refere ao perfil da equipe, sendo esta experiente e qualificada, o que foi corroborado nos discursos dos integrantes das diretorias das Entidades, bem como da coordenação do projeto.

*“Os papeizinhos de anotações sobre as pendências identificadas pelo assistente de Prestação de contas, a questão tecnológica, o jeito de produzir todo o processo. Se a gente não tivesse tido uma pessoa tão comprometida, a gente não teria conseguido. Tudo que foi utilizado foi ótimo”.* Riuza - Associação dos Pequenos produtores da Fazenda Caraíbas e Adjacências – Juazeiro.

Os integrantes das diretorias das Entidades destacam como um importante diferencial do trabalho de Assessoria Financeira a estratégia de participação popular no planejamento do trabalho desde o início e não a execução de um processo elaborado na perspectiva verticalizada.

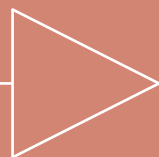
*“Um diferencial é que esse foi o único projeto que construiu a proposta de trabalho junto com a comunidade. Sentou-se com a comunidade e fez o planejamento junto. Em outros projetos, a gente era acostumado a assistir a apresentação do projeto, já traziam tudo pronto. E o Pró-Semiárido construiu junto com a gente.”* Ana Lucia - Associação Comunitária Lagoa do Meio – Jacobina.

Outro diferencial destacado pelos integrantes das diretorias das Entidades se refere à metodologia empregada pela equipe de Assistentes de Prestação de contas de buscar ensinar o passo a passo da gestão financeira e de prestação de contas, de modo que os membros das Entidades aprendessem a fazer e não fazerem por eles.

*“Nossa Associação já tinha trabalhado com convênios com empresa privada. Mas o Pró-Semiárido nos ajudou a saber trabalhar realmente com convênio de modo geral”.* Rivaldo - Associação Comunitária e Assistencial dos Trabalhadores Rurais da Fazenda Velame de Baixo e Adjacências - Jacobina.

Isso promoveu aprendizado, segurança, possibilidade de replicação dos conhecimentos em outros projetos e multiplicação dos saberes na comunidade.

Conforme a opinião das Entidades o êxito da ação de Assessoria Financeira em prestação de contas executado junto às associações e cooperativas se deve sobretudo ao compromisso e integração entre os segmentos envolvidos.



*“O trabalho dos Assistentes de Prestação de Contas foi perfeito desde o início até o fim, desde a construção até a execução. O sonho da comunidade. Vimos ali tudo traçado e partimos do planejamento à execução. Foi perfeito. Muito enriquecimento com os aprendizados”.*

**Genilza - Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Sítio da Umburana e Adjacências - Sr. do Bonfim.**

*“O êxito tanto no Projeto Gente de Valor, quanto no Pró-Semiárido se deve a ação integrada dos diversos setores do Projeto, desde a coordenação geral às assessorias e técnicos de campo no responsável cumprimento das atividades sob sua responsabilidade, dialogando com os outros setores”.* **Samuel de Souza Lyra - Subcoordenador do Componente de Desenvolvimento do Capital Humano e Social - CAR/Projeto Pró-Semiárido.**

Capacitação e reformulação da Comissão de Controle Social, com integrantes das comunidades de Lagoinha, Poço de Areia, Santana e Olaria, na comunidade Olaria, município de Pilão Arcado.

## O Caráter Pedagógico

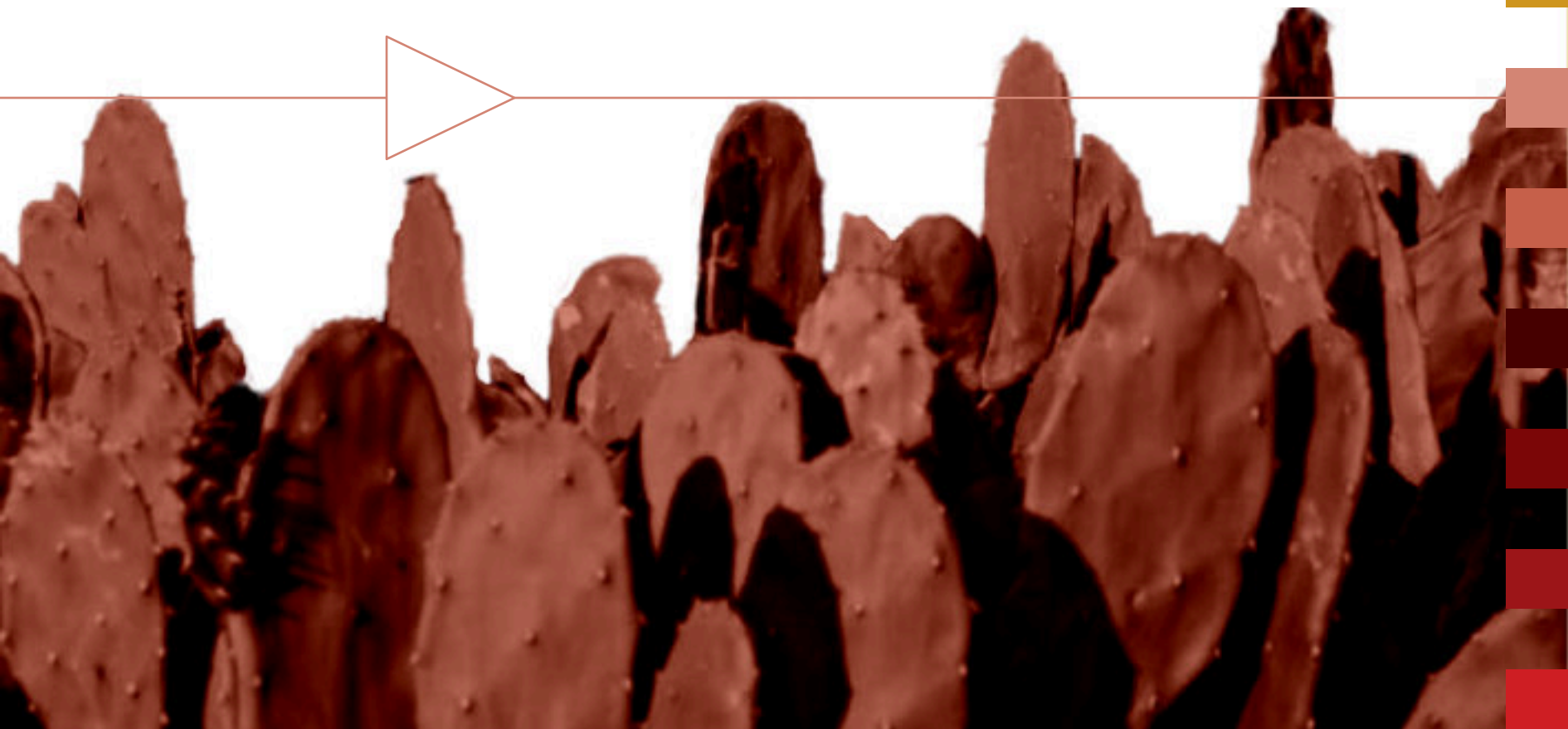
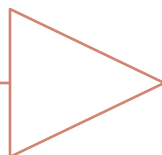
Um dos grandes diferenciais da prática de assessoria às entidades convenientes sem dúvida é o caráter pedagógico.

*“O êxito dos resultados, principalmente a adimplência das organizações no Pró-Semiárido, deve-se ao assessoramento continuado e à metodologia utilizada pelo Projeto tornando a execução dos convênios mais transparente e compreensível a todos os envolvidos.” Nelson Santana - Chefe de Escritório SETAF Senhor do Bonfim.*

Para além de garantir um processo de gestão de convênios continuado adequado à devida prestação de contas, com todos os seus benefícios, o trabalho de assessoria financeira também promove muitos outros resultados,

tais como a visibilidade da Entidade na comunidade, a atração de jovens, promovendo a perspectiva de futuro e inclusão, a aquisição de conhecimentos diversos e sua disseminação entre outros segmentos da comunidade, a inclusão no mundo tecnológico, dentre outros.

*“Foi a nossa primeira experiência em gestão de projetos. O recurso que veio foi maravilhoso para a associação. O Projeto ensinou a gente a lidar com recursos, sabendo que tinha que gastar e prestar contas do que gastou. Uma experiência muito interessante. A assessoria foi maravilhosa, a todo momento estava ali presente. Espero que essa experiência seja repetida em vários outros projetos”. Maria do Socorro - Associação dos Pequenos produtores da Fazenda Caraíbas e Adjacências - Juazeiro.*



# 4.1

## INDICADORES E RESULTADOS DE SUCESSO

Ao analisar os resultados do Projeto Pró-Semiárido, notoriamente identifica-se que estes estão intrinsecamente relacionados ao trabalho da Assessoria Financeira às Entidades convenientes envolvidas no Projeto.

Abaixo, relaciona-se os indicadores de sucesso dessa prática:

INDICADOR	RESULTADO
Envolvimento das Organizações de produtores rurais em parcerias formais, acordos ou contratos com entidades	Percentual de Organizações de produtores rurais envolvidos em parcerias formais, acordos ou contratos com entidades públicas ou privadas. (CI 2.2.3) (50%);
Fortalecimento das organizações comunitárias	80% das organizações comunitárias fortalecidas pelo Projeto são sustentáveis (RIMS 2.6.3);
Serviços novos ou melhorados fornecidos pelas organizações	Organizações de produtores rurais e membros relatando serviços novos ou melhorados fornecidos por sua organização (CI 2.2.4) (30%);
Adimplência	Alto índice de adimplência das Associações na prestação de contas junto aos convênios e contratos;
Aprovação dos contratos e convênios e nas auditorias do Tribunal de Contas do Estado (TCE);	Alto índice de aprovação dos contratos e convênios e contratos nas auditorias do Tribunal de Contas do Estado (TCE);
Acesso a outros recursos do Estado	68% das Associações Comunitárias acessam outros recursos do Estado, como Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) entre outras parcerias;
Visibilidade das Entidades nos municípios	100% das Associações Comunitárias tornaram-se referências de organização nos seus municípios;
Utilização dos conhecimentos aprendidos em outros convênios	Alto índice de entidades utilizando os práticas e conhecimentos aprendidos nos diversos convênios firmados;
Organização das Entidades legal, fiscal e financeira com seus tributos em dia	56% das Associações Comunitárias estão organizadas legalmente, fiscal e financeira com seus tributos em dia;
Inclusão de mulheres e jovens	Alto índice de jovens e mulheres nas diretorias das Associações Comunitárias;
Credibilidade das Entidades ante os fornecedores	Alto índice de confiança dos fornecedores quanto ao recebimento dos valores devidos pelas Entidades.
Autonomia das Entidades	Alto índice de entidades autônomas realizando diretamente sua gestão financeira de prestação de contas em decorrência dos aprendizados adquiridos junto à Assessoria Financeira;

## LIÇÕES APRENDIDAS

*“Foi um trabalho muito importante. Ajudou a fortalecer as Associações e Cooperativas. Não existe outro projeto assim. Aqui não tem nada, é tudo difícil. Mas com a chegada do Pró-Semi-árido e da equipe que nos ajudou, deu tudo certo”. Margarida - Associação dos Apicultores de Sento Sé - Juazeiro.*

Para o Projeto Pró-semiárido, as lições aprendidas são informações fundamentais de uma experiência que refletem as questões positivas e negativas desta ação. O principal objetivo é entender e identificar todos os êxitos e não êxitos; ou seja, aquilo que deu e que não deu certo, para que possam ser replicadas as práticas positivas em situações semelhantes e, ressignificadas as não positivas como aprendizados.

Os resultados demonstrados a partir do trabalho de assessoria financeira desenvolvido pelo Projeto Pró-Semiárido junto às Associações Comunitárias e Cooperativas, no que tange à gestão de convênios são percebidos por todos os segmentos envolvidos no processo, desde a coordenação geral do Pró-Semiárido, coordenadores e integrantes das diretorias das Entidades.

A equipe de Assistentes de Prestação de Contas ao analisar sua práxis relaciona alguns aprendizados adquiridos ao longo da vasta experiência acumulada nos três projetos desenvolvidos pela CAR.

Dentre as principais lições destacam-se:

- A importância do acompanhamento do processo de prestação de contas com todos os documentos anexados de forma sistemática, incluindo os extratos bancários atualizados auxiliam na comprovação das atividades realizadas, bem como, torna a movimentação financeira compreensível.
- A adaptação à rotina da comunidade facilita as relações e o andamento dos trabalhos, possibilitando maiores chances de êxito;
- É importante compreender o contexto socioeconômico no qual a comunidade está inserida, adaptando as rotinas e linguagem de modo a buscar melhores resultados;
- A escuta é uma importante estratégia para compreender as especificidades de cada Entidade, suas necessidades e dificuldades, adequando a rotina e metodologia para se alcançar maior êxito;
- É fundamental a verificação contínua dos dados encaminhados pelas Entidades no processo de monitoramento e re-

passa para que possam proceder às devidas correções tempestivamente;

- A equipe qualificada na área específica, experiente, treinada, capacitada, foi um diferencial no trabalho realizado;
- A Capacitação dos integrantes das diretorias das Entidades, desde o início, englobando temáticas importantes como fundamentos contábeis, gestão de convênios, promoveu a base necessária para o alcance dos resultados esperados.

Ao serem questionados sobre o que facilitou o êxito do trabalho de prestação de contas, os integrantes das diretorias das organizações convenientes foram unânimes em atribuir o sucesso do trabalho principalmente à qualidade e excelência dos Assistentes de Prestação de Contas.

Dentre as respostas apontadas por este segmento, destacam-se:

- A orientação e capacitação do Assistente de Prestação de Contas
- Não apenas dar pronto, mas ensinar a fazer
- A disponibilidade dos equipamentos como data show e note book
- As oficinas realizadas
- Abertura para a comunidade e não apenas para a associação, envolveu outras pessoas na cotação de preços
- Facilidade de comunicação dos Assistentes de Prestação de Contas
- Solidariedade e compromisso dos Assistentes de Prestação de Contas
- A responsabilidade de ambas as partes no processo
- A facilidade de acesso aos técnicos

- Capacidade e competência dos Assistentes de Prestação de Contas
- Proatividades dos Assistentes de Prestação de Contas de se inteirar e se envolver com a comunidade.
- Disponibilidade dos Assistentes de Prestação de Contas em entender
- As capacitações
- A assessoria dos Assistentes
- O acompanhamento dos Assistentes de Prestação de Contas
- As rodas de aprendizagens
- O conhecimento, aproximação entre os integrantes das diversas associações
- Troca de experiências

Outro aspecto que facilitou o êxito do trabalho foi a estratégia de ensinar e monitorar os integrantes das Entidades e não de fazer por eles. Desse modo, os diretores ao terem aprendido, conseguem realizar o trabalho no Projeto Pró-semiárido com autonomia, ensinam às demais pessoas da comunidade e ainda replicam os aprendizados com segurança em outros convênios, ou seja, um legado para a comunidade.

## DESAFIO

### Desafio

*“A gente também não tinha costume de fazer gestão de projetos. O projeto foi um momento muito bom e desafiador. Com a ajuda dos técnicos a gente não teve dificuldade. A associação depois já conseguiu outros convênios e graças a Deus a gente deu conta. Foi muito importante também a participação da ACR. Foi um bom trabalho. A gente já saiu com um olhar mais técnico quanto a questão de gestão financeira. Para nós, não temos como andar sozi-*



Oficina de Gestão de Convênios, na comunidade Crota Ferreira, município de Antonio Golçalves



nhos. A assistência técnica para nós ainda é muito necessária nesse momento. **João de Deus - Associação Comunitária Indígena Tumbalalá da Aldeia Salgado - Juazeiro.**

## Visibilidade

*“A nossa associação praticamente não tinha visibilidade nenhuma. Ninguém nem sabia que a gente existia. Depois do Pró-Semiárido, tudo mudou. Vivíamos em um mundo totalmente esquecido. A partir desses personagens da CAR, hoje nós nos orgulhamos de dizer que somos da diretoria da Associação porque houve uma modificação em tudo. Mudou não só a Associação, mas a vida da comunidade. A gente nunca vai esquecer dessa modificação, pois foi algo maravilhoso que aconteceu. **Eliane - Associação Comunitária Beneficente Brejo dois Irmãos – ABDIPA - Juazeiro.***

## Inovação

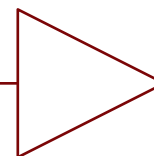
*“Não conseguiria falar sobre tudo que o projeto significa e merece o destaque. Tem um diferencial pois é um projeto completo. Mudou tudo na COOPERCUC: os produtos, a produção, assessoria contábil e fiscal, os técnicos, licitações, prestação de contas, É um dos projetos mais completos que existem a base de Brasil. A COOPERCUC já tinha uma organização, mas com o pró-semiárido melhorou bastante entre uma comunidade que teve o projeto pró-semiárido e outra que não teve, é um diferencial muito grande. Deveria haver um PL que obrigasse ao desen-*

*volvimento e continuidade desse projeto”. **Adilson – COOPERCUC - Juazeiro.***

Para a coordenação do Pró-Semiárido dentre os aspectos que facilitaram para que se alcançasse sucesso, destacam-se o elevado grau de compromisso da equipe e sua excelente qualificação, bem como a competência da liderança da Assessoria Financeira que soube conduzir a equipe e buscar o resultado esperado.

Os integrantes das diretorias das Associações e Cooperativas destacam dentre os aprendizados adquiridos com o trabalho de assessoria dos Assistentes de Prestação de contas:

- A organização administrativa e financeira;
- Cotação de preços;
- Trâmites para a realização de convênios;
- Prestação de Contas;
- Processos licitatórios;
- Abertura e encerramento de conta;
- Prazos nos convênios;
- Termos aditivos de prazo e de valor;
- Organização de pastas e de planilhas/ Arquivamento;
- Manejo de recursos públicos;
- Relacionamento com fornecedores;
- Utilização de cheques;
- O papel dos órgãos de controle;
- Sistematização e elaboração de projetos, planos de trabalho, relatórios, entrevistas, registros fotográficos;
- Documentações: planilhas, estatuto, atas;
- Arquivamento digital;
- Deveres e direitos perante os órgãos públicos;
- Rotinas diárias;
- Cálculo de impostos;



- Contratações;
- Gerenciamento de recursos;
- O papel da contabilidade nos procedimentos contábeis.

*“A aprendizagem sobre prestação de contas trouxe autonomia, independência para as associações das comunidades, antes era muito fragilizado”. Aline - Associação Comunitária de Lagoa de Dentro – Jacobina.*

### Como as Entidades avaliam a parceria com a CAR

De forma mais lúdica, as organizações foram desafiadas a descrever com uma palavra a parceria com a CAR, mais precisamente do trabalho de assessoria em prestação de contas. Dentre as palavras mais evidenciadas pelos participantes dos grupos, estão:



### O Que Precisa Melhorar

Em que pese a avaliação positiva dos segmentos envolvidos no processo do trabalho realizado pela Assessoria Financeira e Assistentes para Prestação de Contas, na perspectiva de aprimorar ainda mais a prática de sucesso, buscou-se saber da equipe, coordenação e participantes das Entidades sobre o que seria preciso melhorar no trabalho de assessoria em prestação de contas, obtendo as seguintes sugestões:

- Aumentar a equipe de assessoria financeira, pois são muitas associações, havendo sobrecarga dos profissionais;
- Trabalhar mais as questões sobre associativismo com os associados;
- Aumentar a carga horária de capacitação inicial das Organizações;
- Contratação de ACRs da comunidade e não de fora;
- Trabalhar com a instituição bancária existente no município;
- Formação permanente da equipe e da comunidade;
- Ampliar a participação do APCs no planejamento das atividades do SETAF;
- Valorização da equipe profissional;
- Padronização dos arquivos utilizados com as diretorias das Organizações;
- Realização do plano de ação anual;
- Aumentar os encontros presenciais da equipe de Assistentes de Prestação de Contas;
- Ampliar a integração entre o trabalho dos APCs e o trabalho dos demais componentes;
- Melhorar a percepção dos diversos setores quanto a inclusão e importância da gestão de convênios.

REALIZAÇÕES  
E BASTANTE  
PRODUTIVIDADE.

Conhecimento  
Experiência

CONHECIMENTOS  
E ALCANÇAR TODOS  
OS OBJETIVOS

CONHECIMENTO  
PARA REPASSAR  
PARA MINHA  
COMUNIDADE #

Alguém  
Conhecendo  
Para ensinar  
a comunidade

Reciprocidade

FE <sup>DESEJO</sup>  
ESPERANÇA  
MUITA FORÇA

RESISTÊNCIA!  
APRENDIZAGEM!  
CONHECIMENTO

AVO  
APRIMORAR  
OS CONHE

MARCAS DE SO-  
FRIMENTO PASSADO  
DIFICULDADES SEN-  
RESOLVIDAS NA COMU-  
NIDADE

APRENDE  
MAS.  
PARA LEVAR CONHEC-  
IMENTO PARA  
MINHA COMUNIDADE

Eu faço.  
A paciência e minha  
atenção para  
poder aprender

Aos meus filhos chega  
com meus objetivos  
meu lutador em

SABEDORIA!  
REALIZAÇÃO!

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho dos Assistentes para prestação de contas desenvolvido no âmbito do Projeto Pró-Semiárido junto às Entidades Convenientes mostra-se como estratégia fundamental para o alcance dos resultados obtidos, tendo em vista a ação de gestão dos convênios, uma vez que os recursos do Projeto são geridos pelas próprias organizações beneficiárias, cujos diretores, em sua maioria, não tinha a prática de gerir recursos tão expressivos para investimentos diversos na comunidade.

A manutenção e mesmo expansão das ações e da equipe ao longo do desenvolvimento dos três projetos, denota um reconhecimento institucional sobre o êxito dessa prática. Essa decisão da coordenação geral do Projeto, promoveu grandes mudanças de concepção na gestão pública, principalmente na relação com as organizações convenientes que se viram corresponsáveis nesta empreitada de desenvolvimento rural sustentável para combate à pobreza rural.

Dentre os diferenciais que garantiram o sucesso do trabalho desenvolvido, destaca-se a competência e compromisso dos assistentes de prestação de contas, fato demonstrado pelo estudo da prática, bem como reforçado pela coordenação do projeto e com exatidão, respeito e emoção pelos integrantes das diretorias das Entidades.

Conforme referido pelos entrevistados e participantes dos grupos focais, a necessidade de ampliação da equipe de assistentes de prestação de contas se impõe, de modo a promover uma orientação ainda mais próxima e eficaz junto às Entidades Convenientes.

Foi demonstrada a importância do trabalho abrangente junto às comunidades, que envolva os diversos aspectos socioeconômicos em sua integralidade, bem como da imprescindibilidade da articulação entre os diversos setores de atuação para o alcance dos resultados esperados, sem o que, o êxito do projeto não seria possível.

A adimplência, embora fosse um resultado prioritariamente esperado com o trabalho de assessoria desenvolvida junto às Organizações, na prática passou a ser mais um dentre os diversos êxitos enaltecidos pelas mesmas, como a inclusão de jovens e mulheres, a visibilidade, confiança e respeito das comunidades sobre as Entidades, a elevação da autoestima da população local, a inserção no mundo tecnológico e a democratização dos conhecimentos e trâmites e sua responsabilidade junto aos órgãos de controle.

A assessoria realizada junto às organizações comunitárias, da forma como foi realizada, mudou a história e deixa sua marca e um legado que perpetuará nas comunidades, se multiplicando para além do Projeto Pró-semiárido.

Enfim, o trabalho de assessoria em gestão e prestação de contas desenvolvido junto às Organizações Comunitárias apresentou grandes desdobramentos, superando notavelmente o objetivo primordial antes elencado pelo Projeto,

impondo à equipe e mesmo ao Pró-Semiárido, um desafio maior para garantir a continuidade desses resultados.

Um trabalho de excelência que denota respeito e ética no uso do recurso público e promove resultados e desdobramentos para além do esperado e que só pode ser desenvolvido com investimentos em capacitações para conhecimento de procedimentos, fortalecimento de capacidades já existentes, reafirmação do potencial das organizações, além da necessidade de revisitar as diretrizes de gestão dos convênios sistematicamente, a fim de promover a gestão do conhecimento a partir da prática cotidiana, aprendizagens e vivências comunitárias.

Neste sentido, reafirma-se a necessidade de manutenção e fortalecimento das ações de gestão de convênios, a partir desta experiência que ressalta o papel do assistente de prestação de contas na assessoria permanente dos convênios executados junto às Organizações.

Afirma-se também que tal experiência poderá ser replicada em outras realidades territoriais, comunitárias e urbanas guardadas as devidas particularidades de cada contexto.

Como legado, ficam os conhecimentos e aprendizagens adquiridos, demonstrados neste documento pelos próprios representantes das Organizações Comunitárias atendidas pelo Projeto Pró-Semiárido que se lançam para um futuro mais próspero, esperançoso, crítico, autônomo e participativo.



# 7

## REFERÊNCIAS

Freire, Paulo. Extensão ou comunicação? 7ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

Manual de Implementação do Projeto (MIP) Pró-Semiárido. CAR/SDR. 2014.

Relatório de Conclusão do Projeto (RCP). Pró-Semiárido. Março de 2023.

Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contexto-geral-das-prestacoes-de-conta>.





---



## A Experiência de Gestão de Convênios no Pró-Semiárido:

Inovações, Boas Práticas e Lições  
Aprendidas em Prestação de Contas.



---

Salvador - Ba, Julho, 2024

