



USAID
DO POVO AMERICANO

MOÇAMBIQUE

Gestão Financeira para Parceiros da USAID

Manual de Formação

O objectivo da formação é dotar pessoal encarregue do controlo financeiro dos projectos financiados pela USAID de conhecimentos necessários para exercer as suas funções de gestão financeira de forma eficiente e eficaz. Desta feita, o presente Manual de Formação apresenta de forma detalhada os tópicos abordados durante o período da Formação e, o mesmo, poderá servir de guião para o dia-a-dia da Gestão Financeira do Parceiro.

Índice

| | |
|--|-----|
| PREFÁCIO | 2 |
| OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO..... | 2 |
| LISTA DE CONTACTOS DO PESSOAL | 3 |
| CAPÍTULO 1: HISTORIAL DA USAID | 4 |
| CAPÍTULO 2: NORMAS DE GESTÃO FINANCEIRA | 10 |
| CAPÍTULO 3: CONTROLO INTERNO | 21 |
| CAPÍTULO 4: ALERTA E PREVENÇÃO DA FRAUDE | 24 |
| CAPÍTULO 5: MECANISMOS DE FINANCIAMENTO E MÉTODOS DE PAGAMENTO | 36 |
| CAPÍTULO 6: NORMAS DE <i>PROCUREMENT</i> | 43 |
| CAPÍTULO 7: NORMAS DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO | 67 |
| CAPÍTULO8: RELAÇÕES ENTRE O PARCEIRO E SUB-PARCEIRO | 72 |
| CAPÍTULO 9: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | 75 |
| CAPÍTULO 10: POLÍTICA DE VIAGENS E TRANSPORTE..... | 83 |
| CAPÍTULO11: Processo e Procedimentos dos <i>ACCRUALS</i> | 98 |
| CAPÍTULO 12: GESTÃO ORÇAMENTAL..... | 101 |
| CAPÍTULO13: GESTÃO DO <i>PIPELINE</i> | 106 |
| CAPÍTULO14: RELATÓRIOS FINANCEIROS FEDERAIS SF-425..... | 112 |
| CAPÍTULO15: OBRIGAÇÕES FISCAIS DOS PARCEIROS DA USAID | 120 |
| CAPÍTULO16: AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL | 122 |
| CAPÍTULO17: AUDITORIAS FINANCEIRAS DA USAID..... | 131 |
| CAPÍTULO18: EXTENSÃO E ENCERRAMENTO DE ACORDOS | 147 |
| ANEXOS: MODELO DE DOCUMENTOS | 150 |

PREFÁCIO

A gestão financeira desempenha um papel central em qualquer organização. A componente programática pode funcionar bem, mas sem disciplina financeira o sucesso do projecto estará comprometido. Numa economia em que os recursos são escassos, os doadores e colaboradores querem certificar-se de que os recursos financeiros estão devidamente contabilizados para alcançar os resultados desejados a um custo ideal. Portanto, o Sistema de Gestão Financeira deve fornecer um mecanismo de registo das transacções financeiras, gestão de riscos e análise e interpretação de informação para a tomada de decisões.

A USAID financia muitas organizações através de concessões, acordos de cooperação, contratos e outras formas de assistência. As várias organizações que gerem os fundos da USAID têm diferentes sistemas e práticas de contabilidade. Os novos beneficiários dos fundos da USAID deparam-se com alguns requisitos financeiros que podem não ser comuns à sua prática normal.

É neste contexto que o presente manual foi elaborado como um guião prático para estabelecer e gerir um Sistema de Gestão Financeira ideal para os beneficiários da USAID com vista a promover o sucesso dos programas.

OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO

O objectivo desta formação é o de dotar o pessoal encarregue pelo controlo financeiro dos projectos financiados pela USAID de conhecimentos necessários para exercer as suas funções de gestão financeira de forma eficiente e eficaz. As organizações Parceiras devem compreender o contexto financeiro para a gestão dos programas e actividades da USAID. Devem estabelecer instrumentos de controlo necessários para avaliar os fundos e instituir procedimentos de forma a evitar ou minimizar perdas, gastos e abuso dos recursos disponibilizados pelo governo Americano, outros doadores e parceiros locais.

No fim desta formação, os participantes devem estar dotados de habilidades para avaliar os seus próprios Sistemas de Gestão Financeira para determinar se há deficiências que devam ser solucionadas. Os parceiros de implementação presentes também devem estar alertas para o risco de fraude e definir medidas para detectar, prevenir ou mitigar possíveis perdas.

LISTA DE CONTACTOS DO PESSOAL

Escritório de Gestão Financeira, USAID/Mozambique

USAID PBX: **(+258) 21 35 20 00**

| | | |
|--|----------|--|
| Marisa Parente, Controller | Ext 2020 | e-mail: mparente@usaid.gov |
| Sergio Rupansana, Chief Accountant | Ext 2022 | e-mail: srupansana@usaid.gov |
| Gilda Boca, S/Financial Analyst | Ext 2121 | e-mail: gboca@usaid.gov |
| Alberto Nhampossa, Financial Analyst | Ext 2128 | e-mail: anhampossa@usaid.gov |
| Fernanda Pereira, Financial Analyst | Ext 2129 | e-mail: fpereira@usaid.gov |
| Artur Chirindja, Financial Analyst | Ext 2162 | e-mail: achirindja@usaid.gov |
| Nuno Pale, Financial Analyst | Ext 2104 | e-mail: npale@usaid.gov |
| Joaquim Govanhica, Financial Analyst | Ext2146 | e-mail: jgovanhica@usaid.gov |
| Pedro Silva, Accountant | Ext 2127 | e-mail: jpsilva@usaid.gov |
| Rafael Gungulo, Accountant | Ext 2019 | e-mail: rgungulo@usaid.gov |
| Ana Paula Vaz, Accountant | Ext 2029 | e-mail: avaz@usaid.gov |
| Arminda Laranjeira, Accountant | Ext 2114 | e-mail: alaranjeira@usaid.gov |
| Bernardett Leite, S/Voucher Section | Ext 2024 | e-mail: bleite@usaid.gov |
| Salomao Cossa, Cashier/Voucher Section | Ext2125 | e-mail: scossa@usaid.gov |
| Jeronimo Matsolo, Voucher Section | Ext 2028 | e-mail: jmatsolo@usaid.gov |
| Zulfa Diniz, Secretary | Ext 2021 | e-mail: zdiniz@usaid.gov |

CAPÍTULO 1: HISTORIAL DA USAID

A. Criação da USAID

A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) foi criada em 1961 através da Lei de Ajuda Externa de 1961. Até então, não havia nenhuma agência do Governo Americano encarregue do desenvolvimento económico externo; por isso, com a aprovação desta Lei, as actividades de ajuda externa passaram por grandes transformações. O presidente John F. Kennedy, que esteve na liderança desta transformação, reconheceu a necessidade de associar o desenvolvimento a uma só agência responsável pela administração de ajuda a países estrangeiros para promover o desenvolvimento social e económico. A USAID é, deste modo, a agência encarregue pela promoção do desenvolvimento económico externo. As suas principais estratégias abrangem as seguintes áreas:

- Agricultura e Segurança Alimentar;
- Democracia, Direitos Humanos e Governança;
- Crescimento Económico e Comércio;
- Educação;
- Saúde Global; e
- Meio Ambiente e Mudanças Climáticas Mundiais.

B. Resultados do Desempenho do Governo, Lei de 1993 (GPRA)

O objectivo desta Lei é o de aumentar a confiança do povo americano, na capacidade de governo federal, responsabilizando sistematicamente as agências federais pelos resultados dos seus programas. A Lei estabeleceu requisitos para os planos estratégicos, planos anuais de desempenho e relatórios anuais de desempenho das agências. A lei visa, entre outros aspectos:

- Melhorar a confiança do povo americano e manter as agências governamentais responsáveis;
- Melhorar a eficácia do programa federal;
- Ajudar os administradores federais a melhorar a prestação de serviços;
- Melhorar a tomada de decisões do Congresso; e
- Melhorar a gestão interna.

C. USAID Forward

A “USAID Forward” é uma nova abordagem desenvolvida pela USAID em 2010 com vista a mudar a forma como a USAID realiza as suas actividades para melhorar o impacto dos seus esforços de ajuda externa e alinhá-los aos objectivos e estratégias da Revisão Quadrienal de Diplomacia e Desenvolvimento (*Quadrennial Diplomacy and Development Review - QDDR*) do Governo Americano, da Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda e da Agenda de Acção de Acra. No âmbito da Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda, e mais elaborada nos

termos da Agenda de Acção de Acra, os doadores internacionais e as nações beneficiárias comprometeram-se a aumentar o uso de sistemas nacionais de beneficiários e de harmonização dos procedimentos dos doadores por um desenvolvimento mais sustentável. O Governo dos Estados Unidos (o Departamento do Estado e a USAID) desenvolveu o QDDR para adoptar um conjunto de princípios de eficácia em ajuda externa com base na Declaração de Paris e na Agenda de Acra. A *USAID Forward* tem sido um esforço da USAID para incorporar os princípios da QDDR, da Declaração de Paris e da Agenda de Acra e é um pacote abrangente de reformas em sete áreas chave, conforme se segue:

1. Reforma de Implementação e de *Procurement*: A USAID irá mudar os seus processos de negócios, passando a celebrar contratos e a fornecer doações a uma maior variedade de parceiros locais e criando parcerias verdadeiras para criar, em países onde opera, uma condição onde a ajuda já não seja necessária. Para alcançar tal objectivo, a USAID está a racionalizar os seus processos, aumentando o recurso a pequenos negócios, criando bases nos seus acordos de implementação para atingir os objectivos de desenvolvimento de capacidades e trabalhando mais através dos sistemas nacionais dos países beneficiários, sempre que for admissível;

2. Gestão de Talentos: a USAID irá explorar formas de potenciar o enorme talento existente na família mais alargada da USAID, de funcionários nacionais e estrangeiros. Para enfrentar os maiores desafios de desenvolvimento no mundo, irá melhorar e agilizar os processos para poder alinhar os seus recursos rapidamente para apoiar as iniciativas estratégicas da Agência com melhores ferramentas de contratação e formação, bem como incentivos. A USAID deve atrair e reter o melhor pessoal que reflecta a diversidade global e que partilhe a capacidade de ser um solucionador inovador de problemas;

3. Reconstruir a Capacidade de Políticas: A fim de tomar decisões inteligentes e informadas, a USAID criou um novo Gabinete de Planificação e Aprendizagem de Políticas (*Bureau of Policy Planning and Learning - PPL*) que servirá de centro nevrálgico intelectual da Agência. O PPL irá promulgar as políticas de desenvolvimento inovadoras e criativas baseadas em evidências; tirar proveito da relação da USAID com outros doadores, usar o seu poder na ciência e tecnologia e reintroduzir a cultura de pesquisa, partilha e avaliação do conhecimento;

4. Reforçar a Monitoria e Avaliação: A aprendizagem através da medição do progresso é crucial para o desenvolvimento sustentável de grande impacto e, portanto, deve ser parte integrante do processo de reflexão da USAID desde o início das suas actividades. Tal, exige que a USAID melhore o seu trabalho de monitoria do desempenho e avalie o seu impacto de forma sistemática. A USAID irá introduzir um processo de monitoria e avaliação melhorado como parte dos esforços desta reforma e irá unir esses esforços à elaboração do seu programa, orçamentação e trabalho de estratégia;

5. Reconstruir a Gestão do Orçamento: A USAID está a reconstruir a sua capacidade orçamental para permitir o aumento das responsabilidades e a capacidade de gerir os recursos orçamentais limitados e assegurar que a Agência seja capaz de alinhar recursos com as estratégias do país, assumir compromissos complexos e realocar recursos para os programas que demonstrem resultados significativos. Em consulta com o Departamento do Estado, a

USAID criou um Gabinete de Gestão de Orçamento e Recursos no Gabinete do Administrador, que atribuirá mais responsabilidades na execução do seu orçamento. Com estas responsabilidades acrescidas, a USAID terá de propor contrapartidas de financiamento complexas, a fim de dar continuidade ao financiamento das principais prioridades operacionais e do programa;

6. Ciência e Tecnologia: A USAID tem um orgulhoso historial de transformar o desenvolvimento através da ciência e tecnologia (C&T), desde o sucesso do uso de terapias de reidratação oral à revolução verde. Como parte dos esforços desta reforma, a USAID irá actualizar as suas capacidades internas de C&T apoiando a expansão de competências técnicas e melhorando o acesso a ferramentas analíticas como Sistemas de Informação Geoespacial. Irá desenvolver também um conjunto de Grandes Desafios para o Desenvolvimento, um quadro para focalizar a Agência e a comunidade de desenvolvimento nas barreiras científicas e técnicas essenciais que limitam o avanço do desenvolvimento. Por último, a USAID irá desenvolver capacidades em C&T nos países em desenvolvimento através de doações para pesquisa cooperativa, melhor acesso ao conhecimento científico e oportunidades de ensino superior e formação; e

7. Inovação: a USAID está a criar uma estrutura destinada a promover soluções inovadoras de desenvolvimento que têm um grande impacto sobre as pessoas, onde quer que possam surgir. Como parte dos esforços desta reforma, a USAID está a criar oportunidades para estabelecer relações entre o seu pessoal e os principais inovadores no sector privado e no seio de académicos e criou o Fundo para Iniciativas de Desenvolvimento de Inovações – onde soluções criativas podem ser financiadas, guiadas e incrementadas.

A Reforma de Implementação e *Procurement* (IPR) visa alcançar os seguintes objectivos:

1. Fortalecer os Sistemas de Países Parceiros;
2. Desenvolver a Capacidade Local;
3. Aumentar a Concorrência;
4. Uso Eficiente e Eficaz dos Recursos do Governo dos Estados Unidos;
5. Fortalecer a Colaboração dos Doadores; e
6. Reconstruir a Capacidade Interna.

No âmbito da IPR, o enfoque da USAID incide na criação tanto de parcerias entre governos como no desenvolvimento da capacidade local (LCD) de organizações não-governamentais locais com o objectivo de fortalecer os sistemas dos países beneficiários e melhorar a capacidade técnica de parceiros locais para uma melhor sustentabilidade a longo prazo.

Recentemente, a USAID embarcou numa transição de IPR, passando a adoptar a abordagem de Soluções Locais como um sinal de que o Governo Americano está agora a mudar da fase de reforma para um nível mais profundo de maturidade e compromisso ao fornecer ajuda ao desenvolvimento de alta qualidade e através de sistemas locais.

D. Estratégia da USAID e Quadro de Ajuda Externa

O Gabinete de Recursos de Ajuda Externa dos Estados Unidos (F) estabelece metas e objectivos gerais para toda a Agência. A USAID/W e Missões no estrangeiro (incluindo Moçambique) formulam estratégias direccionadas às metas e objectivos gerais da USAID levando em conta os objectivos de desenvolvimento dos países beneficiários. A estratégia de 5 anos de cada missão está expressa na *Estratégia de Cooperação para o Desenvolvimento do País* (CDCS). No âmbito da CDCS da USAID/Moçambique recentemente aprovada, a *Missão de Moçambique* tem agora novos Objectivos de Desenvolvimento (OD), que são os seguintes:

- OD 1 – Governação democrática das instituições moçambicanas fortalecida
- OD 2 – Crescimento económico resiliente e de base ampla acelerado
- OD 3 – Qualidade da força de trabalho melhorada através da educação e formação
- OD 4 – Estado de saúde das populações alvo melhorado

O quadro da USAID é a estrutura padronizada usada pelas Missões em todo o mundo para reportar o progresso em direcção ao alcance dos objectivos descritos na estratégia. O quadro é composto por 6 **Objectivos Funcionais**, nomeadamente:

Objectivo 1: Paz e Segurança

Objectivo 2: Governar de Maneira Justa e Democrática

Objectivo 3: Investir nas Pessoas

Objectivo 4: Crescimento Económico

Objectivo 5: Assistência Humanitária

Objectivo 6: Desenvolvimento de Programas e Custos Administrativos do Programa

Dentro de cada objectivo funcional pode haver um ou mais programas denominados **Áreas do Programa**. Por exemplo, no Crescimento Económico podemos ter as seguintes áreas programas:

- Agricultura
- Competitividade no Sector Privado
- Oportunidade Económica
- Meio Ambiente

Os programas podem ainda ser divididos em unidades menores denominadas **Elementos do Programa**. Por exemplo, na Área do Programa de Agricultura, podemos ter os seguintes Elementos do Programa:

- Ambiente Favorável para a Agricultura
- Capacidade do Sector Agrícola

Por último, cada Elemento do Programa pode ser constituído por um ou mais **Sub-elementos**. Por exemplo, no Elemento do Programa da Área de Agricultura podemos encontrar os seguintes Sub-elementos:

- Disseminação de Pesquisa e Tecnologia
- Gestão de Terras e Água

- Finanças Rurais e Agrícolas
- Agronegócio e Organizações de Produtores
- Mercado e Capacidade do Comércio

Estes Sub-elementos, Elementos e Áreas do Programa no quadro acima descrito não representam actividades a serem executadas; são, sim, uma expressão de como podemos medir o progresso registado com vista a alcançar com sucesso as metas dos Objectivos Funcionais.

A USAID normalmente não implementa actividades com o objectivo directo de alcançar os resultados e objectivos planeados, conforme expresso na CDCS e neste Quadro. Pelo contrário, a USAID é uma agência doadora e financia outras organizações ou agências, os nossos parceiros, através de vários instrumentos de implementação (doações, acordos de cooperação, contratos, etc.) para levar a cabo actividades que contribuam para o alcance das metas estabelecidas no quadro.

E. Ciclo Orçamental e Sistema de Financiamento da USAID

A USAID tem um ciclo orçamental de três anos: isto é, os fundos que a USAID irá receber no Ano Fiscal de 2016 foram solicitados ao Congresso no Ano Fiscal de 2014.

Com base na estratégia a longo prazo da Missão, as Missões preparam um orçamento anual que é enviado à USAID/Washington. A USAID/Washington revê os orçamentos, reúne os orçamentos de várias missões e trabalha com o Departamento do Estado para submeter um orçamento conjunto ao Departamento de Administração e Orçamento dos Estados Unidos (OMB) e ao Congresso, na sua Justificação do Orçamento ao Congresso (CJ).

Por exemplo:

No Ano Fiscal de 2013, a Missão da USAID/Moçambique preparou e submeteu o seu pedido de orçamento para os fundos a serem recebidos no Ano Fiscal de 2015.

Um ano mais tarde, no Ano Fiscal de 2014, o Congresso analisou e aprovou os fundos para o Ano Fiscal de 2015.

E no Ano Fiscal de 2015, a Missão recebe os fundos para o Ano Fiscal de 2015 solicitados no Ano Fiscal de 2013.

Por outras palavras: No Ano Fiscal de 2015, acontecem três coisas relativamente ao ciclo orçamental da USAID:

- A USAID solicita fundos para usar no Ano Fiscal de 2017
- O Congresso aprova os fundos para o Ano Fiscal de 2016
- A USAID recebe os fundos para o Ano Fiscal de 2015

Teoricamente, as Missões recebem os seus fundos referentes ao Ano Fiscal de 2015 no mesmo ano, mas realisticamente, muitas vezes só os recebem próximo do fim do ano fiscal. Isto pode afectar os nossos parceiros que recebem os seus fundos anualmente. Os fundos fluem da seguinte maneira:

**OMB → USAID/W → Gabinetes Geográficos → Missões → Parceiros
(Gabinete de África)**

Quando os fundos referentes a um determinado ano ficam disponíveis na USAID/Washington, a Missão recebe um “Dotação Orçamental” da USAID/W que é comunicado por correio electrónico ou cabo. Isto informa que a Missão tem fundos para um determinado ano e a quantia por cada Objectivo do Programa, Área do Programa, Elemento e Sub-elemento.

Normalmente existem Acordos de Objectivos de Desenvolvimento (DOAG) celebrados entre a USAID e o governo do país beneficiário, geralmente um por cada Objectivo de Desenvolvimento, em que são “Reservados” fundos para uma série de actividades, geralmente por Área do Programa, Elemento e Subelemento do Programa. Reservar fundos significa que estes estão aprovados, disponíveis e que a USAID está a assumir um compromisso perante o governo beneficiário para usar os fundos para o apoio aos resultados, conforme descrito pelo Sub-elemento, Elemento e a Área do Programa.

Assim que os fundos tiverem sido reservados nos DOAG, os Sectores Técnicos da Missão (Saúde, Educação, etc.) preparam o Documento de Aprovação do Projecto (PAD), que delinea com mais detalhes que actividades devem ser executadas para alcançar os resultados desejados e como tais actividades apoiam os objectivos gerais, conforme estabelecido na estratégia e descrito no quadro. Assim que um PAD é aprovado pelo Director da Missão, a Missão prepara um requerimento reservando fundos (sub-aloca) para uma actividade particular e solicita à USAID que celebre um acordo com um ou mais parceiros de implementação.

Por último, uma vez que os fundos são sub-allocados a uma missão particular, a USAID pode sub-alocar fundos através de contratos, doações, acordos de cooperação ou outros instrumentos de cooperação a organizações individuais que executam as actividades, tais como ONGs, contratados, agências de governos beneficiários, etc.

| | |
|-------------------------------|--|
| Allowance Cable | Fundos alocados à USAID/Moçambique |
| DOAG | Obrigações dos Fundos através do Acordo entre os Governos |
| PAD | Aprovação do Director da Missão para Actividades Gerais |
| REQUISICÃO | Sub-alocação |
| Doação, DOAG, Contrato | Sub-obrigação |

CAPÍTULO 2: NORMAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Todos os parceiros da USAID devem estabelecer e manter sistemas de contabilidade e registos financeiros para prestar contas dos fundos que lhes forem atribuídos de forma precisa. A USAID não prescreve um sistema de contabilidade particular para os parceiros; no entanto, os sistemas de contabilidade dos parceiros devem cumprir com certos requisitos. Esses requisitos estabelecem os padrões mínimos necessários para se conseguir a consistência na administração financeira dos projectos financiados pela USAID.

A. Requisitos Mínimos para os Sistemas de Administração Financeira dos Parceiros

1. Divulgação exacta, actual e completa dos resultados financeiros.

O sistema de gestão financeira deve assegurar que a informação financeira seja exacta, actualizada e que inclua todas as transacções necessárias para a preparação atempada dos relatórios. É responsabilidade dos parceiros processar todas as transacções atempadamente para verificar a exactidão de todas as transacções lançadas nos seus projectos e nas respectivas contas. A qualidade das decisões de gestão depende fortemente da qualidade da informação disponível.

2. Registos que identificam adequadamente a fonte e a aplicação dos fundos.

O Sistema de Gestão Financeira deve ser capaz de segregar informação de forma a identificar a origem dos fundos e a que fins foram usados. Os fundos da USAID devem ser registados e contabilizados separadamente de outros fundos (de outros doadores ou parceiros).

3. Controlo eficaz e responsabilidade por todos os fundos, bens e outros activos.

Os parceiros devem proteger todos os activos e certificar-se de que são usados apenas para objectivos autorizados. Deve-se ter bastante cuidado ao proteger dinheiro e itens facilmente conversíveis em dinheiro, tais como contas a receber. Deve ser aplicada protecção física apropriada para proteger todos os activos.

4. Comparação das despesas com os valores orçamentais para cada actividade de doação.

Sempre que for pertinente, a informação financeira deve estar relacionada com a informação sobre o desempenho e o custo unitário. Os gastos ou despesas reais devem ser comparados aos valores orçados para cada doação ou sub-doação.

5. Procedimentos escritos para determinar a razoabilidade, alocação e legitimidade dos custos.

Os parceiros devem dispor de procedimentos escritos para justificar as despesas incorridas de uma forma prudente. Estes procedimentos ajudam a decidir se os custos incorridos no âmbito da adjudicação são necessário e consistente com as políticas e procedimentos.

6. Registos contabilísticos justificados por documentação de suporte.

A documentação justificativa deve ser relevante, válida e adequada para comprovar que a transacção foi efectuada.

B. Registos Contabilísticos, Formulários e Arquivos do Projecto

Os seguintes registos contabilísticos padrão devem ser mantidos para contabilizar de forma adequada os fundos da USAID e outros activos no âmbito do projecto:

1. **Diário Geral:** O objectivo do diário geral é o de registar as transacções do dia-a-dia à medida que ocorrem, com uma breve descrição de cada transacção.
2. **Razão Geral:** O razão geral resume todos os lançamentos feitos nos livros de lançamentos originais (recebimentos, pagamentos, notas de lançamentos contabilísticos, etc.) Estes livros são a base para a elaboração das demonstrações financeiras.
3. **Registos Auxiliares:** Os registos auxiliares devem ser mantidos como um requisito mínimo que corresponde ao plano de contas, por exemplo: Registo das Folhas de Pagamentos, Registo dos Activos Fixos, Registo de Fundo de Maneio, Adiantamentos/Livro do razão de contas a receber, Livro do razão de contas a pagar.
4. **Formulários padrão:** Existem três tipos de formulários padrão principais.
 - a) **Formulários de contabilidade:** Os formulários de contabilidade servem de método de documentação das transacções registadas na contabilidade. A lista seguinte identifica alguns dos formulários de contabilidade que constituem a base para um sistema contabilístico eficiente:
 - Comprovativo de recebimento de valores monetários
 - Confirmação de recebimento de bens ou serviços
 - Comprovativo de pagamento
 - Requisição de adiantamentos
 - Formulário de análise / reposição do caixa
 - Formulário de reconciliação bancária
 - Nota de lançamento contabilístico
 - b) **Formulários do pessoal:**
 - Formulário de descrição das tarefas/funções
 - Formulário de recrutamento
 - Registo de aviso de solicitação, entrevista e selecção
 - Formulários padrão de contratação/emprego
 - Formulários de avaliação de desempenho
 - Cartões de pontualidade e assiduidade dos trabalhadores (*timesheet*)
 - Formulário de licença anual/por doença /outra
 - Formulário de registo de remuneração
 - Formulários de autorização de horas extras

- c) Formulários de *procurement*:
- Formulário de pedido de aprovação de compras
 - Formulário de ordem de compras
 - Formulário de relatórios de recebimento e inspecção
 - Memorando de Avaliação Técnica
 - Formulário de Recebimentos/Remessa de Armazéns
 - Formulário de aquisição de consumíveis
 - Formulário de ordens/pedidos de prestação de serviços

5. Arquivos do Projecto: Os arquivos devem ser mantidos ordenadamente para facilitar a localização fácil e rápida dos documentos contabilísticos. A lista seguinte identifica os arquivos básicos que devem ser mantidos para assegurar a correcta prestação de contas de um projecto:

- a) Arquivos originais dos acordos e adendas, incluindo a correspondência relacionada.
- b) Orçamentos e as suas alterações.
- c) Arquivos de documentos comprovativos e/ou pagamento cobertos por um número sequencial e periódico.
- d) Processos individuais dos trabalhadores
- e) Arquivos de ordem de pagamento e contratos
- f) Arquivos ou manuais de políticas e procedimentos financeiros.
- g) Arquivos de auditoria
- h) Relatórios financeiros
- i) Outros arquivos caso a actividade exija referência justificativa.

6. Documentação Justificativa: As transacções devem ser comprovadas por documentação original, conforme abaixo descrito:

- a) Pequenas transacções de compras– recibo e/ou factura original
- b) Grandes aquisições
 - Requisição de compra
 - Propostas (evidência de concurso público)
 - Ordem de pagamento
 - Contrato
 - Relatório de recebimento e inspecção
 - Factura e Recibo
- c) Viagens ao Estrangeiro
 - Recibos de acomodação nos hotéis
 - Cupões de viagem
 - Bilhete original
- d) Viagens terrestre
 - Bilhete original utilizado de transportes colectivos, ex.: autocarros, comboios
 - Contrato de aluguer de viatura e recibo original
 - Recibos de despesas de viagem

- e) Espaço de escritório arrendado
 - Contrato de arrendamento original assinado
 - Recibos originais da renda paga
- f) Salários e benefícios
 - Contrato original com o trabalhador
 - Registos de pontualidade e assiduidade (*timesheet*)
 - Folhas de pagamento assinadas indicando o recebimento do pagamento
 - Comprovativo de retenção de impostos e segurança social imposta pelo país beneficiário e remessa dessas retenções às autoridades competentes.

C. Princípios de Custo

1. Introdução

Um **custo** é considerado aceitável se for **admissível** no âmbito das normas e regulamentos da USAID.

- a) **Custo Admissível:** para que o custo seja admissível, os custos devem obedecer os seguintes critérios gerais:
 - Ser razoável para o cumprimento da adjudicação e ser alocável ao abrigo destes princípios;
 - Estar em conformidade com todas as limitações ou exclusões quanto a “tipos” ou “valores” de rubricas de custo, tais como limitações no orçamento da adjudicação ou outros planos financeiros referentes à adjudicação.
 - Estar em conformidade com políticas e procedimentos que se aplicam uniformemente tanto a actividades financiadas pela USAID como a actividades de outras organizações;
 - Ter tratamento contabilístico consistente;
 - Ser determinado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites.
 - Não ser incluído como custo ou partilha de custos de outros programas financiados pela USAID (ou qualquer outra fonte, assim como outros doadores) tanto no período actual ou anterior; e
 - Estar devidamente documentado.

- b) **Custos razoáveis:** um custo é **razoável** se, pela sua natureza ou valor, não exceder o custo que seria incorrido por uma pessoa prudente, dadas as circunstâncias vigentes no momento em que a decisão suportar os custos foi tomada. Ao determinar a razoabilidade de um dado custo, é necessário considerar os seguintes aspectos:
 - Se o custo é do tipo geralmente reconhecido como comum e necessário para a operação;
 - Se as pessoas em causa agiram com prudência tendo em conta as circunstâncias;
 - Restrições ou exigências sobre o custo impostas por factores como práticas organizacionais seguras geralmente aceites; e

- Desvios significativos das práticas estabelecidas da organização que podem injustificadamente aumentar os custos da adjudicação.
- c) Custos alocáveis: um custo é **alocável** a uma adjudicação de acordo com os benefícios relativos recebidos e se:
- For incorrido especificamente para as actividades financiadas no âmbito da adjudicação, e
 - Beneficiar as actividades no âmbito da adjudicação e pode ser distribuído proporcionalmente aos resultados obtidos.
- Nota: um custo alocável a uma determinada adjudicação não pode ser transferido para outra adjudicação ou adjudicações da USAID para ultrapassar deficiências de financiamento ou evitar restrições impostas por lei ou pelos termos da adjudicação.
- d) Promover a compreensão entre a USAID e a Agência de Implementação (AI): Ao abrigo de qualquer adjudicação, a razoabilidade e a aplicabilidade de certas rubricas de custos pode ser difícil de determinar. Isto é particularmente verdadeiro em relação a organizações que recebem a maior parte do seu apoio da USAID. Com vista a evitar posteriores recusas ou disputas com base na irracionalidade ou não aplicabilidade, é muitas vezes desejável procurar firmar um acordo escrito com a USAID antes de incorrer em custos especiais ou fora do vulgar. A inexistência de um acordo prévio sobre qualquer elemento de custo não deve, por si só, afectar a razoabilidade ou aplicabilidade desse elemento.
- e) Composição do Custo Total: O custo total de uma adjudicação é a soma dos custos directos admissíveis, menos quaisquer créditos aplicáveis.
- Custos Directos: Geralmente, todos os custos financiados pela USAID por meio de adjudicação são custos directos. Os custos directos são os que podem ser identificados especialmente com um objectivo particular de custo final, por exemplo uma determinada doação, projecto, serviço, ou outra actividade directa de qualquer organização. Exemplos de custos directos no orçamento do parceiro incluem custos como:
 - Custos ligados ao pessoal
 - Contratação de serviços de consultoria
 - Aquisição de produtos
 - Custo de actividades de investigação
 - Créditos Aplicáveis: O termo crédito aplicável refere-se aos recibos ou reduções de gastos que compensam ou reduzem itens de despesas que são alocadas a adjudicações. Os créditos aplicáveis reduzem o preço cotado de um produto ou serviço. Exemplos de créditos aplicáveis:
 - Descontos comerciais
 - Recuperações ou compensações relativas a perdas
 - Reembolsos de seguros
 - Ajustes para pagamentos indevidos ou cobranças erróneas
 - IVA reembolsado

2. Rubricas de custos críticas: (Ver OMB circular A-122, conforme revista)

a) **Rubricas de custos ilustrativas:** A lista a seguir mostra exemplos de rubricas de custos que podem ser efectuados no âmbito de uma adjudicação, projecto, serviço ou outra actividade de uma organização. Dependendo do acordo ou aprovação prévia por parte do Agreement Officer, estas rubricas de custos podem ser admissíveis ou inadmissíveis.

- Custos de publicidade
- Crédito mal parado
- Custos de comunicação
- Compensação por serviços pessoais
- Doações e Contribuições
- Contribuições em dinheiro do país beneficiário
- Provisão em espécie, serviços, bens e espaço pelo país beneficiário
- Benefícios dos trabalhadores
- Custos de entretenimento
- Equipamentos e outras despesas de capital
- Multas e penalizações
- Juros e custos de gestão de investimentos
- Seguro
- Custos de manutenção e reparação
- Materiais e artigos
- Reuniões e conferências
- Associações, assinaturas e custos de actividade profissional
- Custos organizacionais
- Horas extras
- Custos de formação e educação no país (para não trabalhadores)
- Custos de serviços profissionais
- Custos de serviço público de informação
- Custos de publicação e impressão
- Custos de reorganização e de alteração
- Custos de recrutamento
- Custos de arrendamento
- Impostos, tarifas, taxas e outros encargos
- Custos de formação e educação (para trabalhadores)
- Custos de transporte
- Custos de viagens

b) **Discussão de Rubricas de Custos Críticas Seleccionadas:** A seguir é apresentada uma discussão de rubricas de custos seleccionadas.

- **Custos de Publicidade:** Os custos de publicidade são os custos dos serviços de comunicação e outros custos associados. A publicidade dos órgãos de informação inclui revistas, jornais, programas de rádio e televisão, exposições, etc. **Apenas os custos de publicidade relacionados com as actividades listadas abaixo são permitidos:**

- Recrutamento do pessoal quando considerado em conjunto com todos os outros custos de recrutamento
- Aquisição de bens e serviços
- Eliminação de materiais excedentes adquiridos no desempenho da adjudicação
- Requisitos específicos da adjudicação
- Crédito Mal Parado: Crédito mal parado, incluindo perdas (reais ou estimadas) decorrentes de contas incobráveis e reclamações e quaisquer cobranças relacionadas ou custos legais são **inadmissíveis**.
- Custos de comunicação: Os custos incorridos para as comunicações, tais como serviços de telefone, chamadas telefónicas locais e de longa distância, telegramas, radiogramas, porte postal, etc., são **admissíveis** se forem efectuados especificamente para as actividades financiadas no âmbito da adjudicação.
- Remunerações aos Trabalhadores: inclui todas as compensações pagas por serviços prestados pelos trabalhadores durante o período da adjudicação. Inclui, mas não está limitado a salários, benefícios, prémios de incentivo e regalias adicionais.

Razoabilidade dos Custos de Remunerações aos Trabalhadores: A compensação para os funcionários no trabalho financiado pela USAID é considerada **razoável** quando:

- É coerente com o que foi pago por um trabalho semelhante noutras actividades do parceiro.
- É comparável ao que foi pago por um trabalho semelhante nos mercados de trabalho em que o parceiro concorre para o tipo de funcionários envolvidos
- É coerente com a política da organização e não excede o admissível pela USAID

Admissibilidade dos Custos de Remunerações aos Trabalhadores: A compensação por serviços pessoais é **admissível** na medida em que o total das remunerações aos trabalhadores individuais for razoável para os serviços prestados e estiver em conformidade com a política estabelecida pelo parceiro, conforme aplicada tanto nas actividades financiada como as não financiadas pela USAID.

Regalias Adicionais: As regalias adicionais, tais como a licença disciplinar, licença médica, licença de maternidade e similares são **admissíveis** se estes custos estiverem em conformidade com as políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos, assim como o regulamento interno do parceiro.

Compensação em Incentivos: A compensação em incentivos, incluindo pagamentos aos funcionários com base na redução de custos, desempenho, sugestão de prémios, prémios de segurança e assim por diante, na ausência de aprovação prévia por escrito da USAID e outros, é **inadmissível**. (Estes custos devem estar em conformidade com a política interna do parceiro aprovada).

Suplementos Salariais: Um suplemento salarial é definido como um pagamento adicional aos pagamentos e subsídios regulares que os funcionários dos Países

Parceiros teriam direito de acordo com os regulamentos e práticas existentes no País Beneficiário, pelos cargos a que são oficialmente designados. Os suplementos salariais são **inadmissíveis**.

Horas Extras: Os prémios pelas horas de trabalho extraordinárias são **inadmissíveis**, a menos que se obtenha aprovação prévia escrita da USAID.

Documentação Justificativa de Salários e Vencimentos: Os encargos ao acordo na rubrica de salários e benefícios serão baseados em folhas de pagamentos, contratos dos trabalhadores, descrições de cargos, registos de pontualidade e assiduidade e aprovação dos funcionários responsáveis do parceiro.

- Custos de Entretenimento: Os custos referentes à diversão, actividades sociais, cerimónias e custos para entretenimento como refeições, acomodação, arrendamentos, transporte e gorjetas são inadmissíveis.
- Equipamentos e outras Despesas de Capital: As despesas de capital, tais como a aquisição ou benfeitorias em terras, edifícios ou equipamento, são inadmissíveis, **excepto mediante aprovação prévia escrita da USAID**.
- Custos de Reparação e de Manutenção: Os custos incorridos para manutenção e reparação necessárias de edifícios e equipamento são inadmissíveis, **excepto com aprovação prévia escrita da USAID**.
- Reuniões e Conferências: os custos associados à realização de reuniões e conferências, incluindo o custo de arrendamento de instalações, refeições, honorários dos oradores e custos similares são **admissíveis**, caso sejam especialmente orçados de acordo com um plano financeiro detalhado e autorizado na adjudicação.

Os custos de participação em reuniões e conferências organizadas pelo país beneficiário ou por terceiros são **permitidos** quando o objectivo principal é a divulgação de informação técnica. Isto inclui os custos das refeições, transporte e outros elementos relacionados com tal participação.

Entretanto, deve-se ter o cuidado de não duplamente imputar ao acordo os subsídios pagos aos participantes da conferência e os pagamentos efectuados a hotéis ou outras instalações para conferência. Por exemplo, caso uma pessoa receba o subsídio diário para participar da reunião ou conferência e também tenha direito a refeições durante a reunião ou conferência, o Parceiro é obrigado a reduzir o subsídio diário na quantia correspondente ao custo das refeições ou a cobrar esta quantia essa pessoa causa, de forma a não imputar encargos duplicados ao acordo.

- Custos de Formação e Educação no País para Não Funcionários: (Para custos de educação e formação de funcionários): Os custos de preparação e execução de programas e workshops de formação e educação no país são **admissíveis** se estiverem relacionados as actividades previstas na adjudicação e forem previamente aprovados pela USAID. Salvo disposição em contrário na adjudicação, esses custos podem incluir o seguinte:
 - Material para formação e preparação de meios audiovisuais
 - Manuais
 - Custos de reprodução de material e de cópias
 - Taxas cobradas pela instituição de ensino
 - Salários e custos relativos aos instrutores
 - Honorários de oradores convidados (ver também a secção sobre Honorários para mais detalhes)
 - Subsídios de viagens
 - Manutenção de instalações próprias ou arrendadas pelo parceiro para fins de formação
 - Custo razoável de arrendamento de instalações comerciais para fins de formação
 - Subsídio ou ajudas de custo
 - Refeições ou lanches fornecidos numa situação de workshop ou formação são admissíveis desde que sejam necessários para atingir os objectivos do programa de formação. Os fundos da adjudicação não podem ser utilizados para pagar as despesas de estadia dos participantes da formação no seu local de trabalho, mesmo quando existam condições de trabalho fora do comum.
 - Bolsas, contribuições ou doações a instituições de ensino ou de formação, incluindo a doação de recursos ou de outros bens, são inadmissíveis.

- Custos de Arrendamento ou Aluguer:
 - Bens imóveis: Os custos de arrendamento de bens imóveis são **admissíveis** desde que sejam razoáveis, tendo em conta factores como: custos de arrendamento de propriedades comparáveis, se houver; condições do mercado nessa área; alternativas disponíveis; e o tipo, estado e valor do imóvel alugado.
 - Veículos e Equipamentos: O custo de aluguer destes elementos é **admissível** apenas se estiver estipulado na adjudicação.

- Custos de Formação e Educação para Funcionários: Os custos de formação e educação descritos abaixo são **admissíveis** apenas mediante a aprovação prévia escrita da USAID e se estiverem incluídos no acordo.
 - Programas de Formação: Custos de preparação e manutenção de um plano de desenvolvimento de pessoal, incluindo mas não limitado a salas de aula, formação no trabalho e formação de aprendizes, elaborado com o objectivo de melhorar a eficácia vocacional dos funcionários. Estes custos incluem:
 - ✓ Materiais de formação
 - ✓ Livros

- ✓ Propinas e taxas para quando a formação for realizada numa instituição que não seja a parceira principal do acordo
- ✓ Aluguer de instalações

Os fundos da adjudicação não podem ser usados para pagar as despesas de estadia ou fornecer refeições gratuitas aos funcionários no seu local de trabalho, mesmo quando haja condições de trabalho invulgares.

- Programas Especializados de Curta Duração: Custos de participação até 16 semanas por funcionário e por ano de programas especializados especificamente elaborados para melhorar a eficácia de executivos e gestores ou para preparar funcionários para tal cargo. Tais custos incluem taxas de inscrição, materiais de formação, manuais e encargos relacionados, salário dos funcionários, subsídios e viagens.
- Educação de Nível Superior em Tempo Parcial e a Tempo Inteiro: Quando tais custos estão especificamente incluídos no acordo entre a USAID e o parceiro beneficiário e o curso ou grau tem um objectivo que esteja directamente relacionado com a área em que o funcionário está a trabalhar, no momento ou possa vir a trabalhar, esses custos relativos à educação superior em tempo parcial ou a tempo inteiro são **admissíveis**. Os custos incluem materiais de formação, manuais, propinas e taxas. A educação em tempo parcial cobre os níveis de graduação e pós-graduação, enquanto a educação a tempo inteiro destina-se apenas ao nível de pós-graduação e limita-se a um ano lectivo.
- **Custos de Transporte**: Os custos de transporte incluem frete, correio, transporte de carga e selos postais relativos tanto a bens adquiridos no processo ou entregues. Estes custos são **admissíveis**. Quando tais custos podem ser prontamente identificados com os elementos envolvidos, podem ser directamente cobrados como custos de transporte ou adicionados ao custo de tais elementos, caso sejam pagos em simultâneo.
- **Custos de Viagem**: Os custos de viagem cobrem as despesas de transporte, hospedagem, subsistência e outras despesas de viagem incorridos pelos funcionários do parceiro que estão em viagem em missão de serviço. As despesas de viagem são **admissíveis**, mediante os três critérios abaixo, quando directamente atribuíveis a trabalhos específicos no âmbito de uma adjudicação:
 - Os custos de viagem podem ser cobrados com base nos custos reais, ou numa base de ajudas de custo diárias; com base na quilometragem em vez dos custos reais incorridos, ou numa combinação dos dois, desde que o método utilizado resulte em taxas que estejam em conformidade com as normalmente permitidas pelo parceiro na realização das suas operações normais.
 - As viagens aéreas na classe executiva ou noutra que não seja a económica são **inadmissíveis**.

- Os custos de viagens ao estrangeiro são admissíveis apenas após aprovação prévia escrita da USAID. A viagem ao estrangeiro é definida como qualquer viagem fora do País Beneficiário. Cada viagem ao estrangeiro deve ser aprovada separadamente.

3. Exemplos de Custos Inadmissíveis

Os seguintes tipos de despesas são exemplos de custos *inadmissíveis*: Note-se que esta lista não inclui todos os aspectos.

- a) **Publicidade**, à excepção de publicidade para recrutamento e selecção de funcionários, aquisições, *workshops* e outro tipo de publicidade necessária para atender às necessidades do projecto
- b) **Crédito mal parado e perdas decorrentes de outras actividades fora do âmbito do projecto**. Quaisquer custos que excedam os rendimentos de qualquer adjudicação são inadmissíveis como um custo de qualquer outra adjudicação. Isso inclui a partilha de custos e custos indirectos. Isto significa que não se pode transferir perdas de outras actividades ou projectos e absorvê-las no projecto USAID.
- c) **Comissões e taxas de contingência**
- d) **Compensação fora da política normal de compensação**
- e) **Contribuições e doações**
- f) **Direitos aduaneiros**
- g) **Depreciação**
- h) **Pagamentos de dividendos**
- i) **Custos de entretenimento**
- j) **Manifestações de boa vontade e/ou condolências**
- k) **Multas e penalizações**
- l) **Presentes**
- m) **Juros**
- n) **Custos de *lobbying***
- o) **Perdas na alienação de bens de capital**
- p) **Perdas noutros contratos, incluindo a contribuição do parceiro ao abrigo de acordos de partilha de custos**
- q) **Custos comerciais da organização**
- r) **Despesas pessoais, como café, chá e açúcar**
- s) **Taxas de retenção não acompanhadas de comprovativos dos serviços executados**
- t) **Suplementos salariais para trabalhadores do país beneficiário**
- u) **Participação do Empregador no pagamento de segurança social**
- v) **Impostos**

CAPÍTULO 3: CONTROLO INTERNO

A. Definição de Controlo Interno

O controlo interno é definido como um processo desenhado pela direcção e outro pessoal de uma entidade para assegurar de forma razoável o alcance dos objectivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações,
- Fiabilidade da informação financeira,
- Protecção de activos, e
- Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

O controlo interno deve existir nos processos básicos de gestão de planificação, execução e monitoria. Não deve ser visto como um acréscimo a estes processos de gestão, mas como parte integrante e que deve ser colocada em pontos estratégicos desses processos para garantir que os objectivos sejam alcançados.

B. Conceitos Fundamentais de Controlo Interno

A seguir são apresentados os conceitos fundamentais que constituem o controlo interno:

- Sendo uma componente contínua e integrada das operações, o Controlo Interno não é um evento, mas uma série de acções e actividades que ocorrem nas operações de uma entidade numa base contínua. O controlo interno deve ser reconhecido como parte integrante de cada sistema que a gerência usa para regular e guiar as suas operações, ao invés de um sistema separado. Nesse sentido, o controlo interno é um controlo de gestão estabelecido na entidade para auxiliar os gestores a dirigir a entidade e alcançar os seus objectivos numa base contínua.
- O Controlo Interno é influenciado por Pessoas: as Pessoas fazem o controlo interno funcionar. Todos os gestores são responsáveis pelo bom controlo interno. A gerência estabelece os objectivos, coloca os mecanismos de controlo em ordem, monitora e avalia o controlo. Contudo, todo o pessoal da organização desempenha funções importantes para assegurar a eficácia dos controlos.

C. Componentes do Controlo Interno

O Controlo Interno compreende cinco componentes interligadas. Estas componentes são:

- Ambiente de Controlo
- Avaliação de Riscos
- Actividades de Controlo
- Informação e Comunicação
- Monitoria

1. Ambiente de Controlo: O ambiente de controlo é a atitude que a direcção toma relativamente aos controlos internos. Caso a direcção julgue os controlos internos importantes, deve se comprometer na implementação de mecanismos de controlo e comunicar esta visão aos trabalhadores. A partir daí, os controlos internos passarão a funcionar de forma eficaz. Contudo, caso a direcção considere o controlo interno insignificante ou como um obstáculo, esta atitude será provavelmente transmitida aos trabalhadores por meio de acções da direcção. Um ambiente de controlo eficaz é um factor intangível que estabelece a base para todas as outras componentes de controlo interno. Os factores que influenciam o ambiente de controlo incluem:

- Integridade e valores éticos
- Compromisso com a competência
- Filosofia de gestão e estilo de funcionamento
- Estrutura organizacional
- Atribuição de responsabilidade e autoridade
- Políticas e práticas de recursos humanos
- Monitoria da gestão de desenvolvimento
- Controlo orçamental
- Cumprimento de leis e regulamentos
- Condições em mudança.

2. Avaliação de Riscos: Todas as organizações têm certos riscos relativos ao cumprimento dos seus objectivos (ou à prestação de serviços aos seus clientes). Isto baseia-se na premissa de que a oportunidade e o risco estão relacionados; assim sendo, uma organização está exposta ao risco pelo simples cumprimento da oportunidade que existe para alcançar os objectivos. A avaliação de riscos é o processo usado para identificar, analisar e gerir os potenciais riscos que podem impedir ou prevenir uma organização de alcançar os seus objectivos ou levar à fraude, abuso, má gestão ou desperdício dos recursos da organização.

3. Actividades de Controlo: As Actividades de Controlo são as políticas, procedimentos, técnicas e mecanismos que fazem cumprir as directrizes da direcção. Estas ajudam a assegurar que sejam tomadas medidas para fazer face aos riscos. Incluem uma vasta gama de actividades diversas, como:

- a) Autorização** – Transacções e procedimentos autorizados em conformidade com as leis, regulamentos e políticas de gestão.
- b) Aprovação** – Pessoal adequado aprova as transacções registadas em conformidade com o critério de gestão.
- c) Segregação de Funções** – Separação de responsabilidades para a aprovação, execução, registo e manutenção da guarda dos activos.

- d) **Concepção e Uso de Registos** – Transacções e eventos registados adequadamente (ou seja, uso de formulários pré-numerados).
- e) **Protecção do acesso ao Uso de Activos e Registos** – Protege os activos e registos dos danos físicos, perda ou mau uso.
- f) **Verificações Independentes e Reconciliações com Terceiros** – Verifica a validade, precisão e integridade de dados financeiros ou outro tipo de dados. Por exemplo, verificar o carácter razoável dos preços com os vendedores; reconciliar contas com os registos bancários).

4. Informação e Comunicação: A informação deve ser registada e comunicada à direcção e outros envolvidos dentro da entidade, conforme necessário numa forma e dentro de um período que lhes permita realizar as suas responsabilidades.

Para que seja eficaz, o sistema de informação e comunicação deve alcançar os objectivos abaixo:

- Descrever as transacções em tempo útil
- Medir adequadamente o valor das transacções
- Identificar e registar todas as transacções válidas
- Fazer registos na altura apropriada
- Apresentar e divulgar adequadamente as demonstrações financeiras
- Comunicar responsabilidades aos trabalhadores

5. Monitoria: Após a implementação dos controlos internos, as organizações devem monitorar e avaliar a sua eficácia periodicamente para garantir que os controlos funcionem adequadamente. Os potenciais pontos fracos da estrutura do controlo interno podem ser identificados por meio de avaliações de auditoria ou observações dos trabalhadores. A direcção deve tomar medidas correctivas para solucionar os problemas identificados assim que tomar conhecimento desses pontos fracos.

CAPÍTULO 4: ALERTA E PREVENÇÃO DA FRAUDE

A. Objectivo

O principal objectivo da alerta e prevenção da fraude é promover nos parceiros:

- A **Eficácia** através da criação de um ambiente adequado e ideal para cumprir o objectivo da organização;
- A **Integridade** encorajando a adesão organizacional aos princípios e padrões morais e éticos;
- A **Deteção de fraude** criando as condições e pontos de controlo para a divulgação e denúncia de procedimentos condenáveis;
- A **Prevenção de fraude** através de medidas destinadas a impedir ou a abolir o surgimento de acções impróprias.

A direcção deve tomar as medidas necessárias para minimizar o risco de fraude, desperdício e abuso dentro da organização. O estabelecimento de um controlo interno forte é um dos melhores meios de dissuasão e métodos de restringir actos fraudulentos. Contudo, um sistema de controlo interno forte não é garantia absoluta que todos os casos de fraude serão prevenidos.

B. O que é fraude?

A fraude é o acto deliberado que geralmente envolve o uso de actividades enganosas para obter vantagens ou benefícios financeiros de um cargo de autoridade ou de confiança que geralmente resulta em alguma forma de perda para a organização defraudada e o infractor obtém um ganho ou vantagem.

A fraude envolve “uma série de irregularidades e actos ilegais caracterizados por dolo”, incluindo o seguinte:

- **Suborno** – oferecer algo de valor para influenciar a acção de um oficial ou a decisão na execução das suas funções públicas ou oficiais;
- **Extorsão** – refere-se à obtenção de controlo sobre uma propriedade por meio de ameaça. Na maioria dos casos, isto é feito através de uma declaração de intenção ou determinação em infligir uma punição ou lesão em retaliação ou na condição da prática de alguma acção ou desenvolvimento;
- **Corrupção** – envolve o uso de poder ou cargo para obtenção de ganhos privados, habitualmente associados ao suborno;
- **Desvio de fundos** – transferência ilegal de dinheiro por alguém a quem tenha sido confiada a tarefa de salvaguarda do mesmo, geralmente feito em pequenas quantias por um longo período;
- **Apropriação abusiva** – uso ilegal, ilícito e desonesto de propriedade ou fundos;

- **Conluio** – é um acordo secreto entre duas ou mais partes, especialmente para efeitos fraudulentos ou traiçoeiros. Está estritamente ligado à conspiração onde existe um plano maldoso, ilegal, traiçoeiro ou clandestino para corromper o sistema.

Algumas práticas fraudulentas podem ser cometidas dissimuladamente ou às escondidas da maioria, ao passo que outras acções fraudulentas são feitas abertamente, mas camufladas de forma a parecerem operações normais. Apesar de o roubo ser geralmente mais violento e mais traumático que a fraude e atrair mais a atenção dos órgãos de informação, as perdas devido à fraude excedem bastante as perdas devido a roubos. Na verdade, a fraude é um problema generalizado que ocorre a uma taxa alarmante, tanto no contexto do sector público como do sector privado.

C. Impacto da fraude

Quando se comete uma fraude, pode haver impactos negativos para a organização, parceiros e na relação com os doadores:

- **Organização** – prejudica o desempenho da organização, atrasa ou frustra completamente os esforços/objectivos da mesma, impedindo a sua sustentabilidade e por fim resultando em falência;
- **Parceiros** – na maioria dos casos, a fraude numa organização impede que os bens e serviços cheguem aos beneficiários do projecto.
- **Relação com os Doadores** – o mau desempenho financeiro ou operacional devido a actos fraudulentos pode levar à rescisão do acordo/contrato com a USAID ou outros doadores e, conseqüentemente, à exclusão da organização.

D. Porque é que se comete fraude— O Triângulo da Fraude

O Triângulo da Fraude é um modelo para explicar os factores que fazem com que alguém cometa fraude ocupacional, que é o uso da ocupação profissional de alguém para enriquecimento pessoal por meio de mau uso ou má aplicação deliberada dos recursos ou activos da organização. O triângulo da fraude compreende três componentes que, em conjunto, levam ao comportamento fraudulento:



Legenda:

O TRIÂNGULO DA FRAUDE

1. OPORTUNIDADE
2. RACIONALIZAÇÃO
3. PRESSÃO

A **Pressão** é um factor significativo que leva uma pessoa a cometer fraude. A pressão pode incluir contas médicas, gostos dispendiosos, problemas de vício, etc. Na maioria das vezes, a pressão resulta de uma necessidade financeira ou problema significativo. Geralmente, aos olhos do infractor esta necessidade ou problema não pode ser partilhado com terceiros. Ou seja, a pessoa acredita por qualquer razão que os seus problemas devem ser resolvidos secretamente. Contudo, alguns actos fraudulentos são cometidos simplesmente por ganância.

A **Oportunidade** é a situação que permite a ocorrência da fraude. Porque os infractores não desejam ser descobertos, também acreditam que as suas actividades não serão detectadas. A oportunidade é criada por meio de controlos internos fracos, má vigilância da direcção e do abuso de autoridade ou do cargo. A incapacidade de estabelecer procedimentos adequados para detectar actividades fraudulentas também aumenta as oportunidades para a ocorrência de fraude. Dos três elementos, a oportunidade é a etapa que as organizações mais controlam. É fundamental que as organizações estabeleçam processos, procedimentos e mecanismos de controlo que não criem oportunidades desnecessárias para os trabalhadores cometerem actos fraudulentos e que detectem de forma eficaz a ocorrência de actividades fraudulentas.

A **Racionalização** é uma componente fundamental na maioria das fraudes. A racionalização implica que uma pessoa concilie o seu comportamento (roubo) com os conceitos mais comuns e aceitáveis de decência e confiança. Algumas formas comuns de racionalização para cometer fraude são:

- A pessoa acredita que cometer fraude se justifica para salvar um membro da família ou ente querido;
- A pessoa acredita que pode perder tudo – família, casa, carro, etc. se não levar o dinheiro;
- A pessoa acredita que não tem nenhuma ajuda de fora;
- A pessoa classifica o roubo como “empréstimo” e de alguma forma tenciona pagar integralmente o dinheiro roubado;
- Por causa da insatisfação no trabalho (salário, ambiente de trabalho, tratamento por parte dos superiores, etc.), a pessoa acredita que algo lhe é devido;
- A pessoa é incapaz de compreender ou não se preocupa com as consequências dos seus actos ou com os conceitos aceitáveis de decência e confiança.

E. Alerta em relação à Fraude

Tendo em conta a pressão generalizada existente para cometer fraude, a direcção da organização deve desenhar e manter **estratégias eficientes e eficazes** para prevenir a fraude, ou pelo menos reduzir o seu impacto ou a incidência de anomalias relevantes.

Quebrar o Triângulo da Fraude é a chave para impedir a sua ocorrência e implica que uma organização deve remover um dos elementos do triângulo da fraude de forma a reduzir a possibilidade de actividades fraudulentas. Dos três elementos, a remoção da **Oportunidade** é a

mais directamente afectada pelo sistema de controlos internos e geralmente fornece o caminho funcional mais favorável para dissuadir a ocorrência de fraudes.

F. Política e Programa Anti-fraude

A política anti-fraude tem como base os objectivos, princípios e valores organizacionais. O programa anti-fraude descreve as acções, actividades e procedimentos a adoptar de forma a alcançar os objectivos estabelecidos. Uma parte importante do programa anti-fraude são os controlos internos. A política e o programa anti-fraude são baseados em documentos que formam a cultura ética da organização e estabelecem como lidar com casos ou suspeitas de fraude.

A política é um passo importante na demonstração da capacidade da entidade de resistir, rejeitar e denunciar a fraude. A direcção deve estabelecer claramente em políticas escritas:

- O seu empenho em relação a um negócio honesto;
- A sua posição relativamente a conflitos de interesse;
- O requisito de que apenas trabalhadores honestos sejam contratados;
- A insistência em controlos internos sólidos que sejam bem fiscalizados; e
- A sua firmeza em processar os culpados.

Os elementos fundamentais de um programa anti-fraude eficaz que devem ser estabelecidos por cada organização são:

1. Criar e manter a cultura de honestidade;
2. Avaliar os riscos de fraude e implementar os processos, procedimentos e controlos necessários para mitigar esses riscos; e
3. Desenvolver um processo de vigilância adequado.

1. Criar Cultura de Honestidade e Elevado Padrão Ético

O primeiro passo para desenvolver um sistema eficaz de prevenção de fraude na organização é criar uma forte cultura de ética e integridade em toda a organização. A criação de uma cultura de honestidade e elevado padrão ético deve incluir o seguinte:

- Definir o tom/atitude no topo;
- Criar um ambiente de trabalho positivo;
- Contratar e promover trabalhadores adequados;
- Formação;
- Confirmação; e
- Disciplina.

Definir o tom no topo:

O pilar de um ambiente anti-fraude eficaz é uma cultura com um forte sistema de valores baseado na integridade. O código de ética deve reflectir os valores centrais da entidade e guiar os trabalhadores na tomada de decisões certas durante o seu dia de trabalho. O código de ética pode incluir tópicos como ética, sigilo, conflitos de interesse, propriedade intelectual, assédio sexual e fraude.

Criar um Ambiente de Trabalho Positivo:

Sem um ambiente de trabalho positivo, existem mais oportunidades para a baixa moral dos trabalhadores, o que pode afectar a atitude dos mesmos relativamente a cometer fraude contra a entidade. Os factores que fragilizam um ambiente positivo e que podem aumentar o risco de fraude incluem:

- Feedback negativo e falta de reconhecimento pelo desempenho laboral
- Desigualdades na organização
- Receio de comunicar “más notícias” aos supervisores e/ou direcção
- Remuneração não competitiva
- Formação e oportunidades de promoção inadequadas
- Falta de responsabilidades organizacionais claras
- Más práticas ou métodos de comunicação dentro da organização

Contratar e Promover Trabalhadores Adequados:

Caso uma entidade tenha sucesso na prevenção da fraude, deve ter políticas eficazes que minimizem a possibilidade de contratação ou promoção de pessoas com níveis baixos de honestidade, especialmente para cargos de grande responsabilidade. Os procedimentos proactivos de contratação e promoção devem incluir:

- Realização de investigações de base sobre pessoas consideradas para contratação ou promoção para um cargo de grande responsabilidade
- Verificação minuciosa das qualificações académicas, historial profissional e referências pessoais do candidato
- Incorporação em análises regulares de uma avaliação sobre em que medida a pessoa contribuiu para criar um ambiente propício no local de trabalho, em linha com os valores e código de ética da entidade.

Treinamento:

Os novos trabalhadores devem ser treinados na altura da contratação em relação aos valores e código de ética da entidade. Este treinamento deve cobrir explicitamente as expectativas de todos os trabalhadores relativamente a (1) o seu dever de comunicar certos assuntos, (2) uma lista dos tipos de assuntos, incluindo fraude ou suspeita de fraude, a serem comunicados, com exemplos específicos e (3) informação sobre como comunicar estes assuntos. Além da formação na altura da contratação, os trabalhadores devem receber formação de reciclagem periodicamente.

Confirmação (assinatura do código de ética):

Todos os trabalhadores, especialmente os que ocupam cargos de gestão sénior e finanças, bem como outros trabalhadores de áreas que possam estar expostas a um comportamento não ético (por exemplo, *procurement*, desembolsos e facturação), devem assinar o código de ética. A exigência de confirmação periódica pelos trabalhadores das suas responsabilidades não só reforça a política, como também impede que as pessoas cometam fraude e outros tipos de violação e pode identificar problemas antes que estes se tornem significativos. A confirmação

deve reiterar a obrigação do trabalhador de reportar actos fraudulentos, desperdício e abuso dos recursos da organização.

Disciplina:

Deve ser realizada uma investigação minuciosa de cada alegação de fraude. Caso as alegações sejam substanciadas, então devem ser tomadas medidas adequadas e consistentes contra os infractores. As expectativas sobre as consequências de fraude devem ser explicitamente comunicadas em toda a entidade. Por exemplo, uma declaração sólida por parte da direcção de que não serão tolerados actos desonestos, que os infractores serão despedidos e entregues às autoridades relevantes pode ser um grande factor de dissuasão de irregularidades.

2. Processos de Avaliação e Controlo

Nem a produção de relatórios financeiros fraudulentos nem a apropriação indevida de activos podem ocorrer sem uma oportunidade percebida para cometer ou dissimular o acto. As organizações devem ser proactivas na redução de oportunidades de ocorrência de fraude:

- Identificando e medindo os riscos de fraude; e
- Tomando medidas para mitigar os riscos identificados.

Identificar e Medir os Riscos de Fraude

O processo de avaliação de risco de fraude deve tomar em conta a vulnerabilidade da entidade a actividades fraudulentas (relatórios financeiros fraudulentos, apropriação indevida de activos e corrupção) e se qualquer dessas exposições pode resultar em distorções das demonstrações financeiras ou em perda material para a organização.

A natureza e dimensão das actividades de avaliação de riscos pela direcção devem ser proporcionais à dimensão da entidade e à complexidade das suas operações. Por exemplo, é provável que o processo de avaliação de riscos seja menos formal e menos estruturado em entidades pequenas. Contudo, a direcção deve reconhecer que a fraude pode, e realmente ocorre em organizações de qualquer dimensão ou tipo. Portanto, a direcção deve desenvolver uma elevada “alerta para a fraude”, um programa adequado de gestão de riscos de fraude e uma fiscalização apropriada.

Ao considerar os riscos de fraude em operações específicas, a direcção deve determinar que áreas operacionais são as mais susceptíveis a riscos de fraude. Áreas com historial de perdas, áreas que lidam com dinheiro, processos de *procurement* e áreas que distribuem e administram doações são exemplos de áreas que podem estar susceptíveis à fraude.

Tomar Medidas para Mitigar os Riscos de Fraude

Uma vez identificados os riscos pela direcção, é necessário avaliar a adequação das actividades de controlo interno existentes e determinar a necessidade de mais controlos ou mudanças para reduzir ou eliminar o risco. Apesar de haver indicadores de alto risco de fraude em certas instâncias, poderão existir outras medidas de compensação para mitigar os pontos fracos dos mecanismos de controlo. É possível reduzir ou eliminar certos riscos de fraude fazendo alterações às actividades e processos da entidade. Por exemplo, o risco de apropriação indevida

de fundos pode ser reduzido implementando um *lockbox* no banco para receber pagamentos, ao invés de receber o dinheiro em vários locais da entidade. O risco de corrupção pode ser reduzido por meio de monitoria directa do processo de *procurement* da entidade, etc.

3. Desenvolver um Processo de Fiscalização Adequado

Função de Auditoria Interna: a direcção é encorajada a utilizar uma função de auditoria interna na realização da sua responsabilidade de fiscalização. Uma equipa eficaz de auditoria interna pode ser extremamente útil nos aspectos de desempenho da função de fiscalização.

Os auditores internos podem ser uma medida de detecção e de dissuasão. Na realização desta responsabilidade, os auditores internos devem, por exemplo, determinar:

- Se o ambiente organizacional incentiva a consciência em relação ao controlo;
- Se foram estabelecidos objectivos organizacionais realísticos;
- Se existem políticas escritas que descrevam actividades proibidas e as medidas a tomar quando forem descobertas violações;
- Se foram estabelecidas e mantidas políticas adequadas de autorização de transacções;
- Se a segregação de funções é formalizada e prevalente em todos os cargos da organização;
- Se foram formuladas políticas, práticas, procedimentos, relatórios e outros mecanismos para monitorar as actividades e salvaguardar os activos, particularmente nas áreas de alto risco;
- Se os canais de comunicação fornecem informação credível e adequada à direcção; e
- Se são necessárias recomendações para o estabelecimento ou melhoria de controlos eficazes em termos de custos para ajudar a dissuadir a ocorrência de fraude.

G. Reportar casos de fraude

É responsabilidade do parceiro garantir que todos os trabalhadores estejam conscientes dos procedimentos a seguir em caso de suspeita de actividade fraudulenta. A direcção deve estabelecer canais credíveis de comunicação e criar mecanismos internos para garantir que todas as suspeitas de fraude sejam reportadas para que possam ser devidamente investigadas e para que sejam tomadas medidas apropriadas contra os criminosos.

Caso haja suspeita de fraude nos projectos financiados pela USAID, a direcção do parceiro deve tomar as seguintes medidas de imediato:

- **Comunicar imediatamente à USAID/Moçambique – AOR/COR, OAA ou OFM**, fornecendo informação básica conhecida sobre a suspeita de fraude. Não é necessário provas absolutas sobre a actividade fraudulenta antes de comunicar à USAID. Mesmo que seja apenas uma suspeita, as alegações de fraude devem ser reportadas. Deve ser mantido sigilo enquanto a investigação estiver a decorrer;
- **A USAID/Moçambique deve notificar a Inspeção-Geral Regional (RIG)**. A USAID deve reportar qualquer suspeita de fraude que possivelmente envolva os seus fundos à RIG. A RIG decide se deve abrir uma investigação, ou aconselhar a USAID/Moçambique a trabalhar

com o parceiro de implementação para garantir que sejam tomadas medidas adequadas; contudo, a RIG tem direito de primeira recusa; e

- **Contactar as autoridades locais sempre que for pertinente.**

O Inspector-geral Regional também tem uma linha directa para denúncias que pode ser usada para reportar casos de fraude. Esta é uma linha completamente confidencial onde a identidade dos utentes é protegida:

- **Linha Directa do IG (800-230-6539 ou 202-712-1023)**
- **E-mail ig.hotline@usaid.gov**
- **Inspecção-geral (Tel: +27-12-452-2329 ou fax: +27-12-346-2280).**

H. Estudos de Caso sobre Alerta e Prevenção Da Fraude

1. Caso da PSC

Uma organização conhecida como Plataforma da Sociedade Civil (PSC) celebrou um Acordo de Cooperação de US \$3.000.000 com USAID para um programa de dois anos, com vista a apoiar as suas actividades no acompanhamento do desempenho de instituições locais do governo e promover mudanças nas políticas para melhorar o bem-estar das comunidades locais. A USAID concordou em fornecer adiantamentos mensais a serem gastos dentro de 30 dias e liquidados 30 dias depois. A PSC enviou o primeiro relatório de liquidação pelo adiantamento inicial de US \$120.000, quatro meses depois. O Analista Financeiro da USAID fez uma revisão financeira para verificar os documentos de suporte da liquidação e constatou o seguinte:

Dos US\$ 120.000 adiantados, a PSC desembolsou US \$45.000 dentro dos 30 dias autorizados. US\$ 55.000 foram desembolsados após esse período e US\$ 20.000 foram guardados na conta bancária da PSC;

Os processos de contratação para o transporte, refeições e serviços de alojamento para organizar 10 *workshops* a nível distrital, envolvendo um total de 200 participantes, com o custo de US\$ 22.000, incluíam, pelo menos, três cotações, mas todos os serviços foram atribuídos a uma empresa. Apesar de muitas tentativas, o Analista Financeiro da USAID nunca conseguiu contactar ou localizar a empresa que foi paga pela prestação desses serviços. Além disso, nunca houve nenhuma evidência de tais *workshops* terem sido realizados. A direcção da PSC afirmou que tais aquisições foram conduzidas directamente pelo Gestor do Programa, e que este participou em todos os *workshops*. Infelizmente, o Gestor do Programa estava ausente e incomunicável durante a revisão financeira, alegadamente porque teve de comparecer a um funeral de um familiar próximo numa vila remota do país;

Para além de autorizar todas as despesas, o Gestor Financeiro assinou todos os cheques bancários com o Gestor do Programa. Todos os cheques eram de montantes altos e emitidos ao portador, que em todos os casos verificou-se ser o Assistente Financeiro da PSC. O Assistente Financeiro, por sua vez, levantou os montantes e passou pequenas quantias para o Gestor do Programa, que por sua vez fez os pagamentos aos fornecedores. Na maioria dos casos, o pagamento aos fornecedores, conforme evidenciado pelas datas dos recibos, foram feitos três ou quatro semanas após a quantia correspondente ter sido retirada do banco;

Nenhuma contagem do caixa foi feita pela PSC;

A PSC não apresentou nenhuma documentação de suporte para os gastos de US\$ 3.000, afirmando que os fornecedores não haviam apresentado as facturas nem recibos a tempo;

As assinaturas numa lista de pagamentos feitos a 70 activistas comunitários locais convidados de distritos vizinhos, de um total de US\$ 7.000 para cobrir as suas despesas da diária

(*perdiems*) e hospedagem para participar nos *workshops* pareciam ter sido feitas pela mesma pessoa: uma vez que a mesma caligrafia assinou todas as listas;

O montante total de US \$1.750 de todos os funcionários foi retido para a Segurança Social, mas não foi pago ao INSS;

Logo após receber o primeiro pagamento, o Gestor do Projecto solicitou e recebeu o pagamento de US\$ 25.000 para frequentar um curso intensivo de dois meses em Gestão das Organizações da Sociedade Civil, na África do Sul.

EXERCÍCIO: Discutir este caso, considerando as seguintes perguntas:

- O que terá acontecido ao adiantamento de US\$ 120.000 dado pela USAID? Que bases têm para a sua suspeita?
- Quais eram as fraquezas dos Sistemas da PSC que levaram à situação descrita?
- Que responsabilidade pode ser imputada ao Gestor do Projecto, Gestor Financeiro, Gestor do Programa e Assistente Financeiro relativamente ao que correu mal? Acha que houve conluio entre eles?
- Se fosse você o Director Geral que passos teria tomado?

2. Caso da PHS

A USAID financiou uma ONG local, PHS (Serviços Primários de Saúde), para realizar actividades relativas à saúde. Uma das actividades principais da PHS nos termos do acordo com a USAID era a de adquirir *kits* de saúde a serem fornecidos às clínicas de saúde locais para que os seus pacientes usassem em casa. A PHS tinha quatro funcionários para realizar o projecto: O Director do Projecto, o Contabilista do Projecto, um Assessor Técnico e um Assistente Administrativo. A PHS tem também um Conselho de Administração de quatro indivíduos da comunidade local, alguns dos quais têm pouca instrução. Apenas uma assinatura é necessária nos cheques do projecto, e há quatro signatários que podem assinar os cheques: três membros do Conselho de Administração e o Director do Projecto. O Director do Projecto é descrito como sendo pouco presente no que se refere à gestão diária do projecto. A PHS tem um armazém onde os *kits* de saúde deveriam ser armazenados, mas os cartões do inventário do stock não são mantidos.

Para adquirir os Kits de Saúde, o Contabilista do Projecto e o Assessor Técnico trabalharam em conjunto para seleccionar um determinado fornecedor local para fornecer os *kits*. Seriam necessários 500 *kits* ao longo da duração do projecto, a um custo de US\$ 1.000 por kit, o que dá um total de US\$ 500.000.

A primeira ordem de compra foi feita para 100 *kits* a US\$ 1.000 por kit. O Contabilista do Projecto preparou a requisição e a ordem de compra. O Assessor Técnico providenciou a entrega de 100 *kits* de saúde ao armazém da PHS e assinou os documentos de recepção. O Contabilista do Projecto preparou um cheque no valor de US\$ 100.000 que foi assinado pelo Director do Projecto. Um recibo foi emitido pelo fornecedor que forneceu os *kits* e arquivado pelo Contabilista do Projecto.

Alguns meses depois, o Contabilista do Projecto preparou novamente documentos de aquisição para o mesmo fornecedor. Alguns *kits* de saúde foram recebidos pelo Assessor Técnico no armazém da PHS, e o contabilista do projecto indicou um membro do Conselho de Administração para assinar um cheque de US\$ 150.000 para o fornecedor para efeitos de pagamento de 150 kits. O Contabilista do Projecto preparou um relatório de recepção que mostrava que 150 *kits* tinham sido recebidos nesta segunda ordem, mas o fornecedor, quando questionado alguns meses mais tarde mostrou uma documentação que afirmava que haviam sido solicitados apenas 75 kits de saúde na segunda ordem, e não 150, e que recebeu um pagamento de apenas US \$75.000.

Um mês após a segunda ordem, o Contabilista do Projecto preparou documentos de aquisição, mais uma vez, para o fornecimento de mais 250 *kits*, citando o mesmo fornecedor. O Contabilista do Projecto preparou um cheque de US\$ 250.000 em nome do fornecedor, assinado pelo Director do Projecto. Foi provado mais tarde que nenhum *kit* desta terceira ordem pôde ser localizado. Após ser questionado, meses mais tarde, o fornecedor desmentiu ter alguma vez recebido uma terceira ordem para 250 *kits*, ou recebido pagamento pela mesma.

O Gestor de Actividades da USAID começou por dar conta que a PHS estava atrasada na implementação da maioria das suas actividades. Uma sessão de formação que deveriam ter realizado sobre o uso de *kits* de saúde não aconteceu e foi continuamente adiada. As clínicas locais que deveriam ter recebido os *kits* de saúde, comunicavam que não conseguiam obter novos kits para substituir o stock. O Gestor de Actividades da USAID, que faz o acompanhamento da PHS e revê os relatórios financeiros mensalmente, estava preocupado com o facto de os relatórios não serem enviados como o planeado. Quando finalmente chegaram, não tinham documentação de suporte. O Gestor de Actividades da USAID alarmou-se e visitou a PHS, onde descobriu que não havia relatórios de inventários dos 500 kits de saúde, apenas de 30 kits de saúde que foram encontrados no armazém. Ao examinar os arquivos de aquisição e pagamento, reparou que o primeiro recibo do fornecedor dos *kits* de saúde parecia diferente do segundo e do terceiro recibo. Com efeito, o carimbo do fornecedor no primeiro recibo era diferente dos outros dois, e o segundo e o terceiro eram fotocópias.

Após ter sido questionado pelo Gestor de Actividades da USAID, o Director do Projecto da PHS admitiu ter assinado alguns dos cheques para *kits* de saúde, mas disse que presumiu que todos os kits tinham sido recebidos e distribuídos às clínicas. O Contabilista do Projecto, após ter sido questionado, apresentou uma declaração escrita admitindo práticas fraudulentas no caso da segunda e da terceira aquisição e que tinha levantado o segundo e o terceiro cheque no banco pessoalmente. Indicou também o Assessor Técnico como cúmplice. O Assessor Técnico não pôde ser localizado e acredita-se ter saído do país. O Gestor de Actividades da USAID comunicou a aparente fraude ao Inspector da USAID.

EXERCÍCIO: Discuta este caso considerando as seguintes questões:

- O que correu mal? Que fraquezas havia no controlo interno?
- Quais acredita terem sido os motivos do Contabilista do Projecto (o que ganhou antes de ter sido apanhado)?
- Que factores terão contribuído para que o Contabilista do Projecto fosse inicialmente bem-sucedido nas suas actividades fraudulentas?
- Acredita ter havido conluio entre o Contabilista do Projecto e o fornecedor, ou o Assessor Técnico, ou o Director do Projecto? Porquê ou porque não?

CAPÍTULO 5: MECANISMOS DE FINANCIAMENTO E MÉTODOS DE PAGAMENTO

USAID usa uma variedade de métodos de financiamento para assegurar que os parceiros que recebem os seus fundos tenham liquidez suficiente e adequada para o trabalho levado a cabo no âmbito dos acordos celebrados com a USAID. Geralmente os métodos de financiamento mais utilizados são **Reembolso Directo** e **Adiantamentos**. A política da USAID designa Carta de Crédito "**Letter of Credit**" (LOC) como o método de adiantamento preferido quando uma organização é elegível a usá-lo; no entanto, organizações não americanas geralmente não são elegíveis para LOC. A USAID/Moçambique prefere o Reembolso Directo como método de financiamento aos seus parceiros de financiamento aos seus Parceiros. No entanto, no caso dos Parceiros não elegíveis a LOC e que tenham mostrado que os seus sistemas de Gestão Financeira obedecem ao padrão exigido pelo Governo Federal de controlo de fundos e prestação de contas, pode ser usado Adiantamento Periódico de fundos como método de financiamento.

A. Reembolso Directo de Bens e Serviços

Através do método de financiamento de Reembolso Directo, o parceiro da USAID usa recursos próprios para aquisição de bens e serviços para actividades autorizadas no projecto e, em seguida, solicita o reembolso à USAID para os desembolsos efectuados. Este método de financiamento pode ser usado com qualquer acordo da USAID, para fins lucrativos ou não.

Para os parceiros da USAID, este método pode ser escolhido quando se considera que o Parceiro tem capital de giro operacional adequado, ou pode ser necessário quando for determinado que os sistemas financeiros do Parceiro não satisfazem os requisitos para a gestão de adiantamentos. Além disso, um Parceiro que não tenha sido capaz de gerir adequadamente os adiantamentos periódicos de fundos no passado pode ser obrigado a operar numa base de reembolso Directo.

A USAID pode fazer o pagamento do Reembolso Directo através de cheque ou Transferência Electrónica de Fundos (EFT); no entanto, a USAID/Moçambique efectua pagamentos apenas por EFT. Para a maioria dos Parceiros, a USAID fará o pagamento o mais próximo possível do 30º dia após recepção da factura. Para Parceiros cujo método de Adiantamento Periódico de Fundos tenha sido terminado, a USAID processará tais reembolsos rapidamente, de modo a minimizar o tempo decorrido entre o desembolso pelo parceiro o reembolso pela USAID.

B. Adiantamentos

A política Federal dos Estados Unidos da América permite que se façam de adiantamentos de valores razoáveis a organizações sem fins lucrativos americanas ou não, a certas instituições de educação e pesquisa e a Organizações Voluntárias Privadas Internacionais (OVP). De uma

maneira geral, os adiantamentos de fundos não são concedidos a organizações com fins lucrativos, salvo em algumas circunstâncias muito excepcionais.

O Parceiro da USAID pode receber adiantamentos desde que cumpram certos critérios. Para serem elegíveis para adiantamentos, os Parceiros devem ter:

- Procedimentos Escritos que minimizem o tempo que decorre entre a transferência de fundos e o desembolso pelo parceiro.
- Sistemas de Gestão Financeira que cumpram as normas de controlo de fundos e prestação de contas, geralmente determinado por meio de avaliações de capacidade, conhecidas por NUPAS.

A USAID monitora as revisões financeiras para garantir que os parceiros continuem a cumprir o controlo de fundos e os padrões de responsabilização.

Os dois principais tipos de adiantamento de fundos são e Carta de Crédito e Adiantamentos Periódicos de Fundos:

1. Carta de Crédito “*Letter of Credit*” (LOC)

A **Carta de Crédito** é um instrumento que autoriza o Parceiro a solicitar um levantamento electrónico de fundos (adiantamento) através do Gabinete de Gestão, Gabinete de Gestão Financeira, Divisão de Pagamentos e Gestão do Caixa, Doações e Equipa de Facturação Interagências. A LOC é o mecanismo de financiamento preferido no âmbito dos acordos de Assistência para a concessão de adiantamentos a organizações sem fins lucrativos qualificadas, organizações públicas internacionais e organizações comerciais. Os critérios gerais para o uso da LOC são:

- O montante a ser financiado deve ser igual ou superior a US\$ 120.000 por ano
- Existir uma relação contínua de pelo menos um ano com a organização
- O Sistema de gestão financeira da organização satisfaça ao padrão exigido pelo governo federal para o controlo dos recursos e prestação de contas.
- No geral, uma LOC não é emitida a:
 - Organizações não americanas: as estabelecidas, localizadas e a operar fora dos Estados Unidos
 - Uma organização Internacional localizada fora dos Estados Unidos, excepto as Nações Unidas
 - No caso dos contratos de honorários ou de lucro, excepto em casos raros com a devida aprovação

2. Adiantamento Periódico de fundos por Cheque ou Transferência Electrónica de Fundos

Os adiantamentos periódicos são por vezes usados quando o adiantamento periódico de fundos se justifica, mas as condições para uma LOC não podem ser cumpridas. Nos casos em que os adiantamentos periódicos de fundos são permitidos, o sistema de gestão financeira do parceiro deve ainda satisfazer as normas Federais de Controlo de Fundos e Prestação de Contas; caso contrário, é necessário o método de reembolso Directo.

3. Montante dos Adiantamentos

Os adiantamentos deverão ser limitados ao valor mínimo necessário para “**as necessidades imediatas de desembolso**” e pagos de forma administrativamente viável para os desembolsos efectivos que estejam a ser feitos pelo Parceiro. As necessidades imediatas de desembolso são:

- a) Para adiantamentos periódicos: até 30 dias de calendário (um mês) a contar da data de recepção dos fundos até ao desembolso.
- b) Para adiantamentos ao abrigo de LOC, sete dias ou menos.
- c) Para Programas de Apoio, o montante total de uma concessão pode ser adiantado no momento da emissão, caso:
 - o A doação seja em resposta a pedidos de contribuição para os programas de apoio;
 - o Uma resposta rápida seja necessária; e
 - o Os fundos devam ser desembolsados num curto período.

4. Cancelamento e Limitações do Mecanismo de Adiantamentos

a) Término de Adiantamentos

Quando uma organização que recebe adiantamentos periódico de fundos demonstra uma falta de vontade ou incapacidade de estabelecer e manter procedimentos que minimizem o tempo que decorre entre os adiantamentos e o seu desembolso, a USAID/Moçambique irá cancelar o adiantamento periódico de fundo como métodos de financiamento e irá exigir ao parceiro financie as suas operações com o seu próprio capital e o pagamento a esses parceiros será feito por meio de Reembolso Directo.

b) Cobrança de Adiantamentos Excessivos/ Por Liquidar

Os analistas financeiros da USAID devem garantir que os adiantamentos por liquidar sejam monitorados numa base contínua e que os adiantamentos de fundos não sejam além das necessidades imediatas de desembolso. Os fundos que excedam as necessidades imediatas de desembolso devem ser reembolsados à USAID.

Quando um Parceiro recebe um adiantamento de fundos, é estabelecido um prazo para a liquidação e/ou devolução dos fundos. Caso o Parceiro se atrase ou não justifique as despesas dentro do prazo determinado, a USAID considera o saldo do adiantamento como atrasado e deve tomar as seguintes medidas:

Reter novos adiantamentos ou deduzir de pedidos posteriores da organização, se a o acordo ainda estiver activo.

- Após 60 dias, a USAID emitirá a primeira carta de solicitação de pagamento.
- Após a terceira carta de solicitação de pagamento a USAID dará início ao procedimento de Notas de Cobrança “**Bill of Collection**” (BFC).
- Para adiantamentos pendentes de até US\$ 10.000, a USAID deve emitir uma BFC após 30 dias da emissão da terceira carta de solicitação de pagamento.

- Para adiantamentos pendentes de mais de US\$ 10.000, a USAID deve emitir uma BFC no prazo de sete dias a contar da terceira carta de solicitação de pagamento.
- Caso o acordo tenha expirado, é emitida uma BFC imediatamente.
- As BFC vencidas serão acrescidas de juros e taxas administrativas.

5. Contas Bancárias e Juros Obtidos

Os adiantamentos dos fundos Federais dos Estados Unidos devem ser depositados em contas remuneradas, a menos que:

- a) O Parceiro receba menos que US\$ 120.000 em atribuições Federais por ano.
- b) Não se espere que a melhor conta remunerada disponível obtenha juros superiores a US\$ 250 por ano sobre os saldos de tesouraria fundos Federais.
- c) O depositário requeira um saldo médio ou mínimo tão alto que não seja viável dentro dos recursos de tesouraria Federais ou não Federais.
- d) A exigência seja explicitamente excluída por outra autoridade legislativa.

À exceção de Organizações Públicas Internacionais (OPI), os juros até US\$ 250 por ano podem ser mantidos pelo Parceiro para despesas administrativas.

C. Pagamentos

1. Moeda

Para os Parceiros locais, o montante do adiantamento de fundos ou o reembolso deve ser feito na moeda referenciada nos termos do acordo. Note-se que não serão pagos fundos adicionais face ao resultado de flutuações cambiais. Os Parceiros devem controlar as suas despesas tanto em Meticais e em Dólares, em função das necessidades do seu acordo.

A seguir são apresentados os procedimentos referentes a pagamentos aos Parceiros financiados pela USAID, tanto ao abrigo do método de adiantamento como ao de reembolso.

Todos os pedidos de reembolso, adiantamento e liquidação devem ser submetidos ao Escritório de Gestão Financeira “ *Office Of Financial Management*” (OFM) no seguinte endereço:

Escritório de Gestão Financeira
 USAID Moçambique
 Secção de Pagamento
 Complexo JAT
 Rua 1241, Nº 41
 Maputo, Moçambique,
invoice_maputo@usaid.gov

Normalmente a USAID/Moçambique não exige a apresentação de facturas/ recibos no momento do reembolso ou pedido de adiantamento; entretanto, estes documentos devem estar disponíveis a qualquer momento para verificações por Analistas Financeiros da USAID e auditoria.

2. Pagamentos Directos de Reembolsos

- a) Mensalmente (ou com uma maior frequência, se for necessário), os Parceiros submetem os seus pedidos de reembolso compostos pelo seguinte:
 - Formulário padrão SF-1034
 - Relatório Financeiro: Orçamento vs. Despesas actuais do mês em curso e Despesas acumuladas desde o início do ano até à data
- b) O FMO irá fazer uma revisão inicial do processo. Caso sejam encontrados erros, o processo será devolvido ao parceiro com uma explicação do erro. Caso o processo pareça estar correcto e completo, o FMO irá estipular uma data de pagamento (geralmente dentro de 30 dias).
- c) Após análise inicial do FMO, o processo será encaminhado ao AOR para revisão e aprovação administrativa.
- d) O AOR analisa o processo e a sua conformidade com as disposições contratuais e o orçamento. Caso o AOR identifique qualquer erro ao analisar o processo, deve suspender o valor correspondente ao erro ou a totalidade do valor do processo e redigir uma carta a notificar o Parceiro do montante suspenso e o motivo da suspensão. Caso o AOR considere o processo correcto e apropriado, deve aprová-lo administrativamente e devolvê-lo ao FMO para preparar o pagamento.
- e) OFM deve processar e efectuar o pagamento a ser efectuado o mais próximo possível do 30º dia após a recepção do pedido de reembolso. Em Moçambique, todos os pagamentos são feitos por Transferência Electrónica de Fundos (EFT). Após o processamento e certificação do pagamento, o processo de transferência bancária poderá levar mais 7 a 8 dias para chegar à conta bancária do Parceiro.

3. Pagamentos Adiantados

- **Emissão de Adiantamento**
 - A fim de obter o adiantamento inicial, o Parceiro deverá submeter, após a assinatura do acordo ou logo a seguir, um pedido de adiantamento detalhado das necessidades financeiras projectadas a desembolsar para o período dos 30 dias iniciais.
 - Os pedidos subsequentes de pagamento adiantado devem ser submetidos pelo menos duas semanas antes do período para o qual os fundos são necessários para garantir liquidez suficiente.
 - Com base no orçamento aprovado e nas necessidades imediatas de desembolso de 30 dias, o parceiro deve utilizar os seguintes modelos para preparar o pedido de pagamento adiantado:
 - Formulário Padrão 1034

- Formulário de Pedido de Adiantamento Detalhado – Justificação Detalhada
- Relatório Financeiro – despesas actuais do mês corrente e do ano até à data
- Modelo de Reconciliação de Adiantamento (apenas em pedidos de adiantamento subsequentes) – reconciliação actual dos adiantamentos recebidos e liquidados para comparação com os registos da USAID
- Após a recepção do pedido de adiantamento, o FMO faz uma revisão inicial, e caso não haja adiantamentos por liquidar (que não seja o adiantamento imediatamente precedente emitido) e caso o pedido esteja completo e cumpra em geral com o objectivo do acordo e o orçamento, o FMO deve definir uma data de vencimento.
- O FMO envia o pedido de adiantamento ao AOR para analisar e aprovar de forma administrativa. O AOR possui plena autoridade para ajustar o pedido de adiantamento, caso o montante seja considerado excessivo.
- Após a aprovação administrativa, o FMO processa o adiantamento e efectua uma Transferência Electrónica de Fundos para a conta bancária do Parceiro a tempo de ser recebido no início do mês subsequente, assumindo que o pedido de adiantamento tenha sido enviado a tempo e A MENOS QUE haja adiantamentos pendentes de meses anteriores, ou quaisquer liquidações de adiantamentos não tenham sido recebidas a tempo.
- **Liquidação do Adiantamento**
 - Geralmente, a USAID/Moçambique estabelece duas semanas após o período do adiantamento para o Parceiro justificar (liquidar) desembolsos efectivos; desta forma, quando um adiantamento tiver sido recebido num mês anterior, os Parceiros devem enviar a liquidação o mais tardar no 15º dia após o fim desse mês. A liquidação de adiantamento deve ser enviada ao FMO juntamente com os seguintes documentos:
 - Formulário Padrão 1034
 - Relatório Financeiro – despesas actuais do mês corrente e do ano até à data
 - Relatório de Reconciliação dos Adiantamentos – reconciliação actual dos adiantamentos recebidos e liquidados para comparação com os registos da USAID.
 - Cheque do valor do adiantamento não usado – excesso do adiantamento não usado durante o período de 30 dias.
 - FMO irá fazer uma análise inicial da liquidação de adiantamento. Caso sejam encontrados erros, o processo será devolvido ao parceiro com uma explicação sobre o erro. Caso o processo de liquidação pareça estar correcto e completo, o FMO irá encaminhá-lo ao AOR para revisão e aprovação administrativa.
 - O AOR revê o processo de liquidação e a conformidade com as disposições do acordo e o orçamento. Caso o AOR identifique algum erro ao analisar o processo de liquidação, deve suspender o valor correspondente ao erro ou a totalidade da liquidação e enviar uma carta para notificar ao Parceiro acerca do valor suspenso e a razão da suspensão.

- Caso o AOR considere o processo de liquidação apropriado e correcto, deve aprovar administrativamente e devolver o processo ao FMO para registar a liquidação do adiantamento.
- Caso o valor da liquidação aprovado seja maior que o do adiantamento e não haja outros adiantamentos para liquidar, então o FMO deve processar reembolso ao Parceiro.

CAPÍTULO 6: NORMAS DE *PROCUREMENT*

A. Normas Gerais de *Procurement*

1. Definição

O ***Procurement* (aquisição)** é geralmente definido como o acto de obter ou comprar bens e serviços. Engloba a ideia de acções combinadas ou esforços conjuntos para adquirir mercadorias ou serviços técnicos geralmente prestados por indivíduos ou organizações com uma determinada competência.

O processo de *procurement* tem, no entanto, um significado mais amplo, uma vez que inclui a preparação e o processamento de exigências ou necessidades, aquisição de bens e serviços que satisfaçam essas necessidades, bem como o recibo final e a aprovação do pagamento correspondente. Envolve tipicamente a planificação da aquisição, a definição de normas e especificações, a pesquisa e selecção do fornecedor, a análise do melhor valor, a realização da aquisição e a gestão do contrato.

O processo de *procurement* geralmente faz parte da estratégia de uma organização porque a capacidade de adquirir certos bens e serviços irá determinar a continuidade das operações. Um bom processo de aquisição permite a organização otimizar a aquisição de bens e serviços de alta qualidade ao melhor preço possível e entregue de forma que satisfaça as necessidades da organização.

2. Política de *Procurement*

É importante notar que o parceiro de implementação é a autoridade responsável, sem recurso à USAID, no que respeita à resolução e satisfação de todas as questões contratuais e administrativas que possam surgir de todas as aquisições realizadas pela mesma. Isto inclui litígios, reivindicações, protesto de adjudicação, avaliação da origem ou outras questões de natureza contratual.

O parceiro tem a responsabilidade principal de criar um quadro adequado na organização para administrar todo o processo de aquisição. Para atingir este objectivo, a organização deve ter uma política de *procurement* claramente escrita, devidamente aprovada e em vigor. A política de *procurement* inclui um **Código de Conduta** específico para o *procurement* e contém os **Regulamentos de *Procurement***.

3. Código de Conduta

O código de conduta define o tom da conduta ética a ser observado sempre que a organização adquirir bens e serviços. Este documento deve estabelecer os valores fundamentais da organização – princípios éticos e morais a ser cumpridos por todos os membros da organização envolvidos na aquisição de bens e serviços.

O parceiro deve manter padrões escritos da conduta e da ética que guiam o desempenho dos seus funcionários envolvidos na adjudicação e administração de contratos de aquisição. Estes padrões devem incluir princípios como conflito de interesses, aceitação de ofertas, integridade, confidencialidade e competência.

Conflito de interesses – Nenhum funcionário, dirigente, ou agente da organização parceira deve participar na selecção, adjudicação ou administração de um contrato apoiado por fundos Federais Americanos caso exista um conflito de interesses real ou aparente. Tal conflito surgiria quando o funcionário, dirigente, ou agente, qualquer membro da sua família directa, ou parceiro, ou uma organização que o empregue, ou esteja prestes a empregar, qualquer uma das partes aqui indicadas, tem um interesse financeiro ou de outra natureza na empresa seleccionada para adjudicação.

Aceitação de ofertas – os dirigentes, funcionários e agentes do parceiro implementador não devem solicitar nem aceitar gratificações, favores, ou qualquer artigo de valor monetário de contratados ou partes de sub-acordos. No entanto, os parceiros devem estabelecer normas para situações em que o interesse financeiro não seja substancial ou a oferta seja um artigo de, não solicitado, mas com valor nominal.

Integridade – Todos os agentes, dirigentes e funcionários devem conduzir os negócios da organização, particularmente transacções de *procurement*, com toda a honestidade e manter princípios morais sólidos.

Confidencialidade – A confidencialidade refere-se a um conjunto de regras ou promessas que limitam restrições de acesso ou lugares relativos ao *procurement*, tratamento e divulgação de certo tipo de informação. No geral, a informação sensível é divulgada numa base de "**necessidade de saber**", o que significa que a informação permanecerá confidencial ou oculta até que tenha que ser divulgada a uma parte relevante e necessária. A informação relativa ao processo e selecção do *procurement* deve ser estritamente limitada aos membros da organização directamente envolvidos no processo de aquisição, desde que haja uma necessidade de saber.

Competência – A competência refere-se ao conhecimento, habilidades, capacidades e comportamentos mensuráveis ou observáveis que são críticos para o excelente desempenho no trabalho. Todos os funcionários, incluindo os responsáveis pelo *procurement*, devem ser encorajados a desempenhar as suas tarefas com plena competência.

Os padrões de conduta devem fornecer acções disciplinares a serem aplicadas em caso de violações de tais normas pelos dirigentes, funcionários ou agentes do Parceiro implementador.

4. Regulamentos do Procurement

No geral, os regulamentos do *procurement* operacionalizam a política de *procurement* pois:

- Estabelecem medidas para assegurar a livre concorrência

- Estabelecem procedimentos gerais de aquisição
- Definem requisitos de pagamento
- Fornecem requisitos na aquisição de mercadorias e serviços, incluindo a documentação necessária, ciclo de *procurement* e controlos internos a serem observados na gestão e na prestação de contas de transacções de *procurement*.

a) Concorrência:

Todas as transacções de *procurement* devem ser realizadas de maneira a permitir, da forma mais prática possível, uma concorrência aberta e livre.

Publicidade: As solicitações para a aquisição de mercadorias devem ser amplamente publicitadas através do uso dos recursos de divulgação mais disponíveis para promover o interesse e a concorrência para as aquisições financiadas pela USAID em áreas de origem geográfica elegíveis. Em particular, a publicidade deve ser direccionada para a obtenção de benefícios máximos de concorrência e para dar as empresas qualificadas a oportunidade de concorrer para uma adjudicação. O Parceiro implementador deve também publicitar em jornais locais, regionais apropriados, revistas internacionais, ou de acordo com as práticas locais.

Micro aquisições: O parceiro deve designar um limite (teto) razoável para uma micro aquisição no âmbito da qual possam ser aplicados os procedimentos de aquisição mais simplificados. As aquisições acima do limite da micro aquisição do parceiro devem ser realizadas de maneira a permitir uma concorrência justa e imparcial, garantindo que todas as fontes responsáveis possam concorrer de igual maneira.

Requisitos de Licitação: As solicitações devem estabelecer claramente todos os requisitos que o licitante ou oferente deve cumprir para que a proposta ou oferta seja avaliada pelo parceiro implementador. Toda e qualquer proposta ou oferta pode ser rejeitada caso seja do interesse do Parceiro fazê-lo e esteja devidamente justificado.

Práticas não concorrenciais: O parceiro deve estar alerta a conflitos de interesse organizacionais ou práticas entre contratados que restrinjam ou eliminem a concorrência ou de outra forma restrinjam o comércio livre.

Vantagem competitiva desleal: Com vista a assegurar o desempenho objectivo do contratado e eliminar a vantagem desleal da concorrência, os contratados que desenvolvem ou esboçam especificações, requisitos, descrição de tarefas, licitações e/ou pedidos de propostas devem ser excluídos de concorrer a tais aquisições.

Julgamento equilibrado: Devem ser feitas adjudicações ao licitante ou oferente cuja proposta ou oferta melhor responde à solicitação e que seja mais vantajosa ao parceiro, após considerar o preço, a qualidade e outros factores.

b) Procedimentos de Procurement

Todos os parceiros implementadores da USAID devem estabelecer procedimentos escritos de *procurement*. Estes procedimentos devem, no mínimo:

- Evitar a aquisição de artigos desnecessários;
- Onde for apropriado, analisar alternativas de arrendamento e aquisição para determinar a solução mais económicas e prática;
- Ao solicitar bens e serviços, cumprir os seguintes requisitos:
 - Fornecer uma descrição clara e precisa dos requisitos técnicos do material, produto ou serviço a ser adquirido (não deve conter características que restrinjam indevidamente a concorrência), bem como descrições específicas a que os licitantes devem atender quando tais artigos são incluídos na solicitação.
 - Devem ser feitos esforços positivos pelos parceiros para utilizar pequenos negócios, empresas de propriedade minoritária e empreendimentos comerciais dirigidos por mulheres, sempre que possível.
 - Os tipos de instrumentos de aquisição usados (ex.: contratos de preço fixo, contratos de custos reembolsáveis, ordens de pagamento e contratos de incentivo) devem ser determinados pelo parceiro mas devem ser apropriados para a aquisição particular e para promover o melhor interesse do programa ou projecto em questão. Mais adiante é dada uma definição dos tipos de contrato.

NOTA: Não devem ser usados métodos de contratação “custo-mais-a-percentagem-do-custo” ou “percentagem do custo de construção”.

c) Requisitos de Pagamento

A política da USAID estabelece que os contratados e fornecedores sejam pagos na base de bens entregues, comprovados por meio de documentos como factura do fornecedor e relatório de recepção.

B. Procurement de Mercadorias

1. Regulamentos Gerais que Regem o *procurement* de Mercadorias

a) Elegibilidade das Mercadorias: A seguir encontra-se uma lista de mercadorias restringidas e proibidas.

- **Mercadorias Proibidas:** Algumas mercadorias só poderão ser financiadas pela USAID mediante a obtenção de aprovação prévia, nomeadamente:
 - Mercadorias agrícolas
 - Veículos motorizados
 - Produtos Farmacêuticos
 - Pesticidas
 - Equipamento usado
 - Fertilizantes

- **Mercadorias não elegíveis:** O financiamento de certas mercadorias pela USAID é geralmente proibido ou limitado a casos muito especiais. Estas mercadorias são:
 - Equipamento militar
 - Equipamento de vigilância
 - Mercadorias para o apoio à polícia e a outras actividades de aplicação da Lei
 - Serviços e equipamento para realização de abortos
 - Bens de luxo e equipamento para jogos de azar
 - Equipamento relativo à modificação do tempo

b) Origem e Nacionalidade: Todas as mercadorias e serviços que serão reembolsados pela USAID devem cumprir com os requisitos de origem e de nacionalidade previstos no 22 CFR 228. Para uma lista actual de países dentro do código geográfico, favor consultar: <http://auslnxapvweb01.usaid.gov/ADS/300/310.pdf>.

2. Documentação

a) Resumo da documentação mínima necessária: A lista seguinte é um resumo da documentação mínima necessária para a aquisição de mercadorias:

- Documentos de Licitação
- Requisição de Compra (RC)
- Ordem de compra (OC)
- Relatório de recepção e inspecção
- Factura do fornecedor
- Recibo do pagamento
- Cópia do pagamento em Cheque/Dinheiro
- Registo de activos fixos

b) Descrição da Documentação Mínima Necessária:

- **Documentos de Licitação:** Antes de um fornecedor ser seleccionado, se os requisitos para a aquisição das mercadorias não tiverem sido anunciados, as ofertas devem ser solicitadas a pelo menos três fornecedores dos quais se poderia razoavelmente esperar a apresentação de uma proposta para fornecer os produtos necessários. A comissão técnica ou o departamento de compras lida com os procedimentos de licitação. Os documentos de licitação servem de comprovativo de que o parceiro obteve a melhor oferta para a compra das mercadorias. Os documentos de licitação incluem:
 - Lista de licitantes pré-qualificados, caso existam, antes da emissão do documento de solicitação
 - Documento de solicitação completo, antes da emissão
 - Anúncio ou Aviso a potenciais licitantes
 - Propostas Financeiras e Técnicas (incluindo o comprovativo da sua apresentação)

- Descrição do método de selecção do contratado
 - Listas dos contratados seleccionados
 - Resumo da selecção da licitação
 - Aprovação da comissão técnica
 - Qualquer decisão de rejeição de todas as licitações
 - Documentos contratuais assinados
- **Requisição de Compra (RC):** Uma requisição de compra é um formulário numerado sequencialmente e duplicado para solicitar a aquisição de mercadorias necessárias ou artigos de inventário. Esta deve incluir uma descrição do equipamento/material necessário.
 - **Ordem de compra (OC):** A ordem de compra é um formulário numerado sequencialmente e triplicado emitido pelo departamento de compras ao fornecedor para iniciar o processo de aquisição de uma mercadoria ou artigo necessário. A ordem de compra torna-se num contrato vinculativo quando é assinado ou quando o fornecedor começa a cumprir a ordem. A ordem de compra deve ser revista e aprovada pelo director do departamento de compras e deve incluir uma descrição completa do equipamento/materiais necessários, o preço por unidade, a data de entrega e os termos de pagamento. O contrato de aquisição/ordem de compra deve prever medidas legais a serem tomadas em caso de incumprimento, não entrega e entrega fora do prazo.
 - **Relatório de Recepção/Inspeção:** o Relatório de recepção é um formulário numerado sequencialmente usado pelo armazém para registar os artigos recebidos pelos fornecedores. Este relatório deve ser preparado logo que os bens/equipamento sejam recebidos pelo armazém e deve incluir a informação completa dos artigos entregues, nomeadamente a quantidade exacta, o estado das mercadorias/equipamento e quaisquer faltas ou desvios em relação às especificações indicadas na ordem de compra.
 - **Factura do Fornecedor:** A factura do fornecedor é um documento comercial emitido pelo fornecedor ao parceiro relativo a artigos fornecido, e que indica os produtos, quantidades e preços acordados para os produtos. O parceiro deve reconciliar a factura com a ordem de compra e o relatório de recebimento.
 - **Recibo de Pagamento:** O recibo de pagamento é um reconhecimento oficial e escrito que comprova que o fornecedor recebeu o pagamento pelos bens entregues ao parceiro.
 - **Pagamento em Cheque/Dinheiro:** Uma cópia do cheque enviada ao fornecedor pelo pagamento das mercadorias recebidas deve ser anexada ao pacote de comprovativos de pagamento, que inclui o pedido de compra, ordem de compra, relatório de recebimento ou de inspecção e factura do fornecedor. O fornecedor deve assinar recibos de cheques/dinheiro após receber o pagamento. O parceiro deve fazer todos os esforços para evitar pagamentos em dinheiro, sempre que possível.

- **Registo de Activos /Inventário:** O registo de activos fixos/ inventário é um registo de mercadorias adquiridas (ou de outro modo recebidas) pelo projecto. O registo pode ser mantido num livro encadernado ou em cartões auxiliares individuais. O registo deve fornecer descrição suficiente de cada artigo, incluindo:
 - Data da aquisição
 - Quantidade
 - Valor do activo
 - Número de referência da factura
 - Localização física do artigo
 - Número de série do artigo
 - Condições gerais do artigo no acto de recebimento
 - Nível de depreciação do activo
 - Qualquer informação adicional que facilite um inventário físico anual

3. Ciclo de *Procurement* (Aquisição)

a) **Plano de Trabalho**

O parceiro implementador deve enviar um plano de trabalho anual a ser aprovado pela USAID. Este deverá enumerar todas as mercadorias que deverão ser adquiridas ao longo do projecto anualmente. A gestão deve assegurar que nenhum fundo seja utilizado para mercadorias não aprovadas no plano de trabalho; caso contrário, deve ser enviada à USAID um pedido por escrito antes do início do processo de *procurement* não aprovado previamente.

b) **Departamento Requerente**

O departamento requerente prepara uma Requisição de Compra (RC) listando as mercadorias necessárias com as quantidades e especificações necessárias baseadas no plano de trabalho aprovado e envia-a ao Gestor Financeiro (ou ao responsável no Departamento de Finanças/ Contabilidade) para verificação da disponibilidade de orçamento/verba, legitimidade e alocação. Uma vez despachada do departamento de finanças/contabilidade, a requisição de compra é enviada ao Director do Projecto, que é o responsável pela aprovação.

c) **Departamento de Compras**

O departamento de compras recebe a requisição de compra após aprovação do Director do Projecto e inicia o processo de aquisição através de anúncio publicitário para que potenciais fornecedores submetam propostas técnicas e financeiras.

A **Comissão de Avaliação Técnica**, composta por um mínimo de três pessoas, avalia as propostas recebidas de vários fornecedores para determinar a melhor oferta com base nos preços e especificações técnicas e selecciona a oferta mais vantajosa para o parceiro.

Após a avaliação e selecção da oferta mais vantajosa, a equipa de avaliação técnica prepara o memorando e envia-o ao Director do Projecto para aprovação, e uma vez aprovado, o processo é encaminhado ao departamento de compras.

Quando o departamento de compras recebe o memorando aprovado, informa ao fornecedor seleccionado e prepara e envia um contrato /ordem de compra determinando as quantidades específicas, a qualidade, as especificações, os preços, os termos da entrega e o pagamento e prepara a Ordem de Compra (OC). O Director do Projecto deve aprovar a Ordem de Compra.

Uma cópia da ordem de compra é então encaminhada ao departamento de recebimento para ser usada no controlo de mercadorias quando estas são recebidas. Uma segunda cópia é enviada ao departamento financeiro.

d) Departamento de Recebimento/ Armazém

O departamento de recebimento recebe uma cópia da Ordem de Compra para usá-la para efeitos de comparação das especificações das mercadorias recebidas com as mercadorias solicitadas.

As mercadorias devem ser contadas e aleatoriamente verificadas para ver se contêm quaisquer faltas ou desvios das especificações. Qualquer discrepância deve ser comunicada no relatório de recebimento e inspecção.

Quando as mercadorias recebidas tiverem sido reconciliadas no que se refere às especificações de qualidade e quantidade, deve ser preparado um relatório de recebimento e inspecção, o qual deve ser aprovado por pessoal autorizado. O relatório original deve ser arquivado no armazém e uma cópia encaminhada ao departamento financeiro para iniciar o pagamento.

As mercadorias recebidas são então registadas nas “fichas de produtos” (registo de inventário do armazém) e no registo de activos fixos, normalmente arquivado pelo Departamento Financeiro / de Contabilidade.

e) Departamento Financeiro/ de Contabilidade

Antes da emissão da Ordem de Compra, o departamento financeiro / de contabilidade analisa a cópia da requisição da compra para verificar se as mercadorias solicitadas foram aprovadas no plano de trabalho.

As cópias da (a) Requisição de Compra (RC), (b) Ordem de Compra (OC), (c) Relatório de Recebimento (RR) e (d) Factura do Fornecedor são recebidas e analisadas pelo departamento de finanças e quaisquer discrepâncias (nas quantidades, especificações etc.) devem investigadas.

O Gestor Financeiro e o Director do Projecto analisam e aprovam o pacote (documentos comprovativos) para o pagamento.

O Contabilista (Departamento Financeiro) regista as mercadorias no registo de activos fixos/ livro de inventário com o valo de custo.

Um cheque assinado pelo Director do Projecto ou Comprovativo de Transferência Electrónica (CTE) é enviado ao fornecedor. O cheque ou CTE é enviado por correio electrónico/ entregue em mãos ao fornecedor e um recibo assinado pelo mesmo é encaminhado para o departamento financeiro.

4. Resumo do Controlo Interno

O controlo interno da aquisição de mercadorias visa assegurar que a organização cumpra com as leis, regulamentos, políticas e normas apropriados na aquisição de mercadorias através de um processo de *procurement* livre, transparente, eficaz e eficiente com vista a obter o melhor valor, evitar a fraude, salvaguardar os activos e fornecer informação e registos confiáveis.

a) Verificação Independente do Desempenho e Avaliação Apropriada dos Montantes Registados

Para garantir o cumprimento dos sistemas de controlo, os dirigentes da organização ou os seus representantes devem ser capazes de verificar de forma independente revendo, comparando e reconciliando o desempenho dos seus colegas a trabalhar em funções de *procurement* de modo a assegurar que transacções relacionadas seguirem as regras e os regulamentos aplicáveis. Para serem eficazes, muitas dessas verificações são incorporadas no processo de aquisição e outras podem ser realizadas periodicamente ou de surpresa por um funcionário independente do pessoal responsável pela informação.

O quadro abaixo apresenta as funções principais relativas à aquisição de mercadorias e o funcionário responsável pela verificação independente de tais transacções:

| Documento/Actividade | Funcionário Responsável pela verificação independente |
|---|---|
| <u>Requisição de Compra:</u> Assegura que as mercadorias requisitadas são para o benefício do projecto e aprovadas no plano de trabalho da USAID | Director do Projecto / Pessoa Designada |
| <u>Procedimentos da licitação:</u> Assegura que procedimentos de licitação apropriados foram cumpridos e que foi seleccionada a melhor proposta (caso seja material) | Director do Projecto / Pessoa Designada Director de Compras |
| <u>Cheque ao Fornecedor:</u> Assegura que os cheques se destinam ao pagamento das mercadorias requisitadas pelo departamento de compras e | Director do Projecto / Signatário do cheque Pessoa Designada |

| Documento/Actividade | Funcionário Responsável pela verificação independente |
|--|---|
| recebidas pelo armazém | |
| <u>Ordem de Compra:</u> Assegura que a ordem de compra seja preparada de acordo com a requisição de compra aprovada e para o fornecedor seleccionado | Director de Compras/ Pessoa Designada |
| <u>Relatório de recepção/ inspeção:</u> Assegura que as mercadorias recebidas cumpram com as especificações da ordem de compra. Qualquer discrepância deve ser comunicada | Supervisor de armazém/ Pessoa Designada |
| <u>Requisição de Compra:</u> Assegura que as mercadorias requisitadas estejam dentro do orçamento e do plano de trabalho | Gestor Financeiro |
| <u>Comprovativo de Pagamento:</u> Assegura que os detalhes na factura do fornecedor relativos a especificações e quantidades encomendadas cumpram com o Requisito de Compra, Ordem de Compra e Relatório de Recepção | Gestor Financeiro |
| <u>Registos no Livro Razão Geral:</u> Assegura que o contabilista tenha registado as aquisições nos registos apropriados (registo de activos fixos, Livro Razão Geral e registos auxiliares) | Gestor Financeiro |
| <u>Factura do fornecedor:</u> Assegura que a factura recebida pelo fornecedor seja referente às mercadorias entregues ao armazém (relatório de recebimento) e às mercadorias requisitadas pelo departamento de compras (Requisição de Compra e Ordem de Compra) | Contabilista |

b) Segregação de Funções

O termo segregação de Funções significa que pessoas diferentes irão, até onde for prático, desempenhar as funções de ordenar, comprar, receber, autorizar e pagar mercadorias adquiridas. Numa perspectiva de segregação de funções, o cumprimento de mais de uma destas funções pela mesma pessoa seria considerado realização de “tarefas incompatíveis”. Por outras palavras, nenhum funcionário deve ter a responsabilidade de realizar duas ou mais das tarefas principais simultaneamente.

O quadro apresentado abaixo resume como as responsabilidades podem ser atribuídas a diferentes funcionários a fim de garantir a segregação mínima de tarefas.

| Documento/Actividade | Funcionário Responsável |
|---|---|
| Prepara a Requisição de Compra | Departamento de Requisições |
| Avalia e selecciona a melhor proposta; Prepara o memorando de selecção | Comissão de Avaliação Técnica |
| Publica anúncio com base na RC aprovada Negocia com o licitante seleccionado Prepara a Ordem de Compra | Gestor de Compras/ Departamento de Compras |
| Compara os artigos recebidos com a Ordem de Compra Prepara o relatório de recepção e de inspecção Presta assistência na realização de inventários físicos anuais | Supervisor do Armazém/ Pessoa Designada |
| Recebe e revê o pacote da factura (factura do fornecedor), Requisição de Compra, Ordem de Compra e Recebimento Dá seguimento às discrepâncias no pacote da factura Inicia o processo de emissão de cheques ao fornecedor para efeitos de pagamento das mercadorias adquiridas Regista as mercadorias recebidas nos registos permanentes (registo de activos fixos/livro de inventário) Regista as transacções no Livro Razão Geral | Contabilista |
| Verifica a requisição de compra em função do orçamento Revê os pacotes de pagamento Participa de inventários físicos anuais | Gestor Financeiro |
| Aprova a requisição de compra; assina cheques para os fornecedores | Director do Projecto |
| Realiza a contagem física anual de artigos dispensáveis e reconcilia as diferenças nos registos de armazém e no registo de activos fixos | Funcionário independente do armazém e departamento financeiro |

Realisticamente, no entanto, a dimensão e os recursos de uma organização podem tornar impraticável uma segregação de tarefas ideal e é nessa altura que deve ser considerada a possibilidade de compensar os sistemas de controlo, tais como verificações independentes por auditores. No mínimo, as funções de **autorização, registo e custódia** devem estar separadas.

c) Protecção de acesso a Activos e Registos

A protecção dos activos está principalmente ligada ao controlo físico de mercadorias, que incluem métodos e medidas adoptadas para proteger os activos do furto, roubo e uso não autorizado. O uso de sistemas de controlo físico, mecânico e electrónico é essencial. Alguns exemplos desses sistemas de controlo:

- Os documentos relativos ao processo de *procurement* e os registos do pagamento e do inventário devem ser armazenados em arquivos fechados à chave, com acesso restrito apenas a pessoas autorizadas.

- As mercadorias devem ser armazenadas em locais seguros (armazéns) ou enviadas para uso. O acesso às mercadorias deve ser restrito apenas a pessoas autorizadas.
- Após o processamento do pagamento, todos os documentos devem ser carimbados “PAGO” para evitar o uso indevido ou a possibilidade de pagamentos duplos.
- Todos os bens fixos devem ser anotados no registo dos activos fixos.
- Todas as mercadorias financiadas pelo projecto devem ser identificadas com o emblema da USAID e um número de série.
- Todos os bens fixos devem ser registados em cartões de inventário e supervisionados pela pessoa responsável (armazém).
- Deve ser realizada uma contagem física anual das mercadorias compradas para identificar quaisquer discrepâncias entre o registo do activo fixo e o bem em mãos. A reconciliação entre a contagem física e o registo do activo fixo deve ser realizada pelo menos uma vez por ano.
- Nenhuma transferência de localização deve ser realizada sem a aprovação do supervisor do armazém e o registo da transferência nos livros.

d) Autorização de Transacções e Actividades

O gestor orçamental detém a responsabilidade final de garantir que a transacção seja concluída em cumprimento das normas e regulamentos apropriados sendo o último ponto de verificação antes da conclusão da transacção. Desta forma, o papel de gestor orçamental vai além de apenas “*dar luz verde*”, mas na verdade certifica-se de que a pessoa fez toda a investigação prévia (*due diligence*) necessária para certificar que todas as regras e regulamentos relativos a essa operação particular foram cumpridos.

A seguir é apresentada uma lista dos documentos principais relativos à aquisição de mercadorias e o seu respectivo gestor orçamental.

| Actividade Documental | Gestor Orçamental |
|--------------------------|--|
| Requisição de Compra | Director/Departamento de Requisição e Director do Projecto |
| Documento de Licitação | Director de Compras/ Director do Projecto |
| Ordem de Compra | Director de Compras/ Director do Projecto |
| Relatório de Recebimento | Director do Armazém |
| Pacote de Comprovativos | Director Financeiro |
| Cheque ao Fornecedor | Director do Projecto Director Financeiro |

É importante que a direcção avalie continuamente a eficácia dos sistemas de controlo em uso, analise os que podem não estar a ser executados no seu potencial máximo e implemente mudanças conforme necessário.

C. *Procurement* de Serviços Profissionais e de Consultoria

1. Normas Gerais/*Procurement* de Serviços Profissionais e de Consultoria

Na maioria dos casos, os regulamentos e requisitos de aquisição de serviços Profissionais e de Consultoria são similares aos usados para a aquisição de mercadorias, conforme discutido nas secções anteriores. As normas que se seguem são específicas para *procurement* de serviços:

a) Definição

Os serviços profissionais e de consultoria geralmente são prestados por pessoas que observam os seguintes critérios:

- Estão associadas a uma profissão particular.
- Tem habilidades e competências específicas.
- Não são funcionários da organização beneficiária.
- Geralmente trabalham em contratos de curta-duração (duração de menos de um ano).

O acordo do projecto celebrado entre a USAID e o parceiro geralmente enuncia os procedimentos contratuais, normas originais, procedimentos de desembolso e outras questões importantes. Os principais requisitos são conforme abaixo ilustrados:

b) Concorrência

A USAID exige que o parceiro obedeça a procedimentos de concorrência e selecção técnica entre os potenciais adjudicatários qualificados durante a aquisição de serviços profissionais e técnicos. Esses procedimentos de concorrência incluem a obtenção de maior número possível de propostas e selecção competitiva com base nas competências técnicas.

- **Publicidade:** semelhante ao *procurement* de mercadorias, o *procurement* de serviços técnicos ou consultoria deve ser extensivamente publicitado para promover o interesse de potenciais concorrentes, maximizando a concorrência nos processos de *procurement* de serviços e consultorias, financiados pela USAID nas respectivas áreas geográficas, através de diários, jornais locais, regionais e internacionais, ou em conformidade com as práticas comuns locais.
- **Limites (tetos) para Publicitar/Solicitar Propostas:** abaixo, os limites (tetos) da **USAID** para solicitação de propostas:
 - Caso o valor estimado do contrato não exceda **US \$2.500** ou o equivalente, o *procurement* pode ser executado obedecendo os requisitos de **micro-aquisição**, onde a negociação pode ser realizada directamente com um fornecedor sem a solicitação formal de propostas.
 - Caso o valor contratual proposto possa exceder os **US \$2.500**, mas seja inferior a **US \$15.000**, serão necessárias pelo menos (3) cotações.
 - Caso o valor contratual proposto possa exceder os **US \$15.000**, mas seja inferior a **US \$25.000**, a solicitação de propostas deve ser publicitada em quadros de anúncio

- em lugares públicos ou por qualquer outro meio de comunicação electrónica adequado com maior circulação ou audiência;
- Caso o valor contratual proposto possa exceder os **US \$25.000**, a solicitação de propostas deve ser publicitada num Ponto de Entrada do Governo (PEG), o que pode ser feito ao publicar um anúncio escrito no quadro de anúncios disposto na entrada da instituição beneficiária, como um Ministério, Direcção Nacional ou qualquer outra instituição pública Moçambicana. A USAID encoraja os parceiros a usar estes quadros de anúncios de instituições de governo combinados com outros meios adequados como jornais de grande circulação, sítios de *internet*, estações de rádio e de televisão com grandes audiências para publicitar e solicitar propostas.
 - O parceiro **deve estabelecer limites ou tetos mais baixos adequados às circunstâncias locais**. Os registos devem ser mantidos no arquivo de contratos da solicitação efectuada.
 - **Excepções à Concorrência livre e Aberta:** abaixo as excepções aceites pela da USAID para o não cumprimento dos requisitos referentes a publicidade:
 - **Contratos de seguimento (*follow-on*):** Caso o parceiro deseje empregar um adjudicatário que tenha executado o seu trabalho de forma satisfatória relativamente na fase de identificação, desenvolvimento ou estudo de uma actividade, a selecção pode ser feita sem concorrência desde que:
 - ✓ O adjudicatário foi inicialmente seleccionado numa base de concorrência livre e aberta, e
 - ✓ Todas as firmas concorrentes à fase inicial foram informadas nos Pedidos de Propostas Técnicas (PPT) que o parceiro se reservava ao direito de contratar o adjudicatário vencedor da fase inicial para um contracto de seguimento.
 - **Renúncias para negociação com uma Única Fonte:** a concorrência no processo de *procurement* por serviços pode ser renunciada e a negociação com uma única fonte pode seguir, apenas se um dos critérios abaixo for verificado. As renúncias devem ser suportadas por um registo escrito dos motivos para a negociação com uma única fonte.
 - ✓ Existe apenas um único fornecedor de serviços que possa cumprir com o desenho especial ou requisitos operacionais solicitados.
 - ✓ O adjudicatário pode demonstrar a existência de uma situação de emergência na qual o requisito de concorrência resultaria num atraso inaceitável do projecto.
 - ✓ A aderência a procedimentos concorrenciais resultaria num prejuízo ou impediria o alcance dos objectivos do projecto.
 - ✓ Caso apenas uma firma/pessoa responda à solicitação por serviços profissionais ou técnicos, as negociações técnicas e de custos podem ser realizadas com essa firma.

- **Propostas de Custo e Técnicas:** as propostas de custo são submetidas separadas da oferta técnica. A qualidade da resposta técnica à solicitação é avaliada inicialmente por um painel técnico. De seguida, as propostas de custos são analisados apenas para as licitações dos fornecedores de serviço que tiverem sido aprovados na primeira fase.
- **Seleção:** a seleção deve ser baseada na avaliação dos méritos das propostas técnicas apresentadas.

c) **Políticas e Procedimentos Gerais:** as políticas e procedimentos de *procurement* de serviços profissionais e de consultoria também incluem o seguinte:

- Um contrato assinado obrigatório.
- Assim que o serviço for concluído, uma avaliação do mesmo deve ser elaborada e aprovada pelo oficial técnico (Relatório de Entrega de Serviços).
- O pedido de pagamento de serviços efectuados deve ser submetido pelo adjudicatário, suportada pela documentação adequada e completa.
- Os honorários pelos serviços prestados não devem exceder a escala de pagamentos do Serviço Nacional Estrangeiro (FSN) da USAID de nível 12 ou o limite máximo da USAID.
- A natureza e Descrição de Tarefas devem se apropriada aos serviços solicitados.

d) **Tipos de Contrato:**

Existem vários tipos de contratos admitidos pelo regulamento do governo Americano para *procurement* de serviços profissionais e de consultoria (Regulamento Federal de Aquisição - FAR - Parte 16 - Tipos de Contrato). Abaixo, os tipos de contrato preferenciais/recomendados a ser usados pelos parceiros da USAID:

- **Contratos de valor fixo** – contractos celebrados com base num valor fixo para os serviços a prestar ou, em casos apropriados, um valor ajustável até um limite fixo. Os contratos de valor fixo ao abrigo de um valor ajustável devem incluir um valor máximo, um valor indicativo (incluindo custo teórico), ou ambos. Este tipo de contrato põe o adjudicatário sob risco máximo e responsabilidade por todos os custos e lucros ou perdas resultantes; assim, é o tipo de contrato mais recomendado a ser usado pelos parceiros da USAID.
- **Contrato de reembolso de custos** para pagamentos de custos admissíveis incorridos na execução do contrato. Estes contratos estabelecem uma estimativa do custo total para efeitos de alocação de fundos e estabelecem um limite de valor que o adjudicatário não deve exceder (excepto a seu próprio risco) sem aprovação do oficial de contractos da USAID. Caso um contrato de preço fixo não possa ser usado, o contrato de reembolso de custos será a opção imediata, visto que também impõe parte do risco sobre o adjudicatário.

- **Contratos de nível de esforço** requer que (a) o adjudicatário concentre um nível específico de esforços sobre um período de tempo declarado de trabalho e (b) o parceiro pague um montante fixo ao adjudicatário. Este tipo de contrato é adequado para serviços profissionais e de consultoria realizados por um único consultor, onde o compromisso pode variar ao longo de um período de tempo considerável.

Existem outros tipos de contrato que podem ser usados sob circunstâncias muito específicas, alguns dos quais estão abaixo mencionados. Não obstante, o parceiro deve consultar a USAID antes de se comprometer nos seguintes tipos de contrato:

- **Contratos de incentivo** são desenhados para alcançar objectivos de aquisição específicos ao: (1) estabelecer metas razoáveis e alcançáveis claramente comunicadas ao adjudicatário; e (2) incluindo arranjos de incentivo apropriados. Os incentivos por exemplo, podem incluir disposições para pagar bónus ao adjudicatário por alcançar certas metas ou padrões pré-estabelecidos.
- **Contratos de Entrega Indefinida (CEI)** este tipo de contrato inclui “*Ordens de Tarefa*” que significa um contrato de prestação de serviços que não especifica uma quantidade de serviços fixa (diferente de uma quantidade mínima ou máxima) e que prevê a emissão de ordens para a realização de tarefas durante o período do contrato.
- **Contrato de tempo e material** para aquisição simultânea de consumíveis ou serviços na base de horas de trabalho directas a taxas fixas especificadas por hora que incluem salários, despesas gerais e administrativas, e lucro; e (2) custo real dos materiais. Um contrato de tempo e material pode ser usado apenas quando não for possível estimar com precisão a extensão ou duração do trabalho na altura do contrato ou antecipar os custos com algum nível de confiança.
- **Acordo** é um instrumento escrito de entendimento negociado entre uma organização parceira da USAID e um adjudicatário que (1) contém cláusulas contratuais que se aplicam a contratos futuros entre as partes durante a sua rescisão, e (2) contempla contratos futuros separados que incorporam por referência ou anexo as cláusulas necessárias e aplicáveis acordadas no âmbito do acordo básico. Um acordo básico não é um contrato legalmente vinculativo.

Para além dos tipos de contrato acima mencionados, existem outros tipos de contrato não mencionados neste documento que não são comumente aplicáveis aos parceiros. Para informação adicional sobre os tipos de contrato admissíveis pelo governo Americano, por favor visite a página:

<http://farsite.hill.af.mil/reghtml/regs/far2afmcfars/fardfars/far/16.htm>

e) Responsabilidades:

- **Responsabilidades do Consultor:** O consultor deve submeter o seguinte:

- os serviços necessários dentro do prazo estipulado por ambas partes no contrato;
 - uma factura descritiva do serviço prestado e detalhes dos custos relacionados como taxas, viagens, materiais e equipamento, caso exista, para o qual o pagamento é facturado;
 - qualquer relatório ou recomendação necessários como o Relatório de Entrega de Serviços (RES), conforme definido nos contratos.
- **Responsabilidades do Oficial Técnico:** O oficial técnico deve certificar que:
 - os serviços para os quais o reembolso é necessário foram entregues de forma satisfatória;
 - o reembolso requisitado está em conformidade com os termos do contrato;
 - os relatórios ou recomendações necessários no âmbito do contrato foram recebidos e estão em conformidade com os termos do mesmo.

2. Documentação

A lista abaixo representa a documentação mínima necessária para o *procurement* de serviços profissionais e de consultoria:

- Documento de Concurso e Memorando de Selecção
- Requisição de Serviços (SR)
- Ordem de Serviço (OS)
- Contrato assinado por ambas partes. O contrato deve incluir o âmbito do trabalho, quantia, termos de pagamento, data efectiva e data de conclusão.
- Relatório de Realização de Serviços (RRS) aprovado pelo oficial técnico
- Factura do consultor
- Recibo de pagamento do consultor
- Relatórios ou recomendações conforme definido no contrato

3. Ciclo do *Procurement* por Serviços

a) **Ciclo de Contratação**

O parceiro deve submeter um plano de trabalho anual a ser aprovado pela USAID. Este plano de trabalho deve pormenorizar todos os serviços que se espera executar ao longo do ano/vigência do contrato. A direcção deve assegurar que nenhuns fundos são utilizados para serviços não aprovados no plano de trabalho; caso contrário, um pedido escrito deve ser submetido à USAID antes do uso dos fundos.

O oficial técnico/departamento requerente submete uma Requisição de Serviços (RS) ao Director do Projecto para serviços de consultoria. Este pedido deve ser despachado primeiro pelo Departamento Financeiro/Contabilidade para verificar a disponibilidade de fundos.

Caso o Director do Projecto aprove o pedido, este será encaminhado para o departamento de *procurement* para publicitar e realizar o respectivo *procurement* (procedimentos competitivos das licitações, conforme necessário).

Um **Comité Técnico** avalia as propostas, selecciona a melhor proposta e prepara um Memorando de Selecção a ser enviado para o Director do Projecto para efeitos de aprovação.

Assim que o Memorando de Selecção for aprovado, o departamento de *procurement* negocia o contrato com o consultor. Caso as partes concordem com os termos do contrato, o consultor e o Director do Projecto assinam o contrato.

O contrato é assinado em três cópias originais, uma para o consultor, a segunda para o Departamento de *Procurement* e a Terceira para o Departamento Financeiro.

b) Ciclo de Pagamento

Após o consultor realizar os serviços, este prepara um Relatório de Realização de Serviços (RRS). O oficial técnico confirma que os serviços foram realizados em conformidade com o âmbito de trabalho acordado ao analisar e aprovar o Relatório de Realização de Serviços.

Um pedido de pagamento ou factura emitida pelo adjudicatário é então encaminhada para o Departamento Financeiro para efeitos de pagamento. O Departamento de Finanças desempenha os passos abaixo:

- Analisa a o pedido de pagamento, verifica se o pedido do adjudicatário está em conformidade com os termos do contrato e o que Relatório de Realização de Serviços aprovado pelo oficial técnico existe.
- Prepara um documento (voucher) com as classificações de contabilidade.
- Prepara um cheque e o envia para o Director do Projecto analisar e assinar.
- O cheque com os documentos de suporte é encaminhado para o Director do Projecto assinar.
- Após a assinatura do cheque pelo Director do Projecto, o Contabilista regista a transacção no livro razão de desembolso de fundos e no livro razão geral.
- O cheque é então encaminhado para o Caixa e deve ser levantado pelo consultor. O consultor recebe o cheque do Caixa e assina/emite um recibo de pagamento.
- Uma cópia do cheque e o recibo de pagamento são então encaminhados para o Departamento Financeiro para serem anexos à documentação de suporte. Estes arquivos ficam retidos para a auditoria.

4. Resumo dos Controlos Internos

a) Verificação Independente do Desempenho e Avaliação Apropriada dos Montantes Registados

Para garantir o cumprimento dos sistemas de controlo, os dirigentes da organização ou os seus representantes devem ser capazes de verificar de forma independente revendo,

comparando e reconciliando o desempenho dos seus colegas a trabalhar em funções de *procurement* de modo a assegurar que transacções relacionadas seguiram as regras e os regulamentos aplicáveis. A tabela seguinte resume tais funções:

| Documento/Actividade | Oficial Responsável por cheques independentes |
|---|---|
| Seleção do consultor pelo comité de selecção | Director do Projecto |
| Avaliação do desempenho do Consultor | Gestor do Programa ou Oficial Técnico |
| Registo adequado dos dados financeiros | Gestor Financeiro |
| Supervisão geral do trabalho financeiro e técnico | Director do Projecto |

b) Segregação de Funções

A tabela abaixo resume como as responsabilidades podem ser atribuídas a diferentes oficiais a fim de garantir a segregação de funções adequada:

| Documento/Actividade | Oficial Responsável |
|---|---------------------------------------|
| Avaliação das licitações e propostas | Comité Técnico |
| Aprovação da requisição de serviços Aprovação da selecção pelo comité técnico Aprovação/assinatura do contrato de prestação de serviços Assinatura do cheque | Director do Projecto |
| Publicitação do <i>procurement</i> ao usar procedimentos competitivos Negocia e prepara o contrato | Departamento de <i>Procurement</i> |
| Aprovação do relatório de entrega de serviço | Gestor do Programa ou Oficial Técnico |
| Regista a transacção nas contas Analisa a factura com documentação Prepara o cheque/pagamento | Contabilista |
| Verifica o orçamento/fundos disponíveis Analisa o pacote de factura | Gestor Financeiro |
| Distribui os cheques | Caixa |

c) Protecção sobre o acesso aos Registos de Procurement

Os seguintes aspectos devem ser observados ao conduzir um processo de procurement:

- O acesso a propostas técnicas devem ser limitadas ao Comité Técnico de Avaliação ou aos oficiais técnicos caso o comité não esteja disponível e ao Director do Projecto apenas.
- Todos os arquivos relativos ao *procurement* de serviços incluindo licitações, selecção e contratos devem ser mantidos em armários trancados com acesso limitado a pessoal autorizado apenas.
- O acesso aos Relatórios de Realização de Serviço devem ser limitados ao Director do Projecto e oficial técnico.
- Após processar os pagamentos, todas as facturas e documentos de suporte devem ser carimbados “PAGO” para evitar o mau uso ou a possibilidade de pagamentos duplicados.
- Os comprovativos e cheques devem ser pré-numerados.
- Os registos contabilísticos devem ser arquivados em armários trancados com acesso limitado ao Contabilista apenas.

d) Autorização das Transacções e Actividades

Abaixo, a lista de oficiais autorizados responsáveis pelas principais transacções ligadas aos *procurement* de serviços:

| Documento/Actividade | Oficial Responsável |
|-------------------------------------|---|
| Requisição de serviços | Director do Projecto |
| Aceitação do consultor seleccionado | Director do Projecto Oficial Técnico |
| Contrato do consultor | Director do Projecto |
| Relatório de entrega de serviços | Oficial Técnico |
| Comprovativo de pagamento | Director do Projecto Gestor Financeiro |

D. Estudo de Casos sobre Normas de *Procurement*

1. Caso da ABC

A ABC é um parceiro financiado pela USAID a trabalhar na área do desenvolvimento agrícola e melhoria da produção de culturas alimentares. A ABC solicita frequentemente a aquisição de equipamento e materiais para a implementação do projecto. Abaixo, o plano de trabalho (*workplan*) de *procurement* aprovado mutuamente pela USAID e pela ABC:

Plano de *Procurement*

| No. | Descrição | Quantidade | Valor (US\$) |
|------------|----------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | Tractores | 3 | 270.000 |
| 2 | Veículos agrícolas | 9 | 190.000 |
| 3 | Computadores | 15 | 87.000 |
| 4 | Equipamento de laboratório | -- | 40.000 |
| 5 | Fotocopiadoras Xerox | 1 | 3.000 |
| 6 | Impressoras | 5 | 65.000 |
| | T O T A L | | 655.000 |

O Director do Projecto recebeu a seguinte requisição de compra do gestor do Departamento de Agricultura, solicitando aprovação para a aquisição dos seguintes equipamentos e materiais:

Requisição de Compra

| | | |
|---|--------------------------------------|--------------------|
| Requisição de Compra# | : 21 | |
| Data | : 18 Dez, 2014 | |
| Autor | : Departamento de Agricultura | |
| <u>Nº.</u> | <u>Descrição</u> | <u>Qtd.</u> |
| 1 | Tractor | 3 |
| 2 | Impressora 560 Ink Jet | 6 |
| 3 | Fotocopiadora Xerox | 1 |
| 4 | Computador IBM | 11 |
| 5 | Veículos agrícolas | 10 |
| 6 | Scanner | 2 |
| Comentários: | | |
| O valor estimado da requisição de compra é de US \$600.000. | | |
| O único agente para os Tractores é o National Motor Corp. | | |
| Por favor agilize esta requisição de compra. | | |

APROVADO POR:

Gestor do Departamento

O Director do Projecto da ABC não tinha uma cópia do plano da aquisição, por isso encaminhou a requisição de compra ao Gestor Financeiro da ABC para verificação.

O Gestor Financeiro chamou o contabilista encarregue pelo acompanhamento do orçamento da aquisição e perguntou-o se o orçamento permitia uma requisição de compra com um valor estimado em US\$ 600.000.

O contabilista afirmou que o orçamento permitia a realização da transacção.

A requisição foi depois entregue ao Departamento de Agricultura para agilizar o processo de compra com base no seu amplo conhecimento do mercado, preços, fornecedores e especificações de equipamento.

O Supervisor do Departamento de Agricultura realizou um estudo de mercado para o equipamento necessário e, como resultado, recebeu as seguintes ofertas:

Propostas de Preço

1ª Propostas

National Motor Corp.

| Nº. | Descrição | Qtd. | Preço (\$) |
|--------------|---------------------------------|-------------|-------------------|
| 1- | Tractores | 3 | 260.000 |
| 2- | Impressoras 560 Ink Jet | 6 | 60.000 |
| 3- | Fotocopiadora Xerox | 1 | 2.600 |
| 4- | Computadores IBM | 12 | 60.000 |
| 5- | Veículos agrícolas | 10 | 200.000 |
| 6- | Scanner | 2 | 19.800 |
| 7- | Peças sobressalentes do tractor | --- | 5.000 |
| TOTAL | | | 607.400 |

Termos da entrega

10 dias após a data de recepção da Ordem de Compra

Termos do pagamento

50 % do pagamento na altura do contrato

50 % na entrega do equipamento

2ª Proposta

Global Trading Co.

| Nº. | Descrição | Qtd. | Preço (\$) |
|--------------|---------------------------------|-------------|-------------------|
| 1- | Tratores | 3 | 265.000 |
| 2- | Impressora a jacto de tinta 560 | 6 | 65.000 |
| 3- | Fotocopiadora Xerox | 1 | 2.600 |
| 4- | Computadores IBM | 12 | 80.000 |
| 5- | Veículos agrícolas | 10 | 210.000 |
| 6- | Scanner Scanner | 2 | 19.800 |
| TOTAL | | | 642.400 |

Termos da Entrega

3 dias após a data de recepção da Ordem de Compra

Termos do Pagamento

70 % do pagamento na altura do contrato

30 % na entrega

O Supervisor decidiu que a melhor oferta recebida e que atendia às necessidades do projecto era a primeira, uma vez que era a oferta com o preço mais baixo, desta forma, a Ordem de Compra foi enviada à National Motor Corp para os artigos acima com 50% de adiantamento.

10 dias depois, o Supervisor do Departamento de Agricultura da ABC enviou uma requisição ao Departamento de Finanças para o pagamento dos restantes 50%. A requisição para o pagamento foi encaminhada ao Director do Projecto para que este tomasse as acções necessárias.

O Director do Projecto não estava completamente ciente do contrato feito com a National Motor Corp. Por conseguinte, a requisição foi enviada de volta ao Gestor de Finanças para verificação.

O Gestor de Finanças enviou um cheque para cobrir o valor remanescente. Uma nota foi anexada para o Director do Projecto com informação sobre os termos do contrato e pedido de aprovação e assinatura do cheque.

O cheque foi assinado e entregue ao fornecedor conforme acordado.

Por favor, reveja o que leu acima e comente sobre o seguinte:

- 1- Procedimentos de controlo interno incorrectos.
- 2- Desvio de políticas e procedimentos de *procurement* apropriados.
- 3- Documentação que deveria ser usada na execução do processo de *procurement*.
2. Caso de Procurement de Serviços Profissionais e de Consultoria

Você é o Director Técnico a trabalhar num projecto financiado pela USAID que precisa de um consultor para fazer uma pesquisa sobre as melhores formas de plantar batata em Moçambique.

- A. Você submeteu um pedido ao Director do Projecto que mostra a necessidade para este serviço de consultoria e as qualificações necessárias. O Director do Projecto aprovou o seu pedido e aconselhou-o a seguir em frente e procurar por um consultor.

Sendo experiente nesta área, você conhecia um consultor que havia feito um trabalho semelhante para outro projecto de forma satisfatória. Contactou-o e descobriu que o consultor estava disponível e concordou em fazer a pesquisa.

O valor do contrato-de-nível de esforço era de US\$12.000. O contrato concebida que o trabalho não devia exceder 3 semanas e a taxa era de US\$100/hora. Esta taxa incluía todos os outros custos relativos à pesquisa. O pagamento devia ser feito mediante a confirmação de recepção dos serviços por parte da ABC. Você e o consultor assinaram o contrato. Após a assinatura do contrato, o consultor declarou que iniciou o trabalho.

- B. Em duas semanas, o consultor informou que concluiu o trabalho e enviou uma requisição de pagamento ao Departamento de Finanças. A requisição de pagamento era de US \$12.000, discriminados da seguinte forma:

| | |
|---|------------------------|
| 80 horas de trabalho | \$8.000 |
| Encargos de transporte | \$1.500 |
| Fornecimento de artigos de escritório e impressão dos trabalhos de pesquisa | <u>\$2.500</u> |
| Total | <u>\$12.000</u> |

O Gestor Financeiro aprovou o pagamento e solicitou ao caixa que emitisse um cheque de US\$ 12.000 em nome do consultor. Mais tarde, o consultor recebeu uma nota do caixa a dizer que o seu cheque estava pronto. O consultor recebeu o cheque e foi ao banco para levantá-lo e nunca mais se falou no assunto.

Uma empresa de auditoria realizou uma auditoria financeira ao projecto e desautorizou este pagamento no seu relatório financeiro. A USAID solicitou que o projecto reembolsasse o valor total pago ao consultor.

Mencione as razões que levaram o Auditor a rejeitar os custos mencionados. Vossas respostas devem indicar as fraquezas registadas no ciclo de contratação, processo de pagamento e documentação.

CAPÍTULO 7: NORMAS DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO

A. Categorias de Património

O património varia em quatro categorias, designadamente as seguintes:

- 1) **Bens Intangíveis:** Os bens intangíveis incluem, mas não se limitam, a propriedade intelectual, incluindo marcas registadas, direitos de autor, patentes e instrumentos de dívida tal como obrigações, hipotecas, arrendamento e outros acordos entre um mutuante e um mutuário.
- 2) **Bens Tangíveis:** Os bens tangíveis são portanto a terra, edifícios ou grandes benfeitorias em terras ou edifícios.
- 3) **Consumíveis:** São todos os bens não amortizáveis, excluindo bens tangíveis, bens intangíveis; ou seja, todos os outros bens que não se enquadrem na categoria de activos fixos descritos no ponto 4 abaixo.
- 4) **Equipamentos (bens amortizáveis):** Consistem num bem tangível que é categorizado de forma diferente, dependendo do acordo que abrange o activo fixo pode ser uma aquisição (contrato) ou um acordo de assistência:
 - a) **Assistência:** No âmbito de acordos de assistência, os amortizáveis são considerados bens com um tempo de vida útil de mais de um ano e um custo de \$5.000 ou mais por unidade.
 - b) **Contrato:** De acordo com a definição do AIDAR 752.245-71(a) aos contratos, os bens amortizáveis são definidos como um bem completo por si só, que não perde identidade nem se torna parte de outro artigo quando colocado em uso, é durável, tem um tempo de vida útil de dois anos ou mais e tem um custo por unidade de mais de \$500.

Nota: Em consonância com a política interna do Parceiro, limites mais baixos podem ser estabelecidos.

O custo total de Equipamento ou bens amortizáveis é composto por todos os custos necessários para levar o activo para o local de trabalho e prepará-lo para uso, incluindo o preço da factura, custo de alterações, acessórios, custos de negociação, custos de transporte e de instalação.

B. Propriedade

O título de propriedade dos consumíveis e outros bens não amortizáveis fica geralmente na posse do parceiro. Entretanto, dependendo do que for especificado no acordo entre a USAID e o parceiro, o título de propriedade dos bens amortizáveis e equipamentos pode:

- Ser atribuído ao parceiro, sem qualquer obrigação para a USAID;
- Ser atribuído ao parceiro com a obrigação de compensar a USAID aquando da alienação;
- Permanecer com o Governo dos Estados Unidos; e
- Ser atribuído ao governo local se doado pela USAID.

Nota: Em Moçambique, na maioria dos casos, o título de propriedade de todos os bens financiados pela USAID pertence ao parceiro no âmbito da aquisição, salvo disposição em contrário especificado na adjudicação.

C. Uso, Manutenção e Controlo do Património

O parceiro deve conservar e administrar os bens financiados pela USAID de acordo com boas práticas de gestão, deve estabelecer um programa a ser aprovado pela USAID para: (i) a recepção, (ii) uso, (iii) manutenção, (iv) protecção, (v) custódia do equipamento, materiais e consumíveis, para os quais tem responsabilidade, incluindo o estabelecimento de mecanismos de controlo para executar tal programa e assegurar a sua disponibilidade total e uso para a execução do acordo.

Além disso, o parceiro deve tomar todas as medidas para cumprir com as orientações e instruções que o *Agreement Officer* possa determinar para a protecção dos bens financiados pela USAID.

1. Uso do Património Financiados pela USAID

O parceiro deve usar e conservar todos os activos para a realização dos objectivos do acordo com base nos seguintes procedimentos:

- a) O parceiro deve usar os activos fixos para o programa para o qual foram adquiridos durante o período de vigência do acordo e não deve fornecer a terceiros nenhum interesse legal ou financeiro dos mesmos (ex.: através de hipoteca, penhor, ou arrendamento) sem a aprovação da USAID.
- b) Quando os activos fixos já não for necessário para o programa a que foi destinado durante o período do acordo, o parceiro deve usá-lo em conexão com outras actividades, na seguinte ordem de prioridade:
 1. Actividades financiadas pela USAID, em seguida
 2. Actividades financiadas por outras agências do Governo dos Estados Unidos, em seguida
 3. Segundo orientação do *Agreement Officer* (AO)

2. Manutenção

Devem ser implementados procedimentos que garantam uma manutenção adequada, de forma a manter o equipamento em boas condições. O programa de manutenção do parceiro deve cobrir os seguintes elementos:

- a) Manutenção preventiva – geralmente efectuada com regularidade para prevenir a ocorrência de defeitos e para detectar e corrigir defeitos menores antes que estes resultem em consequências mais graves; e
- b) Registos da manutenção efectuada – registos suficientes para ilustrarem toda a manutenção efectuada e defeitos descobertos e corrigidos em resultado das inspecções.

3. Controlo (Protecção e Salvaguarda)

Deve estar em vigor um sistema de controlo adequado para prevenir do uso indevido, perdas, danos ou furto. Qualquer perda ou dano deve ser documentado e investigado. A organização deve manter um sistema de controlo de activos fixos que inclua, mas não se limite aos seguintes elementos:

- Registo do activo com todo o registo dos património;
- Inventário anual do património;
- Livro para controlar o uso de veículos (*Logbook*);
- Armazém seguro, protegido e com extintor.

Nota: Os registos oficiais de controlo dos activos fixos devem ser guardados e mantidos para que o estado de conservação dos activos possa ser facilmente determinado.

a) Registos do Património: O património referente aos equipamentos adquiridos com os fundos da USAID devem ser cuidadosamente conservados e registado num Mapa que deve incluir a seguinte informação:

- Descrição do equipamento.
- Número de série do fabricante ou outro número de identificação.
- Fonte do equipamento, incluindo o número da atribuição.
- Indicação da titularidade, se o título pertence ao parceiro, governo do país beneficiário, USAID ou outra entidade do Governo dos Estados Unidos.
- Data e custo total da aquisição.
- Custo de aquisição por unidade.
- Localização e estado do equipamento.
- Dados sobre a alienação final, incluindo a data da cessão e preços de venda ou o valor justo de mercado.

Os activos fixos devem ser alistados nos registos de contabilidade no mês da sua aquisição. O custo total do Equipamento ou activos fixos é composto por:

- Preço da factura,
- Custo das alterações,
- Acessórios,
- Custos de negociação,
- Custos de transporte e de instalação.

b) Inventário do Património: Deve ser feita a inspecção do inventário físico para verificar a existência, o uso actual e a necessidade contínua dos activos.

Deve ser feito um inventário físico anual e os resultados reconciliados com os registos do inventário. Qualquer diferença entre as contagens físicas e os registos financeiros deve ser investigada para se apurar a causa da diferença.

Os relatórios anuais de inventários enviados à USAID anualmente devem conter:

1. Uma lista e o valor do património à data do último relatório, **Mais (+)**
2. As aquisições durante esse período (aquisições do parceiro e/ou transferidas pela USAID ou outros), **MENOS (-)**
3. As alienações ocorridas durante o ano.

Se o título de propriedade dos activos fixos pertencer à USAID, o parceiro deve comunicar qualquer perda à mesma. No entanto, mesmo que o título de bens financiados pela USAID no âmbito de um acordo não pertença à USAID, o parceiro deve comunicar à USAID sobre qualquer furto ou uso fraudulento ou má administração dos bens financiados pela mesma durante a vigência do acordo.

D. Seguro

No mínimo, os parceiros devem fornecer a cobertura de seguro para o património imobilizado financiados pela USAID equivalente ao estabelecido para outros bens pertencentes ao parceiro ou financiados por fontes que não sejam a USAID. Se o título de propriedade do bem permanecer com a USAID, então o parceiro não deve providenciar o seguro, a menos que esteja determinado nos termos do acordo que o deve fazer.

E. Marca e Identidade

O “identidade” refere-se à forma como se atribui um nome e posição a um programa ou projecto, quem o financiou e identifica o patrocinador do trabalho.

A “atribuição de marca” refere-se à aplicação de identidades gráficas ou logótipos aos materiais do programa ou à assinatura do projecto para reconhecimento visível da organização que apoia o projecto ou o trabalho.

Todas as mercadorias, equipamento, programas, projectos, actividades e toda a comunicação pública financiada pela USAID devem ser devidamente assinalados com a marca ou logótipo da USAID para que esta e os contribuintes americanos sejam reconhecidos como prestadores da assistência.

A política da USAID requer que os programas implementados no âmbito de instrumentos co-financiados, tais como doações, acordos de cooperação ou outras adjudicações de apoio que geralmente requerem partilha de custos, apresentem uma marca partilhada. A política aplica-se a todas as adjudicações de apoio, mesmo quando não haja partilha de custos. A marca partilhada significa que o nome do programa representa tanto a USAID como o parceiro de implementação e a identidade da USAID e o logótipo do implementador são ambos visíveis e de igual tamanho e destaque nos materiais do programa. Em alguns casos, o *Agreement Officer* da USAID pode determinar que a identidade da USAID seja maior e de maior destaque, caso a USAID seja o contribuinte maioritário e o programa seja de especial importância para a USAID.

A atribuição de marca não é necessária para os escritórios, veículos e itens do parceiro adquiridos para seu próprio uso administrativo. No entanto, caso o veículo seja usado para actividades relacionadas com o programa, deve ostentar os logótipos da USAID e do implementador. Referência: ADS 320.3.3, ADS 303.3.10 e 22 CFR 226.91.

F. Alienação de Património

Após a conclusão do acordo, o parceiro deve apresentar ao *Agreement Officer* uma lista de bens existentes, juntamente com uma proposta de alienação dos referidos bens.

- a) Todos os equipamentos que tenham um valor actual justo de mercado de US\$ 5.000 por unidade no fim desta adjudicação.
- b) Consumíveis novos ou por usar com um valor actual justo de mercado agregado de \$5.000 ou mais no fim da adjudicação.
- c) Bens imóveis (casas, terra, escritórios etc.) ou intangíveis de qualquer valor

O parceiro deve alienar os bens no fim do acordo em conformidade com o relatório do parceiro sobre a alienação de património; caso contrário, o *Agreement Officer* instrua por escrito a alienação do património de forma diferente dentro de 60 dias após a recepção do Relatório de Alienação de Bens do Parceiro. O *Agreement Officer* poderá dar uma ou mais das seguintes instruções:

- a) O parceiro pode reter o título sem obrigações adicionais
- b) O parceiro pode ser instruído para vender o bem de acordo com as orientações fornecidas pela USAID e pagar ao governo Federal a percentagem do valor actual de mercado desse activo.
- c) O parceiro pode ser instruído para transferir o título à USAID ou a uma terceira parte elegível, incluindo outro parceiro de implementação ou governo local; em tais casos, o parceiro tem direito a uma indemnização pela sua percentagem atribuível do valor actual justo de mercado desse activo.

O *Agreement Officer* poderá transferir, a qualquer momento, o título de propriedade para o Governo Americano ou para terceiros. Nesse caso, o parceiro deve manter a custódia e o controlo dos bens até decisão contrária e deve permitir ao titular acesso aos bens. Enquanto estiver sob a sua custódia e controlo, o parceiro deve seguir os requisitos acima para protecção e manutenção dos activos e fornecer ao *Agreement Officer* um inventário anual dos mesmos e seguir as instruções adicionais sobre a protecção e manutenção, fornecidas pelo *Agreement Officer*.

Referência: ADS 303, 22 CFR 226.30 a 37 sobre as normas de gestão do imobilizado ou no caso de contrato, consultar o AIDAR 752.255-70 e o FAR 45.106.

<http://www.gpo.gov/fdsys/granule/CFR-2002-title22-vol1/CFR-2002-title22-vol1-sec226-30>

CAPÍTULO8: RELAÇÕES ENTRE O PARCEIRO E SUB-PARCEIRO

Nesta secção, como em todas as secções deste manual, os termos sub-parceria, sub-adjudicação, sub-doação, sub-acordo são usados para exprimir o mesmo conceito. Parceiro/Sub-parceiro e Beneficiário/Sub-beneficiário também exprimi a mesma mensagem.

A. Definições, Funções e Responsabilidades Gerais

Parceiro Principal – Organização parceira que recebe fundos da USAID ao abrigo do acordo directo com a mesma, para levar a cabo uma actividade particular ou um conjunto de actividades.

Sub-Parceiro – Uma organização, que através de um acordo directo com um Parceiro principal da USAID, recebe fundos deste para levar a cabo uma ou várias actividades.

A relação legal da USAID é com o Parceiro principal, geralmente os sub-parceiros não têm qualquer relação directa com a USAID. Todas as aprovações e comunicações necessárias, devem ser dirigidos através do Parceiro principal.

A USAID não é responsável por fazer um acompanhamento directo aos sub-parceiros, no entanto, a USAID irá monitorar o Parceiro principal para responsabilizá-lo pela supervisão e acompanhamento do sub-parceiro. É importante notar, que apesar de a USAID não manter uma relação directa com o sub-parceiro, no caso de problemas ou preocupações ligados ao desempenho, suspeita de má gestão ou fraude, a USAID tem o direito de rever os livros e registos contabilísticos do sub-parceiro, solicitar avaliação financeira ou auditorias, ou ainda tomar outras medidas mais severas.

B. Celebração de Acordos de Sub-parceria

Os Parceiros da USAID são responsáveis por assegurar que as sub-adjudicações no âmbito do seu acordo com a USAID sejam feitas apenas a sub-parceiros responsáveis com o potencial de realizar com êxito e atingir as metas do projecto, nos termos e condições propostos no acordo.

Ao decidir celebrar um sub-acordo com uma entidade, deve-se considerar questões como (i) integridade, (ii) registos sobre o anterior de desempenho, assim como (iii) recursos financeiros e técnicos necessários para o bom desempenho no âmbito do acordo. Um parceiro não deve conscientemente celebrar um sub-acordo com uma pessoa ou entidade que conste da Lista de Entidades Excluídas dos Contratos Públicos Federais ou Programas que não envolvam aquisição. A designação em língua inglês é “List of Parties Excluded from Federal Procurement or Non procurement Programs” e pode ser obtida no Escritório de Assistência e Aquisição da Missão em Moçambique, ou ao visitar o site: <http://epls.arnet.gov> ou www.epls.gov

C. Responsabilidade dos Parceiros e Sub-Parceiros

As organizações que transfiram os recursos da USAID a outras organizações para levar a cabo os programas e actividades da USAID são responsáveis pelo acompanhamento dos seus sub-parceiros e por assegurar que sigam as mesmas normas e exigências que os parceiros principais no que respeita à gestão financeira e dos fundos dos acordos.

1. Responsabilidades dos Parceiros Principais:

- Avaliar as operações financeiras de possíveis sub-parceiros para assegurar que estes possuam a capacidade de gerir adequadamente os fundos;
- Assegurar que os sub-parceiros tenham sistemas de controlo interno e um ambiente de controlo eficazes que atenuem o risco de apropriação indevida, fraude e má gestão.
- Assegurar que os fundos da USAID sejam usados por sub-parceiros em conformidade com as leis, regulamentos e termos do acordo, incluindo as disposições normalizadas contidas no acordo do Parceiro principal com a USAID.
- Acompanhar o desempenho do sub-parceiro para garantir o cumprimento das metas e objectivos programáticos de forma tempestiva e eficiente.
- Rever e analisar facturas e documentos comprovativos, relatórios de liquidação de fundos adiantados e relatórios financeiros para se assegurar um nível de gastos apropriado e de actividades programáticas é adequado.
- Garantir a realização de auditorias às contas dos sub-parceiros quando exigidas de acordo com as directrizes do OIG.

2. Responsabilidades do Sub-Parceiro:

Observar os termos e condições do sub-acordo, incluindo os que provêm do acordo principal entre o parceiro e a USAID.

Em geral, os sub-parceiros devem cumprir as mesmas normas e exigências que o Parceiro principal no que respeita à contabilidade e manutenção de registos financeiros, auditorias, revisões dos acordos e orçamentos, aquisições e manutenção de bens e equipamentos, adiantamentos de recursos de doações, *procurement*, princípios de custo e outras normas.

Todas as disposições das “Disposições Padrão Obrigatórias” apropriadas anexadas a um acordo são aplicáveis aos sub-parceiros, assim como ao parceiro, a menos que uma secção exclua especificamente o sub-parceiro. De modo particular os seguintes:

- Manter um sistema eficaz de controlos internos que garanta que os recursos sejam utilizados para fins autorizados e estejam protegidos contra o desperdício, má gestão e perda e que garanta que a informação fiável sobre a fonte, o valor e a utilização dos recursos estejam protegidas, actualizadas e registadas.

- Fornecer relatórios atempados, documentos comprovativos e relatórios de liquidação de adiantamentos para o parceiro principal, conforme for necessário e acordado.
- Submeter-se a auditorias exigidas em conformidade com as disposições do acordo e as directrizes do OIG.
- Manter sistemas financeiros que, no mínimo, incluam os seguintes aspectos:
 - **Registos Contabilísticos:** Manter registos contabilísticos que identifiquem adequadamente a origem e aplicação dos fundos que lhes são fornecidos;
 - **Custos Admissíveis:** Manter normas e procedimentos para determinar a razoabilidade, permissibilidade e alocação dos custos incorridos;
 - **Documentos de Origem:** Certificar-se de que os registos contabilísticos são sustentados por documentos de suporte e que mostrem os custos de acordo com fundos usados durante o período de vigência do contrato do sub-parceiro com o parceiro;
 - **Controlo de Orçamentos:** Manter procedimentos para monitorizar os gastos em relação ao orçamento aprovado. (Os parceiros principais não são obrigados a reembolsar os sub-parceiros por despesas superiores ao orçamento aprovado);
 - **Gestão do Caixa:** Manter procedimentos e sistemas para minimizar o tempo decorrido entre o recebimento de fundos adiantados pelo parceiro principal e realização de despesas feitas com fundos adiantados; e
 - **Relatórios Financeiros:** Preparar e apresentar relatórios financeiros correctos e actuais e dentro do prazo, que representem uma divulgação completa da actividade e situação financeira do projecto.

D. Auditorias do Sub-Parceiro

Os sub-parceiros não americanos que gastem US\$ 300.000 ou mais por ano fiscal em fundos da USAID devem estar sujeitos a uma auditoria anual efectuada de acordo com as “**Directrizes de Auditoria Financeira Contratada por Parceiros Estrangeiros**”, publicadas pelo Inspector-geral da USAID.

Os sub-parceiros americanos que gastem US\$ 500.000 ou mais por ano fiscal em fundos da USAID devem ser submetidos a uma auditoria anual de acordo com os requisitos de auditoria contidos na **Circular A-133 do OMB**.

As sub-adjudações (para organizações com fins lucrativos) de mais de US\$ 10.000, mas que não excedam o limite de US\$ 300.000 ou US\$ 500.000 ainda estão sujeitas ao direito da USAID de realizar avaliações financeiras, exigir auditoria ou, de outro modo, assegurar uma prestação de contas adequada, independentemente dos requisitos da auditoria.

CAPÍTULO 9: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A. Políticas e Procedimentos Gerais

Os seguintes pontos apresentam as características padrão de uma política e procedimentos para uma efectiva gestão dos Recursos Humanos.

1. As políticas e Procedimentos dos Recursos Humanos devem ser:

- a) Preparadas pela organização;
- b) Aprovadas pela USAID **antes da assinatura do contracto** de modo a garantir que as políticas não excedam o admissível pela USAID;
- c) Comunicadas a todos os trabalhadores;
- d) Implementadas pela organização; e
- e) Analisadas e revistas periodicamente, consoante as necessidades.

2. As políticas e procedimentos sobre os Recursos Humanos devem incluir:

- a) O recrutamento e a contratação de pessoal;
- b) Calendário de trabalho (ex.: horas de expediente e férias);
- c) Férias anuais, licença por doença, por parto e outras;
- d) Regalias adicionais (ex.: seguro social e de saúde);
- e) Pagamento de subsídios e bónus;
- f) Níveis e categorias salariais (não devem exceder a tabela salarial da USAID);
- g) Critérios de avaliação de desempenho e promoções;
- h) Cálculo e aprovação de horas extras; e
- i) Políticas de trabalho em tempo parcial e eventual (ou seja, processo de contratação e taxas de pagamentos).

3. As Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos devem descrever os seguintes ciclos:

- a) Ciclo de recrutamento;
- b) Ciclo da folha de salário;
- c) Ciclo de licenças; e
- d) Controlos Internos ligados ao Recursos Humanos.

4. O Parceiro é responsável pelo estabelecimento de mecanismos de controlo destinados a garantir:

- a) A devida autorização;
- b) O cálculo preciso e correcto;
- c) A salvaguarda de documentação e arquivos, tais como folhas de Salários, Recibo de Vencimento, cheques ou dinheiro;
- d) Pagamento adequado de cheques; e
- e) Sistema contabilístico adequado para as transacções das folhas de salário.

5. A estrutura organizacional deve segregar as tarefas e responsabilidades nas seguintes funções:

- a) Autorização das folhas de Salário;
- b) Contabilização da Folha de Salário; e
- c) Arquivo e acesso a documentos (ex.: cheques) associados às transacções das folhas de Salário.

B. Documentação

A documentação relativa ao processo de gestão de recursos humanos constitui um elemento-chave na gestão dos Recursos Humanos, nos pontos abaixo apresenta-se elementos bases da documentação:

1. Formulários de Recursos Humanos

- a) Formulário de Descrição de tarefas;
- b) Formulários de Candidatura de Emprego;
- c) Registos de Entrevistas e Selecção;
- d) Contrato de Trabalho Padrão;
- e) Formulário de Registo do Horário e Assiduidade dos Trabalhadores (*Time Sheet*);
- f) Formulários de Pedido de Licença;
- g) Formulários de Autorização de Horas Extras;
- h) Recibo de Vencimento; e
- i) Formulários de Avaliação de Desempenho.

2. Processos individuais: devem ser mantidos processos individuais para cada trabalhador. Estes devem incluir:

- a) Documentos de recrutamento e selecção/justificação da contratação;
- b) Posição actual e descrição de tarefas;
- c) Carta de candidatura, CV, dados biográficos;
- d) Contrato de trabalho e adendas assinadas;
- e) Pedidos de licença e respectivos dados (anual, por doença, de parto, etc.);
- f) Processos disciplinares, caso existam; e
- g) Relatórios anuais de avaliação de desempenho.

3. Registos das folhas de Salários

Documentação mínima necessária:

- Registo de assiduidade
- Recibo de Vencimento
- Razão geral
- Registos bancários (recibos e desembolsos)

Registo de Assiduidade: Devem ser mantidos para cada trabalhador registos diários de horários e assiduidade, os quais devem indicar os horários de entrada e saída do trabalho ou as horas de trabalho referentes a cada dia, bem como o plano de licenças (por doença, anual, de parto, etc.) e férias. Os horários e a assiduidade devem ser registados em conformidade com as horas que cada trabalhador **realmente** trabalhou por dia em cada projecto financiado por doadores.

Recibo de Vencimento: Deve ser preparado um mapa mensal referente ao pagamento por cada trabalhador. Este deve incluir:

- Nome do trabalhador
- Horário normal
- Horas extras trabalhadas
- Pagamento de horas normais e extras
- Outras compensações
- Segurança Social (INSS), Imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IRPS) e outras deduções
- Remuneração líquida
- Assinaturas dos trabalhadores como confirmativo de ter recebimento dos pagamentos

C. Recrutamento e Contratação

1. Apresentação do Plano de Trabalho Anual

O Parceiro deve submeter um plano de trabalho anual, a ser aprovado pela USAID. Este plano de trabalho deve listar as posições previstas para o ano ou a duração do projecto.

A Direcção deve assegurar que os fundos não sejam usados para posições não aprovados no plano de trabalho; caso contrário, deve ser submetido um pedido escrito para posições adicionais à USAID para aprovação antes da utilização dos fundos.

2. Contratação e Selecção de Trabalhadores dos Projectos

a) Trabalhadores Permanentes

- O Departamento de Recursos Humanos recebe os formulários aprovados de requisição de pessoal.
- A contratação de pessoal pode ser feita através de anúncios públicos ou de solicitação de um número razoável de candidatos.
- Os candidatos submetem os formulários de candidatura ao Departamento Recursos Humanos.
- O comité de selecção examina os formulários de candidatura e prepara um memorando de selecção indicativo do candidato seleccionado com base nas qualificações exigidas para a posição. Na maioria dos casos, os candidatos seleccionados são avaliados e entrevistados por um comité e o melhor candidato é seleccionado.
- O Director do Projecto aprova o memorando de selecção autorizando o Departamento de Recursos Humanos a proceder à negociação com o candidato seleccionado.
- Uma vez acordados os termos e condições finais entre o Departamento de Recursos Humanos e o candidato seleccionado, o contrato é enviado para o Director do Projecto para aprovação.
- O Candidato seleccionado para a posição deve obter os documentos exigidos pela organização e assinar o contrato antes de começar a trabalhar.

O contrato deve incluir o seguinte:

- Breve descrição dos deveres e responsabilidades
- Data efectiva do início de trabalho
- Salário bruto
- Deduções salariais em conformidade com as normas e leis aplicáveis do governo Parceiro.
- Tipo e valor dos subsídios e regalias, caso existam (bónus, horas extras, período compensatório, etc.)
- Período de serviço ou duração do contrato
- Políticas de assiduidade (horário de expediente, etc.)

- Políticas de licenças (férias, férias anuais, licença por doença, licença de parto, licença sem vencimento, etc.)
- Condições de rescisão
- Outros elementos, conforme for aplicável

As mudanças nas condições contratuais devem ser documentadas por meio de adenda ao contrato e deve ser arquivada uma cópia no processo do trabalhador.

b) Trabalho a tempo parcial e eventual

- Os trabalhadores em tempo parcial e eventuais são contratados por meio de cartas de compromisso.
- A carta de compromisso deve incluir:
 - O trabalho a ser realizado
 - Média salarial
 - Método de pagamento
 - Período contratual

D. Ciclo das Folhas de Pagamento

1. Contabilização do Tempo

Os Recursos Humanos registam a assiduidade diária dos trabalhadores. Os trabalhadores assinam a sua folha de ponto no final de cada período para certificar as horas trabalhadas e as licenças gozadas. No final de cada mês/período remunerado, o Secção de Recurso Humanos prepara um resumo da assiduidade de cada trabalhador e encaminha para o supervisor do trabalhador para análise e aprovação. Dependendo da dimensão e estrutura da organização, o Director do Projecto deve desempenhar o papel de supervisor para aprovar as horas e a assiduidade.

2. Preparação das Folhas de Salário:

Após a aprovação do Director do Projecto, o resumo da folha de a assiduidade é encaminhado ao Departamento de Pagamentos para o cálculo de salários, horas extras, descontos, licenças, etc. Caso não exista um Departamento de Pagamentos, esta função deve ser desempenhada pelo departamento de Contabilidade. O Director Financeiro analisa e aprova a folha de Salário e encaminha ao Departamento de Pagamentos ou de Contabilidade.

3. Pagamento de Salários

- a) A secção de Pagamentos ou de Contabilidade prepara cheques de salários e Impostos passados a autoridades governamentais. As folhas de salário e os cheques são então encaminhados ao Director do Projecto para análise e aprovação.
- b) O Director do Projecto compara os nomes e quantias na folha de Salário e cheques numa base aleatória.

- c) O Director do Projecto assina os cheques para pagamento de Salários e assinala as folhas de Salário como “paga” para evitar a duplicação de pagamentos.
- d) Um trabalhador que não esteja envolvido nos registos contabilísticos, por exemplo Caixa ou Assistente Administrativo, distribui os cheques aos trabalhadores, os quais assinam Recibos de Vencimento pelos valores recebidos.
- e) O caixa ou outra pessoa responsável por esta função deve manter a custódia de cheques não levantados num local devidamente fechado à chave, como um cofre; contudo, os cheques não levantados por um determinado período de tempo serão devolvidos ao Departamento de Contabilidade para o eventual cancelamento.

4. Registo de Folhas de Pagamento

O Contabilista regista os montantes no razão geral e diário de bancos. Os Resumos da Folha de Salário e de Assiduidade são arquivados para servir de documentação comprovativa das transacções efectuadas.

E. Ciclo de Licenças

O processo do ciclo de licenças compreende o seguinte:

- a) Um trabalhador que solicite uma licença deve preencher o respectivo pedido e enviá-lo ao Departamento de Pessoal.
- b) O Departamento de Pessoal verifica os registos de licença para determinar se existe número de dias disponível.
- c) O pedido é então encaminhado para o respectivo supervisor para análise e aprovação.
- d) Uma cópia da aprovação da licença deve ir para o Departamento de Pessoal para registo na lista de licenças do trabalhador e outra cópia deve ir para o Departamento de Pagamentos.

F. Resumo dos Controlos Internos

Verificações Independentes de Desempenho e Avaliação Adequada dos Valores Registados

Análise do trabalho executado em função do plano de trabalho, por exemplo:

- a) O Director do Projecto verifica os valores de pagamento salarial com base no disposto nos contratos dos trabalhadores
- b) Os supervisores aprovam os horários e assiduidade dos trabalhadores reportados
- c) O Departamento Financeiro efectua auditorias periódicas às licenças
- d) Os Recursos Humanos registam os horários diários e a assiduidade de cada trabalhador
- e) O Departamento de Recursos Humanos/Pessoal verifica os dias de licença disponíveis

G. Estudo de Caso sobre a Gestão de Recursos Humanos

Para um certo projecto financiado pela USAID, implementado pela Organização XYZ, a USAID aprovou o orçamento salarial para cinco (5) posições. Três dos cargos deveriam ser financiados pela USAID e dois pelo Governo de Moçambique.

O Director do Projecto da Organização XYZ tinha um sobrinho, o João, que era um contabilista. Este achou que o João fosse um trabalhador esforçado, com boa experiência. Por isso, o Director do Projecto decidiu contratar o João para trabalhar para o projecto.

O João assinou um contrato com o Gestor de Recursos Humanos da Organização XYZ e começou a trabalhar imediatamente após a assinatura do contrato.

Os seguintes funcionários trabalham para o projecto:

| <u>Nome</u> | <u>Cargo</u> | <u>Regime</u> | <u>Salário/Mês</u> |
|----------------|-----------------------------------|---|--------------------|
| Fernanda | Gestora Financeiro | Contratada pelo projecto | US \$6.000 |
| João | Contabilista | Contratado pelo projecto | US \$4.000 |
| <u>Suzana</u> | Secretária | Contratado pelo projecto | US \$3.000 |
| <u>Mohamed</u> | Responsável de <i>Procurement</i> | Contratado pelo projecto/Tempo Parcial | US \$150/dia |
| <u>Gaspar</u> | Responsável de Arquivos | Funcionário do Parceiro (salário a ser pago Directamente pelo Parceiro) | US \$2.000 |

Não havia nenhum orçamento para o cargo de assistente de Recursos Humanos, por isso a organização XYZ não tinha registos de horas e presenças.

Vários meses após trabalhar no projecto, o Director do Projecto achou que havia a necessidade de uma formação para os funcionários na área de competência Organizacional. Havia uma provisão para formação no orçamento. Ele contratou um docente universitário para dar um curso de dois dias nessa área para os funcionários do projecto. O docente solicitou um pagamento de US \$2.000 para a preparação do curso.

No fim do mês, o João preparou o cheque salarial de US \$22.000. Ele lançou este valor nos registos contabilísticos. O valor dos salários estava discriminado da seguinte maneira:

| | |
|---|------------|
| Salário—Fernanda | 6.000 USD |
| Salário—João | 5.000 USD |
| Salário—Suzana | 3.000 USD |
| Salário—Mohamed | 3.750 USD |
| Salário—Gaspar | 2.000 USD |
| Salário—Docente Universitário, Dr. Fisher | 2.000 USD |
| | |
| Salários totais para o mês: | 21.750 USD |

O Gestor Financeiro e o Director do Projecto assinaram o cheque e o João levantou-o. Colocou os salários de cada funcionário num envelope, com o nome dos mesmos, e distribuiu os envelopes.

Determine a fraqueza na área de Gestão de Recursos Humanos apresentados neste estudo de caso. A sua resposta deve identificar custos inadmissíveis, fraquezas no controlo interno e o não cumprimento das regras da USAID.

CAPÍTULO 10: POLÍTICA DE VIAGENS E TRANSPORTE

A. Resumo das Políticas e Procedimentos.

1. Autorização e Aprovação de Viagens

a) Autorização de Viagens

Só é permitido viajar se for **necessário** para alcançar o objectivo do projecto de forma efectiva e económica. A autorização para viajar deve ser obtida **antes** da viagem.

Ao autorizar viagens para participação em conferências ou reuniões, o oficial responsável pela aprovação deve garantir que o número de participantes do projecto designados para participar é realmente necessário e justificado.

As autorizações de viagens devem especificar claramente o motivo da mesma. A viagem pode ser autorizada para motivos como:

- Visitas de campo
- Participação em cursos de formação
- Participação em conferências
- Reuniões e missões especiais
- Direito a viagens para pessoal estrangeiro

A autorização de viagem deve incluir uma estimativa dos custos da mesma a serem incorridos no período abrangido pela autorização.

b) Aprovação Orçamental Prévia para Viagens Internacionais

As viagens internacionais referem-se a deslocações para qualquer sítio fora do país onde o escritório local se situa (o país beneficiário). Quando os custos de viagens internacionais são pagos através dos fundos da USAID, os encargos directos pelos custos de viagens ao estrangeiro são admissíveis apenas nos casos em que cada viagem ao estrangeiro tiver recebido aprovação orçamental prévia. A aprovação orçamental prévia será considerada como tendo sido obtida quando:

- a viagem for identificada pelo número de viagens, número de viajantes por viagem e os países de destino, E
- a informação sobre o destino, objectivo, número de viagens e viajantes estiver incorporada na proposta de adjudicação, plano de implementação ou numa alteração à adjudicação, E
- os custos relacionados com a viagem estiverem incorporados no orçamento aprovado da adjudicação.

O *Agreement Officer* pode aprovar viagens internacionais que não tenham sido incorporadas por escrito e, nesse caso, a sua aprovação deve ser incluída no processo do acordo.

c) **Notificação de Viagem Internacional**

Quando as viagens ao estrangeiro tiverem sido incluídas no Acordo entre a USAID e o parceiro, ou se a aprovação do *Agreement Officer* já tiver sido obtida para essa viagem, uma notificação à USAID da viagem internacional programada SÓ é necessária quando o:

- Objectivo principal da viagem é trabalhar com o pessoal da Missão da USAID, OU
- Parceiro espera apoio administrativo ou programático significativo da USAID.

Nos casos em que a notificação é necessária, devem ser observados os seguintes procedimentos:

- O parceiro envia um aviso ao Representante dos *Agreement Officers* da USAID (AOR) com a maior brevidade possível, mas com uma antecedência de pelo menos 14 dias de calendário antes da viagem.
- O aviso deve conter o número da adjudicação, o nome do AOR, o nome do viajante, a data de chegada, o objectivo da viagem e o destino.
- A Missão da USAID irá responder apenas se a viagem tiver sido recusada. Caso a viagem seja recusada, o AOR da USAID deve contactar o parceiro dentro de 5 dias úteis após a recepção do aviso.

2. **Subsídio Diário**

a) **Componentes do Subsídio Diário**

O Subsídio Diário é um pagamento diário destinado à acomodação, alimentação e despesas correntes relacionadas para viagens autorizadas fora do local de trabalho oficial.

As taxas do subsídio diário aplicáveis são baseadas no sistema ***lodging plus***, que inclui duas componentes: 1) acomodação e 2) alimentação e despesas correntes (M&IE).

Acomodação:

- A acomodação inclui despesas para passar a noite em determinada instância hoteleira.
- A acomodação não inclui espaço em aviões, comboios ou autocarros, uma vez que as despesas de transporte cobrem estes aspectos.

Alimentação:

As despesas de alimentação incluem despesas de pequeno-almoço, almoço e jantar.

Despesas Correntes

As despesas correntes cobertas pela parcela de subsídio diário (M&IE) incluem certas despesas relacionadas, necessárias e atribuíveis à viagem como:

- Taxas e gorjetas para porteiros e serventes
- Transporte entre locais de acomodação e negócios e locais das refeições
- Lavandaria, limpeza a seco e passar a ferro (excepto nos Estados Unidos onde estes podem ser reclamados em separado).
- Ventoinhas, ar condicionado, aquecimento e televisores nos quartos

Os gastos cobertos por despesas de alimentação e despesas correntes não podem ser facturados em separado, pois são considerados como estando cobertos no âmbito da taxa fixa de M&IE.

b) Taxas do Subsídio Diário

As taxas do subsídio diário e a política sobre viagens domésticas e internacionais da organização beneficiária devem ser documentadas por escrito no manual de políticas da organização e observadas de forma consistente.

Para determinar a taxa de subsídio de diário, os funcionários beneficiários devem usar o seguinte:

Nos casos em que a taxa do subsídio diário para os funcionários é especificada no acordo entre a USAID e o parceiro financiado pela USAID, a taxa estabelecida no acordo é a que deve ser usada para viagens— (a taxa *nem* sempre está especificada no acordo).

Para a maioria das viagens, a taxa do subsídio diário não está especificada no Acordo e nesse caso o parceiro da USAID deve usar as suas taxas de subsídio diário estabelecidas internamente para todas as viagens, *desde que estas não excedam as taxas estabelecidas pelo governo dos Estados Unidos para esse local em particular. (As taxas podem ser encontradas em: http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp)*

Quando as taxas de subsídio diário são estabelecidas pela USAID para viagens domésticas, estas devem ser usadas, a menos que as taxas internas do parceiro sejam mais baixas.

c) Normas de Cálculo do Subsídio Diário

- **Norma 1— Viagens de menos de 12 horas, nenhum Subsídio Diário.**
- **Norma 2— Viagens de mais de 12 horas (mas menos que 24 horas)**

Quando não é necessário alojamento, a taxa admissível de subsídio diário é 75% da taxa M&IE de destino.

Caso esteja envolvido mais de um local de serviço temporário, o subsídio diário será calculado em conformidade com as taxas mais altas de M&IE para as regiões onde a actividade oficial é executada.

- **Norma 3— Viagens de mais de 24 horas**

- **Data de Chegada e de Partida:** O subsídio diário é o custo real de acomodação, caso exista, mais 75% da taxa M&IE aplicável.
- **Dias de Calendário Completos de Viagem:** O subsídio diário é o custo actual de acomodação mais a taxa M&IE aplicável. Caso se tenha de viajar para dois locais no âmbito da mesma viagem, deve-se usar o subsídio diário do local de destino final. Ao retornar ao local oficial de actividades, deve ser usada a taxa aplicável ao dia anterior.

d) Limitações de Reembolso do Subsídio Diário

- As despesas incorridas e reclamadas são admissíveis apenas na medida **necessária** e **razoável** para o projecto.
- O funcionário/viajante será reembolsado em relação a:
 - Um subsídio fixo de refeições e despesas correntes (M&IE) com base no local. **Não são necessários recibos.**
 - Custos de acomodação incorridos, de acordo com a taxa fixa máxima aplicável para acomodação comercial ou outra. **São necessários recibos.**
- Em casos de Ocupação Dupla:
 - Caso os dois funcionários sejam trabalhadores beneficiários do governo oficial ou financiados pela USAID, deve ser admissível um meio da cobrança de acomodação por dupla ocupação para cada um dos trabalhadores.
 - Caso apenas um funcionário seja beneficiário do governo oficial ou financiado pela USAID, então este será reembolsado apenas pela taxa de quarto simples, ou seja, os encargos de pessoas não oficiais não serão cobertos pelo projecto.
- Em casos de Acomodação com Amigos ou Familiares
 - Quando um funcionário se hospeda em casa de um amigo ou familiar, nenhuma parte do subsídio diário deverá ser usada para acomodação, a menos que o viajante demonstre que o anfitrião contraiu custos adicionais para acomodá-lo.

Taxas de participação em sessões/subsídio de participação

Embora o reembolso por despesas de viagem razoáveis conforme descrito nos parágrafos acima seja admissível no patrocínio de reuniões, conferências e eventos de formação, a USAID/Moçambique geralmente não permite o pagamento de 'taxas de participação em sessões' aos participantes do evento.

3. Transporte

Ao escolher o meio de transporte, devem ser usados os meios mais rápidos, práticos e proporcionais à natureza e objectivo dos deveres. As viagens devem ser planeadas em conformidade com a rota “geralmente usada”.

a) Viagens locais

- **Transportadores Comerciais**

Os custos de transporte incluem as tarifas comerciais de autocarro, avião, comboio e outras que são reembolsadas adicionalmente aos subsídios diários.

Caso seja usado transporte público, que é geralmente preferível, o custo deve ser reembolsado em função do custo real do bilhete de autocarro da rota geralmente usada. É necessário o bilhete de autocarro e/ou recibo.

- **Transporte Privado**

O uso de viaturas particulares (*privately owned vehicles - POV*) deve ser devidamente justificado e previamente aprovado por um oficial responsável. O reembolso dos custos de transporte é feito numa base de custo construtivo (ou seja, o custo real comparado ao custo de transporte público para o mesmo destino pela rota geralmente usada).

Caso dois ou mais funcionários viagem juntos na mesma viatura, o reembolso será pago apenas a um deles.

As limitações estabelecidas para este tipo de despesa podem variar de projecto para projecto, dependendo da política interna do parceiro e as taxas usadas. A norma geral é que o viajante que fizer uso de POV deve ser reembolsado a uma taxa por km estabelecida pelos manuais de políticas da organização patrocinadora, que não exceda a taxa por km estabelecida pelo Governo dos Estados Unidos.*

**Actualmente, o GSA do governo da USAID tem uma taxa estabelecida para o uso de POV de US \$0.575 por milha. Esta taxa é actualizada trimestralmente no [website GSA www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)*

- **Aluguer de Viaturas**

De uma forma geral, o uso de viaturas alugadas não é admissível, a menos que tenha sido aprovado previamente e decidido que o seu uso será menos dispendioso que o uso de transporte público. Essa decisão ou análise de custos de aluguer de viaturas vs. transporte público deve ser documentada e mantida no arquivo.

b) Viagens Internacionais

- **Uso de Companhias Aéreas dos Estados Unidos (*Fly America*)**

A Lei *Fly America* estabeleceu requisitos legais em que todas as viagens aéreas financiadas pelo governo Americano devem ser feitas em companhias americanas, conforme a disponibilidade do serviço. Quando uma companhia aérea estrangeira for

usada por algum motivo, o viajante ou oficial de autorização deve preparar uma declaração justificativa para o uso de companhias aéreas estrangeiras. Esta declaração deve ser anexada ao bilhete de viagem. O Regulamento Federal de Viagens (FTR) lista as justificações aceitáveis e estas podem ser encontradas no seguinte link: <http://www.gsa.gov/portal/content/102886>.

Uma Companhia Aérea Americana tem os seguintes requisitos:

- Um certificado no âmbito USC 49
- Um acordo “code share” (partilha de códigos) com uma Companhia Americana
- Acordo Céu Aberto” (Estados Unidos: Estados da UE)

A seguir são apresentadas as exceções para a não utilização de Companhias Americanas:

- Não operam companhias americanas;
- Uma companhia estrangeira refaz a rota sem aviso prévio;
- Um voo de uma companhia estrangeira é feito em menos de 3 horas e a companhia americana dobraria ou triplicaria o tempo;
- Uma companhia americana aumenta o número de mudança de aviões fora dos Estados Unidos por 2 ou mais vezes comparativamente à companhia estrangeira;
- Uma companhia americana alongaria o tempo de viagem por 6 horas ou mais; e
- Uma companhia americana requer um tempo de escala de 4 horas ou mais no estrangeiro.

Nota: Quando uma companhia americana oferece serviço sem escala, esta deve ser usada, a menos que atrase o tempo de viagem por 24 horas.

4. Outras Viagens Admissíveis e Despesas Diversas

As despesas atribuíveis e necessárias para a viagem serão permitidas quando aprovadas. Algumas destas, como o aluguer de viaturas, requerem autorização prévia específica. Os tipos de despesas **permitidas** incluem:

- a) Viagens ferroviárias, marítimas ou rodoviárias e por outros meios de transporte;
- a) Uso de viaturas alugadas APENAS SE for especificamente autorizado e comprovado que é mais vantajoso que outros meios de transporte. O custo-benefício para o governo americano deve ser documentado;
- b) Transferência, armazenamento e verificação de bagagem necessária para efeitos de viagens oficiais;
- c) Telefones oficiais, telégrafos e mensagens por cabo;
- d) Uso de computadores, impressoras, máquinas de fax e scanners;
- e) Comissões por conversão de moeda;
- f) Taxas para cheques de viajantes, ordens de pagamento, transacções em ATM;
- g) Taxas e fotografias necessárias para a emissão de passaportes e vistos;
- h) Vacinas necessárias;
- i) Taxas de saída de países estrangeiros;

- j) Serviços oficiais de dactilografia necessários;
- k) Aluguer de salas de conferências para uso oficial;
- l) Água engarrafada (excepto nos Estados Unidos);
- m) Taxas de acomodação (APENAS nos Estados Unidos); e
- n) Taxas habituais de táxis e limusines do aeroporto, de e para o aeroporto e hotel, de e para o hotel e local de trabalho, embora os serviços de transporte de cortesia fornecidos por motéis/hotéis devam ser usados o máximo possível.

Nota: Geralmente, os custos de viagem ligados a *workshops* domésticos, formações, etc. patrocinados pela USAID incluem apenas a taxa de subsídio diário estabelecida pelo parceiro e transporte local se forem aprovados e não incluem reembolso pelos elementos diversos acima mencionados.

5. Adiantamentos de Viagem para os Trabalhadores

Um projecto pode fornecer um adiantamento de fundos para viagens pelas despesas estimadas que um trabalhador possa incorrer ligadas à viagem autorizada. Os adiantamentos **não devem exceder 80 por cento** das despesas estimadas da viagem do funcionário.

Os projectos devem criar sistemas internos de controlo financeiro que incluam procedimentos para análise e o pagamento de adiantamentos de viagem pendentes **imediatamente** após a conclusão da viagem.

O Departamento de Contabilidade deve garantir que qualquer quantia previamente adiantada seja deduzida das despesas totais admissíveis aquando da liquidação.

Qualquer trabalhador que tenha adiantamentos pendentes de viagens anteriores não pode receber adiantamentos adicionais até que os anteriores sejam liquidados.

6. Comprovativos de Viagem

a) Preparação de Comprovativos para Reembolso de Viagens

Devem ser usados formulários autorizados de reembolso (comprovativos de viagem) para solicitar o reembolso de despesas de viagens.

O trabalhador deve especificar cada despesa diária no comprovativo de viagem para o qual se pede o reembolso.

Todos os recibos, autorizações de viagem e documentos justificativos devem ser anexados ao comprovativo de viagem. Devem ser anexadas cópias dos bilhetes de companhias comerciais, incluindo os bilhetes **não usados**. É necessária a apresentação de recibos para as seguintes despesas, independentemente da quantia:

- Todos os custos de acomodação associados com a viagem;
- Excesso de bagagem (com aprovação prévia); e

- Aluguer de viaturas (com aprovação prévia escrita).

Despesas como chamadas telefónicas, transporte local (táxi, autocarro, etc.), tarifas de estacionamento e outras despesas diversas admissíveis podem ser agregadas, mas qualquer despesa individual acima de US\$ 75,00 deve ser detalhada e acompanhada de recibos.

b) Apresentação de Comprovativos de Viagem

Os comprovativos de viagem devem ser submetidos dentro de cinco dias úteis após a viagem, ou a cada 30 dias, caso o trabalhador esteja numa situação de viagens contínuas; caso contrário, o viajante pode estar sujeito a deduções salariais automáticas das quantias adiantadas, devendo ser anexado ao comprovativo um memorando apresentando o motivo da excepção.

c) Análise dos Comprovativos de Viagem

É necessária uma aprovação de supervisão do comprovativo de viagem para confirmar que a viagem para a qual as despesas são reclamadas foi realmente realizada conforme a autorização.

O Departamento Financeiro deve assegurar que o comprovativo seja devidamente preparado em conformidade com os regulamentos e procedimentos do projecto e que os recibos necessários estejam anexados antes da aprovação do pagamento do comprovativo.

As despesas reclamadas que não estejam em conformidade com os regulamentos do projecto ou da USAID e não devidamente comprovadas com recibos serão deduzidas ou o seu pagamento será rejeitado.

B. Ciclo de Viagens e Documentação Relacionada

1. Antes da Viagem

a) Preparação de um Plano de Trabalho e Plano Financeiro

Cada projecto deve preparar um plano de trabalho a ser aprovado pelo departamento técnico do projecto e pelo director do projecto. O departamento técnico do projecto deve especificar no plano de trabalho todas as actividades necessárias para alcançar os objectivos do projecto.

Após a aprovação, deve ser elaborado um plano financeiro que incorpore o plano de trabalho, mais todos os custos estimados associados a cada uma das actividades autorizadas no plano de trabalho.

O plano financeiro deve ser aprovado pela USAID. O objectivo do plano é garantir que todos os pedidos de viagem e despesas estejam dentro dos limites das normas, regulamentos e orçamento da USAID. O plano financeiro define o que deve ser alocado para cada projecto.

O Gestor do Projecto deve aprovar qualquer desvio do plano de trabalho ou do plano financeiro.

b) Apresentação e Aprovação de Pedidos de Viagem

O viajante deve submeter um pedido de viagem ao Supervisor para aprovação. O pedido de viagem deve incluir:

- Nome do viajante;
- Destino e locais intermediários da viagem;
- Objectivo da viagem;
- Duração e itinerário da viagem; e
- Modo de viagem.

Os pedidos de aluguer de viaturas ou qualquer modo de viagem fora do comum só serão permitidos mediante **aprovação prévia** do Gestor do Projecto.

O pedido de viagem aprovado é submetido ao Director Financeiro para assegurar que os custos estejam dentro dos limites do orçamento do projecto e do plano financeiro aprovado pela USAID.

Caso o Director Financeiro decida que os custos da viagem não estão dentro dos limites do plano financeiro (orçamento), o pedido será indeferido.

Caso o Director Financeiro decida que os custos da viagem estão dentro dos limites do plano financeiro, este deve indicar que os fundos estão disponíveis e o pedido de viagem é então submetido ao Director do Projecto para aprovação. O Director do Projecto aprova o pedido de viagem e, caso seja necessário um adiantamento, encaminha-o para o Contabilista.

c) Preparação do Comprovativo de Adiantamento

O Contabilista prepara o comprovativo de adiantamento para pagamento ao viajante após determinar se o mesmo tem, ou não, adiantamentos pendentes ou não liquidados. Caso existam adiantamentos pendentes, não deve ser dado nenhum outro adiantamento ao viajante até que o adiantamento anterior seja liquidado.

Caso o adiantamento de viagem seja autorizado, o Contabilista deve preparar uma estimativa das despesas da viagem que o viajante irá incorrer. O contabilista calcula **80%** do total da estimativa e adianta esta quantia para o viajante.

O comprovativo de adiantamento deve ser preparado com base nas taxas permitidas de subsídio diário estabelecidas pelo parceiro dentro dos limites aprovados pela USAID.

O comprovativo de adiantamento é então submetido ao Director Financeiro para análise e aprovação.

d) Preparação e Processamento de Cheques para o Adiantamento de Fundos

Após aprovação, o Contabilista prepara um cheque para o viajante. O cheque e o comprovativo de adiantamento aprovado são encaminhados para o Director do Projecto para aprovação e assinatura. O Director do Projecto devolve o cheque e o comprovativo ao Departamento de Finanças para registo no livro razão de adiantamentos.

O cheque para o adiantamento de fundos para viagem é então submetido ao Caixa para ser levantado pelo viajante.

O viajante recebe o cheque e assina a recepção no comprovativo ou num recibo separado. O comprovativo ou recibo assinado deve ser mantido com o caixa e uma cópia encaminhada para o Departamento Financeiro para efeitos de arquivo e auditoria. O comprovativo pago deve ser carimbado “PAGO” para prevenir a duplicação de pagamentos.

2. Após a Viagem

a) Apresentação e Aprovação do Comprovativo de Viagem

Ao regressar da viagem, o viajante submete um comprovativo de viagem ao Departamento Financeiro para que o adiantamento seja liquidado e quaisquer custos de subsídio diário pendentes possam ser processados. O comprovativo de viagem deve incluir:

- Recibos de acomodação;
- Bilhetes de viagem/transporte, incluindo bilhetes não usados;
- Recibos de despesas pessoais acima de US\$ 75,00;
- Itinerário exacto da viagem, incluindo as datas e horários de chegada e partida em cada local;
- Montantes em dívida (menos o adiantamento); e
- Relatório técnico da viagem, quando solicitado.

O comprovativo de viagem é então encaminhado para o supervisor do viajante para efeitos de aprovação. Esta aprovação certifica que, tanto quanto é do conhecimento do supervisor, a viagem foi realmente realizada e que as despesas associadas são válidas.

O comprovativo de viagem aprovado é submetido ao Contabilista para efeitos de auditoria da reclamação e cálculo dos montantes remanescentes devidos ao ou por parte do viajante.

O comprovativo de viagem é então enviado ao Director Financeiro para aprovação.

b) Preparação e Processamento do Cheque de Reembolso

O cheque e o processo de liquidação do adiantamento de fundos para viagem são preparados pelo Contabilista relativamente aos montantes devidos ao viajante ou por este devidos.

O cheque e processo de liquidação do adiantamento de viagem são encaminhados ao Director do Projecto para análise, aprovação e assinatura do cheque. Nos casos em que os montantes são devidos pelo viajante, nenhum cheque será emitido para o mesmo, mas o Director do Projecto deve analisar o comprovativo de viagem para assegurar um cálculo adequado.

Após a aprovação, o cheque e os processo de liquidação são encaminhados para o Contabilista que regista os montantes nos registos contabilísticos e ajusta o valor do adiantamento previamente registados livro razão de adiantamento pelo custo efectivo da viagem.

Caso os montantes sejam devidos ao viajante, o cheque é então submetido ao Caixa e deve ser levantado ou entregue ao viajante.

O viajante recebe o cheque e assina o comprovativo ou um recibo separado. O comprovativo assinado ou recibo deve ser mantido pelo Caixa e uma cópia enviada ao Departamento Financeiro para efeitos de arquivo.

Quando o viajante deve devolver um saldo de adiantamento de viagem não usado, este deve entregar o montante devido ao Caixa, que irá depositar os fundos no banco. O talão de depósito original é mantido com o Caixa e uma cópia é submetida ao Departamento Financeiro para efeitos de registo e arquivo. O Caixa fornece um recibo ao viajante pelos fundos recebidos.

O Caixa deve manter um registo de cheques recebidos e entregues com datas de recepção, entrega e situação dos cheques (entregues ou não) e as assinaturas dos beneficiários.

C. Resumo dos Controlos Internos

1. Verificações Independentes de Realização e Exactidão dos Valores Registados

Avaliar a realização comparativamente ao plano de trabalho, orçamentos, previsões e comparação das taxas e subsídio diário usadas nos documentos de aprovação da viagem com as taxas de subsídio diário autorizadas.

2. Segregação de Tarefas

A segregação de tarefas em relação à função de viagens deve ser idêntica ao seguinte:

| Oficial Responsável | Documento/Actividade |
|--|--|
| a. Oficial Técnico /Supervisor do Viajante | <ul style="list-style-type: none">- Recebe o pedido de viagem- Garante que o pedido de viagem esteja dentro dos limites do plano do projecto- Aprova o pedido de viagem e o comprovativo |
| b. Director Financeiro | <ul style="list-style-type: none">- Garante que o adiantamento de viagem calculado seja permitido e que o subsídio diário foi aprovado- Verifica os fundos disponíveis- Revê os cálculos do processo de viagem e documentos relacionados- Mantém cheques bancários- Realiza análises periódicas dos montantes registados no livro razão de adiantamentos para viagem |
| c. Departamento de Contabilidade | <ul style="list-style-type: none">- Prepara o processo de adiantamento de viagem- Prepara cheques de pagamento- Regista as transacções nos livros e arquivos relacionados- Analisa os cálculos preparados pelo viajante e faz ajustes conforme for aplicável- Distribui cheques (ou o Caixa) |
| d. Director do Projecto | <ul style="list-style-type: none">- Aprova o pedido de viagem- Analisa os cálculos aprovados pelo supervisor e Gestor Financeiro- Assina cheques de adiantamentos e reembolsos |

NOTA: Os deveres e responsabilidades respeitantes a viagens e transporte devem estar devidamente separados. Contudo, as considerações de custo-benefício podem afectar a estrutura organizacional e a separação total pode não ser viável. Os controlos de compensação provavelmente serão estabelecidos se a segregação de tarefas não for mantida. Os controlos de compensação habituais podem necessitar de maior supervisão por parte do Gestor do Projecto e, no mínimo, as funções de autorização, registo e custódia devem ser segregados.

3. Salvaguarda do Acesso a Activos e Registos

Os sistemas de controlo físico são actividades que garantem a segurança física dos activos e registos. Os controlos físicos dentro do ciclo de viagem incluem:

- a) Todos os documentos de viagem devem ser pré-numerados e mantidos em armários trancados com acesso limitado, apenas de pessoal autorizado.

- a) Os pedidos de viagem aprovados e os comprovativos com a documentação anexa devem ser arquivados por ordem numérica para efeitos de referência e controlo adequado.
- b) Todos os documentos devem ser carimbados com “PAGO” para evitar o mau uso por pessoal não autorizado ou a possibilidade de duplicação de pagamentos.
- c) Os cheques não assinados e assinados devem ser mantidos em armários trancados e as chaves devem estar sob custódia de pessoal autorizado.
- d) Registos como adiantamentos, desembolso de dinheiro e livros razão gerais devem ser mantidos em armários trancados com acesso limitado apenas de pessoal autorizado.

D. Estudo de Caso

Estudo de Caso sobre Política e Procedimentos de Viagem e Transporte

O Projecto da universidade de LMNOP é uma entidade do Governo de Moçambique em que as principais actividades são a melhoria da qualidade dos produtos agrícolas através de certas pesquisas específicas. Os fundos da USAID foram disponibilizados ao parceiro de implementação.

O escritório principal do projecto localiza-se em Maputo, com filiais em outras zonas do país. Os funcionários do projecto e pesquisadores viajam ocasionalmente para os locais do projecto para gerir e acompanhar o progresso do mesmo.

Vários pesquisadores planejaram uma viagem a um dos locais do projecto. Antes da viagem, os pesquisadores enviaram uma requisição e receberam um adiantamento para a viagem. Após a viagem, enviaram um comprovativo de viagem a detalhar as despesas. As acções relativas à viagem aconteceram da seguinte maneira:

- A. Antes da viagem, os pesquisadores enviaram requisições de viagem ao Gestor do Projecto para aprovação. As requisições incluíam apenas as datas da viagem e o número de viajantes. O Director do Projecto aprovou as requisições de viagem e submeteu-as ao Gabinete de Finanças para processamento.
- B. João, o contabilista, calculou o valor estimado necessário para o adiantamento para cobrir os custos de subsídio diário para o período da viagem e preparou um cheque com o valor total a ser pago aos viajantes. O cheque foi encaminhado ao Gestor do Projecto para aprovação e assinatura.
- C. Após a assinatura do cheque pelo Gestor do Projecto, este foi encaminhado com o comprovativo de adiantamento ao Contabilista que depois registou-os no razão geral de onde os relatórios fiscais autenticados são preparados.
- D. O cheque foi depois encaminhado ao Caixa para ser levantado pelos viajantes. Estes receberam o cheque e o Caixa guardou uma cópia do mesmo.
- E. Duas semanas após a conclusão da viagem, os viajantes prepararam os comprovativos da mesma nos quais registaram o número efectivo dos dias passados (mais dias do que os originalmente planeados) na viagem e o valor efectivo pago pela acomodação, subsídio diário, e despesas extras. Os viajantes enviaram o formulário do comprovativo de viagem ao Gabinete de Finanças sem anexos para processar.
- F. O Contabilista fez a revisão dos comprovativos de viagem e recalculou os pagamentos feitos aos viajantes, levando em conta os adiantamentos anteriores. Os cheques foram então preparados para a aprovação do Gestor do Projecto.
- G. Depois de aprovar os cheques, o Gestor do Projecto encaminhou-os com os comprovativos de viagem ao Contabilista para registo das despesas no razão geral.

H. Os cheques foram então encaminhados ao Caixa para serem levantados pelos viajantes. Os viajantes receberam-nos, e o Caixa guardou as respectivas cópias.

EXERCÍCIO:

Faça a revisão da sequência das acções acima. Existem algumas fraquezas no controlo interno que pudessem causar constatações de auditoria e questionamento dos custos?

CAPÍTULO 11: Processo e Procedimentos dos ACCRUALS

A. Definição de *Accruals*

Accruals são os valores dos bens e serviços recebidos mas ainda por pagar (e por registar). A USAID Washington exige que as suas Missões incluam no seu relatório para cada trimestre fiscal o valor estimado dos bens e serviços entregues mas ainda por pagar no final de cada trimestre, por forma a reconhecer as despesas no trimestre em que realmente ocorreram. Desta forma, as despesas acumuladas são o total dos desembolsos efectivos mais os *accruals* do trimestre.

B. Importância dos *Accruals*

A USAID deve preparar as suas demonstrações financeiras de acordo com Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites, que estabelecem o *Accrual Basis* como o critério para o relatório financeiro. Abaixo, as razões pelas quais a USAID deve incluir os *accruals* nos seus relatórios trimestrais:

- Os *accruals* são calculados para fornecer a verdadeira situação financeira e ajudar a USAID a prever necessidades futuras de financiamento e de despesas;
- Os *accruals* são estimados para mostrar o valor das despesas e obrigações não registadas;
- Os *accruals* fornecem uma base razoável para medir o desempenho, uma vez que é necessária a sua estimativa para correctamente calcular as disponibilidades do projecto (*Pipeline*);
- Os *accruals* são registados para reconhecer as despesas no trimestre em que de facto ocorreram;
- Os *accruals* também são um meio eficaz para verificar a validade dos saldos dos fundos alocados a cada acordo; e
- Uma vez que qualquer sobre ou subavaliação dos *accruals* resulta numa distorção das demonstrações financeiras da Agência, os *accruals* são sempre uma área de grande foco para os auditores e tendo deste modo um impacto directo na opinião geral de auditoria apresentada sobre as demonstrações financeiras da Agência.

C. Processo de *Accrual*

1. Plano e Responsabilidades

De acordo com o capítulo 631 do ADS, é responsabilidade do AOR e COR da USAID fazer as estimativas das despesas acumuladas (*accrued expenditures*) no fim de cada trimestre fiscal (Dezembro, Março, Junho e Setembro) e manter a documentação oficial dos *Accrual*. Igualmente, os Parceiros da USAID são responsáveis por fornecer informação e documentação

atempada ao AOR/COR, necessária para a preparação dos *accruals*. Especificamente, o Parceiro fornece informação sobre a custo das actividades realizado mas ainda por facturar à USAID.

O processo de *accrual* inicia com estimativas feitas pelo Parceiro e estende-se até a contabilização final do valor do *accrual* no sistema de contabilidade da USAID e leva quase um mês inteiro. O seguinte quadro sintetiza o processo de *accruals*, descrevendo as acções necessárias, o calendário e os responsáveis pela execução de cada acção.

| Passo | Acção | Responsabilidade |
|-------|--|--|
| 1 | Estimar o custo das actividades realizado, mas ainda por facturar à USAID | Parceiro da USAID |
| 2 | Primeira semana do último mês de cada trimestre fiscal (princípios dos meses de Dezembro, Março, Junho e Setembro,): Enviar a estimativa e documentação justificativa ao AOR/COR | Parceiro da USAID |
| 3 | Primeira semana do último mês do trimestre fiscal: Fornecer o calendário dos <i>accruals</i> às Missões, incluindo o dia de início e do fim | USAID Washington |
| 4 | Extraír o Relatório para o <i>accrual</i> (R0660), preparar e enviar as folhas de cálculo dos <i>accruals</i> a serem completadas pelo AOR | Escritório de Gestão Financeira da USAID |
| 5 | Fornecer orientação ao AOR sobre o processo de <i>accruals</i> e o procedimento de cálculo, conforme for necessário | Escritório de Gestão Financeira da USAID |
| 6 | Rever as estimativas do Parceiros e elaborar os <i>accruals</i> do trimestre | AOR/COR da USAID |
| 7 | O mais tardar até o dia 20 do último mês do trimestre: Enviar as folhas de cálculo dos <i>accruals</i> preenchidas ao Departamento Financeiro da Missão da USAID | AOR/COR da USAID |
| 8 | Antes do último dia útil do trimestre fiscal: Rever as estimativas de <i>accrual</i> e documentação de suporte e registar os folhas de cálculo dos <i>accruals</i> no sistema contabilístico da USAID | Escritório de Gestão Financeira da USAID |
| 9 | Manter os arquivos de <i>accrual</i> durante três anos | AOR/COR da USAID |

2. Procedimentos Gerais para as Estimativas do Parceiro

O Parceiro é responsável por estimar o volume do trabalho realizado mas ainda por facturar à USAID. Isto pode ser feito de várias formas, dependendo de circunstâncias particulares.

Geralmente, estas estimativas podem ser baseadas na informação actual e/ou projectada relativa às despesas do projecto, conforme aqui descrito:

a) Despesas efectivas

- Despesas registadas pelo Parceiro: O Parceiro inclui na estimativa dos *accruals* trimestrais todas as despesas registadas que não foram ainda pagas pela USAID, incluindo tanto as despesas já facturadas mas não pagas pela USAID e as despesas ainda por facturar à USAID.
- Despesas por registar no sistema de gestão financeira do Parceiro: o custo do trabalho realizado deve ser estimado e incluído nas estimativas para o *accrual* do trimestre. O Parceiro deve fazer os cálculos com base em:
 - Facturas e outras transacções financeiras por contabilizar,
 - Plano de trabalho e conhecimento do trabalho em curso e
 - Custo médio mensal histórico do projecto

b) Despesas projectadas

- O custo das actividades que se prevê que ocorram até ao final do trimestre deve também ser incluído como estimativa para o *accrual* do trimestre. O Parceiro estima o custo dessas actividades com base no seguinte:
 - Orçamento aprovado para essas actividades,
 - Tendência histórica de custos relativos a actividades similares,
 - Facturas proforma, e
 - Custo médio mensal histórico do projecto

3. Exemplos de Cálculo de *Accruals*:

Foi encomendado um total de 20 computadores por US\$ 3.000 cada. Apenas 15 estavam em stock e foram inicialmente entregues. O pagamento de US\$ 45.000 foi feito pelos primeiros 15 computadores entregues. Antes do fim do trimestre, o fornecedor entregou os restantes 5 e emitiu uma factura de US \$15.000, mas esta não foi pago até ao fim do trimestre.

As despesas totais (incluindo *accruals*) no fim do trimestre seriam:

| | |
|--|--------------------|
| Desembolso | US \$45.000 |
| <i>Accruals</i> (bens recebidos por pagar) | US <u>\$15.000</u> |
| Despesa total | US \$60.000 |

4. Informação Adicional sobre o Cálculo de *Accruals*:

- O valor dos *accruals* não pode exceder o valor o saldo disponível do valor alocado;
- Se os *accruals* do um trimestre anterior não tiverem sido registados como desembolso no fim do trimestre em curso, devem ser incluídos na estimativa do *accrual* do trimestre em curso; e
- Um pagamento da USAID feito ao Parceiro após a abertura do processo de *accruals* do trimestre deve ser incluído como parte dos *accruals*.

CAPÍTULO 12: GESTÃO ORÇAMENTAL

O Orçamento é um plano financeiro abrangente que estabelece os detalhes de como os recursos serão aplicados para atingir os objectivos de uma organização. É uma ferramenta para a planificação das despesas e, acima de tudo, é a expressão financeira dos planos da organização.

A. Benefícios do Orçamento

De um modo geral, o processo orçamental obriga os gestores a considerar de antemão como as condições podem mudar no futuro e que medidas devem ser tomadas no presente para evitar resultados e problemas indesejáveis. Em relação ao nosso contexto, alguns dos benefícios de um orçamento são:

- Melhora a perspectiva de gestão do futuro de uma organização em termos de condições económicas futuras ou outras em vigor no país e no mundo que possam afectar as actividades previstas, as medidas propostas para fazer as coisas e como as actividades serão financiadas
- Uma vez que o orçamento da organização indica as actividades e operações futuras do projecto ou programa, a Gestão é alertada sobre futuros problemas financeiros e operacionais e pode, atempadamente, desenvolver estratégias para lidar com esses problemas ou evitá-los.
- Oferece à direcção uma oportunidade de coordenar as actividades dos vários departamentos dentro da organização
- É uma ferramenta importante para medir o desempenho do projecto, olhando para as despesas correntes vs. despesas orçadas (previstas) e destacando o desempenho positivo e negativo (bom e não tão bom) para que medidas correctivas possam ser tomadas.

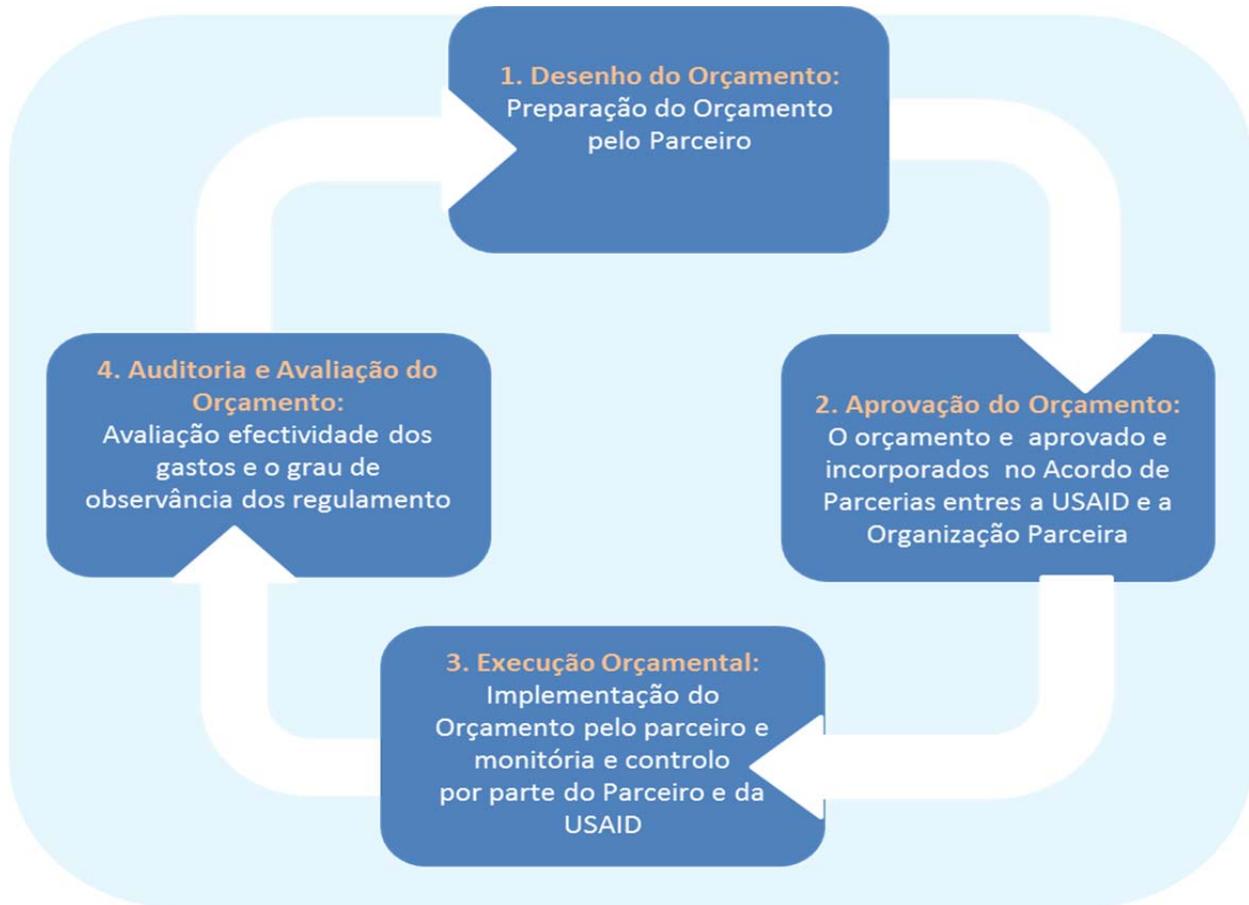
B. Ciclo Orçamental

O ciclo orçamental representa as actividades financeiras realizadas ao longo de um determinado período da implementação do projecto. As organizações beneficiárias devem fazer as melhores estimativas possíveis na elaboração do orçamento a fim de limitar a possibilidade de despesas não programadas.

Conforme apresentado no diagrama na página seguinte, o ciclo orçamental consiste nos eventos ou fases na tomada de decisões sobre o orçamento, a implementação e a avaliação de tais decisões. O ciclo orçamental geralmente tem quatro estágios:

- Formulação do Orçamento,
- Aprovação do Orçamento,

- Execução do Orçamento (Implementação, Monitoria e Controlo)
- Auditoria e Avaliação do Orçamento.



1. Formulação do Orçamento

A Formulação do Orçamento refere-se à fase de preparação do ciclo orçamental, quando o orçamento é elaborado pela organização parceira. Devem ser observados os seguintes pontos:

- É necessária a participação activa de todos os níveis, desde a base até o topo;
- Indicar claramente o período abrangido;
- Plenamente reflectir as actividades do programa e os custos administrativos;
- Considerar todos os custos directos e indirectos e qualquer rendimento do programa;
- Cumprir com os princípios de custos; o orçamento deve incluir apenas os custos que são permitidos de acordo com o Regulamento do Governo dos EUA
- Considerar factores económicos como a inflação, taxas de câmbio e outras condições económicas aplicáveis

De uma maneira geral, os orçamentos aprovados pela USAID seguem o formato apresentado na página seguinte, incluindo cada uma das linhas orçamentais, conforme for aplicável. Note-se

que dependendo da finalidade e características do projecto, podem ser incluídas linhas adicionais, por exemplo, sub-acordos e *workshops*, para citar apenas alguns.

| Linha Orçamental | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Salários e Vencimentos | | | | | | |
| Benefícios Adicionais | | | | | | |
| Viagens e Transporte | | | | | | |
| Formação | | | | | | |
| Equipamento | | | | | | |
| Materiais e Suprimentos | | | | | | |
| Comunicações | | | | | | |
| Subcontratos/ Consultores | | | | | | |
| Outros Custos Directos | | | | | | |
| Total Geral | | | | | | |

2. Aprovação do Orçamento

A fase de aprovação do orçamento corresponde ao momento em que o plano orçamental elaborado pelo Parceiro é analisado pela USAID e, se necessário, ajustado por forma a representar a melhor estimativa dos custos de implementação do projecto. Além disso, o orçamento proposto é aprovado e incorporado no acordo assinado entre a USAID e o Parceiro de Implementação.

3. Execução do Orçamento

A fase de Execução do Orçamento envolve a implementação das actividades do projecto e execução das despesas correspondentes de acordo com o orçamento estabelecido, tendo em conta que apenas as despesas aprovadas devem ocorrer de acordo com as linhas orçamentais aprovadas. Em resumo, a fase de execução do orçamento abrange três actividades principais, conforme se segue:

- **Implementação do orçamento:** começa com o início do projecto e representa o desembolso corrente em resultado da realização das actividades aprovadas do projecto.
- **Controlo Orçamental:** é responsabilidade do Parceiro estar sempre vigilante em todas as transacções financeiras, controlar todas as despesas e cumprir com os regulamentos do governo dos Estados Unidos. Assim, devem ser implementados mecanismos de controlo para garantir que os desembolsos do projecto (i) sejam feitos apenas em função da disponibilidade em cada linha orçamentais (ii) estejam de acordo com o objectivo para o qual os fundos foram inicialmente destinados e (iii) estejam de acordo com os princípios de custo.

- **Monitoria Orçamental:** A USAID/Moçambique requer que os Parceiros realizem um acompanhamento contínuo da execução do orçamento e reportem sobre os gastos correntes em relação ao orçamento original aprovado. Devem ser elaborados relatórios regulares (mensais, trimestrais e anuais) de análise de variação do orçamento, os quais devem ser partilhados com a USAID, de acordo com os requisitos do acordo.

Uma das ferramentas para o acompanhamento eficiente da execução do orçamento é a *Análise de Desvios do Orçamento*, onde a diferença entre os valores orçados e o valor efectivamente gasto é reportada, os desvios são analisados e investigados e as acções correctivas, se necessário, são desenvolvidas. Tendo em conta o facto de que o orçamento é uma ferramenta de planificação baseada nas melhores estimativas, é normal ter pequenas variações durante a vigência do projecto. No entanto, a USAID/Moçambique recomenda aos Parceiros que se esforcem por formular e gerir criteriosamente o orçamento com vista a minimizar as variações no decurso do projecto.

4. Auditoria e Avaliação do Orçamento

A fase de Auditoria e Avaliação do ciclo orçamental envolve a análise da execução orçamental para avaliar a eficácia dos fundos gastos e o grau de conformidade com as disposições gerais do contrato e outros regulamentos aplicáveis do Governo dos Estados Unidos. Também é prestada atenção aos controlos internos e procedimentos contabilísticos em vigor para garantir um controlo orçamental adequado e minimizar o risco de desvio de fundos do projecto.

C. Revisão do Orçamento e do Programa

Existe um vínculo indissolúvel entre a programação e o orçamento. As mudanças no orçamento podem afectar as actividades planeadas para o programa e as mudanças nos planos das actividades do programa podem influenciar o orçamento. Assim, os Parceiros devem comunicar desvios nos planos do orçamento e do programa e solicitar a aprovação prévia de revisões do orçamento e do plano do programa, em conformidade com 22 CFR 226.25.

De acordo com o 22 CFR 226.25, para as adjudicações não referentes à construção, os Parceiros devem solicitar aprovações prévias do Oficial de Acordos da USAID para um ou mais dos seguintes razões relacionadas com o orçamento ou com o programa:

1. Mudança do âmbito ou objectivo do projecto ou programa (mesmo que não haja uma revisão orçamental associada que exija aprovação prévia por escrito)
2. Mudança no pessoal-chave especificado no documento de pedido ou adjudicação
3. A ausência por mais de três meses, ou uma redução de 25 por cento no tempo dedicado ao projecto, do director aprovado do projecto ou investigador principal;
4. Necessidade de financiamento Federal adicional (USAID)

5. A transferência dos valores orçados para os custos indirectos para absorver aumentos nos custos directos ou vice-versa;
6. Inclusão, salvo disposição em contrário no contrato da USAID, dos custos que necessitem de aprovação prévia, em conformidade com a Circular OMB A-21, “Princípios de Custos para Instituições do Ensino Superior”, Circular OMB A-122, “Princípios de Custos para Organizações sem Fins Lucrativos”, ou 45 CFR Parte 74, Apêndice E, “Princípios para determinar os custos aplicáveis à investigação e desenvolvimento no âmbito de Doações e Contratos com Hospitais”, ou 48 CFR Parte 31, “Princípios de Custos e Procedimentos Contratuais”, conforme o caso;
7. A transferência de fundos destinados a subsídios para formação (pagamento directo aos formandos) para outras categorias de despesa.
8. A menos que descrito no pedido e devidamente orçado no orçamento aprovado, a adjudicação, a sub-adjudicação, transferência ou contratação de qualquer trabalho no âmbito do acordo. Esta disposição não se aplica à compra de produtos, materiais, equipamentos ou serviços gerais de apoio.

Para além disso, a USAID pode, a seu critério, restringir a transferência de fundos entre as categorias de custo directo ou programas, funções e actividades para **acordos em que a quota Federal do projecto seja superior a US\$ 100.000** e que **o montante acumulado de tais transferências exceda ou se preveja que exceda 10 por cento** do orçamento total anteriormente aprovado pelo Oficial de Contratos da USAID. No caso de adjudicações da USAID /Moçambique, a restrição nas transferências orçamentais depende das adjudicações individuais. É importante que cada Parceiro esteja ciente das restrições na sua adjudicação, incluindo restrições de transferências orçamentais.

A USAID não permitirá uma transferência que faça com que qualquer verba Federal ou parte da mesma seja utilizada para fins diferentes dos previstos no orçamento no acordo original.

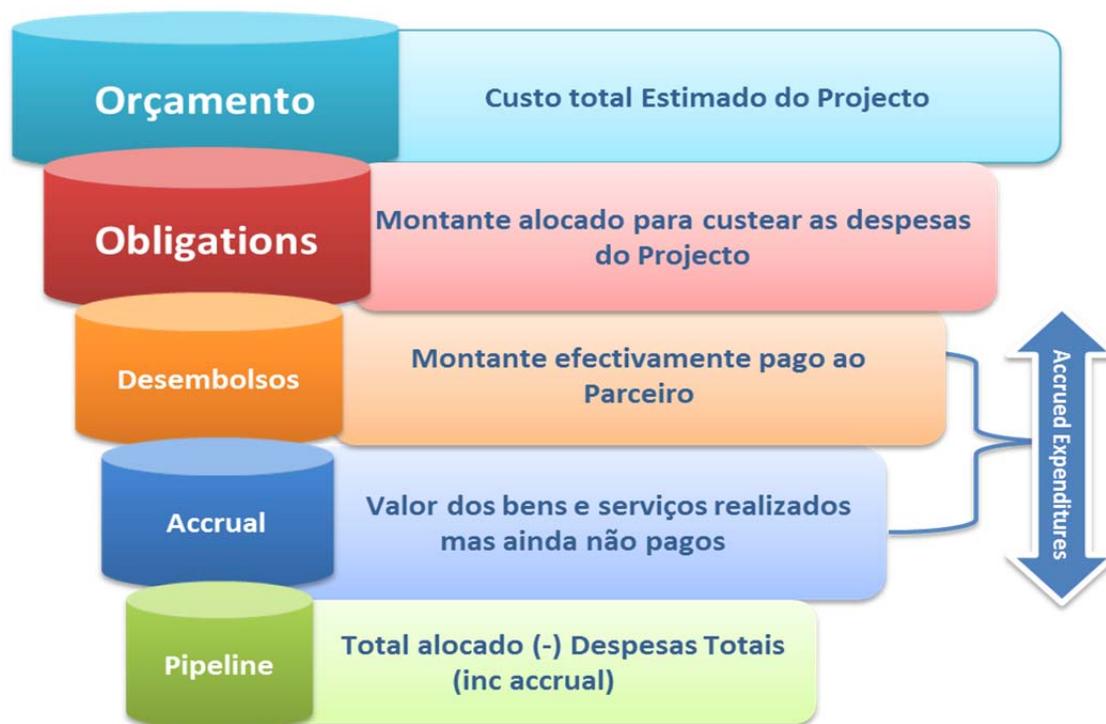
Note-se que, ao solicitar a aprovação da revisão do orçamento, o Parceiro deve usar o mesmo formato do orçamento que foi usado no pedido de adjudicação inicial com uma justificação, incluindo:

- Orçamento detalhado
- Notas Orçamentais
- Qualquer informação adicional justificativa da revisão.

CAPÍTULO 13: GESTÃO DO PIPELINE

A. Definição de Pipeline

O termo *Pipeline* é definido como a diferença entre montante total alocado e as despesas totais de um projecto, incluindo os *accruals*. Ou seja, é o montante total alocado pela USAID, mas ainda não gasto pelo parceiro. O diagrama abaixo ilustra como o valor do *pipeline* é calculado.



B. Importância da Gestão do Pipeline

Em linha com os requisitos do acordo, o Parceiro deve efectuar e submeter à USAID a análise trimestral do *pipeline* e relatórios financeiros trimestrais (SF 425) dentro de 30 dias de calendário após o final de cada trimestre. A análise de *pipeline* ajuda o Parceiro e a USAID a:

- Gerir as actividades do projecto através da análise dos saldos que geralmente reflectem o nível de implementação das actividades do projecto. Dependendo do nível de *pipeline*, os gestores do projecto podem perceber a existência de atrasos na implementação dos projectos, ou que os fundos não estão a ser usados em conformidade com o orçamento aprovado;

- Avaliar a necessidade de fundos adicionais para as actividades do projecto com base no nível de *pipeline* do projecto versus a custo médio mensal do projecto. Igualmente, ajuda os AOR e COR a alocar melhor os fundos disponíveis para os projectos si geridos; e
- Ajustar o plano de trabalho em conformidade com a disponibilidade de fundos para as actividades do projecto. Com base nos níveis de *pipeline* e na disponibilidade de recursos adicionais, os gestores de projecto decidem, no decurso da implementação do projecto, se aceleram ou se reduzem as actividades do mesmo.

C. Calendarização da Análise do Pipeline

Visto que o cálculo do *pipeline* requer a disponibilidade de informação sobre os *accruals*, e visto que os *accruals* são apenas calculados uma vez a cada trimestre, os relatórios precisos **de análise de pipeline** e só podem ser gerados no final de cada trimestre.

Contudo, os **análise do pipeline projectados** podem ser desenvolvidos a qualquer altura, não apenas trimestralmente, com base numa estimativa de futuras despesas usando o conhecimento de actividades futuras ou uma tendência das despesas históricas (também conhecido como *burn rate*).

D. Pipeline Excessivo

1. Razões para Pipeline Excessivo

Ao analisar Pipeline Excessivo, é importante determinar a causa desse excesso para que possa reverter o cenário. A seguir são apresentadas as principais causas possíveis do *pipeline* excessivo:

- Valor orçado acima das necessidades:** Os *pipeline* em excesso pode dever-se a uma sobreavaliação dos custos ou do âmbito da implementação na altura da alocação de fundos. Pode também dever-se à sobreavaliação das despesas do projecto durante a vigência do mesmo. Nestes casos, a USAID geralmente altera o acordo de forma a reduzir o montante máximo e descomprometer fundos não necessários;
- Alteração do âmbito do Projecto:** Durante a vigência do compromisso, pode ocorrer uma redução no âmbito da mesma, resultando em montantes residuais ou desnecessários nos termos do compromisso. A direcção do Parceiro deve monitorizar essas alterações e consultar de imediato o seu respectivo AOR para descomprometer os valores residuais resultantes;
- Atrasos de implementação:** Um atraso na implementação pode causar saldos residuais aparentes (mas não reais). Os parceiros devem monitorar esses atrasos para avaliar se as actividades programadas podem ser concluídas e os objectivos relacionados alcançados dentro do período de tempo acordado. Caso as actividades em questão e os objectivos relacionados não sejam alcançados dentro do tempo estipulado, o parceiro deve consultar o AOR da USAID para coordenar uma extensão do projecto sem custos; e

- d) **Saldo residual na conclusão do acordo/actividade:** Esses saldos podem ser resultantes dos factores acima, mas também de outros como:
- Mudanças nas estimativas do orçamento devido a mudanças na taxas de câmbio ou preços unitários presumidos no momento do desenho do orçamento; e
 - Montantes retidos devido a possíveis facturações por o fornecedor ainda não ter enviado a factura final.

2. Impacto de *Pipeline* Excedentários

a) A nível da USAID:

Ter *pipeline* em excesso significa que o dinheiro é retido desnecessariamente num projecto enquanto o parceiro realmente não necessita deles.

- Impede que a USAID/Moçambique e a Agência da USAID no seu todo dê um melhor destino aos fundos;
- Faz com que a Administração da USAID em Washington e o Congresso Americano considerem cortes nos financiamentos futuros para a USAID/Moçambique devido à constatação de que a Missão e os seus parceiros de implementação não são capazes de gastar os fundos ou que os estes são desnecessários;
- Pode deixar a Missão da USAID numa situação de incumprimento das leis e regulamentos particularmente ligados aos requisitos do *Foward Funding*, tornando a USAID vulnerável nas auditorias; e
- Faz com que a USAID/Moçambique perca tempo valioso em monitoria e justificação de saldos aparentemente excedentários, ao invés de focar nas actividades actuais ou em curso.

b) A nível dos parceiros da USAID:

- Tentação, por parte dos parceiros, de incorrer em despesas não admissíveis ou injustificadas, resultando em grandes montantes de custos questionáveis e não admitidos;
- Incapacidade aparente de gerir grandes somas de fundos da USAID (aos olhos da USAID/Moçambique) e
- Dificuldades de justificar futuros aumentos orçamentais.

E. *Pipeline* Reduzidos

1. Razões para *Pipeline* Reduzidos

- a) **Sub-orçamentação:** Pode resultar na subavaliação dos custos ou do âmbito do projecto na altura do desenho do projecto ou durante a vigência do mesmo. Pode também

dever-se a compromissos abaixo das necessidades devido à escassez de fundos por parte da USAID para uma determinada actividade;

- b) Mudança de âmbito:** Pode resultar do aumento no âmbito do projecto sem a respectiva compatibilização nas alocações de recursos, levando a uma escassez de fundos para implementar a actividade. Assim, qualquer negociação com vista a aumentar o âmbito do projecto deve estar sempre associada a discussões destinadas a aumentar o custo total da implementação do projecto e consequentemente o montante alocado ao projecto; e
- c) Apropriação indevida do Financiamento da USAID:** Pode ser um sinal de mau uso do valor reservado para o projecto. Por exemplo, caso um valor comprometido para cobrir as despesas por um período de 18 meses tenha sido totalmente desembolsado em 6 meses, pode ser um sinal de que o Parceiro pode ter usado fundos do projecto para outros fins diferentes do inicialmente aprovado.

2. Impacto do *Pipeline* Reduzidos

a) **A nível da USAID:**

Devido à falta de recursos, o Parceiro pode não implementar as actividades acordadas, resultando na incapacidade da USAID de alcançar os objectivos da Missão estabelecidos na Estratégia Nacional de Cooperação e Desenvolvimento, prejudicando assim a reputação da USAID/Moçambique.

b) **A nível dos parceiros da USAID:**

Quando ao *pipeline* é reduzido, há uma grande probabilidade de que os fundos sejam insuficientes ou que não estejam disponíveis quando necessários para o projecto, levando a:

- Atrasos na implementação das actividades do projecto;
- Incapacidade do Parceiro de cumprir com os compromissos à medida que estes vencem; e
- Incapacidade de alcançar os objectivos do projecto.

A incapacidade de alcançar os objectivos do projecto, os atrasos de implementação e a incapacidade de cumprir compromissos perante terceiros não só irá prejudicar a reputação da USAID, do Governo dos EUA e dos parceiros de implementação, como também irá prejudicar os Parceiros finais do projecto.

F. *Gestão dos Pipeline*

1. Ferramentas para Gerir *Pipeline*

A seguir são apresentadas várias ferramentas que podem ser usadas para a gestão adequada dos fundos residuais:

- a) **Processo de orçamentação:** O primeiro passo na gestão de *pipeline* é a elaboração de um orçamento realístico, que reflecta rigorosamente os custos reais para implementar as actividades do projecto. Para que o montante alocado ao projecto esteja em linha com as necessidades reais do projecto, levando a um melhor controlo dos fundos residuais do projecto;
- b) **Planos de Trabalho:** Visto que as alocações de fundos para o projecto são baseadas no Plano de Trabalho Anual, o Parceiro deve elaborar um plano de trabalho realístico que reflecta rigorosamente as actividades diárias do projecto. Além disso, ao longo da implementação das actividades do projecto, o Parceiro pode necessitar de ajustar o plano de trabalho a fim de reflectir os níveis de projecção e futuras alocações de fundos;
- c) **Processo de *Accrual*:** Durante o processo de desenvolvimento de *accrual*, os gestores dos projectos analisam os saldos dos fundos alocados ao projecto (*pipeline*) e a execução orçamental e são, conseqüentemente, capazes de usar essa informação para a tomada de medidas destinadas a gerir fundos residuais, tais como acelerar ou reduzir a execução do projecto, ou mesmo solicitar financiamento adicional ou descomprometer fundos desnecessários;
- d) **Projeções Trimestrais das Despesas:** Ao projectar as despesas para o trimestre corrente ou seguinte, o gestor do projecto deve analisar o plano de trabalho, orçamento, o valor ainda não alocado (*mortgage*) e fundos residuais de forma que as despesas do projecto reflectam o plano aprovado e os recursos disponíveis; e
- e) **Análise Periódica e Corrente de *Pipeline*:** Os Parceiros devem realizar e reportar a USAID a análise trimestral do *Pipeline* com base nas despesas actuais do projecto, o conhecimento dos parceiros sobre o progresso da implementação da actividade e o custo previsto para períodos futuros. Com base na análise do *Pipeline*, o Parceiro determina se tais fundos são suficientes para cobrir as despesas do projecto ou se são necessários fundos adicionais.

2. Cálculo de *Pipeline*

A análise de *pipeline* pode ser feita com base no histórico ou previsão da taxa de consumo médio do projecto, resultando no número de meses necessários para esgotar o valor disponível (*pipeline*). A seguir são apresentadas as variáveis envolvidas na análise de projecções:

- **Taxa de Consumo Mensal Histórica (Burn rate):** Média das despesas mensais durante o período decorrido do projecto, calculada ao dividir os Desembolsos Totais pelo número de meses decorridos.
- **Taxa de Consumo Mensal Projectada:** A média das despesas mensais projectadas para períodos futuros é calculada com base no conhecimento do Gestor do Projecto sobre as operações do projecto no futuro e tendência de despesas esperada.
- **Período de Consumo Previsto:** Número projectado de meses necessários para gastar o saldo do projecto, com base na taxa de consumo histórica ou projectada (fundos disponíveis dividido pela taxa de consumo mensal).

Exemplo:

| | |
|--|-----------------|
| Total Alocado..... | US\$ 2.000.000 |
| Desembolso Totais | (1.500.000) |
| <i>Accrual</i> | <u>(75.000)</u> |
| <i>Pipeline</i> (Fundos residuais no final do trimestre) | US\$ 425.000 |
| Taxa de consumo (despesas mensais projectadas) | US\$ 70.000 |

Número de Meses cobertos pelo *pipeline* existente: **6** Meses (US\$ 425.000 no final do trimestre dividido pela taxa de consumo de US\$ 70.000)

CAPÍTULO 14: RELATÓRIOS FINANCEIROS FEDERAIS SF-425

A. Definição – Relatório Financeiro Federal

O Relatório Financeiro Federal (SF-425) é um formulário único e abrangente do relatório financeiro que permite o parceiro reportar periodicamente à USAID a posição financeira de um determinado acordo.

Os parceiros da USAID devem submeter os Relatórios Financeiros Federais (SF-425) periódicos ao Representante do Oficial de Contractos (AOR), em conformidade com a periodicidade especificada no acordo. O relatório indica quanto dinheiro foi pago ao parceiro (adiantamento ou reembolso), a origem dos fundos utilizados e o saldo remanescente no final do período do relatório. Cada relatório SF 425 deve ser submetido acompanhado pelo Relatório de Disponibilidades “*Relatório de Pipiliene*” a que mostra como os fundos pagos ao parceiro foram alocados de acordo com as linhas orçamentais do acordo.

O SF-425 é um relatório cumulativo que mostra a situação financeira de um acordo num determinado tempo e os parceiros usam o mesmo para reportar as despesas acumuladas (Desde o Início do acordo até à data do relatório) incorridas no âmbito de cada acordo. Essas despesas podem ser categorizadas como o dinheiro desembolsado ou despesas incorridas, mas ainda por pagar (*accrual*). Quando é necessária uma partilha de custos ao abrigo do acordo de um parceiro, as despesas incorridas são divididas em Participação Federal e Participação do Parceiro (contribuições locais correspondentes).

B. Periodicidade do Relatório

No âmbito de um acordo, geralmente são necessários relatórios intercalares bem como o relatório final.

1. Relatório Intercalar

Pode ser necessário submeter à USAID um relatório intercalar SF-425 trimestral, semestral, ou anual, conforme indicado no acordo. Normalmente a USAID/Mozambique requer relatórios trimestrais e será o foco desse capítulo. Para os relatórios trimestrais são usadas as seguintes datas do fim do período de apresentação do relatório: 31 de Março, 30 de Junho, 30 de Setembro e/ou 31 de Dezembro. Relatórios intercalares trimestrais e semestrais devem ser submetidos até **30 dias depois do fim de cada período de apresentação do relatório**.

Os parceiros que não submeterem o SF-425 dentro do prazo estabelecido estarão impossibilitados de receber fundos adicionais. O prazo para submeter o SF-425 para cada trimestre é o seguinte:

| Trimestres de Relato | Data de entrega do SF-425 |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1 de Janeiro – 31 de Março | 30 de Abril |
| 1 de Abril – 30 de Junho | 30 de Julho |
| 1 de Julho – 30 de Setembro | 30 de Outubro |
| 1 de Outubro – 31 de Dezembro | 30 de Janeiro |

2. Relatório final

Um SF-425 final é enviado ao AOR da USAID após a conclusão do acordo e a data do fim do período de relatório será a data do fim do acordo. Os relatórios finais devem ser submetidos **até 90 dias depois** da data **final do acordo ou projecto**. Adicionalmente, após o período de 90 dias, o parceiro deixa de ser elegível a receber fundos. Os fundos desembolsados ao parceiro durante o período de 90 dias depois da data final do acordo são apenas para custos elegíveis incorridos anteriormente a data final do acordo ou projecto. Ao preparar o SF-425 final o parceiro deve indicar assinalando “Final” no bloco 6 do Tipo de Relatório.

O quadro abaixo mostra exemplos dos prazos dos SF-425 finais baseado na data do término l de cada acordo.

| Data do Termino do Acordo | Data Limite do SF-425 Final |
|---------------------------|-----------------------------|
| 31/01/2014 | 30/04/2014 |
| 31/03/2014 | 30/06/2014 |
| 31/05/2014 | 31/08/2014 |
| 31/10/2014 | 31/01/2015 |

3. Envio Antecipado de um SF-425.

Considerando que as actividades tenham terminado e que não serão incorridos mais custos, o parceiro pode enviar o SF-425 antes da data final do período de relatório em conformidade com o seguinte cronograma:

- **Relatório Final:** um relatório final pode ser submetido não antes de um trimestre que antecede a data final do período do relatório. Por exemplo, se a data final do período de relatório for 31 de Dezembro de 2014, um parceiro poderá enviar o relatório final não tão cedo quanto 01 de Outubro de 2014.
- **Relatório Não Final:** Um relatório poder ser submetido não antes de 10 dia úteis (14 dias de calendário) que antecedem a data final do período de relatório. Por exemplo, se a data final do período do relatório for 31 de Dezembro de 2014, um parceiro poderá apresentar um relatório Final não tão cedo quanto 17 de Dezembro de 2014.

C. Relatórios sem Despesas Incorridas

Assim que comece um projecto, o parceiro deverá enviar um SF-425 para cada período do relatório conforme o seu acordo com a USAID, independentemente das despesas terem ou não sido incorridas. Mesmo que as despesas não tenham sido incorridas durante o trimestre, o parceiro deverá reportar as despesas cumulativas até à data do relatório. Se as despesas ainda não tiverem sido incorridas no decorrer da projecto ou acordo, o parceiro deverá reportar despesas cumulativas ZERO, um total cumulativo zero.

D. Relatórios Atrasados

Assim que inicia um projecto ou acordo, o parceiro deve submeter SF-425 para cada período de relatório, mesmo que este se atrase a submeter relatórios de um ou mais períodos anteriores. Se o parceiro se atrasar em submeter relatório em vários trimestres, este deverá enviar um relatório SF-425 separado para cada trimestre em atraso.

Por exemplo:

Se o período do relatório actual for o trimestre a terminar a 30/09/2015, o acordo não tiver expirado e o último relatório trimestral tiver sido submetido para o trimestre a terminar a 31/12/2014, então o parceiro deverá enviar relatórios trimestrais para os períodos dos relatórios a terminar a:

- 31/03/2015
- 30/06/2015
- 30/09/2015

O parceiro deve reportar as despesas no trimestre em que forem efectuadas e transportar os totais acumulados para o trimestre de relatório seguinte.

E. Ajustes a SF-425 anteriormente Enviados

Correcções ou ajustes a SF-425 anteriormente submetidos apenas poderão ser feitas através do relatório mais recente do trimestre actual. O parceiro não deverá fazer ajustes a relatórios anteriormente submetidos e voltar a submetê-los. O parceiro deverá mencionar no bloco 12 das Observações, a revisão e a razão da mesma.

Por exemplo:

Se o trimestre tiver passado, o modo apropriado de ajustar as despesas é o seguinte:

Data do fim do período de relatório 31/12/2014 e enviado à USAID atempadamente:

- Participação Federal Acumulada: US \$100.000
- Participação do Parceiro Acumulada: US \$25.000

A 05/04/2014, o parceiro verifica que afinal apenas US \$90.000 Participação Federal Acumulada e Participação do Parceiro Acumulada US \$23.000 da Quota Local deveriam ser

reportados no período 31/12/2014. Além disso, o parceiro determina que US \$4.000 Participação Federal Acumulada e US \$1.000 Participação do Parceiro Acumulada foram gastos no período de relatório de 01/01/2015 a 31/03/2015.

Portanto no relatório trimestral actual o parceiro deverá reportar da seguinte maneira:

SF-425 de 31/03/2015

- Participação Federal Acumulada: US \$94.000 (**US \$90.000** + US \$4.000)
- Participação do Parceiro Acumulada: US \$24.000 (**US \$23.000** + US \$1.000)
- Bloco 12 das Observações "Ajustes ao SF-425 de 31/03/2015 para reflectir os gastos efectivos acumulados para 31/12/2014".

F. Reembolso final de Fundo

Dentro de 90 dias após a data final da projecto ou acordo, os parceiros deverão solicitar e ser reembolsado de quaisquer custos admissíveis que tiverem sido incorridos antes do final do acordo e apresentar um SF-425 final. Caso os fundos remanescentes não tenham sido solicitados e reembolsados dentro de 90 dias após a data final do acordo ou projecto, o parceiro perderá o direito aos mesmos. O parceiro deverá ainda reportar esses fundos no SF-425 final.

G. Conclusão do SF-425

1. Instruções Gerais

- Cada acordo requer um SF-425 separado. Não use um SF-425 para vários acordos.
- Os relatórios são enviados trimestral, semestral ou anualmente, conforme especificado no acordo. A periodicidade dos relatórios é determinada pelo Oficial de Acordos da USAID.
- Os relatórios enviados trimestralmente ou semestralmente têm um prazo de 30 dias após a data final do período de relatório. Os relatórios anuais têm um prazo de até 90 dias após a data final do período de relatório.
- Os relatórios finais têm um prazo de até 90 dias após a data do termo do acordo.
- Todos os valores são cumulativos.
- Todas as alíneas devem ser preenchidas. Introduza "0.00" ou "N/A", conforme aplicável em alíneas sem informação a reportar.
- Os relatórios preenchidos e assinados devem ser enviados ao AOR e copiados ao respectivo Analista Financeiro.
- Páginas Complementares: Caso seja necessário mais espaço para apoiar o relatório, devem ser anexadas páginas complementares. Estas páginas adicionais devem indicar a seguinte informação no topo de cada página: Número do Acordo, Nome do Recipiente, Número de Sistema universal (DUNS) e o período abrangido pelo relatório.

2. Instruções Passo a Passo

| Bloco | Instruções |
|--|---|
| Bloco 1 | Missão da USAID (USAID/Mozambique) que atribuiu o acordo ou segundo identificado no acordo ou segundo instruído pela Agência. |
| Bloco 2 | Número do acordo da USAID. Não indicar vários acordos num mesmo SF-425. |
| Bloco 3 | Nome do parceiro e endereço completo incluindo o código postal. |
| Bloco 4a | Número de Sistema Universal (DUNS) |
| Bloco 4b | Número de Identificação Tributária do parceiro (NUIT) |
| Bloco 5 | Número de identificação do parceiro beneficiário (Codificação interna do parceiro) Este número é para o uso do parceiro e não é exigido pela USAID. Não introduza informações sobre detalhes bancários. |
| Bloco 6 | Periodicidade dos relatórios conforme especificado no acordo. O último relatório para o contrato (não projecto/tarefas individuais) deverá ser assinalado como Final |
| Bloco 7 | Método de contabilidade do parceiro, em regime de Caixa simples ou em Modificado. O regime de caixa refere-se ao método de contabilidade em que as despesas são registadas quando são pagas. Para o regime de Caixa Modificado, as despesas são registadas quando são incorridas. |
| Bloco 8 | Data em que o acordo inicia e a data em que o acordo expira (não confundir com a data final do período de relatório). Estas datas são estabelecidas no acordo. |
| Bloco 9 | A data final do período do relatório actual. Para relatórios trimestrais ou semestrais use as seguintes datas para o fim do período: 31/03/, 30/06, 30/09 ou 31/12. Para os relatórios finais, a data final de relatório será a data final do período do projecto ou acordo. |
| Bloco 10 | Transacções |
| CAIXA FEDERAL: Introduza os montantes acumulados desde a data do acordo até a data final do período de relatório actual | |
| a. Recebimentos | Valor dos fundos federais recebidos pelo parceiro |
| b. Desembolsos | Valor dos fundos federais desembolsados pelo parceiro |

| Bloco | Instruções |
|---|---|
| c. Dinheiro em Mãos | Diferença entre a linha 10 (a), recibos, e linha 10 (b) |
| DESPESAS FEDERAIS E SALDOS NÃO OBRIGADOS: | |
| d. Total Fundos Federais autorizados | Valor cumulativo dos fundos federais obrigados (Obrigação inicial mais as modificações feitas ao longo do período do acordo) Note-se que este não é o Custo Total Estimado. Os fundos não são autorizados para despesa até serem obrigados. |
| e. Despesas de Participação Federal | Dólares federais cumulativos gastos a partir da data final do período de relatório (geralmente o mesmo que a linha 10 (b)) |
| f. Participação Federal nos saldos não obrigados | Refere-se aos saldos dos parceiros em dívida a sub- parceiros, contratantes ou fornecedores (se for o caso), mas ainda por facturar à USAID a partir da data final do período de relatório. Caso não hajam obrigações dos parceiros insira \$ 0,00. Note-se que "obrigações" refere-se à obrigações dos Parceiros e não aos valores obrigados pela USAID. |
| g. Total da Participação Federal | Linha 10 (e) + linha 10 (f), despesas totais acumuladas |
| h. Saldo não Obrigado da Participação Federal | Linha 10 (d) - linha 10 (g) = valor dos fundos federais remanescentes do montante mobilizado da USAID, ou projecção. |
| Participação do Parceiro: Esta secção deverá ser concluída somente se houver uma participação de custo ou equivalente exigida pelo acordo. Caso não haja nenhuma quota de custo ou equivalentes necessários, as linhas (i), (j) e (k) deverão ser assinaladas "N/A". Para todos os outros: | |
| i. Total Participação do Parceiro | Valor total de fundos não federais necessários |
| j. Despesa Participação do Parceiro | Fundos não federais gastos a partir da data do início do acordo até final do período de relatório. As despesas dos fundos Federais e não Federais devem ser proporcional a percentagem da participação Federal e não Federal. Por exemplo, se um acordo requer uma equivalência de 50%, a Linha 10 (j) deve ser aproximadamente 50% da Linha 10 (e) |
| k. Saldo da Participação do Parceiro | Linha 10(i) – linha 10(j) |
| RENDIMENTO DO PROGRAMA: Esta secção deverá ser preenchida se o parceiro for gerar algum rendimento como resultado do trabalho realizado no âmbito do acordo. Caso não seja gerado nenhum rendimento as linhas (l), (m), (n) e (o) deverão ser marcadas N/A. | |

| Bloco | Instruções |
|---|--|
| I. Total de Rendimento do programa da Comparticipação Federal | Valor dos rendimentos como resultado deste acordo (não incluir o rendimento que é considerado parte da comparticipação do parceiro, linha 10 (i)) |
| m. Rendimento Programa gasto de acordo com a alternativa dedução | Consultar o acordo e contactar o Oficial de Acordo para determinação |
| n. Rendimento do programa gasto de acordo com a alternativa de adição | Consultar o acordo e contactar o Oficial de Acordos para decisão |
| o. Rendimentos do programa não utilizados | linha 10 (l) - A linha 10 (m) ou (n), conforme aplicável |
| Bloco 11 | Despesas indirectas |
| Esta secção deverá ser concluída se o parceiro estiver a cobrar custos indirectos, caso contrário deixe em branco. | |
| a. Tipo | Tipo de taxa de custo indirecto: Provisória, Predeterminada, Final, Fixa |
| b. Taxa | Taxa (%) em efeito durante o período de relato |
| c. Período | Início e fim das datas para a taxa efectiva |
| d. Base | Montante de base sobre o qual a taxa foi aplicada. Ex: se o acordo prevê custos indirectos e a taxa negociada tiver sido calculada com vencimentos e salários apenas, então a taxa só poderá ser aplicada ao montante pago para salários e vencimentos (não para viagens, equipamentos ou outros custos directos etc.) |
| e. Valor cobrado | Multiplique 11 (b) x 11 (d) |
| f. Comparticipação federal | 11 (f) = 11 (e) a menos que se cobre ao governo menos do que os custos indirectos. |
| g. Totais | Introduza os totais para as colunas 11 (d), 11 (e) e 11 (f) |
| Bloco 12 | Observações: introduza ou anexe qualquer explicação que o parceiro ache necessário incluir no relatório. Inclua neste bloco clarificações para ajustes de relatórios anteriores ou correcções. |
| Bloco 13 | Certificação |
| a. | Imprima ou introduza o nome da pessoa autorizada para assinar este documento |

| Bloco | Instruções |
|-------|--|
| b. | Assinatura da pessoa autorizada a assinar este documento |
| c. | Número de telefone da pessoa a contactar para questões |
| d. | Endereço electrónico da pessoa a contactar para questões |
| e. | Data de submissão |

H. Relatório de Disponibilidades “Relatório de Pipeline” Projecção como documento de suporte para o SF425

Quarterly Financial Report - Pipeline

Implementing Partner:

Activity Name:

Implementation Period:

| Line Item ¹ | Total Life of the Project Budget (LOP) | Total Amount Obligated (to date) | Mortgage | Planned Expenditures for the quarter | Actual Expenditures Thru this Quarter | | | Deviation % (actual Vs Planned Expenditur | Pipeline | Projection (next quarter) |
|---------------------------|--|----------------------------------|----------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------|---|----------|---------------------------|
| | | | | | Prior | This Quarter | Total | | | |
| | (A) | (B) | (C)=A-B | (D) | (E) | (F) | (G)=D+E | (H)=F/D-1 | (H)=B-G | (H) |
| Personnel & Fringe | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Benefits & Fringe | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Travel | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Equipment | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Material & Supplies | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Capacity Building | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Communications | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Sub grants | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Other Direct Costs | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Total Direct Costs | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Indirect Costs | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |
| Grand Total | - | | - | - | - | - | - | 0% | - | - |

Tradução dos Termos para Português

A. Custo Total Estimado (TEC)

B. Valor Alocado ao Acordo

C. Mortgage

Despesas Actuais até o Trimestre

E. Antes

F. Corrente

G. Total

H. Desvios % (actual vs planificado)

I. Disponibilidade/ “**Pipeline**”

J. Projectadas (Próximo trimestre)

CAPÍTULO 15: OBRIGAÇÕES FISCAIS DOS PARCEIROS DA USAID

A lei dos Estados Unidos (Secção 7013 da Lei dos EUA do Ano Fiscal 2014) proíbe o pagamento de impostos sobre os programas de ajuda externa dos EUA. Estes impostos incluem direitos aduaneiros, sobretaxa e imposto sobre o valor acrescentado (IVA). Os parceiros financiados pela USAID a operar em zonas externas, tais como Moçambique, que compram e pagam impostos por bens e serviços devem solicitar reembolso à autoridade competente do Governo de Moçambique (GdM). O governo Americano solicita que os seus parceiros de implementação, através da sua agência de financiamento dos EUA, comuniquem anualmente sobre as taxas externas pagas mas não reembolsadas pela autoridade fiscal do governo beneficiário.

A. Pagamento de Imposto e Reembolso

1. Imposto sobre o valor acrescentado

É responsabilidade dos parceiros de implementação financiados pela USAID cumprir com todas as leis e regulamentos do governo do país beneficiário em que a USAID e os seus parceiros de implementação operam. Portanto, os parceiros de implementação da USAID devem pagar impostos e outros encargos, conforme exigido pelas leis do Governo de Moçambique. Uma vez que a lei dos EUA proíbe o pagamento de impostos a estrangeiros usando o financiamento de ajuda externa, os parceiros da USAID/Moçambique não podem pedir o reembolso do referido imposto à USAID em pedidos de reembolso ou mediante a liquidação de adiantamentos.

Os parceiros da USAID devem procurar regularmente o reembolso das autoridades do governo de Moçambique do IVA e direitos aduaneiros pagos relativos a aquisições no âmbito dos contratos da USAID.

Se após esforços contínuos em busca do reembolso do Governo de Moçambique pelos impostos pagos, utilizando os procedimentos estipulados pelo mesmo, o parceiro da USAID receber notificação escrita da Autoridade Tributária de Moçambique recusando explicitamente o seu pedido de reembolso, o parceiro financiado pela USAID pode solicitar que o Oficial de Acordos da USAID considere uma alteração ao acordo para tornar os impostos num custo admissível ao abrigo do acordo.

2. Direitos Aduaneiros

Os parceiros da USAID devem procurar obter a isenção dos direitos aduaneiros através da Autoridade Nacional Tributária onde lhes serão fornecidos formulários e procedimentos específicos aplicáveis para o efeito.

B. Relatórios Obrigatórios sobre o IVA

Todos os parceiros dos EUA que recebem financiamento de ajuda externa devem, em conformidade com os termos dos seus acordos com a USAID, comunicar anualmente o valor dos impostos pagos em aquisições de mercadorias, pelos quais não receberam reembolso do Governo de Moçambique, para todas as transacções no valor de US \$500 e acima.

A USAID/Moçambique requer que os parceiros também comuniquem na mesma altura, num formulário separado, o valor dos impostos cobrados por serviços com transacções de US \$500 e acima, para os quais não receberam reembolso do governo de Moçambique. Uma transacção é definida como o valor da factura individual. Quando as transacções estão abaixo do limite de US \$500, ou se não houver valores para comunicar, os relatórios negativos devem ainda ser enviados à USAID.

A informação no relatório deve ser para o período de 1 de Outubro a 30 de Setembro do ano anterior (ano fiscal da USAID). Os parceiros devem usar o modelo estabelecido pela USAID para a elaboração do seu relatório. Os relatórios devem ser enviados ao AOR e chegar à USAID a 31 de Janeiro de cada ano. Apelamos a todos os parceiros que enviem os seus relatórios antes deste prazo.

Erros comuns nos relatórios sobre o IVA elaborados pelos parceiros

- Falta do uso do formulário/modelo estabelecido pela USAID.
- Falta do número da atribuição no relatório.
- Falta da indicação da moeda usada que deve ser sempre MZN.
- Misturar mercadorias e serviços num mesmo formulário, ao invés de apresentar formulários separados.
- Falta de subtotais.
- Falta de relatório dos parceiros por não terem o que comunicar. Note-se que é um requisito que os relatórios negativos também sejam apresentados.
- Não cumprimento do prazo estabelecido.
- Não cumprimento do limite. Impostos a serem comunicados são os cobrados sobre transacções no valor de US \$500 ou mais.

CAPÍTULO 16: AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Antes e ao longo da implementação dos programas da USAID, uma variedade de avaliações podem ser realizadas, incluindo avaliações de pré-adjudicação, revisões financeiras, verificações de pagamentos, e/ou avaliação da capacidade organizacional (OCA). Embora o objectivo principal da maioria destas avaliações seja a análise dos sistemas de gestão e/ou actividades financeiras para garantir a gestão efectiva e eficaz dos recursos da USAID, igualmente todas elas tem o objectivo importante de desenvolver a capacidade institucional das organizações implementadoras com vista a alcançar a sua sustentabilidade a longo prazo.

A. Avaliação de Pré- adjudicação

Antes de fazer uma adjudicação a uma organização, a USAID realiza uma avaliação de pré-adjudicação para determinar se, na sua essência, o potencial parceiro é capaz de gerir os fundos da USAID de forma adequada para realizar os objectivos do acordo proposto. Para a maioria dos acordos, o processo de avaliação de pré-adjudicação da USAID para organizações sediadas fora dos Estados Unidos é chamado *Non-U.S. Organization Pre-award Survey* abreviadamente NUPAS, (Inquérito de Pré- adjudicação de Organizações não Sediadas nos Estados Unidos). Quando o acordo entre a USAID e um parceiro de implementação se torna numa Concessão com Obrigações Fixas (*FOG – Fixed Obligation Grant*), é usada uma lista de verificação de FOG ao invés do NUPAS.

1. NUPAS

NUPAS ajuda a determinar se os sistemas de gestão financeira e de controlos internos da organização são adequados para gerir, controlar, contabilizar, e relatar os usos dos fundos da USAID, protegendo assim os interesses do governo Americano. Fornece a informação necessária ao Oficial de Acordos para avaliar a capacidade da organização local cumprir integralmente com os termos de um acordo, e serve como ferramenta na selecção dos parceiros de implementação não sediados nos Estados Unidos.

Os objectivos do NUPAS são:

- Determinar se a organização tem capacidade financeira e administrativa suficiente para gerir os fundos da USAID em conformidade com os requisitos do governo Americano e da USAID,
- Determinar o método de financiamento mais apropriado a usar no potencial acordo com USAID, e
- Determinar o grau de apoio e supervisão necessários para garantir uma responsabilização e prestação de contas adequada sobre os fundos fornecidos à organização.

O NUPAS é realizado usando um questionário que abrange 6 principais áreas:

- Estrutura legal, incluindo uma análise da estrutura organizacional, governação, requisitos legais e o ambiente de controlo no geral.
- Sistemas de gestão financeira e de controlos internos, incluindo uma análise do sistema contabilístico, contas bancárias, segregação de funções nos ciclos de pagamento e contabilização, gestão dos registos financeiros, relato financeiro, análise de desvios, pessoal, custos admissíveis e inadmissíveis, fontes de financiamento, e auditoria.
- Sistemas de *procurement*, incluindo uma análise do grau de adequabilidade das Políticas, Procedimentos e Práticas de *Procurement*, o grau de cumprimento destas políticas e a análise dos procedimentos e capacidade de gestão de sub-adjudicação.
- Sistemas de recursos humanos, incluindo uma análise das políticas e procedimentos de Recursos Humanos, gestão da assiduidade dos trabalhadores e sistema de pagamentos, bem como as Políticas e Procedimentos de Viagem de trabalho.
- Gestão do desempenho do programa, incluindo uma avaliação dos Critérios Técnicos de Avaliação e Capacidade de Gestão de Projectos, geralmente realizada pelo AOR da USAID.
- Sustentabilidade organizacional, incluindo uma avaliação da Gestão do Fluxo de Caixa e Capacidade de Absorção.

A equipa da USAID que realiza o NUPAS é geralmente composta por um ou mais representantes da Equipa de Objectivos de Desenvolvimento/Técnica e do Departamento de Aquisição e Assistência liderado por um Analista Financeiro do Gabinete de Gestão Financeira. O NUPAS inicia com a realização de uma análise documental dos documentos fornecidos pelo potencial parceiro, incluindo mas não limitado a, os arquivos de registo legal, declaração da missão, organograma e delegações de autoridade, plano de contas e livro razão geral correspondente, manuais de políticas e procedimentos, e relatórios de auditoria.

A pesquisa documental é seguida do trabalho de campo da equipa NUPAS da USAID que inicia com uma discussão aberta com representantes chaves do potencial parceiro. A discussão é conduzida com base em perguntas a partir do Questionário padrão do NUPAS. Durante o trabalho de campo a equipa NUPAS também analisa as políticas e procedimentos da organização que abrangem procedimentos financeiros, administrativos, de recursos humanos, *procurement* e de viagens para avaliar o grau de adequação das mesmas as operações e para determinar se são aplicados de forma consistente no dia-a-dia. Para além disso, a equipa NUPAS analisa os registos financeiros e documentação de suporte relacionada de uma série de transacções.

Após a conclusão do trabalho de campo, o relatório do NUPAS é preparado pela equipa NUPAS da USAID para incluir as constatações significativas da avaliação, uma classificação de riscos para cada área, e recomendações de medidas correctivas a ser tomadas pelo potencial parceiro.

2. Lista de Verificação da FOG (FOG Checklist):

Uma Concessão com Obrigações Fixas (FOG) é um tipo de acordo de concessão que pode ser usado pela USAID para financiar Organizações Não Governamentais (ONGs), especialmente as ONGs não sediadas nos Estados Unidos, com nenhuma ou limitada experiência anterior na gestão dos acordos de doação financiados pela USAID. No âmbito de um acordo de FOG, o pagamento é feito ao parceiro mediante o alcance das metas pré-determinadas e verificáveis, ao invés de se basear nos desembolsos efectivos tal como é feito em outros tipos de acordo.

Antes de celebrar um acordo de FOG, ao invés de realizar o NUPAS, uma Lista de Verificação da FOG deve ser completada. O objectivo principal da Lista de Verificação da FOG é garantir que os riscos programáticos e/ou financeiros são avaliados e mitigados, que o parceiro é capaz de cumprir com os objectivos da doação, e que a USAID será capaz de avaliar os resultados alcançados. A lista de verificação da FOG abrange as seguintes secções e sub-secções. A sub-secção “Lista de verificação da análise financeira da pré- adjudicação da FOG” é feita apenas se o mecanismo de adiantamento de fundos estiver previsto.

Secção A – Elegibilidade da Entidade

- Integridade organizacional
- Capacidade técnica da organização para alcançar a actividade proposta no acordo da FOG
- Desempenho anterior do Sector
- Viabilidade da implementação da actividade da FOG
- **Lista de verificação da análise financeira de pré- adjudicação da FOG**
- Certificações/representações/disposições, obrigatórias mínimas

Secção B – Desenvolvimento de Capacidade Institucional

- Capacidade organizacional mínima para determinar a dimensão da assistência técnica que o parceiro precisa
- Avaliar a capacidade de manter/gerir os registos auditáveis (para concessões de reembolso de custos);
- Avaliar a disponibilidade de serviços contabilísticos locais/certificados (para concessões de reembolso de custos);
- Avaliar a capacidade de *procurement*/gestão de património/pessoal; e
- Avaliar as habilidades/recursos de gestão

A lista de verificação da FOG é completada pela Equipa seleccionada, geralmente composta por representantes das Equipas Técnica/Objectivos de Desenvolvimento da USAID (geralmente o AOR- Oficial Representante de Aquisição) e do Gabinete de Aquisição e Assistência. O Analista Financeiro da USAID geralmente faz parte da equipa quando um mecanismo de adiantamento de fundos estiver previsto. Ao usar a lista de verificação como um guião, a Equipa da FOG realiza entrevistas com representantes do potencial parceiro e revê e analisa os documentos relacionados às questões sobre a lista de verificação da FOG. Caso o mecanismo de pagamento

seja o de adiantamento de fundos, o Analista Financeiro da USAID completa a lista de verificação da análise financeira da pré-adjudicação na Secção A, onde revê a adequabilidade e aplicabilidade das políticas da organização (procedimentos financeiros, administrativos, de recursos humanos, de *procurement* e de viagem), e realiza uma análise dos registos financeiros e documentação de suporte relacionada.

B. Verificações de Pagamento

A USAID/Moçambique geralmente não requer a submissão de recibos e documentação de suporte anexados a pedidos de reembolso ou liquidação de adiantamentos periódicos; contudo, durante a implementação do acordo, os Analistas Financeiros da USAID podem, periodicamente, realizar verificações detalhadas dos pagamentos feitos aos parceiros.

Os principais objectivos da verificação de pagamento são verificar a validade dos comprovativos submetidos pelo parceiro para reembolso ou liquidação do valor adiantado, e garantir que as transacções financeiras do parceiro no âmbito do acordo estejam em conformidade com as suas políticas e procedimentos e com as provisões do seu acordo com a USAID.

As verificações de pagamento envolvem uma análise de toda a documentação de suporte ligada às transacções seleccionadas no âmbito do acordo, verificando a aderência as políticas, procedimentos e regulamentos estabelecidos, e geralmente envolve verificação de preços e outros detalhes que sustentam o pagamento com fontes independentes. A verificação geralmente inclui uma análise completa de uma percentagem de transacções determinada numa base julgamento do verificador (pelo menos 30%); contudo, caso erros, irregularidades ou práticas questionáveis ocorram, os procedimentos de verificação serão alargados para uma percentagem de transacções maior de até 100%.

As FOGs não estão sujeitas a verificações de pagamento visto que o pagamento não é baseado em despesas efectivas mas num montante fixo a ser pago ao parceiro de implementação mediante realização dos metas/objectivos pré-acordados.

C. Revisão Financeira

A Revisão Financeira é uma avaliação das políticas, procedimentos, sistemas e controlos das organizações financiadas pela USAID, realizadas uma ou mais vezes durante o período de implementação do acordo com a USAID, com o objectivo de:

- Assegurar que as práticas financeiras e controlos internos do parceiro estão em conformidade com as políticas e regulamentos aplicáveis que regem os acordos existentes entre a USAID e o parceiro.
- Verificar a validade dos comprovativos submetidos pelos recipientes, mediante os quais a USAID tenha reembolsado o parceiro pelos custos incorridos (amostra de 30% a 100% dos documentos de suporte).

- Alertar os parceiros quanto a necessidade de seguir estritamente as normas e regulamentos e princípios de custo (ex: OMB A-122,22CFR226&228).
- Prestar assistência ao parceiro no desenvolvimento e implementação de sistemas financeiros adequados na gestão do acordo com a USAID.

As principais áreas visadas para análise são:

- Ambiente de Controlo: avaliação da atitude geral do parceiro relativamente aos controlos financeiros e administrativos e o grau de adequabilidade dos recursos operacionais do parceiro para implementar o acordo. A existência e o grau de adequabilidade das Políticas Financeiras e Administrativas também são verificados.
- Pessoal e Alocação de Pessoal: o Analista Financeiro revê a estrutura organizacional, áreas de responsabilidade e autoridade, processos individuais, segregação de tarefas e a adequação dos recursos humanos para implementar as actividades do projecto.
- Situação Financeira: análise dos sistemas de gestão orçamental, controlos internos sobre a gestão de tesouraria e bancária, e a existência e grau de adequabilidade do sistema e procedimentos de contabilidade (incluindo os procedimentos de gestão de auditoria).
- Procurement: verificação do grau de adequabilidade dos procedimentos de *procurement*, observância da segregação de funções no âmbito do processo de compras e da existência e grau de adequabilidade dos controlos internos.
- Activos e Inventário: o Analista Financeiro avalia a efectividade das normas ferramentas de gestão do património da organização, incluindo o registo de activos fixos, uso e manutenção de veículos, inventário físico, cumprimento das políticas e procedimentos e cobertura de seguro.
- Viagem: verificação da existência e o grau de eficácia das políticas e procedimentos de viagem, incluindo as associadas a pedidos de viagem, subsídio diário e transporte, e a efectividade dos procedimentos de controlo interna sobre os processos de viagem.
- Alerta para a Fraude: atenção especial é dada para as políticas, procedimentos e práticas de controlo do parceiro para reduzir o risco de fraude, detectar fraudes atempadamente, e lidar e relatar actos fraudulentos caso ocorram.

Os Analistas Financeiros da USAID realizam a análise financeira usando uma lista de verificação que inclui as áreas acima descritas. A análise dos procedimentos geralmente consiste em entrevistas com o pessoal sénior de gestão dos parceiros de implementação e outro pessoal relevante como o Director, Coordenador de Programas, Oficial Administrativo e Financeiro, Contabilistas, Oficiais de *Procurement* e Oficial de Logística. Adicionalmente, o Analista Financeiro observa o desempenho dos sistemas e transacções e realiza a testagem da aderência às políticas e procedimentos, e testagem detalhada de algumas transacções. Geralmente os Analistas Financeiros seleccionam para testagem uma amostra aleatória de cerca de 30% das transacções financeiras pelo período em análise; contudo, quando considerado necessário, podem testar até 100%.

NOTA IMPORTANTE: Relatórios de Avaliação e Recomendações

No decurso da execução das avaliações de pré- adjudicação (NUPAS e FOG), revisões financeiras e as verificações de pagamentos; avaliação das vulnerabilidades do controlo interno e outras, geralmente são identificadas deficiências nos sistemas de gestão financeira que requerem medidas correctivas. Estas deficiências são destacadas pelos Analistas Financeiros da USAID nos de relatórios de avaliação com recomendações para solucionar as deficiências ou fortalecer os sistemas de controlos, e são acompanhadas por um plano com prazos para implementar as medidas correctivas.

As recomendações das avaliações de pré-adjudicação geralmente são incluídas como condições especiais no acordo entre o parceiro de implementação e a USAID. Em casos onde as fraquezas identificadas são significativas, a USAID pode exigir que o implementador tome medidas correctivas antes de celebrar um acordo. Em outros casos, os parceiros podem não se elegíveis para receber fundos adiantados até que certas recomendações tenham sido solucionadas.

Os Analistas Financeiros da USAID acompanhados pelo AOR irão realizar revisões posteriores nas recomendações das avaliações de pré- adjudicação e revisões financeiras para verificar se as medidas correctivas foram realmente tomadas conforme exigido.

D. Avaliação da Capacidade Organizacional (OCA)

1. Introdução

Conforme discutido no Capítulo sobre o Historial da USAID, no tópico da USAID *Forward*, a USAID, no âmbito da sua implementação e Objectivo de *Procurement* de Reformas, está empenhada no fortalecimento dos sistemas do país e desenvolvimento de capacidades locais, visando um desenvolvimento mais sustentável. Uma ferramenta importante que está a ser usada nesta iniciativa é a Avaliação da Capacidade Organizacional (OCA). A OCA foi desenhada para ajudar os parceiros financiados pelo USG a mensurar e avaliar o desempenho, priorizar os desafios da capacidade organizacional, e desenhar e implementar estratégias de melhoria com o objectivo de desenvolver as suas capacidades a fim de se tornar numa entidade fortalecida e mais madura.

Embora o processo da OCA seja conduzido pelos trabalhadores da USAID, é importante lembrar que é uma **auto-avaliação**, portanto, as decisões tomadas partem da administração da organização e de outros trabalhadores. Ao realizar a auto-avaliação, é importante que os representantes do parceiro sejam auto-reflexivos e honestos com relação à situação das áreas abrangidas e os possíveis pontos fracos existentes. Uma auto- avaliação honesta identificará as áreas onde medidas correctivas são necessárias, resultando numa organização mais forte e sustentável a longo prazo.

2. A Ferramenta da OCA

A OCA foi desenhada para medir a capacidade geral da organização e, como parte deste processo, avaliar a capacidade de cada organização de gerir e implementar os programas financiados pelo USG. Ao reconhecer que o desenvolvimento organizacional é um processo, o

uso da ferramenta OCA resulta em planos de acção concretos que definem de um roteiro claro de desenvolvimento organizacional.

A ferramenta avalia a capacidade em sete áreas chave de capacidade:

1. Governação
2. Administração
3. Gestão de Recursos Humanos
4. Gestão Financeira
5. Gestão Organizacional
6. Gestão de Programas
7. Gestão da Execução do Projecto

Cada uma destas sete secções tem sub-secções mais detalhadas. Por exemplo, a secção sobre governação é feita a partir da visão/missão, estrutura organizacional, composição do conselho administrativo e suas responsabilidades, situação legal e plano de sucessão. Cada sub-secção é dividida em quatro estágios de desenvolvimento de capacidade organizacional classificados de um (indicativo de fraca capacidade) a quatro (indicativo de alta capacidade). Algumas subsecções afectam mais directamente que as outras na capacidade da organização de gerir os fundos do USG. Estas sub-secções são marcadas com uma estrela e a sua classificação será compilada num quadro de classificação da Capacidade de Implementação das Concessões de USG.

Adicionalmente, cada secção irá receber uma classificação e uma classificação geral de capacidade organizacional que agrega todas as secções será calculada. Esta abordagem de classificação irá ajudar a equipa de OCA e a organização a identificar os pontos fortes as áreas com maior necessidade de melhoria. Adicionalmente, irá permitir a equipa a documentar o progresso nas áreas chave, com atenção especial para a capacidade de implementar os fundos do Governo Americano e monitorar o melhoramento da capacidade organizacional ao longo do tempo.

3. Preparação

Antes de realizar a OCA, a organização parceira irá receber uma carta descritiva do processo e a confirmação das datas, uma lista dos documentos necessários para ajudar o processo, uma lista dos membros da equipa que devem participar e uma descrição do tipo de instalação necessária para a realização das reuniões plenárias. Uma série de perguntas destinadas ao pessoal e aos membros do conselho também será fornecida à organização para recolha antecipada de contributos para as questões seleccionadas do processo de auto-avaliação da OCA.

4. Abordagem

A Equipa da OCA: A Equipa da OCA é tipicamente composta por especialistas em desenvolvimento organizacional, finanças e técnicos do USG; representantes do escritório de, administração, finanças e departamento técnico da organização parceira; e, conforme necessário, firmas locais com habilidades técnicas especiais e relevantes para o processo.

Tempo: A OCA inicialmente leva cerca de três dias para a sua conclusão e resulta na definição de um plano de acção, acordado entre as partes, que mapeia as áreas prioritárias e as acções que a organização irá tomar para abordar os problemas ou lacunas.

Passos: O processo da OCA será realizado conforme descrito abaixo.

Passo 1: Introdução. Os representantes da organização seleccionados e a equipa de avaliação organizacional irão discutir sobre o objectivo da OCA; analisar a ferramenta, o processo e o plano; identificar os sub-grupos para análise de secções e sub-secções específicas; e determinar as classificações e acções propostas para solucionar os problemas e lacunas e decidir sobre o plano de análise das secções.

Passo 2: Avaliação, Classificação e Identificação da Acção. O objectivo deste passo é identificar o nível da capacidade da organização em cada sub-secção da OCA e a justificação para a classificação proposta. O Passo 2 irá incluir a avaliação e classificação por sub-grupos. Por exemplo, o especialista em finanças e o gestor financeiro da organização podem formar a sub-equipa responsável pela análise e classificação do Departamento Financeiro, ao passo que os representantes da administração da organização e do conselho podem se reunir para analisar a secção e sub-secção de governação. Os sub-grupos irão registar as classificações com a devida justificação e potenciais medidas correctivas nas tabelas de classificação da OCA. O Passo 2 será divulgado dentro de dois dias.

Passo 3: Revisão da Classificação pela Plenária e Priorização. No Passo 3, os participantes da organização reunir-se-ão internamente para analisar as tabelas de classificação. Os sub-grupos vão partilhar, analisar e entrar em consenso relativamente às constatações, recomendações e classificações propostas. Irão priorizar cada questão como alta, baixa ou moderada para informar a equipa do plano de acção para que se concentre primeiro nas questões mais urgentes.

Passo 4: Planeamento da Acção. No Passo 4, os participantes da organização e a equipa da OCA finalizam o plano de acção, analisando as questões identificadas e as medidas propostas nas tabelas de classificação e, também, analisando detalhadamente os passos, prazos e o responsável por cada um dos itens, bem como a necessidade de quaisquer intervenções, ferramentas ou recursos externos para o desenvolvimento de capacidades. Esta análise pode ser feita em sessões plenárias ou em grupos pequenos dependendo do número de participantes. As medidas de acção detalhadas são incorporadas numa versão electrónica do plano de acção para efeitos de análise final.

Passo 5: Plano de Acção e Processo de Encerramento. A equipa da OCA debate o papel do Governo Americano, da assistência técnica e de qualquer outra assistência necessária para ajudar a organização avaliada a realizar o plano resultante da avaliação e também estabelece os passos seguintes.

Seguimento: Enquanto o plano de acção estiver a ser concluído, no final do 3º dia, um plano de acção revisto/concluído poderá ser compilado pela organização nos dias seguintes ao processo de avaliação. O plano de acção final deve estar disponível em de dez dias após a OCA, visto que será usada como roteiro para o desenvolvimento organizacional.

Documentação: A Equipa da OCA irá compilar um relatório da OCA (que deve ser informatizado) para cada organização em que irá detalhar:

A. Classificações:

1. Classificação geral da capacidade organizacional
2. Classificação da capacidade de implementação das concessões/contratos do Governo Americano
3. Classificação da capacidade por secções
4. Classificação da capacidade das sub-secções

B. Resumo do problema

C. Necessidades de Assistência Técnica (AT)

D. Plano de Acção Final: o plano de acção irá incluir:

- Tipo de secção e sub-secção
- O problema
- Classificação actual de capacidade
- Qualquer medida a ser tomada
- Estratégia de monitoria das acções tomadas
- Pessoa responsável por garantir que a acção seja realizada
- Assistência necessária para apoiar a realização da acção
- Estimativa da data de implementação acção e estágio

Repetição: O processo da OCA é repetido numa base anual durante a vigência do acordo para monitorizar o desenvolvimento organizacional, identificar problemas persistentes ou novos e estabelecer novos planos de acção para dar continuidade ao processo de desenvolvimento organizacional. A OCA final é concluída idealmente em três meses após a data final do acordo com o Governo Americano para garantir uma avaliação abrangente, enquanto se dá tempo para o encerramento final do acordo.

CAPÍTULO 17: AUDITORIAS FINANCEIRAS DA USAID

As Demonstrações Financeiras das organizações parceiras da USAID devem ser submetidas a auditorias anuais realizadas de acordo com as Orientações específicas do Inspector Geral dos EUA quando o parceiro atinja um determinado limite (materialidade), ou quando considerado necessário pelo Director das Finanças (*Controller*) da USAID ou pelo Oficial de Acordos da USAID.

Para além disso, os parceiros da USAID devem realizar uma auditoria anual as suas Demonstrações Financeiras com objectivo de assegurar que as suas demonstrações reflectam a real situação financeira das organizações.

A. Orientações Gerais de Auditoria

1. Aplicabilidade

A realização ou não das auditorias aos parceiros da USAID de acordo com as Orientações Específicas do Inspector-geral dos EUA e escolha da firma de auditoria que deve realizar a auditoria depende do tipo de organização (se estabelecida nos EUA ou não; com ou sem fins lucrativos) e de determinados limites previamente definidos.

a) Não Americana, sem fins lucrativos

Os acordos da USAID com organizações não americanas e sem fins lucrativos e com governos estrangeiros exigem auditorias realizadas por empresas aprovadas pelo Inspector-geral Regional (IGR) quando o parceiro gasta US \$300.000 ou mais em fundos da USAID no seu ano fiscal.

Para acordos com organizações não americanas e sem fins lucrativos abaixo deste limite de auditoria, a Missão da USAID baseia-se em avaliações financeiras para avaliar a fiabilidade da informação financeira das organizações parceiras, mas pode determinar a viabilidade da realização de auditorias numa base de caso a caso.

b) Estabelecida nos EUA, sem fins lucrativos

Organizações estabelecidas nos EUA sem fins lucrativos devem ser auditadas por um auditor independente e não-federal quando a organização gasta fundos da USAID iguais ou superior a US \$500.000 no seu ano fiscal. Parceiros estabelecidos nos EUA estão sujeitos às auditorias de acordo com a Circular OMB A-133 realizadas por um auditor certificado. Uma vez que uma única auditoria deva abranger todos os fundos da USAID alocados a um parceiro, essas auditorias são geralmente realizadas ao nível da sede norte-americana para cobrir as operações da sede e as operações no estrangeiro, geralmente numa base de amostragem.

Independentemente disso, quando o Director das Finanças da USAID ou o Oficial de Acordos julgar necessário, a Missão da USAID tem o direito de pedir uma auditoria/avaliação financeira das operações locais de um parceiro estabelecido nos EUA, geralmente limitando a auditoria ou revisão apenas aos custos incorridos localmente.

- c) Empresas **estabelecidos nos EUA (para empresas com fins lucrativos)**: estão sujeitos a auditorias financeiras anuais realizadas pela Agência de Auditoria de Defesa Contratual (DCAA) por FAR 42.101, e
- d) **Não americanas, para empresas com fins lucrativos**: pelo menos anualmente, a Missão da USAID deve avaliar o risco e decidir realizar ou não auditorias financeiras de parceiros estrangeiros com fins lucrativos. Caso sejam feitas, as Missões devem partilhar os resultados destas avaliações de risco com o IGR. Geralmente, a DCAA ou um Contabilista público Certificado (*Certified Public Accountant*) independente realiza a auditoria de um parceiro estrangeiro com fins lucrativos. Esta auditoria é feita de acordo com o âmbito de trabalho específico aprovado pelo IGR.

2. Auditoria Contratada pela Agência (ACA) vs. Contratada pelo Parceiro (RCA)

Auditorias contratadas por agências vs. por parceiros referem-se simplesmente ao facto de ser a USAID ou o parceiro da USAID a contratar a empresa de auditoria e a coordenar o processo de auditoria.

- a) **Auditoria Contratada pelo Parceiro (RCA)**: no âmbito de RCA o parceiro contrata a empresa de auditoria e coordena o processo de auditoria seguindo os requisitos RCA exigido pelo IGR/Pretoria. A USAID supervisiona activamente o processo em consulta com o IGR. Este é o método preferencial de auditoria.
- b) **Auditoria Contratada pela Agência (ACA)**: no âmbito de um ACA, a USAID contrata uma empresa de auditoria que realizará a auditoria seguindo o processo de ACA exigido pelo IGR. O IGR/Pretória está envolvido activamente e supervisiona e controla a auditoria.

A maioria das auditorias aos parceiros locais financiados pela USAID serão RCAs, a menos que uma ACA seja necessária, salvo em situações que a ACA é considerada necessária, tais como nos casos em que a USAID acredite que deva exercer maior controlo e haja uma necessidade de um envolvimento do IGR/Pretoria. Por esta razão, a maior parte desta secção do manual será aplicável ao processo da RCA; No entanto, os passos ACA são muito semelhantes aos da RCA. Uma das principais diferenças é quem contrata (USAID ou parceiro) a empresa de auditoria e facto de haver uma maior responsabilidade de supervisão do processo de auditoria.

3. Orientações de Auditoria

As "*Orientações para Auditorias Financeiras Contratadas por Parceiros Estrangeiros (guidelines)*", edição de Fevereiro de 2009, em conformidade com as revisões periódicas, são

usadas por auditores independentes na realização de auditorias a parceiros locais da USAID. Salvo disposição em contrário, RCAs devem ser conduzidas de acordo com os capítulos 3, 4 e 5 das Normas do Governo Americano ("Livro Amarelo"; doravante referido como Normas de Auditoria do Governo Americano) emitido pela Administração-Geral dos Estados Unidos.

Link do website: <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/591maa.pdf>

4. Funções e Responsabilidades

Seguem-se os papéis e responsabilidades gerais da USAID, do parceiro e do IGR/Pretoria relativamente a auditorias de parceiro locais da USAID.

a) IGR/Pretória: O IGR tem as seguintes responsabilidades gerais no que respeita a auditorias dos parceiros da USAID:

- Mantém a lista de empresas de auditoria aprovadas, que se divide em duas categorias: situação regular e condicional;
- Aprova ou desaprova o uso de empresas de auditoria com situação condicional para cada auditoria independente;
- Revê e aprova contratos e Âmbitos de Trabalho (SOW) para ACAs;
- Realiza análises documentais de relatórios de auditoria dos parceiros financiados pela USAID para avaliar e garantir que os relatórios de auditoria estejam em conformidade com os critérios exigidos nas orientações aplicáveis, GAGAS, e outras normas internacionais de auditoria;
- Revê e emite relatórios de auditoria;
- Realiza Revisões de Controlo de Qualidade (QRCs) de auditorias;
- Acompanha recomendações de auditoria e garante que as decisões de gestão tenham sido preparadas e enviadas ao IGR dentro dos prazos estabelecidos.

b) Missão da USAID

- Desenvolve o Plano Anual de Auditoria para a Missão da USAID incluindo a lista dos parceiros locais que devem ser auditados no ano corrente com base em limites pré-estabelecidos;
- Garante que as empresas de auditoria sejam da lista aprovada de empresas de auditoria. A USAID tem autoridade para estabelecer um limite para o número máximo de anos que um parceiro pode ser auditado pela mesma empresa de auditoria;
- Garante que o contrato padrão e âmbitos de trabalho (SOW) sejam usados para RCA e ACAs;
- Distribui as orientações de auditoria e envia lembretes de auditoria ao parceiro e auditores;
- Participa de todas as fases do processo de auditoria (consulte o processo RCA);
- Dá aos auditores confirmações de desembolsos feitos para o parceiro durante o período de auditoria;

- Acompanha e garante apresentação atempada de relatórios e apoia o IGR/Pretória na revisão dos relatórios;
- Assiste a conferências de entrada e de saída;
- Supervisiona o parceiro e AOR no processo de resolução das recomendações de auditoria;
- Emite a decisão de gestão de auditoria ao IGR sobre as medidas tomadas pelo parceiro para cumprir com as recomendações de auditoria.

c) **Parceiro/Entidade Auditada**

- Inicia o processo auditoria (RCA) se o valor dos fundos do Governo Americano gasto forem mais de US \$ 300.000 durante um ano fiscal (organização não-americana, sem fins lucrativos);
- Selecciona uma empresa de auditoria da lista de empresas elegíveis pelo IGR/Pretória e usa um contrato aprovado e SOW;
- Para RCAs, garante que os passos necessários para RCA estabelecidos pelo IGR sejam seguidos na ordem requerida;
- Certifica-se que todos os registos estão disponíveis para os auditores independentes, todos os lançamentos contabilísticos e ajustes são feitos, e todas as outras medidas necessárias sejam tomadas para permitir que os auditores conclua o seu trabalho, incluindo a preparação da Demonstrações Financeiras;
- Fornece aos auditores comentários da Gestão em resposta às recomendações de auditoria no relatório provisório de auditoria;
- Toma medidas correctivas para solucionar as recomendações de auditoria atempadamente, incluindo recomendações do ano anterior;
- Acompanha auditorias de **sub-parceiros** que tenham gasto US \$300.000 ou mais em um ano fiscal e garante que a medida correctiva seja tomada nos casos em que forem identificados custos questionáveis e outras constatações.

5. Lista de Empresas de Auditoria Aprovadas

Auditorias de parceiros locais financiados pela USAID podem apenas ser feitas por empresas certificadas (*CPA Firms*) que tenham sido aprovadas pelo Inspector-geral Regional da USAID. Estas empresas podem ser consideradas como estando na situação de aprovação 'regular' ou 'condicional'.

Situação Regular: Estas empresas são elegíveis a realizar auditorias de todos os acordos da USAID, uma vez seleccionadas pelo parceiro, em consulta com a USAID sem nova aprovação do IGR com jurisdição.

Situação Condicional: O IGR/Pretória deve aprovar o uso dessas empresas antes da selecção para cada auditoria separada no ano fiscal de um parceiro. As empresas são colocadas na lista condicional quando: (a) não tenham realizado uma auditoria financiada pela USAID e, portanto,

tem experiência insuficiente na aplicação das orientações e GAGAS, (b) não foram sujeitas a uma avaliação do controlo de qualidade (QCR) pelo IGR / Pretória para verificar se os padrões dos documentos de trabalho são aceitáveis e (c) já falharam uma QCR e espera-se que melhorem a qualidade e os padrões dos seus documentos de trabalho. O IGR/Pretória deve aprovar a escolha do parceiro de uma empresa "condicional" antes que o contrato com a empresa de auditoria seja assinado. Se a Missão da USAID e o IGR/Pretória desaprovarem a escolha do parceiro da empresa o parceiro deve escolher outra empresa.

As empresas CPA aprovadas pelo IGR em Moçambique incluem as seguintes (conforme actualizado periodicamente no site do IGR): <http://oig.usaid.gov/content/regional-inspector-general-Pretoria>)

- Ernest & Young (Regular)
- KPMG (Condicional)
- Deloitte & Touche (Condicional)
- Grant Thornton (Condicional)

B. O Processo de Auditoria

O processo de auditoria detalha as etapas a seguir a partir do momento em que se inicia uma auditoria até à resolução final das recomendações de auditoria resultantes da mesma. O processo descrito a seguir é o mais relevante para o processo de RCA, uma vez que este é o método preferencial; no entanto, a maioria dos passos, também se aplicam a ACAs.

1. SOW Aprovado

O parceiro prepara a declaração do âmbito do trabalho de auditoria (SOW), usando o formulário padrão exigido pelo IGR e envia para a Missão da USAID para aprovação. A Missão OFM da USAID revê o SOW para garantir que este contenha todos os requisitos das Orientações para as auditorias financeiras contratadas por Parceiros Estrangeiros. Caso o SOW recebido pela Missão não seja aceitável, a missão deve exigir que o parceiro faça as mudanças necessárias ao SOW e reenvie-o à missão, para aprovação. A Missão da USAID aprova o SOW e fornece uma cópia do SOW aprovado ao parceiro.

Uma cópia do SOW padrão pode ser encontrada em <http://oig.usaid.gov/content/regional-inspector-general-pretoria>.

2. Solicitação por uma Empresa de Auditoria

O parceiro fornece o SOW aprovado a uma selecção de empresas de auditoria da lista de empresas com situação "regular" ou "condicional" aprovadas do IGR/Pretória e solicita cotações/propostas. Um número razoável de propostas deve ser solicitado e comparado a fim de obter o melhor valor. O parceiro selecciona uma empresa de auditoria de entre as propostas recebidas e notifica à Missão da USAID sobre a selecção.

Sugere-se que o parceiro use uma empresa de auditoria diferente da empresa que realiza a auditoria legal (estatutária) das demonstrações financeiras para realizar a auditoria da USAID. Os parceiros não se limitam a fazer uso de uma empresa de auditoria do país de residência, e, portanto, podem seleccionar uma empresa de auditoria na lista de firmas aprovadas pelo IGR/Pretória que estiver noutro país.

A Missão da USAID aprova ou desaprova a escolha do parceiro de uma empresa "Regular". O IGR/Pretória deve aprovar a escolha do parceiro por uma empresa "Condicional". Se a Missão da USAID ou o IGR/Pretória desaprovar a empresa escolhida pelo parceiro, este deve escolher uma outra empresa. NOTA: Os honorários de auditoria não podem ser um factor de controlo na escolha de uma empresa.

3. Contrato de Auditoria

O parceiro usa o SOW aprovado como base para o contrato de auditoria entre eles e a empresa de auditoria. Uma cópia do contrato de auditoria (carta de contratação) deve ser enviada à OFM da USAID para revisão antes da execução final. Sugere-se que o contrato contenha condições de pagamento que detenham uma percentagem do pagamento final aos auditores até que o relatório de auditoria seja aceite pelo IGR/Pretória. Uma vez aceite e assinado o Contrato de Auditoria pela empresa seleccionada, o parceiro deve fornecer uma cópia assinada do contrato de auditoria à OFM da USAID.

4. Estudo de pré-auditoria

O auditor seleccionado irá realizar um estudo de pré-auditoria para analisar documentos, incluindo o acordo do parceiro com a USAID e quaisquer acordos sub-concessão; organogramas e arquivos legais, manuais políticas e procedimentos aplicáveis; actas das reuniões do Conselho de Administração; documentos de contabilidade e outros registos necessários para ajudá-los a desenvolver programas de auditoria e estimativas de tempo e esforço necessário para realizar a mesma. Este estudo leva aproximadamente 2 a 3 dias.

5. Plano da Auditoria

Os auditores preparam o seu plano de auditoria com base nos resultados do estudo de pré-auditoria. A USAID deve primeiro aprovar o plano de auditoria antes de os auditores avançarem para a etapa seguinte.

6. Conferência de Entrada

Os auditores agendam uma Conferência de Entrada em coordenação com o parceiro e notificam à Missão da USAID as datas, o horário e local. A Conferência de Entrada é normalmente realizada nos escritórios do parceiro. A conferência de entrada é assistida pela empresa de auditoria, parceiro (Gestão Sénior e Gestor de Administração e Finanças), e um representante do Gabinete de Gestão Financeira da USAID. A empresa de auditoria prepara a agenda e dirige a conferência entrada. A empresa de auditoria mantém também actas da conferência de entrada. Durante a conferência de entrada, há geralmente uma discussão sobre

os objectivos da auditoria, o processo de RCA, das datas previstas para o trabalho de campo, e das informações e documentos necessários para os auditores do parceiro.

7. Trabalho de Campo

Antes e durante o trabalho de campo da auditoria, a entidade auditada / parceiro é obrigado a fornecer à empresa de auditoria todos os documentos relativos ao período a ser auditado, conforme solicitado. Estes incluem, mas não se limitam a:

- Demonstrações de Origem e Aplicação dos Fundos (*Fund Accountability Statement*) da USAID e as demonstrações financeiras com finalidades gerais, se for o caso.
- Balanço, Demonstração do Fluxo de Caixa/alterações na posição financeira
- Lista de saldos bancários "Extractos Bancários"
- Balancete Geral
- Relatório de contagem física

As entidades auditadas devem também prestar toda a assistência necessária, a fim de responder as questões do auditor, pedido de documentação, explicações e/ou justificação para a ocorrência dos custos facturados à USAID.

Deve haver discussões em curso durante o trabalho de campo entre a direcção da entidade auditada e o pessoal e Auditores relativamente a assuntos ou questões que surjam e documentação pendentes ou respostas a inquéritos de auditoria.

Durante o trabalho de campo, a auditoria será realizada principalmente com base nos objectivos estabelecidos no âmbito de trabalho do auditor. Existem seis principais objectivos da auditoria no SOW padrão, que incluem:

- a) **Demonstrações Financeiras (DF/FAS):** O FAS é a demonstração de receitas e despesa de um projecto ou actividade, que resume a sua situação financeira. Este identifica as origens e aplicações de fundos, recursos e obrigações. Os auditores realizaram a auditoria a fim de serem capazes de expressar uma opinião sobre se as demonstrações financeiras do projecto financiado pela USAID apresenta, em todos os aspectos relevantes, as receitas e os custos do projecto para o período auditado em conformidade com os termos do acordo e princípios contabilísticos geralmente aceites ou outros meios globais de contabilidade. (Veja a Secção C abaixo para mais detalhes sobre o FAS).
- b) **Controlos Internos:** O auditor deve avaliar e obter uma compreensão suficiente da estrutura dos controlos internos, avaliar o risco do controlo, e identificar as condições reportáveis, incluindo deficiências materiais do controlo interno. Os auditores realizarão testes de controlos para avaliar a eficácia do projecto ou operação dos controlos, incluindo inquéritos de pessoal adequado, inspecção de documentos, observação da aplicação dos controlos, e a execução do controlo por parte do auditor.

- c) **Cumprimento:** O auditor realiza testes para determinar se o parceiro cumpriu, em todos os aspectos relevantes, com os termos do contrato e as leis e regulamentos aplicáveis relacionados com os projectos financiados pela USAID.
- d) **Comparticipação de Custos:** a **comparticipação** de custos é uma contribuição, em dinheiro ou em espécie para actividade, fornecida pelo parceiro de implementação para a conclusão bem-sucedida do projecto, de acordo com os termos de um Acordo com a USAID. O parceiro deve manter informações confiáveis para acompanhar as contribuições efectivas da participação de custos ao longo da vigência do acordo. Caso um acordo exija uma participação de custos pelo parceiro, esta é analisada como parte da auditoria sobre o parceiro, e um plano de participação de custos deve ser preparada antes da auditoria de livros e registos do parceiro. O parceiro é responsável pela exactidão do plano de participação de custos; no entanto, os auditores podem preparar ou auxiliar o parceiro na elaboração do plano. Os auditores devem realizar a auditoria para assegurar que as contribuições foram feitas de acordo com os termos do Acordo.
- e) **Taxa de Custo Indirecto:** Caso o parceiro tenha sido autorizado no seu acordo com a USAID a cobrar uma taxa de custo indirecto, o auditor irá rever a taxa de custos como parte do trabalho de auditoria.
- f) **Recomendações das auditorias anteriores:** O auditor avalia se as recomendações de auditoria anteriores foram obedecidas.

8. Reunião de Encerramento da Auditoria

Geralmente, no último dia de trabalho de campo, o auditor irá realizar uma reunião de encerramento. Durante essa reunião, os auditores discutem todas as constatações de auditoria e fornecem uma lista de fraquezas e razões para os custos questionáveis para a consideração da gestão sénior do parceiro. Documentações de suporte ou outra informação relevante do parceiro devem ser disponibilizadas neste momento para revisão e/ou correcção dos resultados observados antes da emissão do esboço do relatório. No caso de uma RCA, a reunião será realizada no escritório do parceiro com os auditores e parceiros representantes presentes. Para uma RCA, a USAID irá também participar da reunião e esta será realizada na USAID.

9. Carta de Representação de Gestão

A Carta de Representação de Gestão é um formulário fornecido pela organização auditada aos auditores externos, que faz uma série de afirmações, inclusive que todo o material de informação para a auditoria foi divulgado, e atesta a precisão das demonstrações financeiras fornecidas aos auditores. A Carta de Representação de Gestão deve ser dirigida ao auditor, impressa em papel timbrado do parceiro, não antes da data do relatório de auditoria, e assinada pelo Chefe de Projecto do Parceiro ou Director Financeiro. Veja o Exemplo 4.1 nas Orientações - Carta Ilustrativa de Representação de Gestão

A recusa do parceiro a fornecer a carta impede um parecer sem reservas, e normalmente resulta numa abstenção de opinião (Consulte a página 27 das Orientações do OIG).

10. Conferência de Saída

Com a aprovação do relatório provisório pelo IGR/Pretória, o auditor irá agendar uma conferência de saída, que contará com a presença do auditor, representantes da administração sénior do parceiro, e um membro do Gabinete de Gestão Financeira da USAID. De acordo com as orientações da RCA, a conferência de saída é normalmente realizada no último dia do trabalho de campo; no entanto, muitas vezes a reunião de encerramento menos formal ocorre no último dia de trabalho de campo, e a Conferência de saída formal ocorre pouco tempo depois. O objectivo da conferência é discutir o processo de auditoria a partir da data da conferência de saída à data de apresentação do relatório final de auditoria e para discutir os resultados da auditoria. Todas as conclusões não resolvidas durante a conferência de saída devem ser incluídas no relatório de auditoria.

11. Relatório Provisório e Comentários da Gerência

Os auditores distribuem o relatório provisório de auditoria aprovado pelo IGR ao parceiro para comentários. É dada à gerência do parceiro uma quantidade razoável de tempo (geralmente 21 dias) para fornecer comentários/respostas escritas a cada uma das conclusões do relatório de auditoria. Se a administração do parceiro não fornecer comentários aos resultados dentro do prazo estipulado pelos auditores, o relatório deve ser finalizado e enviado à USAID, sem comentários. As respostas serão incorporadas no relatório final integral.

12. Relatório Final de Auditoria

O relatório final deverá incorporar a resposta da administração para os resultados da auditoria, e os comentários do auditor em relação à resposta. Os auditores finalizam o relatório (assinado e datado) e apresentam cópias ao Gabinete de Gestão Financeira da USAID. A Missão da USAID submete cópias electrónicas ou impressas assinadas do relatório finalizado ao IGR/Pretória para emissão.

a) Conteúdo do Relatório de Auditoria

O relatório de auditoria irá normalmente conter o seguinte para que seja considerado completo:

- Página inicial, índice, carta de transmissão e Sumário
- Demonstrações Financeiras e Relatório do Auditor Independente
- Relatório do Auditor Independentes sobre os controlos internos
- Relatório do Auditor Independente sobre o cumprimento dos termos do contrato e das leis e regulamentos aplicáveis
- Plano de Cálculo da Taxa de Custo Indirecto e Relatório Independente do Auditor, somente se for o caso.
- Plano da Participação de Custos e Relatório do Auditor Independente
- Finalidades Gerais das Demonstrações Financeiras
- Acompanhamento das recomendações de auditoria anteriores

b) Tipos de Pareceres de Auditoria

- NÃO QUALIFICADO; "Opinião favorável"

- QUALIFICADO; "COM EXCEPÇÃO"
- ADVERSO; "NÃO SE APRESENTA CORRECTAMENTE"
- IMPOSSIBILIDADE DE EXPRESSAR OPINIAO. "O ÂMBITO DO TRABALHO NÃO FOI SUFICIENTE PARA NOS PERMITIR EXPRESSAR UM PARECER"

c) Relatórios de Auditoria Rejeitados

Caso o IGR ache o relatório de auditoria deficiente, por algum motivo, emitirão uma carta aos auditores listando as deficiências. O parceiro não deve realizar o pagamento ao auditor até que um relatório seja apresentado e aceite pelo IGR. Nos termos de uma RCA, a entidade auditada/parceiro devem colaborar com o auditor em relação a qualquer auditoria adicional necessária e ajudar na obtenção da resolução das deficiências identificadas. Se, por algum motivo, o auditor for incapaz de corrigir as deficiências do relatório e apresentar um que seja aceitável dentro de um período razoável, o IGR pode recomendar o uso de outro auditor para concluir o trabalho.

NOTA: Os relatórios finais devem ser recebidos pelo IGR/Pretória, o mais tardar até nove meses após o fim do período em auditoria. (ponto 2.3 das Orientações).

13. Processo de Resolução de Recomendações de Auditoria

Após a emissão do relatório de auditoria o IGR apresentará uma cópia do relatório para a Missão da USAID, juntamente com um memorando contendo recomendações de auditoria a serem cumpridas pelo parceiro. Trabalhando em estreita colaboração com o AOR da USAID, e aconselhado da OFM USAID, o parceiro auditado deve fornecer uma resposta por escrito ou "Plano de Acção" para implementar cada recomendação de auditoria a incluído um plano de como se propõem a resolver as constatações de auditoria e recomendação relacionada juntamente com a documentação de suporte relevante.

Baseado no Plano de Acção do parceiro auditado, o Oficial de Acordos da USAID deve enviar uma decisão de gestão de Missão ao IGR dentro de três meses a contar da recepção do memorando de recomendação da auditoria. A decisão da gerência estabelece as acções que a USAID terá de tomar para recuperar os valores determinados inadmissíveis pelos auditores e/ou para tratar de casos de deficiências de controlo interno de materiais e instância de não cumprimento observadas no relatório do auditor. Devem ser tomadas medidas e todas as recomendações da auditoria devem ser resolvidas e encerradas através do Departamento de Cumprimento de Auditoria Financeira da USAID em Washington dentro de um ano após a aceitação do IGR da decisão da Missão.

C. Requisito para as Demonstrações Financeiras (*Fund Accountability Statement-FAS*)

A FAS é a demonstração de receitas e despesa de um projecto ou actividade, que resume a situação financeira do projecto e identifica as origens e aplicações de fundos e recursos e

obrigações. Recomenda-se que as Demonstração de Receitas e Despesa sejam preparadas pelo Director da Contabilidade do parceiro ou pelo Director de Gestão Financeira responsável numa base mensal no prazo de uma semana após o processo de encerramento financeiro estar completo para uso interno dos gestores na análise do andamento do projecto e tomada de decisão. É exigido também pelas orientações do OIG como parte dos requisitos de auditoria. Os auditores podem auxiliar o parceiro na preparação da FAS para a auditoria, mas o parceiro deve aceitar a responsabilidade total para a precisão da FAS.

Quando preparado especificamente para a auditoria, a FAS incluirá um resumo dos custos questionados resultantes da auditoria. Custos questionados são os gastos de fundos da USAID ou os bens adquiridos da USAID, equipamentos ou bens de capital que os auditores considerem não devidamente justificados ou que sejam proibidos pelo acordo.

Após a recepção do relatório final de auditoria, o Oficial de Acordos da USAID determina, à luz do acordo, se os custos questionados serão admissíveis ou não. Se esses custos forem inadmissíveis pelo Oficial de Acordos, a USAID poderá deduzir esses valores do reembolso futuro para a organização ou emitir uma cobrança de facturas. A organização beneficiária deverá trabalhar para fortalecer os controlos internos e/ou implementar medidas para garantir o cumprimento dos termos do contrato ou de adesão a processos e procedimentos internos, a fim de prevenir a ocorrência de custos questionados no futuro.

Os seguintes **requisitos gerais** aplicam-se ao preparar a FAS:

- Deve ser preparada em dólares apenas
- Uma declaração deve ser preparada para todos os contratos da USAID
- Deve ser elaborada com base nas rubricas orçamentais do acordo
- Deve mostrar a receita efectiva, os custos incorridos, e mercadorias/assistência técnica adquiridas pela USAID
- A FAS deve mostrar uma reconciliação das receitas, os custos incorridos e com o dinheiro em caixa e em bancos
- Terá colunas para orçamento, custos efectivos e questionados para fins de auditoria.

Ilustrativa

Demonstração de Receitas e Despesas do Financiamento

Parceiro XYZ, Inc.

DEMONSTRAÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS DO FINANCIAMENTO

De 1 de Janeiro de 2015 a 31 de Dezembro de 2015

| <u>ORÇAMENTO</u> | <u>CUSTOS QUESTIONADOS</u> | | <u>REFERÊNCIA</u> | | |
|---|----------------------------|--------------------|-------------------|----------------|--------|
| | <u>EFFECTIVOS</u> | <u>INACEITÁVEL</u> | <u>SEM PROVAS</u> | <u>(NOTAS)</u> | |
| <u>RECEITA</u> | | | | | |
| Concessão #1 | \$XX | \$XX | \$XX | | Nota 1 |
| Rendimento do Programa | \$XX | | | | Nota 4 |
| <u>Receita Total</u> | \$XX | \$XX | \$XX | | Nota 2 |
| | ===== | ===== | | | |
| <u>CUSTOS INCORRIDOS</u> | | | | | |
| Salários | \$XX | \$XX | | | Nota 3 |
| Entretenimento | \$XX | \$XX | | | Nota 5 |
| <u>Custos Totais Incorridos</u> | | XX | \$XX | \$XX | Nota 6 |
| | ===== | ===== | | | |
| <u>(Insira quaisquer elementos de conciliação aqui)</u> | | | | | |
| <u>FUNDO PENDENTE</u> | \$XX | \$XX | \$XX | | |
| <u>SALDO</u> | ===== | _____ | _____ | | |

Considerações na Preparação da FAS

- a) A coluna "Efectivos" representa os valores facturados à e recebidas pela USAID. Esses valores devem ser facilmente rastreáveis no livro razão do projecto. É aconselhável que o projecto prepare (numa base contínua) uma reconciliação detalhada (por elemento) entre os saldos mensais da razão, os valores facturados à USAID e os montantes reembolsados pela USAID. Qualquer discrepância, que apareça durante o mês, deve ser corrigida (através de um lançamento contabilístico) nos meses seguintes. Esta reconciliação também irá destacar quaisquer discrepâncias no saldo pendente do caixa e permitirá ao auditado reconhecer a razão e corrigi-la atempadamente.

- b) Determinar se os custos declarados como incorridos no âmbito do acordo são, de facto admissíveis, aplicáveis, razoáveis (e comprovados), em conformidade com os termos do acordo.

(i) Custos admissíveis

O custo deve ser admissível de acordo com o Acordo dos Objectivos de Desenvolvimento do Acordo (DOAG), termos e disposições ao acordo da USAID/parceiro, e os regulamentos da USAID.

(ii) Aplicabilidade de Custos

Um custo deve ser cobrado para um elemento específico do projecto, acordo ou contrato.

(iii) Razoabilidade dos Custos

Um custo é razoável, se não exceder o que seria incorrido por uma pessoa normalmente prudente na condução normal dos negócios e se apoia e promove a realização dos objectivos do projecto.

(iv) Validade dos Custos

O que se segue é uma descrição (não oficial) ilustrativa da documentação que os auditores esperam encontrar anexada a um comprovativo para que este seja considerado "suportado." Esta ilustração não é exaustiva e nem aplicável a todos os tipos de custos, mas pode servir como um guia a considerar ao rever um comprovativo:

- Documento aprovado descrevendo a necessidade de incorrer no custo com uma referência a um elemento orçamental específico
- Os procedimentos de selecção ou a base de excepções dos processos de selecção
- Documentos contratuais (por exemplo, contratos, cartas de atribuição, ordens de compra, etc.) que descrevam as mercadorias e serviços esperados, a duração e os custos relacionados por taxa ou preço unitário
- Comprovativo da recepção das mercadorias e serviços, assinado pela pessoa competente autorizada
- Cálculo claro do pagamento esperado
- Assinaturas de revisão e aprovação
- Comprovativo de pagamento

A entidade auditada deve assegurar que cada tipo de gasto seja claramente admissível em conformidade com as disposições do Acordo, um elemento orçamental aprovado ou uma aprovação especificada USAID. No caso de qualquer confusão, a entidade auditada deve obter a aprovação do Chefe do Projecto da USAID através de um simples formulário "aprovado /reprovado".

A seguir, exemplos mais comuns dos custos questionados:

- A participação de impostos do empregador e direitos aduaneiros
- Os salários para os cargos não autorizados / não aprovados
- Salários, honorários de consultores ou salários não comprovados por livros de ponto ou registos de frequência
- Os honorários dos consultores não comprovados por documentos contratuais ou comprovativos da prestação do serviço

- Honorários aos membros da comissão não orçamentados para ou especificamente aprovados pela USAID
- Suplementos salariais para funcionários parceiros
- Remuneração fora da política normal de remuneração ou participação de lucros
- Despesas de viagem não comprovadas por relatórios de despesas de viagens ou documentação adequada
- Hospedagem não comprovada por recibos do hotel/alojamento
- Facturação em dobro das taxas subsídio diário de subsídio diário inclusivas e pagamentos distintos para hospedagem ou refeições
- Subsídio diário das taxas aprovadas da USAID pago em excesso ou que não cumpram com uma política consistente
- Subsídio diário pago a residentes ou pessoas não autorizadas
- Cursos de formação, workshops e seminários não comprovados por folhas de presença assinadas, ou para as quais não existe orçamento
- Aquisição de bens ou serviços que não sigam os procedimentos de aquisição ou não sejam comprovados por evidências de recepção dos mesmos
- Pagamentos a fornecedores superiores aos termos do contrato
- Pagamentos efectuados sem nota fiscal ou comprovativo do pagamento
- Receitas acidentais geradas através da utilização de fundos da USAID e não utilizados para compensar os custos facturados à USAID (por exemplo, as vendas de documentos de licitação e penalidades por atraso)
- *Procurement* de bens de investimento não especificamente incluídos no plano de *procurement*
- Publicidade, com excepção da publicidade para o pessoal, *procurement*, workshops e outras publicidades necessárias para atender às necessidades do projecto
- Comissões e taxas de contingência
- Contribuições e doações
- Custos de entretenimento
- Multas e penalidades
- Juros
- Cartões de visita

D. Comparticipação de Custos

Sempre que seja necessária uma comparticipação de custos por parte do parceiro da USAID, de acordo com o contrato, a auditoria deve incluir um cronograma de comparticipação de custos. O auditor deve verificar que as contribuições de comparticipação de custos sejam feitas de acordo com os termos do contrato numa base anual ou para a duração do projecto. As

contribuições em espécie devem ser especificamente permitidas no contrato e devidamente comprovadas.

Plano da Participação de Custos da duração do Projecto – Não Necessita de Acordo Parceiro ABC, Inc.

**Plano da Participação de Custos
De 1 de Janeiro de 2015 A 31 de Dezembro de 2015**

| | <u>ACTUAL</u> | <u>CUSTOS QUESTIONADOS</u> | | <u>REFERÊNCIA</u> |
|-------------------|---------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| | | <u>INELIGÍVEL</u> | <u>SEM PROVAS (NOTAS)</u> | |
| <u>NUMERÁRIO</u> | | | | |
| Concessão No. 1 | \$ XXX | | | |
| Concessão No. 2 | \$ XXX | \$ | XXX | Nota 1 |
| <u>EM ESPÉCIE</u> | | | | |
| Concessão No. 1 | \$ XXX | | \$ XXX | Nota 2 |
| Concessão No. 2 | \$ XXX | | | |
| TOTAL | \$ XXX | \$ | XXX | \$ XXX |
| | ===== | | | |

Encerramento da duração do Projecto e Plano Anual da Participação de Custos Parceiro XYZ, Inc.

**Plano da Participação de Custos
De 1 de Janeiro de 2014 A 31 de Dezembro de 2014**

| <u>ORÇAMENTO</u> | <u>ACTUAL</u> | <u>CUSTOS QUESTIONADOS</u> | | <u>(NOTAS)</u> |
|-------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------|----------------|
| | | <u>DÉFICE</u> | <u>INACEITÁVEL SEM PROVAS</u> | |
| <u>NUMERÁRIO</u> | | | | |
| Concessão No. 1 | \$ XXX | \$XXX | | |
| Concessão No. 2 | \$ XXX | \$XXX | \$ | XXX |
| \$ XXX | | | | Nota 1 |
| <u>EM ESPÉCIE</u> | | | | |
| Concessão No. 1 | \$ XXX | \$XXX | | |
| Concessão No. 2 | \$ XXX | \$XXX | \$ | XXX |
| \$ XXX | | | | Nota 2 |
| TOTAL | \$ XXX | \$ XXX | \$ | XXX |
| \$ XXX | \$ XXX | | | |
| | ===== | | ===== | ===== |

E. Autoridades / Referências relativas a Auditoria

- Orientações para Auditorias Financeiras
- Normas de Auditoria do Governo Americano
- Termos do Contrato da USAID
- Circular OMB A-122 - Princípios de custo para ONGs
- FAR, Parte 31 - Princípios de custos de contratos
- Disposições Padrão obrigatórias das ONGs - ADS 300
- Anexo de Disposições Padrão para Acordos com Governos Estrangeiros - ADS 200
- Leis e Regulamentos Locais

F. Contactos Importantes

Missão da USAID :

Gilda Boca, Supervisora Analista Financeira, e-mail: gboca@usaid.gov

Telefone: (258) 21- 35 21 21,

Alberto Nhampossa, Financial Analyst, e-mail anhampossa@usaid.gov

Telefone (258) 21-35 21 28

Fernanda Pereira, Financial Analyst e-mail fpereira@usaid.gov

Telefone (258) 21-35 21 29.

IGR/Pretória

Ms. Rammutla, Auditor, e-mail: lrmmutla@usaid.gov

Telefone: +27 12 452 2038,

Karlien Groenewald, Auditor, email: kgroenewald@usaid.gov

Telefone: +27 12 452 2138

Theresa Venter, Assistente de Gestão de Auditoria, e-mail: tventer@usaid.gov

Telefone: [+27-12-452-2137](tel:+27-12-452-2137)

CAPÍTULO 18: EXTENSÃO E ENCERRAMENTO DE ACORDOS

A. Extensões da Acordo

Ao longo do tempo, um parceiro da USAID pode precisar que a USAID estenda o período para a conclusão das actividades do acordo. Neste caso, o parceiro deve justificar a razão pela qual solicita a extensão e obter aprovação escrita prévia do Oficial de Acordos (OA) da USAID.

Existem dois tipos de extensão; extensão sem custos e extensão com custos. No âmbito de uma **extensão sem custos**, o parceiro expressa a necessidade de tempo adicional para concluir as actividades, mas não necessita de fundos adicionais para tal. No âmbito de uma **extensão com custos**, o parceiro solicita fundos adicionais e tempo adicional para concluir as actividades.

Para **Extensões Sem Custos**, o parceiro deve notificar por escrito ao Oficial de Acordos da USAID através do Representante do segundo, a justificação para a extensão e a data revista para a conclusão, em pelo menos 10 dias antes da data de conclusão especificada no acordo.

Ao solicitar uma extensão sem custos, o parceiro deve preparar uma “**análise de projecção**” para ajudar a justificar a necessidade da extensão. A análise de projecção mostra o montante total da concessão de fundos recebidos, e com base na taxa histórica das despesas, o período de tempo abrangido pelos fundos remanescentes. Como uma alternativa ao uso da taxa histórica das despesas, o parceiro pode apresentar as necessidades de despesas futuras específicas para o projecto.

Em caso de uma **Extensão Com Custos**, o parceiro deve submeter uma justificativa ao Oficial de Acordos da USAID, através do AOR, que comprove a razão para os custos adicionais, orçamento (em resumo e detalhado), e as notas orçamentais. A decisão de aprovação da extensão dos custos será tomada numa base caso-a-caso em conformidade com o parecer do Oficial de Acordos mediante análise da justificação fornecida pelo parceiro.

Uma justificação válida para uma extensão sem custos, **NÃO DEVE** incluir uma alteração no âmbito ou nos objectivos do projecto, OU uma extensão de tempo pelo único fim de **usar os fundos remanescentes**.

A extensão deve ser solicitada e integralmente aprovada pelo Oficial de Acordos da USAID antes da data original de expiração do acordo. Caso a USAID concorde com a extensão solicitada para qualquer dos casos, deve ser feita uma alteração ao acordo original.

B. Encerramento do Acordo

Abaixo, as Normas, Responsabilidade e Procedimentos ligados ao encerramento dos acordos com a USAID:

1. Responsabilidades

a) Responsabilidades do Parceiro

Dentro de 90 dias após a data de conclusão do acordo, o parceiro deve:

- Submeter todos os relatórios financeiros, de desempenho e outros documentos conforme necessário pelos termos e condições do acordo. A USAID pode aprovar uma extensão do período de submissão dos relatórios mediante pedido do parceiro.
- A menos que a USAID autorize, o parceiro deve liquidar todas as obrigações incorridas no âmbito do acordo conforme especificado nos termos e condições da mesma ou no âmbito das instruções da agência implementadora.
- O parceiro deve reembolsar de imediato (em não mais de 90 dias após a data de conclusão do acordo) quaisquer saldos de montantes adiantados ou pagos pela USAID, mas não gastos pelo parceiro e que não sejam autorizados a estar retidos pelo parceiro para o uso em outros projectos.
- O parceiro é **responsável** por qualquer propriedade imobiliária ou pessoal adquirida a partir dos fundos da USAID, tomando em conta que em Moçambique, em quase todos os casos, o título de todas as propriedades financiadas pela USAID é passado a favor do parceiro na sua aquisição, a menos que especificado o contrário no acordo. Adicionalmente, o parceiro deve enviar uma lista de inventário e um plano de alienação de activos ao Oficial de Acordos, através do Representante do segundo, indicativo da propriedade a ser retida pelo parceiro ou de como esta será alienada (procedimentos sobre a alienação detalhados no Capítulo sobre NORMAS DE GESTÃO DE PROPRIEDADE)
- O Parceiro deve realizar uma auditoria final e garantir que qualquer custo não admissível seja reembolsado à USAID. Em casos de a auditoria final não ser realizada antes do encerramento, a **USAID detém** o direito de recuperar quaisquer custos não admissíveis descobertos numa auditoria final futura.

b) Responsabilidades da USAID

- Efectuar o pronto pagamento a um parceiro por custos admissíveis reembolsáveis no âmbito do acordo.
- Verificar a lista de inventário através de uma análise documental
- Aprovar ou desaprovar o plano de alienação do parceiro
- Garantir que a auditoria de encerramento seja realizada em não mais de 90 dias após a conclusão do acordo
- Recolher todos os custos não admissíveis como resultado da auditoria, caso existam.

2. Ajustes Subsequentes e Responsabilidade Contínua

O encerramento de um acordo não afecta nenhum dos seguintes factos:

- O direito da USAID de não admitir custos e fundos de recuperação na base de uma auditoria futura ou outra análise.
- A obrigação do parceiro de devolver quaisquer fundos devidos como resultado de reembolsos futuros,
- Relativamente aos requisitos dos Registos de Retenção após o encerramento, no geral, os registos financeiros, documentos de suporte, registos estatísticos e todos os outros registos pertinentes ao acordo devem ser retidos por um período de três anos a partir da data de submissão do relatório final das despesas.

As únicas excepções ao período de retenção de três anos são:

- em casos de litígios, reivindicação ou auditoria antes do fim do período de três anos, os registos devem ser retidos até que todos os litígios, reivindicações ou constatações de auditoria sejam solucionados e as medidas finais tomadas.
- os registos de propriedade imobiliária e o equipamento adquirido a partir dos fundos da USAID devem ser retidos por três anos após a alienação final.
- caso os registos sejam transferidos para a USAID, o período de retenção por três anos não mais terá efeito sobre o parceiro.
- o período de retenção por três anos para os registos de suporte à proposta, plano ou cálculos que formam a base de negociação das taxas dos custos indirectos inicia na data em que o parceiro submete o plano ou cálculo.

3. Recolha dos Montantes Devidos

Quaisquer fundos pagos a um parceiro que excedam o montante que o parceiro tem direito no âmbito das condições do acordo, constitui uma dívida ao governo Americano. Caso esta dívida não seja paga dentro de um período de tempo razoável após a exigência pelo pagamento, a USAID pode reduzir a dívida ao:

- Fazer uma compensação administrativa contra outros fundos para reembolso ao parceiro.
- Reter pagamentos adiantados devidos ao parceiro.
- Tomar outras medidas legais permitidas por lei.

A USAID cobra um juro sobre a dívida vencida em conformidade com o Capítulo II 4 CFR, "Normas de Reivindicações Federais de Crédito."

ANEXOS: MODELO DE DOCUMENTOS

CAPÍTULO 4: ALERTA E PREVENÇÃO DA FRAUDE

ANEXO I Record of Complain Investigated

ANEXO II Lista De Verificação (Checklist) para Avaliação de Risco de Fraude

CAPÍTULO 5: MECANISMOS DE FINANCIAMENTO E MÉTODOS DE PAGAMENTO

ANEXO III Standard Form 1034

ANEXO IV Advance Request Detailed Form

ANEXO V Financial Report Template

ANEXO VI Advance Reconciliation Report

CAPÍTULO 6: NORMAS DE PROCUREMENT

ANEXO VII Requisition & Procurement Request

ANEXO VIII Service Purchase Order for Vehicles

ANEXO IX Procurement Amendment

ANEXO X Request for Quotations

ANEXO XI Voucher for Purchases & Services

CAPÍTULO 7: NORMAS DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

ANEXO XII Daily Vehicle Use Record

CAPÍTULO 9: GESTÃO RECURSOS HUMANOS

ANEXO XIII Position Description

ANEXO XIV Performance Evaluation

ANEXO XV LEAVE REQUEST FORM

ANEXO XVI Overtime Authorization and Report

ANEXO XVII Time and Attendance

CAPÍTULO 10: POLÍTICAS DE VIAGENS E TRANSPORTE

ANEXO XVIII Travel Request Authorization

ANEXO XIX Travel Voucher

CAPÍTULO11: PROCESSO E PROCEDIMENTOS DE ACCRUALS

ANEXO XX Accrual Worksheet

CAPÍTULO13: GESTÃO DO PIPELINE

ANEXO XXI Pipeline Report

CAPÍTULO14: RELATÓRIOS FINANCEIROS FEDERAIS SF-425

ANEXO XXII Federal Financial Report Sf-425

CAPÍTULO15: OBRIGAÇÕES FISCAIS DOS PARCEIROS DA USAID

ANEXO XXIII VAT Reporting Sheet

CAPÍTULO17: AUDITORIAS FINANCEIRAS DA USAID

ANEXO XXIV RCA PROCESS

ANEXO XXV RIG-Pretoria Approved Conditional Audit Firm List

ANEXO XXVI RIG-Pretoria Approved Regular Audit Firm List