



MANUAL DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Maio, 2021

Índice

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	BASE CONTABILÍSTICA	5
2.1.	Políticas Contabilísticas.....	5
2.2.	Procedimentos contabilísticos.....	6
2.3.	Procedimentos de controlo interno	7
2.4.	Arquivo dos documentos de bancos	8
3.	CONCEITO DE ORÇAMENTO	9
3.1.	Importância do orçamento.....	9
3.2.	Objectivos	9
3.3.	Passos para elaboração do orçamento.....	10
3.4.	Orçamento Anual.....	10
4.	PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	12
4.1.	Validade dos documentos de suporte (comprovativos de despesas)	12
5.	AUDITORIA EXTERNA.....	13
6.	POLITICA DE PROCUREMENT	14
6.1.	Responsabilidades do contabilista/administrativo.....	14
6.2.	Impedimentos de Representantes da R-GCRN	15
6.3.	Composição e Responsabilidades do Júri	15
7.	MODALIDADES DE COMPRA DE BENS, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E DE EMPREITADAS.....	16
7.2.	Concurso Limitado (envio de cartas de pedido de cotações a concorrentes).....	17
7.3.	Concurso Público (anúncio no jornal, rádio)	18
7.4.	Método de Fonte Única ou Ajuste Directo (<i>usar só uma cotação</i>)	19

1. INTRODUÇÃO

O presente manual de procedimentos é um documento de operações administrativas e financeiras da Rede para Gestão Comunitária dos Recursos Naturais (R-GCRN), e tem em vista fornecer uma descrição explícita dos procedimentos que devem ser observados pelos membros da R-GCRN e outros que prestarem serviços ao órgão.

O conteúdo do manual é apresentado de forma clara, concisa e permite, o conhecimento profundo dos procedimentos administrativos e financeiros mais adequados. Igualmente, o manual identifica as transacções e os processos necessários para a implementação das actividades, permite também que os membros e colaboradores tenham conhecimentos básicos sobre o uso e gestão dos fundos.

O objectivo principal deste manual é de apresentar um sistema administrativo e financeiro adequado para gestão da R-GCRN, identificando as transacções contabilísticas e os processos necessários. Deste modo, irá facilitar a eficácia, a eficiência e preparação de relatórios que demonstrem a devida aplicação dos fundos com transparência. Ainda, o desenvolvimento e manutenção de um sistema de controlo interno que permite assegurar a ordem e a conduta dos objectivos e inclui as seguintes características:

- Conformidade com as políticas de gestão, planos, procedimentos, leis e regulamentos da Rede;
- Reporte às partes interessadas;
- Salvaguarda dos activos;
- Confiança e integridade da informação contabilística;
- Utilização económica e eficiente dos recursos;
- Prevenção de erros e fraudes;
- Preparação atempada da informação financeira.

O controlo interno permite uma razoável, mas não absoluta confiança, que os seus objectivos serão atingidos, devido às limitações inerentes, tais como a possibilidade de erro humano. Qualquer sistema de controlo interno, independentemente da forma

como é desenhado, deve ser sujeito a um processo de reavaliação e modificação contínua, conforme as necessidades económicas e operacionais se alteram e as necessidades e/ou exigências dos financiadores.

O controlo interno compreende o plano da organização, os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que proporcionem uma razoável certeza de que as transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão e, que as transações são registadas de modo a permitirem a preparação de mapas financeiros e em conformidade com os princípios de contabilidade aceitáveis.

2. BASE CONTABILÍSTICA

As operações dos projectos implementados pela R-GCRN, serão reconhecidas na contabilidade obedecendo ao princípio de *base de caixa* que estabelece que as receitas e despesas são reconhecidas e contabilizadas no momento do seu recebimento e pagamento. Será considerado o ano financeiro, o período que vai de 2 de Janeiro a 31 de Dezembro do mesmo ano de calendário, em conformidade com o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiro.

2.1. Políticas Contabilísticas

Os parágrafos a seguir descrevem as principais políticas contabilísticas que devem ser aplicadas, estando sujeitas a alterações, por forma a responder às exigências dos projectos e dos financiadores.

Base de apresentação

Os mapas financeiros são elaborados com base no princípio do custo histórico, sem quaisquer ajustamentos subsequentes para reflectir o impacto de mudanças de preços específicos ou a evolução do nível de preços.

Receitas

Constituem receitas da R-GCRN, as transferências dos financiadores para as contas bancárias abertas para realização das actividades, de doações, de prestação de serviços a terceiros e do pagamento de quotas pelos seus membros.

Despesas

As despesas qualificadas (elegíveis) são definidas e concordadas como sendo todos os pagamentos efectuados para a realização das actividades programadas, em conformidade com o orçamento e plano de actividades aprovados pela Assembleia Geral da Rede.

Adiantamentos

Constituem adiantamentos, os valores desembolsados para a realização das despesas, cuja prestação de contas não foi efectuada.

2.2. Procedimentos contabilísticos

Devem ser observados os seguintes procedimentos contabilísticos:

- a. Quando se usam impressos, tais como, recibos ou cheques, é necessário verificar se foram correctamente preenchidos, em caso de erros e/ou omissões, estes devem ser cancelados e emitidos outros em substituição dos rasurados. Todos os documentos cancelados deverão ser mantidos nos respectivos livros para conferências futuras;
- b. Os registos nos livros devem ser efectuados a tinta, sem rasuras e nem uso de corrector;
- c. Os valores referentes as deslocações, vulgo *per diem*, devem ser depositados ou entregues aos respectivos beneficiários com 24 horas de antecedência, com excepção das deslocações a serem realizadas na segunda-feira, estas podem ser depositados na sexta-feira anterior e em caso de feriados, um dia antes deste;
- d. 72 horas (correspondentes a 3 dias úteis) após a realização das despesas, os beneficiários devem apresentar os justificativos das despesas realizadas, salvo quando a deslocação é seguida de uma outra missão que impesa a prestação de contas presencialmente;
- e. Em casos de não apresentação dos justificativos completos, segundo a regra estabelecida, os beneficiários ficam interditos de realizar outras missões subsequentes, até que as contas sejam prestadas de forma aceite pelo Sector da Contabilidade;

- f. Em caso de realização das despesas e não ser possível a emissão e apresentação dos justificativos fiscalmente aceites por parte dos beneficiários, estes devem preencher recibos internos da R-GCRN.

2.3. Procedimentos de controlo interno

Os principais procedimentos de controlo interno são os seguintes:

- a. As entradas nas contas bancárias deverão ser efectuadas por meio de talões de depósito ou *bordereaux* de transferências bancárias;
- b. A solicitação de fundos para as despesas deve ser feita mediante requisição interna (Anexo 1);
- c. A requisição deve apresentar as necessidades com os respectivos valores monetários;
- d. Assinatura do requerente e a data da emissão;
- e. Aprovação pelo Coordenador da Unidade, ouvido o Presidente do Conselho de Direcção da Rede;
- f. A pessoa responsável pelo controlo das contas bancárias deverá obter do banco extractos das contas, numa base mensal e, nos primeiros cinco dias do mês seguinte;
- g. Os saldos das contas bancárias devem ser reconciliados, comparando, numa base mensal, os extractos da contabilidade com os saldos dos extractos dos bancos dos mesmos meses;
- h. Os itens não reconciliáveis (cheques em circulação, depósitos em circulação, etc.) devem ser objecto de uma imediata investigação e correcção, se for necessário;
- i. Todos os cheques emitidos devem ser fotocopiados e arquivados nas pastas de prestação de contas da Rede.

Os documentos de suporte serão considerados como válidos se reunirem as seguintes informações principais:

- a. As entradas serão suportadas por talões de depósito e transferências bancárias certificadas mecanicamente ou carimbo do respectivo banco.
- b. As saídas são suportadas por fotocópias de cheques emitidos ou *bordereaux* de transferência;
- c. Devido aos mecanismos do IVA, as aquisições feitas no mercado informal deverão ser evitadas ao máximo possível, mas se por qualquer fundamento tal não for possível, os respectivos vendedores/compradores deverão preencher o recibo interno (Anexo 2) da R-GCRN.

2.4. Arquivo dos documentos de bancos

- a. As reconciliações bancárias serão arquivadas por ordem mensal;
- b. Os documentos comprovativos de créditos em bancos (entradas) serão arquivados por ordem de data de emissão do documento;
- c. Os documentos comprovativos de débitos em bancos (saídas) serão arquivados por ordem numérica dos cheques emitidos.

3. CONCEITO DE ORÇAMENTO

O orçamento é um documento que mostra os valores necessários para a realização de uma determinada actividade. O orçamento deve ser desagregado, contendo o máximo detalhe possível, devendo ser elaborado com base em preços correntes e nunca com base em preços previsionais, e não abre espaço para possíveis variações de preços.

Durante a elaboração do orçamento poder-se-á recorrer acotações. O orçamento deverá ser estruturado de forma a permitir a R-GCRN ter conhecimento mais preciso possível de quanto precisará para a realização de uma determinada actividade.

3.1. Importância do orçamento

O orçamento é importante para saber quanto dinheiro é necessário para financiar as suas actividades, serve para indicar o valor limite a usar para pagamento de bens e serviços por cada linha do orçamento (rubrica), permitindo assim o controlo da realização das despesas, garantido, desse modo, a realização de despesas efectivamente orçamentadas e que concorrem para a prossecução dos objectivos do projecto e das actividades.

É importante sistematizar os bens e serviços e fazer as respectivas estimativas de custos unitários e totais (sempre a preços correntes) para sabermos quanto dinheiro necessitamos para o financiamento das actividades.

O mapa de orçamento deve ser claro e elucidativo, permitindo aos utentes a percepção até ao mínimo detalhe de todos elementos que o compõe, não devendo, deste modo, ser emendado ou rasurado. Em casos de erros ou omissões, uma nova folha deve ser preparada em substituição da errada.

3.2. Objectivos

- a. O Projecto a ser executado durante o ano;
- b. Os resultados a serem alcançados com a execução do referido projecto;

- c. As actividades específicas a serem realizadas durante o ano;
- d. Os indicadores que medem o sucesso da execução do Projecto;
- e. O Orçamento das actividades planificadas e com fundos disponíveis;
- f. O trimestre em que as actividades e o orçamento serão executados;

3.3. Passos para elaboração do orçamento

Deve-se alistar todas as actividades a realizar e para cada actividade:

- a. sistematizar os bens e serviços a comprar ou pagar;
- b. Indicar as quantidades, preços unitários e valores totais de cada bem ou serviço que vai comprar ou pagar;
- c. Preencher o mapa de orçamento, mostrando assim o valor total do projecto.

3.4. Orçamento Anual

A base para a elaboração do orçamento anual são as actividades planificadas em cada projecto já com financiamento assegurado, para serem realizadas durante o ano.

No caso do orçamento anual, as respostas às perguntas:

- 1. Que recursos são necessários?
- 2. Quanto custam?
- 3. Quando é que serão necessários?

Devem ser encontradas nos planos narrativos de execução, nos orçamentos dos próprios projectos aprovados e no plano de aprovisionamento (plano de *procurement*). Em particular, a resposta àquelas três questões deve ser realista e precisa. Este facto remete-nos, mais uma vez, à necessidade de conhecimento do mercado e das normas de *procurement* da organização. No fim do processo de planificação anual, deve haver:

- i). um plano narrativo das actividades a serem realizadas;
- ii). um orçamento anual;

- iii). um plano de aprovisionamento; e
- iv). Informação dos recursos financeiros disponíveis.

O orçamento anual deve ser realista, i.é., reflectir as necessidades reais e os preços praticados no mercado. O orçamento deve reflectir também os valores de qualquer actividade que não tiver sido realizada no ano anterior e que tenha transitado para o ano que estiver a ser objecto de planificação. Se for este o caso (transição de actividades de anos anteriores), é necessário haver uma solicitação, por escrito, ao doador, para autorizar a transição das actividades e do respectivo orçamento para o novo ano. Só depois da autorização do doador é que se deve fazer a reprogramação daquelas actividades e do respectivo orçamento.

No orçamento, seja ele de que Programa/Projecto, seja ele do plano anual, o valor total das despesas (*custos directos*) das actividades directas (*aquelas que vão originar o impacto directo sobre os beneficiários do projecto*) deve ser bem maior do que o valor das despesas resultantes do funcionamento corrente da R-GCRN (*os Custos Indirectos ou Gastos Administrativos*).

4. PRESTAÇÃO DE CONTAS

As prestações de contas através dos mapas financeiros devem ser feitas numa base mensal, até ao **décimo** dia útil do mês subsequente, com os seguintes documentos:

- Mapa de Controlo Bancário (Anexo 3);
- Mapa de Controle de Caixa (Anexo 4);
- Mapa de Reconciliação Bancária (Anexo 5);
- Extracto do banco.

4.1. Validade dos documentos de suporte (comprovativos de despesas)

Os documentos de suporte (de despesas) serão considerados como válidos se reunirem, de entre outras, as seguintes informações principais:

- Designação e endereços (morada, telefone, fax, NUIT, etc.) do fornecedor;
- Descrição dos serviços ou bens adquiridos, quantidades, preços unitários e valor total;
- Assinatura e carimbo do fornecedor como prova de que os documentos foram emitidos por pessoas apropriadas;
- Justificativos sem rasuras ou emendas;
- Documentos justificativos de todas as despesas (facturas, recibos ou VDs, formulário de ajudas de custos, etc.).

As aquisições no mercado informal deverão ser evitadas no máximo mas, se por qualquer razão não for possível , o vendedor/comprador deverá preencher o recibo interno da R-GCRN.

5. AUDITORIA EXTERNA

A auditoria externa às contas e às actividades constitui uma forma de fazer a retrospectiva dos esforços realizados para o cumprimento dos planos previamente definidos no âmbito dos objectivos previstos.

No plano financeiro, a auditoria financeira constitui um instrumento de avaliação dos esforços feitos pela organização para assegurar a utilização racional dos recursos tendo em conta as actividades para as quais eles foram disponibilizados e os procedimentos contabilísticos e administrativos que legitimam a sua utilização.

A R-GCRN, através do Órgão Fiscal interno, deve realizar, em princípio, auditorias internassementrais e/ou anuais, emitindo pareceres sobre os relatórios de contas e sobre o cumprimento das normas e políticas internas, e coordenar com a Direcção executiva para o melhoramento da gestão dos recursos e dos programas da organização.

O Presidente do Conselho de Direcção deve garantir a realização de auditoria externa anual das contas e actividades e fazer a apresentação do relatório financeiro e de auditoria aos Órgãos Sociais.

É responsabilidade do Coordenador da Unidade de Gestão manter os registos Contabilísticos apropriados e a preparação de demonstrações financeiras que reflectem de forma adequada a situação patrimonial e financeira da organização.

6. POLITICA DE PROCUREMENT

O objectivo global de aprovisionamento (procurement) é disponibilizar em tempo útil e a preços competitivos, fornecimentos regulares de bens, serviços ou de empreitadas de boa qualidade, para assegurar a realização eficaz e eficiente das actividades da organização. A base de referência para a implementação de políticas de *procurement*, é o Plano de *Procurement*, que deve ser elaborado para cada projecto executado na organização, tendo em conta o Ciclo de Aprovisionamento.

O trabalhador que pretende obter bens ou serviços ou empreitadas deve realizar as seguintes acções para que o processo de compra comece:

- a. Definir de forma precisa, suficiente e clara, o que pretende que seja comprado;
- b. Determinar a estimativa do preço da obra, bens ou serviços a contratar;
- c. Propôr a modalidade de consulta de mercado para pesquisa e avaliação de preços (*procurement*) a ser adoptada (*se dominar esta matéria, caso não deixa para o sector responsável pelas compras/logística*);
- d. Declarar que os encargos estimados que decorrerão do contrato têm cobertura orçamental em verba aprovada para o efeito.

6.1. Responsabilidades do contabilista/administrativo

O contabilista/administrativo têm as seguintes responsabilidades:

- a. Verificar e confirmar a modalidade de consulta ao mercado para a pesquisa e avaliação de preços (*procurement*) a ser adoptada;
- b. Verificar e certificar a existência duma rubrica no orçamento que seja apropriada para o enquadramento da despesa a realizar; verificar se nessa rubrica ainda existe saldo suficiente para cobrir o valor da despesa. Estas acções são também conhecidas por cabimentação da despesa.
- c. Fazer a consulta ao mercado para obter cotações de preços. Se a consulta de mercado tiver que ser feita através de concurso, deve preparar e divulgar os documentos de concurso e lançar o anúncio em canais adequados para a

modalidade de consulta de mercado a ser usada (rádio, jornal, ou convidar as empresas ou pessoas pré-definidas);

- d. Designar ou propôr os membros do Júri e indicar o respectivo presidente;
- e. Prestar esclarecimentos aos concorrentes durante a avaliação;
- f. Justificar o uso do critério de decisão da escolha final, quando a escolha não for baseada no menor preço;
- g. Preparar os documentos de selecção final e de comunicação ao concorrente seleccionado/vencedor *(ou, quando for o caso, promover a declaração de cancelamento ou invalidade dos procedimentos irregulares)* e submetê-los à aprovação do Conselho de Direcção.

6.2. Impedimentos de Representantes da R-GCRN

Está impedido de representar a R-GCRN aquele que:

- a. Tenha interesse na contratação, por si ou como representante ou gestor de negócios de um dos concorrentes;
- b. Cujo cônjuge, parente ou afim, ou pessoa com quem viva em comunhão de habitação, tenha interesse na contratação;
- c. Tenha participação no capital da sociedade com interesse na contratação ou quando as pessoas referidas em ii) tenham participação no capital de um dos concorrentes; ou
- d. Mantenha vínculo de qualquer natureza com o concorrente na contratação ou tenha em assunto relacionado com o processo ou seu objecto.

6.3. Composição e Responsabilidades do Júri

O Júri é composto por um mínimo de três (03) pessoas qualificadas (que conhecem o assunto ou o tipo de bem/serviço) a ser comprado. Uma das 3 pessoas acima referidas deve pertencer a pessoa que vai usar o bem ou serviço, a outra dever ser o contabilista/administrativo e a terceira, de preferência deve fazer partedo conselho

fiscal. No exercício das suas funções, os membros do Júri devem observar os princípios de independência, imparcialidade e isenção. O Júri tem as seguintes responsabilidades:

- a. Receber as propostas dos concorrentes e proceder à sua abertura;
- b. Solicitar esclarecimentos aos concorrentes durante a avaliação das propostas;
- c. Solicitar autorização interna para a consulta a técnicos e especialistas, quando necessário;
- d. Avaliar e classificar as propostas;
- e. Remeter o relatório de avaliação das propostas, com recomendações de adjudicação, à decisão das pessoas com poderes de aprovar despesas.

7. MODALIDADES DE COMPRA DE BENS, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E DE EMPREITADAS

No processo de aprovisionamento, as modalidades de contratação de fornecimento de bens, serviços e de empreitadas são as seguintes:

7.1. Compra Directa (uso de 3 cotações)

A compra directa consiste na recolha e avaliação directa de pelo menos 3 cotações de fornecedores diferentes. Caso não seja possível obter as três cotacões, será aplicada a modalidade de adjudicação directa.

Esta modalidade é aplicada para a contratação de bens e serviços de valores correspondentes aos seguintes limites:

Tabela 1: Categorias de bens e valores máximos (Artigo 94, do decreto 5/2016, de 8 de Março) - caso seja aplicável

Categoria de Necessidades	Valor Máximo (MT)
Bens	10% de 3.5000.000,00
Serviços	10% de 5.000.000,00

As fases da Compra Directa são:

- a. Preparação das especificações técnicas (descrever o que se pretende comprar), das modalidades e prazos de entrega;
- b. Recolha de cotações de preços e sua avaliação;
- c. Recomendação do Júri sobre a decisão final a tomar sobre o vencedor;
- d. Decisão final pela Direcção da R-GCRN em relação ao vencedor donde se deve comprar os bens ou serviços pretendidos.

7.2. Concurso Limitado (envio de cartas de pedido de cotações a concorrentes)

Concurso Limitado é a modalidade de consulta ao mercado para a pesquisa de preços baseada no valor. O concurso limitado é usado quando o valor estimado da contratação não seja superior aos seguintes limites:

Tabela 2: Categorias das necessidades e valores (Artigo 69, do Decreto 5/2016, de 8 de Março)

Categoria de Necessidades	ValorMáximo
Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços	3.500.000,00
Empreitadas de Obras Públicas	5.000.000,00

Nesta modalidade, o anúncio é dirigido a um universo pré-definido de empresas ou indivíduos, devendo totalizar no mínimo 5 (cinco) concorrentes:

A condução do processo do Concurso Limitado é semelhante ao do Concurso Público. Assim, as fases do Concurso Limitado são:

- a. Preparação dos documentos do concurso (descrever o que se pretende, indicar o prazo em que as propostas devem ser submetidas na R-GCRN, outras condições julgadas importantes);
- b. Lançamento do concurso (enviar as cartas de pedido de cotações para as empresas ou para os indivíduos);
- c. Apresentação e abertura das cotações e documentos de qualificação recebidas dos concorrentes;
- d. Avaliação das cotações e documentos de qualificação;
- e. Classificação das propostas avaliadas;
- f. Recomendação do Júri sobre a empresa ou indivíduo vencedor do concurso;
- g. Decisão final pela do Conselho de Direcção e coordenador, e comunicação aos concorrentes.
- h. Apresentação de reclamações e recurso pelos concorrentes e sua resolução no prazo de 72 horas depois da comunicação da decisão referida em g) anterior; e
- i. Elaboração do contrato com a empresa ou indivíduo que venceu o concurso.

7.3. Concurso Público (anúncio no jornal, rádio)

Concurso público é a modalidade de contratação em que pode participar qualquer pessoa colectiva e singular definidas nos documentos do concurso, desde que reúna os requisitos estabelecidos nos documentos do concurso. Esta modalidade é usada para o aprovisionamento de bens, prestação de serviços e de contratação de empreitadas, de acordo com o artigo 44 do decreto 5/2016 de 8 de Março.

O concurso público abrange as seguintes fases:

- a. Preparação dos documentos do concurso (descrever o que se pretende, indicar o prazo em que as propostas devem ser submetidas na organização, outras condições julgadas importantes);

- b. Lançamento do concurso (enviar as cartas de pedido de cotações para as empresas ou para os indivíduos);
- c. Apresentação e abertura das cotações e documentos de qualificação recebidas dos concorrentes;
- d. Avaliação das cotações e documentos de qualificação;
- e. Classificação das propostas avaliadas;
- f. Recomendação do Júri sobre a empresa ou indivíduo vencedor do concurso;
- g. Decisão final pela Direcção da organização e comunicação aos concorrentes.
- h. Apresentação de reclamações e recurso pelos concorrentes e sua resolução; e
- i. Elaboração do contrato com a empresa ou indivíduo que venceu o concurso.

7.4. Método de Fonte Única ou Ajuste Directo (*usar só uma cotação*)

O Método de Fonte Única ou Ajuste Directo consiste em ir buscar só 1 (uma) cotação de preço. É a modalidade de consulta de mercado para a pesquisa de preços aplicável sempre que se mostre inviável ou inconveniente o uso das outras modalidades previstas neste Manual.

A Fonte Única aplica-se nas seguintes circunstâncias:

- a. Se o que se pretende comprar só pode ser obtido de um único empreiteiro de obras, ou um único fornecedor de bens ou prestador de serviços ou se a R-GCRN já tiver anteriormente:
 - Feito compras de bens nesse fornecedor; ou
 - Contratado o indivíduo ou empresa para a prestação de serviços;
 - Havendo benefício em manter a uniformidade da qualidade e do padrão dos bens ou serviços prestados.
- b. Em situações de emergência que possa causar danos irreparáveis ou de difícil reparação, e apenas para satisfazer o objecto da emergência ou calamidade e pelo prazo da sua duração;
- c. Em período de guerra ou grave perturbação da ordem pública;

- d. Se em concurso anterior o mesmo ficou deserto por falta de comparência de concorrentes ou por desclassificação de todos os concorrentes e não possa ser repetido sem prejuízo da organização;

A Fonte Única ou Ajuste Directo obedece às seguintes fases:

- a. Preparação das especificações técnicas (descrever os bens ou serviços pretendidos), das modalidades e prazos de entrega;
- b. Recolha de cotação e sua avaliação;
- c. Recomendação do Júri sobre a decisão final a tomar em relação a proposta;
- d. Aprovação pela Direcção;
- e. Elaboração de contrato com o fornecedor ou consultor.

8. CASOS ESPECIFICOS DE CONTRATAÇÃO DE CONSULTORES

8.1. Documentos de Concurso

Os documentos de Concurso devem incluir os seguintes:

- a. Carta de solicitação de Propostas, que deverá indicar a intenção da contratação dos serviços, data, hora, local de recepção e abertura das propostas;
- b. Termos de referência (que definem claramente os objectivos, âmbito dos serviços, prazos, encargos e responsabilidade das partes, serviços desejados, qualificações desejadas, e fornecimento de informação disponíveis).

8.2. Prazos

- a. Os documentos do Concurso para a selecção de Consultores devem fixar um prazo que varie entre 15 até 60 dias, dependendo do objecto de contratação. O mais importante é que o prazo deve ser suficiente para que os consultores elaborem as suas propostas, de acordo com a natureza e complexidade dos serviços, o qual não poderá ser inferior a 15 e nem superior a 60 dias.

8.3.Métodos de Selecção

8.3.1. Selecção de Empresas e Outras Instituições

Os métodos de selecção de empresas e outras instituições são:

a) Selecção baseada na qualidade.

No critério baseado na qualidade, a avaliação tem como base a qualidade da proposta técnica. O recurso a este critério, deve ser bem fundamentado e carece da aprovação prévia do Coordenador. A adjudicação final é feita ao concorrente que tiver apresentado a melhor proposta técnica e depois da abertura e negociação da proposta financeira.

b) Selecção Baseada no Preço Mais Baixo avaliado

Na selecção baseada no preço mais baixo avaliado, a adjudicação final é feita para o concorrente que apresentou o menor preço, dentre os concorrentes que apresentaram as melhores propostas técnicas. Este critério será usado, preferencialmente, sempre que se contratem serviços com padrões existentes ou com rotinas já estabelecidas.

c) Selecção Baseada na Fonte única ou Ajuste Directo

O critério da Fonte Única na contratação de consultorias é aplicado somente em situações excepcionais e condições de vantagens em relação aos métodos anteriores. O seu uso carece da aprovação prévia do Coordenador.

São consideradas situações de vantagem em relação aos procedimentos competitivos as seguintes:

- a. Serviços que envolvem a continuação de trabalhos anteriores já executados pelo mesmo consultor;
- b. Desenvolvimento do procedimento competitivo em prazo prejudicial aos interesses da R-GCRN;
- c. Existência de apenas um consultor qualificado ou com experiência relevante para a execução do serviço, facto que requer fundamentação clara.

9. ADMINISTRAÇÃO DA EXECUÇÃO DA CONTRATAÇÃO

Depois da escolha do empreiteiro ou do fornecedor dos bens ou dos serviços pretendidos, é necessário que alguém dentro da R-GCRN seja atribuído a responsabilidade de receber e conferir os bens ou serviços comprados. Esta pessoa deve confirmar se os bens ou serviços recebidos correspondem ao que foi solicitado ou não, em todos os aspectos (quantidades, qualidade e preço).

Só depois da confirmação da boa recepção dos bens ou serviços ou empreitadas é que se deve autorizar o pagamento final do valor da compra ou do serviço. Para que o pagamento seja efectuado, o responsável beneficiário dos bens ou serviço ou empreitada deve assinar o relatório de recepção. Depois disso, o relatório de recepção deve ser remetido ao Conselho de Direcção para o pagamento do valor dos bens ou serviços ou obras, seguindo os procedimentos internos existentes para o pagamento de despesas.

10. DESPESA COM O PESSOAL

Todos os trabalhadores contratados pela R-GCRN devem ter Contrato de Trabalho, que pode ser por tempo incerto (indeterminado) ou a prazo certo (contrato por tempo determinado).

10.1. Administração do Contrato de Trabalho

10.1.1. Registo dos Trabalhadores

No acto de contratação, regista-se o trabalhador junto das instituições do Estado, nomeadamente, Repartição de Finanças para o pagamento do Imposto Sobre Rendimentos de Pessoas Singulares (IRPS), Direcção Provincial de Trabalho e Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), mediante o preenchimento e entrega dos seguintes documentos:

- a) Para a Repartição de Finanças/Fazenda
- Modelo 10;
 - cópias dos Bilhetes de Identidade ou Cédulas Pessoais do trabalhador e dos seus dependentes (filhos menores de 18 anos ou com mais de 18 anos ainda a estudar e sem trabalhar).
- b) Para a Direcção Provincial de Trabalho:
- i) relação nominal (compra-se nas livrarias).
- b) Para o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS)
- ficha de identificação da organização;
 - ficha de identificação do trabalhador;
 - cópia do Bilhete de Identidade do trabalhador;
 - cópia do contrato.

10.2. Controle de Assiduidade

A assiduidade (presença do trabalhador/a no posto de trabalho) é um aspecto importante da disciplina laboral. No fim de cada mês, o Sector da Administração e Finanças (através dos serviços de Administração de Pessoal) prepara a folha de efectividade que deve mostrar as faltas cometidas por cada trabalhador e destas as que foram justificadas e as que não foram justificadas. A folha de efectividade constitui o instrumento base de informação sobre assiduidade para efeitos de processamento de salários. As faltas não justificadas são descontadas no salário do(a) trabalhador(a), na sua antiguidade e nas suas férias, e podem dar lugar a um processo disciplinar.

10.3. Pagamento de Salários

- a. Os salários são pagos a partir do dia 25 de cada mês.
- b. Para que os salários sejam pagos o serviço de administração (Recursos Humanos) elaboram a folha de salários que é aprovada pelo coordenador;

- c. A folha de salário constitui o documento de pedido de autorização para o pagamento de salários. Por isso, uma vez aprovada, o gestor administrativo assegura o preenchimento da requisição de cheque(s) (para salários pagos em cheque) ou de ordens de transferências (para salários pagos nesta modalidade) mediante o preenchimento da requisição/pedido de fundos.
- d. Preenche também um cheque *ou* uma ordem de transferência de salário em nome de cada trabalhador (salários pagos em cheque ou por transferência bancária, respectivamente) e remete-os à certificação e aprovação do Coordenador da Unidade de Gestão.
- e. Depois da emissão de cheques de salários, o gestor administrativo, emite um recibo de salário, em duplicado, que é assinado pela pessoa responsável por efectuar o pagamento de salários e pelo(a) trabalhador(a), no acto de levantamento do seu ordenado, ou na data de pagamento do mesmo, para os que recebem através de transferência bancária.
- f. Uma cópia do recibo de salário é entregue ao trabalhador/a, enquanto a outra cópia fica anexa ao processo de pagamento como um instrumento justificativo do pagamento do salário.
- g. Deve-se tirar uma cópia do recibo de salário e anexá-la ao processo individual da(o) funcionária(o) para efeitos de inspecção pela Direcção Provincial de Trabalho.

10.4. Pagamento dos Encargos Fiscais

10.4.1. Segurança Social

No fim de cada mês, a R-GCRN, desconta e retém 3% do salário bruto e do subsídio bruto (caso pague subsídio) de cada trabalhador e contribui com 4% sobre o salário e sobre o subsídio bruto, totalizando 7% do salário e do subsídio bruto de cada funcionária(o).

Este valor é entregue ao Instituto Nacional de Segurança Social, juntamente com os seguintes documentos devidamente preenchidos e assinados pelo gestor administrativo ou por quem lhe tenha sido delegado poderes para o efeito:

- i. Folha de salário (em duplicado – formulários fornecidos pelo INSS);
- ii. Livro de contribuinte (em duplicado – formulários fornecidos pelo INSS);

A entrega é feita até ao dia 6 do mês seguinte ao dos salários pagos.

10.4.2. Imposto Sobre Rendimentos de Pessoas Singulares

Igualmente no fim de cada mês, a R-GCRN desconta uma percentagem do salário do trabalhador, de acordo com as taxas estabelecidas pelo código de impostos para a tributação de rendimentos de pessoas singulares, e entrega o valor, desta vez, à Repartição de Serviços Fiscais (Repartição das Finanças).

As normas sobre o processamento do IRPS estão contidas no Decreto no. 19/2002, de 23 de Julho, publicado no Boletim da República, n.º 30, do dia 30 de Julho de 2002, I Série, 3.º Suplemento. As taxas mensais do IPRS são normalmente actualizadas anualmente. As alterações são normalmente anunciadas nos jornais.

11. ABONO PARA ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO

Os abonos para alojamento e alimentação (*per diem*) são adiantados nas deslocações dentro e fora do país em missão de serviço. Dentro do país, o valor diário referente a alimentação é de 2.500,00 MT (Dois Mil e Quinhentos Meticais), este valor é depositado na conta bancária do beneficiário, que servirá de comprovativo da recepção do valor. A hospedagem é da responsabilidade da R-GCRN, com base nos custos de hotel estimado no máximo de 7000,00 Mt, para Maputo, 5000 Mt, para capitais provinciais e 3000 para os Distritos. Estes valores podem ser ajustados em função dos preços praticados. O valor referente a alimentação não carece de justificativos. É importante referir que as despesas realizadas em locais onde existem dificuldades de emitirem recibos oficiais, os consultores e outros contratados pela R-GCRN, devem usar recibos internos da R-GCRN.

Em viagens para o estrangeiro, o valor diário para alimentação é de 150 USD, e para hospedagem é de 250 USD. Os valores acima referidos são depositados na conta bancária do consultor até um dia antes da viagem. As despesas de alojamento devem ser justificadas com recibos fiscalmente aceites em Moçambique. O *Perdiem* para o exterior varia consoante o país. As despesas inerentes a emissão de vistos e serviços de táxi serão suportadas pela R-GCRN, em regime de despesas reembolsáveis. Note que os justificativos devem ser apresentados 72 horas (3 dias úteis) após a realização das despesas de viagem.

12. AUTORIZAÇÃO E PAGAMENTOS DE DESPESAS

A fase de pagamento de despesas corresponde ao momento de gasto efectivo do valor disponível na R-GCRN, mediante a emissão de cheque ou ordem de transferência bancária ou mediante a retirada de dinheiro no caixa, para pagar ao fornecedor de bens, serviços, consultoria ou empreitadas. Uma vez o dinheiro entregue ao beneficiário, pouco ou quase nenhuma correcção se pode fazer. Assim;

- i). A correcta elaboração e controlo de orçamentos; e
- ii). a correcta implementação dos procedimentos sobre aprovisionamento (*procurement*) para a obtenção de bens, serviços, consultorias e empreitadas necessárias a preços que justificam a implementação, combinado com a qualidade técnica desejada.

São acções precedentes ao pagamento que devem ser realizadas com cuidado e com responsabilidade para se evitar erros e desvios na utilização do dinheiro da R-GCRN. Por isso, o pagamento de despesas é feito em observância dos procedimentos descritos a seguir:

Procedimentos

- Preencher o formulário de requisição interna, descrevendo a(as) actividade(s) e o valor das despesas;

- A requisição interna deve ser submetida para a contabilidade/gestor administrativo para verificar o cabimento e disponibilidade financeira da(s) actividade(s) e/ou despesas indicadas, para posterior emissão de um parecer adequado;
- O coordenador da R-GCRN, aprova a requisição (caso esteja conforme), com conhecimento do Conselho de Direcção;
- Após a aprovação pelo Coordenador, a contabilidade/gestor administrativo procede com pagamento da(s) despesa(s), que pode ser por via de transferência bancária para a conta do requisitante, por cheque ou em numerário, assim como para a instituição.

13. CONTROLE DE FUNDOS

As despesas de valor unitário superior a 3.500,00 MT (Três mil e quinhentos Meticais) são pagas em cheque/ou transferências. Nenhum pagamento deve ser feito, quer em numerário ou em cheques sem que esteja acompanhado de um documento de autorização da despesa, devidamente aprovado pelo coordenador.

13.1. Controlo do Fundo Fixo de Caixa (Caixa)

AR-GCRN deve manter um cofre onde guarda o dinheiro para o pagamento de despesas operacionais pequenas (Fundo Fixo de Caixa - *Petty Cash*). O Fundo Fixo de Caixa é gerido pelo contabilista/gestor administrativo.

Só o contabilista/gestor administrativo é que tem acesso ao cofre, em qualquer momento, para permitir maior responsabilização na gestão e prestação de contas referentes ao valor em cofre. O contabilista/gestor administrativo usa o Diário de Caixa (Anexo 6) para o registo e controle do Fundo Fixo de Caixa, respeitando cada fonte de financiamento donde provêm os fundos depositados no cofre.

Durante a verificação deve-se comparar o dinheiro no cofre com o saldo do Diário de Caixa. Os valores em cofre devem ser iguais aos saldos dos valores registados no diário de caixa. O Diário de Caixa deve ser encerrado mensalmente.

13.2. Procedimentos Sobre a Gestão Corrente do Fundo Fixo de Caixa

O limite máximo do Fundo Fixo de Caixa é fixado em 5.000,00 MT (Cinco mil Meticais). Este valor pode ser aumentado ou reduzido segundo a análise do volume de transacções individualmente pequenas, feitas pela R-GCRN.

O Fundo Fixo de Caixa funciona segundo o Sistema de Reposição de Fundos e é reposto da seguinte forma:

- a. No início, o Fundo Fixo de Caixa é dotado de fundos iniciais mediante a emissão de um cheque no valor de 5.000,00 MT (Cinco mil Meticais) em nome e sob a responsabilidade do contabilista/gestor administrativo.
- b. A pessoa responsável pela gestão do Fundo Fixo de Caixa levanta os cheques e deposita o dinheiro no cofre, preenchendo de imediato o Diário de Caixa.
- c. O contabilista/administrativo só usa o dinheiro em cofre para pagar despesas operacionais de valor individual não superior a 3.500,00 MT (Três mil e quinhentos Meticais).

No fim do ano, qualquer saldo existente em cofre deve ser depositado na conta bancária como forma de garantir a reconciliação final e o encerramento da conta, para efeitos de auditoria. Uma vez feita a última reconciliação bancária, pode-se reiniciar a movimentação do fundo fixo de caixa.

13.3. Gestão dos Fundos em Bancos

13.3.1 Contas Bancárias e sua Movimentação

A conta da R-GCRN, são obrigadas (movimentadas) por **3 assinaturas, sendo 2 obrigatórias**. Em qualquer momento, a assinatura do Coordenador é obrigatória. O controle da movimentação diária de contas bancárias é feito com base no Livro de Controlo Bancário, que por razões práticas pode ser substituído pelo Mapa de Controlo Bancário. Dos cheques emitidos, faz-se uma cópia de cada um deles que passa a fazer parte do processo de pagamento que originou a sua emissão.

13.3.2. Reconciliações Bancárias

No fim de cada mês, efectua-se reconciliações bancárias. A reconciliação bancária consiste no confronto entre a informação de Livro ou do Mapa de Controlo Bancário com a informação do extracto de conta fornecido pelo banco, elaborando-se para o efeito o Mapa de Reconciliação Bancária.

As reconciliações bancárias são feitas pelo contabilista/gestor administrativo, aprovadas pelo Coordenador.

13.3.3. Facturas e Recibos Para a Justificação de Despesas

13.3.3.1. Compras em Estabelecimentos Licenciados (Formais)

Todas as compras de bens e serviços devem ser realizadas em estabelecimentos licenciados para o exercício de actividades comerciais e capazes de emitir Facturas e Recibos. Todas as despesas pagas pela R-GCRN devem ser justificadas através de uma Factura e de um Recibo válidos para efeitos fiscais, em caso excecional, pode-se usar os recibos internos da R-GCRN. As factura e Recibo válidos para efeitos fiscais são aqueles que apresentam as seguintes características:

- (a) Ter o nome e o endereço da empresa;
- (b) Ter o NUIT (Número Único de Identificação Tributária);

- (c) Ter numeração de sequência pré-impressa;
- (d) Ser impressa por uma empresa gráfica ou através de um sistema computarizado profissional de facturação;
- (e) Referência da licença da autorização da gráfica.

As facturas de empresas que não reúnem as características acima descritas não são aceitáveis. Também não são aceitáveis as facturas de empresas produzidas manualmente no computador.

O valor que aparece nas Facturas e Recibos de empresas deve incluir o IVA (Imposto Sobre o Valor Acrescentado). O pagamento deste imposto à Repartição de Finanças é da responsabilidade da empresa que vendeu bens ou serviços à R-GCRN.

No caso de consultores e vendedores em nome individual a R-GCRN deve descontar do valor total a pagar o correspondente a taxa de 20% para o IRPS (Imposto Sobre Rendimentos de Pessoas Singulares) e fazer a sua liquidação (pagamento) na Repartição de Finanças até dia 20 do mês seguinte ao do desconto.

14. FUNDOS E BENS PROVENIENTES DE DOAÇÕES

Considerações Especiais

Os fundos provenientes de doações só se transformam em fundos e bens próprios da R-GCRN depois de serem completamente usados e depois da aprovação do relatório de prestação de contas pelo doador. Se o doador reprovar o relatório de prestação de contas ou se achar que há uma incorrecta utilização dos fundos por ele doados pode exigir a sua devolução. Por isso, enquanto os relatórios de despesas realizadas não forem aprovados e enquanto não forem gastos, os fundos doados são património do doador porque pode exigir a sua devolução.

No caso de bens materiais doados eles só se tornam propriedade da R-GCRN, depois da sua utilização completa (amortização total) ou depois da transferência do título de propriedade pelo doador para a R-GCRN. Esta transferência pode ser feita por documentos específicos de transferência de título de propriedade ou pode ser feita

através de cláusulas contidas nos documentos dos acordos de financiamento. Por isso, é necessário haver um bom domínio dos termos dos acordos de financiamento sobre esta matéria e deve haver coordenação e comunicação com o doador para a clarificação das condições de uso dos bens materiais doados.

15. RELATÓRIOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

A elaboração de relatórios financeiros (Anexo7) constitui uma acção importante particularmente na comunicação com os órgãos sociais e com os parceiros financeiros (doadores) sobre o progresso, o grau e a qualidade de utilização dos recursos financeiros disponibilizados para a realização das actividades acordadas.

Por isso, a R-GCRN deve elaborar relatórios por cada doador, de acordo com os prazos estipulados nos acordos de financiamento. Caso não existam prazos fixos acordados com os doadores, deve elaborar relatórios financeiros mensais, trimestrais e um relatório anual.

a) Relatórios Financeiros Mensais e Trimestrais

No fim de cada mês e trimestre, o contabilista/gestor administrativo deve elaborar os seguintes documentos que fazem parte do relatório de contas, por cada doador e por cada projecto e submetê-los ao coordenador para aprovação:

- i) Balancete Geral;
- ii) Relatório Financeiro;
- iii) Reconciliação Bancária.

Dos documentos acima referidos, o relatório financeiro constitui o documento básico que deve ser partilhado quer com o Conselho Fiscal, quer com o Conselho de Direcção.

b) Relatório Financeiro Anual

No fim de cada ano, o contabilista/administrativo deve elaborar os seguintes documentos por cada doador, os quais constituem o relatório de contas de fim de ano:

- i) Balancete Geral;
- ii) Controlo Orçamental;

- iii) Reconciliação Bancária;
- iv) Demonstração de Resultados;
- v) Balanço; e
- vi) Inventário Geral.

A R-GCRN deve criar condições para que no fim do ano produza informação não só sobre o grau de execução e utilização dos fundos de cada doador e de cada projecto, mas também que possa mostrar o seu património à data de fecho das contas, em 31 de Dezembro.

O Conselho de Direcção é o órgão responsável por assegurar a elaboração dos relatórios financeiros, cabendo igualmente a ela a sua apresentação aos associados e aos parceiros financeiros e sociais. Os relatórios financeiros e de actividades serão apresentados e aprovados em reuniões da Assembleia Geral, a realizar-se anualmente.

16. CONTROLE DE MEIOS IMOBILIZADOS

16.1. Controlo geral

Os bens (móveis e imóveis) representam investimento de valores relativamente elevados na aquisição de cada um deles. Por isso, eles destinam-se ao uso oficial apenas. A sua utilização para fins pessoais deve ser solicitada pela pessoa interessada através de carta dirigida ao coordenador, competindo somente a ele a tomada da decisão final.

O controlo geral é feito através do Inventário de Meios Imobilizados (Anexo 8). Neste inventário, são listados todos os meios imobilizados no caso de equipamento, o inventário deve incluir a indicação dos seguintes elementos:

- i). Número de ordem dentro da R-GCRN;
- ii). Designação de equipamento (nome);
- iii). Marca;
- iv). Modelo;
- v). Número de série;
- vi). Cor;

- vii). Data de aquisição;
- viii). Valor de aquisição;
- ix). Estado de funcionamento (operacional ou avariado);
- x). Localização dentro da R-GCRN;
- xi). Nome do doador dos fundos usados para a sua aquisição.

Tratando-se de viaturas, o inventário inclui os seguintes elementos:

- i). Número de ordem dentro da R-GCRN;
- ii). Marca;
- iii). Modelo;
- iv). Cor;
- v). Número do motor;
- vi). Número do quadro;
- vii). Matrícula;
- viii). Data de aquisição;
- ix). Valor de aquisição;
- x). Estado de funcionamento (operacional ou avariado);
- xi). Nome do doador dos fundos usados para a sua aquisição

ANEXOS

ANEXO 2

Recibo Interno Nº _____/20__

Província _____

Distrito _____

Posto Administrativo _____

Localidade _____

Despesa Referente a Actividade/ Rubrica:

_____.

Descrição da Despesa:

_____;

Valor: _____

(_____
_____),

Referente a _____ dias: De ____/____/____ a ____/____/____

Nome do Beneficiário _____

NUIT/ BI _____.

Data ____/____/____

O Beneficiário

O Administrativo/ a

ANEXO 3

MAPA DE CONTROLO BANCÁRIO

ESCRITÓRIO DE

PERÍODO:[illegible]

ELABORADO POR:

Nome: _____

Título:

Assinatura: _____

Data:

APROVADO POR:

Nome: _____

Título:

Assinatura:

Data:

ANEXO 4

MAPA DE CONTROLO DE CAIXA

ESCRITÓRIO DE

--

PERÍODO:

Nº Ordem	Data	Nº Documento	Beneficiário	DESCRIÇÃO	Projecto	Entradas	Saídas	Saldo
								0.00
	Total						0.00	0.00

ELABORADO

POR:

Nome:

Título:

Assinatura:

Data:

APROVADO

POR:

Nome:

Título:

Assinatura:

Data:

ANEXO 5

ESCRITÓRIO DE

RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA

Banco:	_____	Ano:	_____
Conta Nº	_____	Mês de:	_____
Moeda:	_____		

A. SALDO DO EXTRACTO BANCÁRIO EM :			
---	--	--	--

B. MENOS Saídas não registadas no Banco (Inclui cheques em circulação)				
Data	Nr Doc	Descrição	Valor	
				0.00
C. MENOS Entradas não registadas no nosso Livro				
Data	Nr Doc	Descrição	Valor	
				0.00
D. MAIS Entradas não registadas no Banco				
Data	Nr Doc	Descrição	Valor	
				0.00

E. MAIS Saídas não registadas no nosso Livro				
Data	Nr Doc	Descrição	Valor	
				0.00
Saldo calculado (A-B-C+D+E)				0.00
Saldo do nosso Livro em				
Verificador: DEVE SER IGUAL A ZERO				0.00

ELABORADO POR:

Nome: _____

Título: _____

Assinatura: _____

Data: _____

APROVADO POR:

Nome: _____

Título: _____

Assinatura: _____

Data: _____

ANEXO 6: DIÁRIO DE CAIXA

DIÁRIO DE CAIXA

Fonte de Financiamento: _____

Data	Descrição	Entrada de Dinheiro (Débito)	Saída de Dinheiro (Crédito)	Saldo
Transporte				
	Saldo Inicial			
A Transportar				

Entradas Totais	
Saídas Totais	
Saldo	

Tesoureiro/a: _____

ANEXO 7: RELATÓRIO FINANCEIRO

[illegible]

ANEXO 8: INVENTÁRIO DE MEIOS IMOBILIZADOS

INVENTÁRIO DOS BENS DA ORGANIZAÇÃO

[illegible]

Elaborado Por

Aprovado Por

Data _____

Data _____