

Fortalecimento Institucional: Construindo Processos de Gestão Fortes



Os membros do Club da Paz de Mwamba “A Rock” (Quenia na area de Nairobi), juntaram-se o Chefe do Governo e outros residentes na plantação das árvores na propriedade do Chefe de Campo. Foto de: Debbie DeVoe/CRS

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) teve o privilégio de servir os pobres e os desfavorecidos estrangeiros. Sem distinção de raça, nacionalidade ou credo, a CRS presta apoio de emergência em desastres naturais ou por força humana, e através de projectos de desenvolvimento nas áreas de educação, paz e justiça, agricultura, micro finanças, saúde e VIH, a CRS trabalha para encorajar a dignidade humana e para promover uma melhor qualidade de vida. A CRS também trabalha nos Estados Unidos para expandir o conhecimento e a acção dos Católicos e de outros interessados em questões sobre a paz e a justiça internacionais. Os nossos programas e recursos respondem ao chamamento dos bispos americanos em viver em solidariedade – como uma família humana – além fronteiras, oceanos, diferenças na linguagem, cultura e condição económica.

PARA AQUELES QUE QUEREM ADAPTAR ESTES MATERIAIS:

O material contido nesta publicação pode ser utilizado sem autorização prévia. Ficaríamos muito agradecidos ao receber o vosso feedback sobre como utilizaram este material. No final do Capítulo Um, Introdução, podem encontrar um formulário de avaliação. Poderão, igualmente, contactar-nos através do endereço abaixo ou por e-mail para pqsdrequests@crs.org.

PARA AQUELES QUE CITAM ESTE MATERIAL NOUTRAS PUBLICAÇÕES:

O material contido nesta publicação pode ser livremente citado ou reproduzido sem autorização prévia, para fins não comerciais, desde que a fonte seja devidamente assinalada nos materiais impressos. Qualquer uso comercial é proibido.

O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado pela AIDSRelief, um projecto de 600 milhões de dólares para aumentar o acesso à terapia antiretroviral às pessoas com VIH. O projecto é financiado através do Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos para o combate à SIDA (PEPFAR). Esta publicação foi possível através da doação número U51HA02521 da Administração dos Recursos e Serviços de Saúde (HRSA).

PRINCÍPIOS DA PARCERIA DA CRS

- Partilhar a visão de satisfazer as necessidades imediatas das pessoas e as causas subjacentes ao sofrimento e à injustiça.
- Tomar decisões ao nível mais aproximado possível das pessoas que serão afectadas por elas.
- Lutar pela reciprocidade, reconhecendo que cada parceiro traz competências, recursos, conhecimento e capacidades, num espírito de autonomia.
- Promover a equidade entre parceiros estabelecendo, mutuamente, direitos e responsabilidades.
- Respeitar diferenças e comprometer-se a ouvir e a aprender uns com os outros.
- Encorajar a transparência.
- Empreender na sociedade civil, para ajudar a transformar estruturas e sistemas injustos.
- Comprometer-se com um processo a longo-prazo de desenvolvimento organizacional local.
- Identificar, compreender e fortalecer as capacidades comunitárias, que constituem a fonte principal de soluções para os problemas locais.
- Promover a sustentabilidade, reforçando a capacidade dos parceiros de identificar as suas vulnerabilidades e construir a partir dos seus pontos fortes.

A parceria é fundamental na forma como a CRS se vê no mundo. A CRS acredita profundamente que a mudança ocorre através de parceiros locais, que ao sustentar e fortalecer instituições locais, engrandecem a capacidade da comunidade responder aos seus próprios problemas. A CRS coloca em prática a sua abordagem quanto ao desenvolvimento, apoio em emergências e mudanças sociais através de parcerias com uma vasta gama de organizações: igrejas locais e sem fins lucrativos, governos locais, agências internacionais e outras. A CRS esforça-se por criar parcerias baseadas numa visão a longo-prazo e num mútuo compromisso pela paz e pela justiça. Há mais de sessenta anos que a CRS trabalha lado-a-lado com parceiros para aliviar o sofrimento humano, promover a justiça social e ajudar pessoas que lutam pelo seu próprio desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

A AIDSRelief e as equipas parceiras da CRS gostariam de agradecer a todos os que contribuíram para a concretização do Guia de Fortalecimento Institucional.

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer aos nossos parceiros na AIDSRelief, operando em dez países principais de PEPFAR em África, na América Latina e nas Caraíbas, que trabalham, há oito anos, para ajudar comunidades e nações na luta contra o VIH. A sua vontade de realizar um teste piloto com estes materiais e fornecer um feedback permanente foi essencial para o produto final.

Os autores expressam a sua gratidão pelos fundos provenientes da Administração dos Recursos e Serviços de Saúde dos Estados Unidos (HRSA) através da AIDSRelief. Foi oferecido um apoio adicional pela CRS, através da unidade Parceria e Reforço das Capacidades do Departamento de Apoio à Qualidade do Programa (PQSD).

Um agradecimento à Christian Health Association of Kenya (CHAK), pois alguns materiais utilizados neste Guia foram criados pela CHAK e pela equipa de Desenvolvimento da Capacidade Institucional AIDSRelief. Estes materiais foram utilizados, em parte, para desenvolver o Guia durante duas oficinas de escrita em Nairobi, Quénia, em Agosto e Outubro de 2010. A CRS estende o seu profundo agradecimento à CHAK pela sua parceria ao longo dos anos e por permitir que os seus materiais fossem incorporados neste Guia.

O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado através de um processo participativo com representantes de diversos departamentos da CRS. Os autores agradecem à liderança da CRS, incluindo os directores regionais e os representantes do país, que enviaram a sua equipa enquanto peritos sobre a matéria para as oficinas de escrita. Os autores incluíram os parceiros do consórcio AIDSRelief e as equipas CRS regional, programa do país e da sede:

Taylor Brown, Accenture Development Partners
Salvador de la Torre, Catholic Medical Mission Board
Anthony Di Filippo
Martin Enon
Rick Estridge
Sarah Ford
Linda Gamova
David Gitari
Tess Habtehyimer
Ramzi Hage
Sergey Hayrapetyan

Josephine Jonah-Williams
Eshetu Kassa
Tsegaye Kassa
Kingstone Kingori
Zoya Lyubenova
Andrea Morton
Selwyn Mukkath
Cryton Munyikwa
Evelyn Murrey
Syon Niyogi
Constant Niyonzima
Jane Njoroge
Martin Oluoch

Agradecemos, particularmente, à sede e à equipa do Escritório Regional da África Oriental (EARO) pelo apoio logístico que forneceram, de forma a assegurar que a oficina de escrita e os autores fossem apoiados durante o processo de desenvolvimento.

David Orth-Moore
Lydia Githahu
Millicent Achola

Agradecimentos são devidos a Karen Moul, Agente de Comunicação da AIDSRelief, e a Rebeka Martensen e Ashley Rytter da equipa de publicações PQSD por gerirem o processo da edição, tradução, concepção e impressão e a Bryan James pelo apoio logístico no processo.

A tradução para o Português foi coordenada e apoiada pela equipa da CRS/Angola, especificamente Francisco Eduardo, Stephanie French, Elisabeth Mendes, Afonso Antonio Sapalanga, Salomé Satumbo, e Mary Beth Stryker.

A ferramenta de avaliação no Guia foi criada, anteriormente, por um grupo de autores diferente. O nosso agradecimento pelo seu trabalho, cujo valor foi inestimável para o Guia final.

John Donahue
Sarah Ford
Linda Gamova
Manasseh Igyuh
Loretta Ishida
Cryton Munyikwa
Barbara Pando-Behnke
Joseph Potyraj
Gabriella Rakotomanga

Com feedback e apoio de

Leslie Blanton

Robin Contino

Herby Derenoncourt

Alan Frisk, Caritas Europa

Susan Hahn

Joseph Hastings

Leia Isanhart-Balima

Katherine Knott

David Leege

Francois Lenfant, Cordaid

Dominique Morel

Toishia Powell

Hippolyt Pul

Najib Sahyoun

Sophie Toligi, Karina (Caritas) Indonésia

Sara Weinstein

Andrew Wells-Dang

Daphne Williams

Acción Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quédate con Nostotros Muchachos y Muchachas con Don Bosco, e Yo También Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (República Dominicana)

CRS Madagáscar e Conferência Episcopal de Madagáscar Education for Sustainable Development Foundation (ESDF), Arménia

Por fim, e com grande importância, cada capítulo do Guia foi revisto por mais de 40 elementos da equipa CRS das sete regiões e pelos parceiros de todo o mundo. O seu feedback valioso enriqueceu o Guia.

Arménia

Education for Sustainable Development (ESDF)

Caritas Arménia

Gâmbia

Catholic Development Office (CADO)

Líbano

Development for People and Nature Association (DPNA)

Arc En Ciel



JOE WEBER/CRS

Membros da banda de marcha All-Stars de Sto. Patrick no Old Harbour Bay, depois do Furacão Dean em Setembro de 2007 na Jamaica.

Zâmbia

St. Francis Mission Hospital
A Diocese de Mongu

Nigéria

Mother of Christ Specialist Hospital
Enugu
A Diocese Católica de Idah Ayingba

CRS

Chandreyee Banerjee
Sandra Basgall
Carol Bothwell
Lorna Burce
Melinda Burrell
Margaret Desilier
Mamadou Diop
Debra Lynne Edwards
Judson Flanagan
Tesfaye Habtehyimer
Mireille Haddad
Clara Hagens
Susan Hahn
Martin Hartney
Kristine Ivanyan
Sebastian Jayasuriya
Patrick Johns
Josephine Jonah-Williams
Richard Jones
McDonald Kabondo

Mumbi Kahiu
Akim Kikonda
Kevin Kostic
Yao Gemega Kumodzie
Nicole Lumezi
David Macharia
Shellie Mahachi
Miguel Mahfoud
Rebecca Martin
Manoj Mehra
Robert Mgeni
Fidelis Mgowa
Moses Mokuu
Einar Morales
Shepherd Mupfumi
Alice Ntola
Syon Niyogo
David Palasits
Luc Picard
Ognen Plavevski
Gabriella Rakotomanga
Rija Razafy
Helen Rottmund
Peter Safeli
Brian Tabben
Joseph Weber
Quophi Yelbert

SOBRE O GUIA

A CRS está comprometida em apoiar o trabalho dos seus parceiros, uma vez que proporcionam serviços de alta qualidade, compreensíveis e sustentáveis, aos pobres e àqueles que sofrem injustiças. A CRS trabalha com parceiros locais para criar sistemas e as estruturas necessárias para instituições saudáveis, oferecendo serviços de qualidade. A CRS deseja, juntamente com os seus parceiros, ser um administrador responsável que respeita as leis nacionais, as convenções internacionais, a ética profissional e os padrões aceites comumente. Para atingir este fim, a CRS desenvolveu este Guia de Fortalecimento Institucional, criado para ajudar as estruturas da Igreja Católica, membros da sociedade civil e escritórios nacionais da CRS no seu esforço para melhorar os seus sistemas e estruturas organizacionais.

Fraquezas organizacionais constituem um verdadeiro obstáculo para qualquer programa que deseje alcançar a sustentabilidade. Líderes, directores e membros das equipas reconhecem a necessidade de fortalecer as suas organizações de forma a poder responder aos vários desafios externos que lhes surgem. O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado através da experiência dos parceiros de AIDSRelief e da equipa Desenvolvimento da Capacidade Institucional AIDSRelief da CRS, à medida que transferiam a gestão de um grande e complexo programa de terapia antiretroviral (TARV) financiado pelo governo dos Estados Unidos, do consórcio AIDSRelief para os Parceiros Locais. Nos programas do TARV, a integração de cuidados do TARV com outros serviços clínicos e a descentralização e sustentabilidade do programa está dependente de um forte planeamento, gestão e sistema. Os programas do TARV não são os únicos a necessitar destas forças; por exemplo, a CRS utilizou a experiência da AIDSRelief, que serviu de base para este Guia.

O Guia apresenta princípios, padrões mínimos e melhores práticas, processos de negócios, referências e ferramentas consideradas importantes para organizações efectivas, eficientes e sustentáveis. O Guia é constituído por dez capítulos que cobrem as áreas funcionais chaves da maioria das organizações. Cada capítulo (e, de facto, cada passo e processo dentro de cada capítulo) pode ser utilizado como um só documento. Excepto o Capítulo 3, Regulamentos dos Serviços Humanos e de Saúde, os capítulos do Guia podem ser utilizados por diversos tipos de organizações, em vários sectores (tais como agricultura, saúde, construção da paz, fornecimento de água, nutrição, educação ou ambiente). A CRS oferece o Guia como sendo uma ferramenta adaptável, que pode ser utilizada para desenvolver ou para fortalecer políticas, processos e práticas já existentes.

DESCRIÇÃO

Todas as organizações têm um contexto único, uma compreensão, interpretação e implementação de diferentes processos de negócios. Estes capítulos fornecem informação sobre como desenvolver ou melhorar processos de negócios e políticas e procedimentos relacionados. As organizações interessadas em desenvolver ou melhorar os seus processos de negócios e os manuais das políticas e procedimentos relacionados vão usar as informações fornecidas no Guia de diferentes maneiras.

Além do conteúdo detalhado dos capítulos a seguir, este Guia contém muitas ferramentas que podem ser utilizadas directamente ou de forma adaptada, assim como referências a muitos outros recursos para leituras posteriores sobre cada área funcional organizacional.

Capítulo 2: Ferramenta de Avaliação

O Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO) ajuda a avaliar os pontos fortes e os pontos fracos das organizações. A IAHCO fornece uma estrutura estandardizada para ajudar os líderes e os membros das equipas de uma organização a envolver-se num processo de avaliação e aperfeiçoamento organizacional. Os resultados servem como guia sobre quais as áreas funcionais organizacionais que requerem uma maior atenção e que capítulos do manual devem ser priorizados.

Capítulo 3: Serviços Humanos e de Saúde

Essas organizações que trabalham em projectos financiados pelo Departamento de Saúde e de Serviços Humanos dos Estados Unidos (HHS), têm de seguir regulamentos específicos no decorrer das actividades do prémio. Este capítulo realça regulamentos-chave aplicáveis aos prémios do HHS. Relembramos os utilizadores deste capítulo que o mesmo não cobre todos os requisitos e encorajamo-los a pesquisarem os respectivos regulamentos para saber mais pormenores.

Capítulo 4: Governação

A regulamentação e liderança institucional são essenciais para atingir a eficiência organizacional e a sustentabilidade. A Governação é o processo através do qual as instituições e organizações são dirigidas, controladas e responsabilizadas. A produção e distribuição eficiente de produtos e serviços, e responsabilização no uso do poder está relacionada com sistemas e estruturas eficazes e constitui um ingrediente vital na manutenção de um balanço dinâmico entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade.

Capítulo 5: Planeamento estratégico

O planeamento estratégico é uma função e processo importante na saúde geral organizacional. Há vários guias excelentes de planeamento estratégico disponíveis; esta secção fornece os websites fáceis de utilizar e fáceis de fazer a transferência dos manuais de planeamento estratégico. Também inclui uma curta lista de websites com recursos e artigos sobre a importância do planeamento estratégico.

Capítulo 6: Finanças

Este capítulo resume a maioria dos processos e conceitos-chave contabilísticos que se aplicam a organizações sem fins lucrativos. Não inclui teoria da contabilidade, nem cobre todos os conceitos contabilísticos. A adopção das políticas e procedimentos descritos prepara o início de um ambiente controlado e formalizado para o registo correcto e elaboração de relatórios actualizados das transacções financeiras. Também irá ajudar a estabelecer uma gestão eficaz e uma responsabilização sobre os fundos recebidos e as despesas efectuadas com esses fundos.

Capítulo 7: Aquisição

As directrizes apresentadas neste capítulo consistem num conjunto de descrições de cadeias de fornecimento de gestão de negócios, requisitos, padrões mínimos e melhores práticas para ajudar a chefia e pessoal de uma organização no desenvolvimento e/ou engrandecimento das suas próprias políticas, procedimentos e práticas da gestão de cadeias de fornecimento.

Capítulo 8: Recursos Humanos (RH)

O capítulo inclui informação relativa ao recrutamento e orientação; compensações e benefícios; gestão de desempenho; relações patronais; cuidados e segurança com o pessoal; e separações do pessoal da organização. Refere a necessidade de utilizar boas práticas de negócio, sistematizar os processos de recursos humanos, assegurar a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, evitar confusão, e assegurar um tratamento justo e consistente para todos na organização.

Capítulo 9: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

Pretende-se que seja uma referência ou um documento de trabalho direccionado a gestores organizacionais e praticantes de TIC. Ajuda no desenvolvimento e/ou no melhoramento de organizações de gestão de processos TIC. Este capítulo apresenta, particularmente, os princípios, requisitos mínimos e melhores práticas para o estabelecimento bem sucedido de um processo de implementação de TIC e um processo de selecção de software.

Capítulo 10: Monitorização e Avaliação (M&A)

Todas as organizações necessitam de bons dados de monitorização e avaliação referentes ao desempenho, resultados e impactos, para criar intervenções no programa. Este capítulo conduz a chefia e a equipa de uma organização pelos dois processos-chave de negócio para uma M&A de elevada qualidade: realizar a concepção do projecto e a proposta de processo de desenvolvimento e seguir determinados passos que permitem M&A para apoiar a gestão do projecto e o processo de implementação.

COMO UTILIZAR O GUIA

O Guia pretende servir como uma referência para organizações – quer façam parte da Igreja Católica, ou outras crenças, ou grupos laicos sem fins lucrativos – que pretendam desenvolver ou melhorar sistemas e processos de fortalecimento institucional já existentes. O Guia pode ser utilizado como uma referência rápida para responder a uma questão específica, em detrimento de ler de uma ponta à outra.

Normalmente, o processo de fortalecimento da capacidade de uma organização começa com uma avaliação. A liderança de uma organização deve ter em consideração a selecção de um grupo heterogéneo de pessoas interessadas em envolver-se na avaliação e no processo subsequente de melhoramento. Independentemente de o processo ser conduzido por indivíduos, discussões de grupo ou workshop, a chefia da organização deve manter um ambiente orientado para uma tarefa, ao mesmo tempo que apoiando, encorajando e respeitando as contribuições dos indivíduos de diferentes unidades, níveis ou áreas de especialização de trabalho.

O primeiro capítulo fornece uma ferramenta de avaliação da capacidade organizacional, o Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO); uma análise estruturada, minuciosa e participativa de cada função organizacional permite à chefia e a outros níveis de pessoal a identificação de áreas que necessitam de melhoramentos e os pontos fortes que devem ser mantidos. Realizar uma avaliação facilita a tomada de decisões informada, pelo pessoal e chefia das organizações, no que diz respeito à selecção dos capítulos.

A lista de verificação de conformidade fornecida em cada capítulo pode ser usada tanto como uma avaliação detalhada, como uma ferramenta de avaliação depois de um melhoramento estar completo.

Uma vez terminado o IAHCO pela chefia e pessoal de uma organização e depois de terem sido identificadas as áreas organizacionais mais fracas, o(s)

capítulo(s) relevante(s) deve(m) ser seleccionado(s) do Guia. Cada capítulo ajuda a esclarecer o papel e a importância de cada função organizacional. Em geral, os capítulos são constituídos pelas seguintes partes:

- Mapa de Processo da Área Organizacional
- Objectivo do Capítulo
- As funções da área organizacional
- Os princípios-chave da área funcional
- Descrição do processo e fluidez do processo (passos)
- Lista de verificação de conformidade
- Glossário
- Referências
- Anexos

Cada capítulo fornece informação minuciosa e detalhada relativamente ao(s) processo(s) de negócio necessário(s) para estabelecer ou melhorar os sistemas organizacionais. Um processo de negócio não é mais do que um conjunto de passos ou actividades, descritas de forma cronológica, que conduz à concretização bem sucedida de um objectivo particular. No Guia, os processos de negócio são descritos e apresentados em fluxogramas como uma sequência de actividades. Os processos de negócios são descritos da seguinte forma:

- **Mapa da Área Funcional:** um sumário visual de todos os processos de negócio necessários na área descrita da função organizacional.
- **Descrição do Processo:** um breve sumário de todos os passos necessários para alcançar um objectivo organizacional específico, incluindo qualquer princípio específico do processo.
- **Fluidez do Processo:** um sumário visual dos passos de cada processo.
- **Passos:** cada passo inclui a seguinte informação:
 - **Insumos:** material e informação necessária para concretizar o procedimento
 - **Resultados:** resultados esperados provenientes da concretização do procedimento
- **Papéis:** divisão natural do trabalho
- **Pontos de integração do processo:** exemplos de onde as áreas funcionais têm impacto umas nas outras, ou se têm de ser coordenadas de forma a serem eficazes.
- **Sumário de passos:** um breve sumário da informação da descrição do passos.

- **Descrição de passos:** explicação detalhada dos princípios, requisitos mínimos e melhores práticas para a função organizacional.

Planeamento da Acção

Após a conclusão da avaliação e identificação dos capítulos relevantes, a chefia e o pessoal da organização devem rever os passos propostos nos capítulos para determinar as acções concretas necessárias para melhorar aquela área da função organizacional. Esta discussão deverá identificar forças que podem inibir ou apoiar a mudança proposta e desenhar uma estratégia que tenha em consideração as forças. A chefia e o pessoal da organização devem-se focar em desenvolver um plano de acção viável que possa ser implementado dentro de um prazo de tempo específico, tendo em consideração todos os factores internos e externos. Antes de iniciar um melhoramento, o processo proposto deve ser revisto de acordo com os estatutos legais da organização bem como as leis nacionais e locais.

Após a leitura dos capítulos relevantes e a discussão dos factores que inibem ou apoiam a mudança, a chefia e o pessoal da organização devem discutir e decidir sobre de que forma os melhoramentos, ou o fortalecimento das capacidades, irá ser conduzido de forma a aproximar a instituição dos requisitos descritos em cada capítulo. Um programa de fortalecimento de capacidades pode incluir, sem se limitar a isso, instrução e orientação, formação e aprendizagem em grupo, concepção e reestruturação organizacional, partilha de emprego e destacamento, concepção de programa, monitorização, avaliação, concepção de aprendizagem e compras de equipamento e software.

O plano de acção e o programa de fortalecimento de capacidades deve incluir o seguinte:

- **Descrição do problema:** descrição das fraquezas organizacionais identificadas
- **Objectivos:** específico, mensurável, alcançável, relevante e oportuno (SMART); um comentário conciso sobre o que o esforço de melhoramento e o fortalecimento das capacidades desejam alcançar e como a organização pretende implementar esse melhoramento. ¹
- **Actividades:** os passos, ou actividades específicas, a serem tomados para atingir um objectivo específico.
- **Abordagem:** o processo que será utilizado no fortalecimento de capacidades, tais como orientação, reestruturação da formação ou compras de software.

¹ ProPack I, p. 186, Stetson, Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004.

- **Período de Execução:** o período de tempo e o prazo final de cada acção.
- **Pessoas responsáveis:** os indivíduos ou as unidades de trabalho responsáveis por implementar as actividades.
- **Recursos:** humanos, financeiros e recursos materiais necessários para atingir cada objectivo.
- **M&A:** os indicadores da monitorização e avaliação para analisar o alcance de cada objectivo.
- **Campião:** o líder, ou supervisor, que irá providenciar a aprovação de alto nível e a orientação para o esforço de melhoramento.

Enquanto desenvolve as actividades para cada objectivo, a chefia e o pessoal da organização deverá ter em consideração todos os factores necessários: tempo, dinheiro, pessoal e aptidões. Poderão perguntar a si próprios: “Isto é o que podemos fazer no futuro próximo?”, “Temos capacidades suficientes para isso?”, “Isto é muito importante para nós?”. O sentimento de posse é crucial para uma mudança sustentável. O exercício de planeamento de acção poderá requerer decisões dolorosas e será mais difícil tomar essas decisões sem um compromisso (convencimento) por parte do pessoal e da chefia da organização.

Estabelecer, implementar ou melhorar os processos de negócios

A partir do momento em que o plano de acção para a área funcional e os seus processos de negócios estejam completos, a chefia e o pessoal da organização devem iniciar a implementação, o que pode traduzir-se em estabelecer novos sistemas, políticas e procedimentos ou o melhoramento dos que já existem. As ferramentas anexadas a cada Guia são instrumentos valiosos que podem ser utilizados para facilitar os processos descritos no Guia. As ferramentas incluem modelos de políticas subjacentes, amostra de formulários, manuais ou sistemas que a organização pode usar e adaptar.

Planos de acção fortes apoiarão a organização na implementação das actividades seleccionadas e na avaliação do progresso até alcançarem os objectivos. É da responsabilidade da chefia e/ou equipa de gestão da organização supervisionar a implementação, monitorização e avaliação do plano de acção.

Por vezes, é necessária assistência externa para implementar o plano de acção. As necessidades de recursos são identificadas durante o processo de planeamento da acção. Utilizando o plano de acção, uma organização pode identificar onde é necessário aceder a recursos (através de angariações de fundos ou geração de receitas) para fortalecer as capacidades.

Além disso, a chefia e gestão da organização deve ter em consideração a forma como o melhoramento deve ser implementado, no caso dos recursos externos não serem acessíveis.

Avaliação dos resultados de um Plano de Fortalecimento de

Capacidade Por norma, a realização da revisão do processo de fortalecimento de capacidades deve ser feita cada quatro a seis meses, consoante os indicadores no plano de acção. A chefia ou gestão da organização deve estabelecer uma data de revisão durante a fase de planeamento, de forma a poder monitorizar a implementação das actividades planeadas. O desenvolvimento organizacional não deve ser um processo que acontece uma só vez. Para uma organização melhorar e desenvolver-se, deve ter uma visão sobre o desenvolvimento organizacional como fazendo parte das suas operações normais, continuando a analisar, planear, implementar e rever, aprender continuamente e fazer melhor as coisas. Um exemplo de uma ferramenta de monitorização encontra-se no capítulo dois, depois da IAHCO.

CONCLUSÃO

Este Guia é oferecido com base na crença de que as pessoas e as organizações, inseridas nos seus próprios contextos, encontram-se numa melhor posição para identificar e analisar as suas necessidades de desenvolvimento. Todas as organizações lutam para funcionarem de forma mais eficaz, já que muitas sofrem de fracos recursos humanos, materiais e institucionais, e operam em contextos que constituem um desafio mesmo para uma organização mais forte. Instituições saudáveis ajudam a assegurar que as mudanças positivas sejam sustentáveis no final do apoio técnico ou financiamento de um projecto de desenvolvimento. Além disso, organizações saudáveis e sustentáveis contribuem para uma sociedade civil vibrante que, por sua vez, ajuda a conduzir o país para boa Governança e transformação social. O fortalecimento de capacidades é um passo essencial no processo, contribuindo para um impacto do desenvolvimento sustentável.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

A CRS valoriza o vosso feedback no que diz respeito à aplicabilidade e utilidade deste Guia para a vossa organização. A CRS compromete-se em actualizar e melhorar o Guia, por isso, agradecemos o vosso feedback. Por favor, envie-nos os seus comentários para pqsdrequests@crs.org respondendo às seguintes questões:

O que a vossa organização mais apreciou acerca do Guia de Fortalecimento Institucional foi:

De que forma foi útil o Guia ou os capítulos individuais para a sua organização?

Por favor, crie uma lista por ordem decrescente do capítulo MAIS relevante e útil para a vossa organização. Por favor, justifique o seu raciocínio.

Por favor, crie uma lista por ordem decrescente do capítulo MENOS relevante e útil para a vossa organização. Por favor, justifique o seu raciocínio.

Que informações (capítulos) adicionais seriam relevantes e úteis para a vossa organização? Porquê?

Por favor comente sobre os seguintes aspectos do Guia:

Layout gráfico e estrutura

Linguagem e/ou terminologia

Estilo e tom

Processos de negócios

Ferramentas, referências e bibliografia

O Guia pode ser melhorado através de:

Outros comentários ou sugestões relacionados com o Guia ou com capítulos específicos

Obrigado.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 2:

Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO)



Foto de Capa: Participantes de varias regiões da CRS no mundo, reúnem-se em pequenos grupos, no escritório central da CRS durante de um encontro de M&A (monitória e avaliação). Foto de: Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade

Organizacional (IAHCO)..... 2

A Necessidade de um Instrumento de Avaliação2

Estrutura Conceptual de Desenvolvimento Humano Integral (DHI) e IAHCO2

Os Benefícios e as Restrições da Avaliação da Capacidade Organizacional3

Princípios Orientadores do IAHCO3

Nove Áreas de Capacidade do IAHCO3

Como utilizar o IAHCO.....5

1. Preparação6

2. Planear a Avaliação.....8

3. Conduzir a Avaliação.....9

4. Análise dos Dados10

5. Escolher as Áreas e Componentes de Capacidade a serem
Aperfeiçoadas12

6. Plano de Acção13

Matriz da Avaliação do IAHCO 17

I. Identidade e Governação.....18

II. Estratégia e Planeamento21

III. Gestão Geral.....23

IV. Relações Externas e Parcerias25

V. Sustentabilidade27

VI. Aprendizagem Organizacional.....31

VII. Gestão dos Recursos Humanos.....33

VIII. Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos36

IX. Programação, Serviços e Resultados40

Glossário..... 43

Anexo 1: Exemplo de Esboço de Termos de Referência (ToR)51

Anexo 2: Formato do Plano de Acção52

Anexo 3: Exemplo de Formato do Relatório de Monitorização do Plano de Acção 53

Referências 54

CAPÍTULO 2: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOLÍSTICA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (IAHCO)



RICK D'ELIA DA OPS

Duas irmãs constroem uma cisterna de 20.000 litros para o campo da mãe delas numa região semi-árida no norte de Brasil.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOLÍSTICA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (IAHCO)

A NECESSIDADE DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O trabalho humanitário e de desenvolvimento ocorre em ambientes de complexidade crescente, com um aumento de pessoas carenciadas. Os recursos não são suficientes face às necessidades e os doadores requerem resultados mensuráveis, responsabilização e indicadores de eficiência e eficácia das intervenções do projecto. Estas tendências desafiam as organizações da sociedade civil a melhorar o seu desempenho para operar com a máxima eficiência e eficácia.

O Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional da Catholic Relief Services (CRS) foi criado para ajudar as organizações a efectuarem uma auto-análise das suas forças e desafios, a desenvolver um plano de acção e a melhorar as funções organizacionais através do fortalecimento de capacidades. Com a IAHCO, a CRS cria uma estrutura estandardizada para ajudar as organizações a iniciar um processo de avaliação e aperfeiçoamento contínuo, que irá sustentar as capacidades organizacionais.

ESTRUTURA CONCEPTUAL DE DESENVOLVIMENTO HUMANO INTEGRAL (DHI) E IAHCO

O IAHCO baseia-se no conceito e na estrutura conceptual do desenvolvimento humano integral¹. Tanto o IAHCO como o DHI promovem o entendimento e a aplicação dos princípios de ensino social católico no decorrer da assistência humanitária e de desenvolvimento. O conceito de DHI tem uma visão do mundo onde todas as pessoas são capazes de satisfazer as suas necessidades básicas, alcançar o seu total potencial e viver com dignidade numa sociedade justa e pacífica.

A estrutura do DHI vê as comunidades através de uma lente que se foca nas estruturas e nos sistemas: activos e riscos que incluem choques, ciclos e tendências. Estes cinco componentes fornecem um esboço para a revisão organizacional IAHCO.

¹ A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Leege and Carrie Miller. 2008, http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_userguide.pdf

OS BENEFÍCIOS E AS RESTRIÇÕES DA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Entre os benefícios esperados da avaliação, planeamento de acção e fortalecimento de capacidades estão as organizações mais saudáveis e mais capazes de sobreviver em tempos incertos; uma melhor gestão financeira e distribuição de serviços; melhores relações de parceria; melhor administração; responsabilização perante doadores e constituintes; risco reduzido; e um aumento das oportunidades de crescimento.

Ao mesmo tempo, há restrições tal como a relutância em potencial em iniciar uma avaliação que consome tempo e esforço, a falta de pessoal qualificado em desenvolvimento organizacional e o desafio de equilibrar exigências a curto-prazo com benefícios a longo-prazo. A utilização do IAHC0 permite a uma organização explorar as funções internas e desenvolver planos para melhorar o desempenho. Os resultados obtidos pela IAHC0 são cruciais para a saúde e o crescimento das organizações.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO IAHC0

- A avaliação é altamente participativa, aberta, justa, envolvente e confere poder.
- A organização compromete-se a dialogar abertamente e em ser transparente no planeamento, processo e resultados da avaliação.
- A organização que está a levar a cabo a avaliação é dominante no processo e nos resultados da avaliação.
- O IAHC0 é um processo de aprendizagem e descoberta que requer uma mente aberta e atitudes não preconceituosas.
- A avaliação é desenvolvida sob uma perspectiva de desenvolvimento organizacional a longo-prazo, embora perspectivas específicas de um projecto possam ser áreas prioritárias para rever e planear.
- A organização deve estar preparada e aberta para continuar com o reforço de capacidades.
- O IAHC0 não analisa capacidades técnicas ou programáticas específicas, tais como sistemas necessários para implementar um projecto de sobrevivência infantil.

NOVE ÁREAS DE CAPACIDADE DO IAHC0

Cada uma das nove áreas de capacidade pode ser dividida em componentes, e cada componente contém uma série de descrições observáveis. As

descrições observáveis são indicadores através dos quais uma organização avalia as suas capacidades. Cada descrição observável é classificada de acordo com o grau de concretização da organização e o nível de importância que a organização atribui à área ou função. Um glossário de palavras utilizadas no IAHCOC está disponível no Anexo 1.

1. *Identidade e Governação:* Governação, missão e cultura constituem a base da reputação da organização. Deve ter identidades claramente definidas, um regulamento interno, valores, descrições de missões e estruturas de Governação que estabelecem a sua identidade e um entendimento dos seus objectivos mutuamente partilhado. A Governação da organização fornece legitimidade, liderança e direcção à organização.
2. *Estratégia e Planeamento:* A estratégia define a forma como uma organização consegue atingir a sua missão. O planeamento estratégico é um processo contínuo que ocorre a vários níveis dentro da organização, para estabelecer objectivos e identificar as acções e os recursos necessários para alcançar esses objectivos. O pessoal e os constituintes necessitam estar envolvidos de forma sistemática nestes processos de planeamento, e a chefia deve incentivar regularmente revisões e modificações do plano estratégico e do plano operacional, para assegurar a saúde e o crescimento da organização.
3. *Gestão Geral:* A gestão geral inclui esses componentes que mantêm a organização coesa e em linha com a sua missão. A organização deve aplicar processos e sistemas de gestão que assegurem que os seus recursos sejam utilizados eficazmente, de forma a atingir a sua visão, os seus objectivos e a avaliar os resultados.
4. *Relações Externas e Parcerias:* A criação de relações externas e a manutenção de parcerias saudáveis e produtivas possibilita a capacidade de uma organização atingir a sua missão, ligando-se de forma eficaz a grupos importantes e influentes num meio mais vasto. Relações eficazes permitem à organização alcançar recursos e criar ligações com redes de grupos de pensamento idêntico para influenciar o ambiente político e regulamentador.
5. *Sustentabilidade:* As organizações são sustentáveis através de uma atenção contínua sobre as decisões que afectam a sua viabilidade a curto e a longo-prazo – programáticas, de gestão, financeiras e políticas.
6. *Aprendizagem Organizacional:* A aprendizagem organizacional é um processo através do qual uma organização desenvolve, capta, retém e aplica o conhecimento e a aprendizagem de indivíduos dentro de uma

organização. Os processos para a colaboração através de comunidades de aprendizagem são institucionalizados e apoiam a criação, a partilha, a adaptação e a utilização do conhecimento.

7. *Gestão de Recursos Humanos*: A gestão dos recursos humanos promove e administra políticas e procedimentos que asseguram que o pessoal tenha aptidões, motivação e oportunidade para contribuir com o seu máximo potencial para a missão da organização. A gestão dos recursos humanos também está relacionada com contratações, compensações, gestão do desempenho, segurança, bem-estar e outras componentes nos cuidados com o pessoal.
8. *Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos*: Os recursos financeiros e físicos são os bens palpáveis da organização. Tem a responsabilidade de exercer uma boa administração desses recursos – concretizando objectivos programáticos de forma rentável, assegurando-se de que existem sistemas de controlo interno eficazes e maximizando os benefícios derivados desses bens.
9. *Programação, Serviços e Resultados*: A secção de programação, serviços e resultados é constituída pelos programas, serviços e produtos que as organizações fornecem aos seus constituintes. Uma organização deve utilizar os seus recursos para fornecer serviços de qualidade aos seus constituintes e medir o impacto desses serviços.

COMO UTILIZAR O IAHC

O IAHC é um instrumento flexível e facilmente adaptável a contextos organizacionais e culturas específicos. Existem duas opções de condução da análise da capacidade organizacional: auto-avaliação, que é facilitada internamente; ou avaliação externa, que comporta um facilitador externo à organização. A decisão sobre que abordagem utilizar depende do propósito da avaliação e dos recursos disponíveis, tais como, tempo, pessoal disponível e apoio financeiro para o processo. Quer seja interna ou externa, a avaliação deve centrar-se em promover diálogos significativos com as pessoas afectadas pelo processo, de forma a garantir o domínio do processo. Independentemente de ser utilizado um facilitador interno ou externo, são propostos os seguintes seis passos:



SEAN SPRAGUE PARA CRS

Workshop da sociedade civil que teve lugar no escritório da CRS, na cidade de Dili, capital de Timor Leste.

1. PREPARAÇÃO

Os Elementos Básicos da Avaliação

A equipa de gestão da organização deve responder a estas questões enquanto planeia a avaliação:

- O que é que queremos obter da avaliação?
- A equipa de chefia e o pessoal comprometeram-se com o processo?
- As outras partes interessadas percebem e apoiam esta avaliação?
- Atribuímos recursos suficientes (tempo, orçamento, pessoal, indivíduos com as capacidades e a experiência necessárias para facilitar o processo) para conduzir o planeamento, implementação e o acompanhamento da avaliação?

Estabelecimento da Equipa de Avaliação

Uma vez resolvidas as questões descritas em cima, a organização a ser avaliada deve desenvolver termos de referência² (ToR) para estabelecer a equipa de avaliação e definir as suas responsabilidades. Os membros designados devem ser conhecedores do desenvolvimento organizacional e competentes na facilitação.

Revisão do IAHCO e Selecção das Áreas e Componentes de Capacidades

A equipa de avaliação deve rever cuidadosamente todas as nove áreas de capacidades juntamente com as suas componentes mais detalhadas e descrições observáveis. Das nove áreas de capacidades, a equipa irá escolher entre prosseguir com uma avaliação compreensiva das nove áreas de capacidades ou uma avaliação mais selectiva das áreas de capacidades e das componentes que são mais importantes para a organização, nesse momento. De seguida, a equipa irá determinar quais os componentes, dentro das áreas de capacidade seleccionadas, a incluir na avaliação.

A selecção das áreas e componentes de capacidade depende dos desafios de gestão e das necessidades com que a organização se depara na altura da avaliação.

Identificar Fontes de Informação e Métodos de Recolha de Dados

De forma a estabelecer um entendimento compreensivo da organização, devem ser recolhidas e agrupadas as visões de uma vasta gama de indivíduos e grupos dentro e fora da organização. A quantidade de indivíduos e grupos a incluir irá

RICK DELIA PARA CRS



No Camboja, a CRS estabeleceu parceria com a comunidade local num projecto que promove a pesca legal e fornece aquários seguros para o aumento do peixe.

² Exemplo do desenho de ToR é apresentado no Anexo 2.

dependem de restrições de tempo, disponibilidade do pessoal, sensibilidades políticas e localização geográfica³. Preferencialmente, os representantes dos grupos de interessados participarão na avaliação, incluindo o pessoal, membros do conselho, voluntários, constituintes e outros que desempenhem uma função nas actividades e no desenvolvimento da organização.

Há diversas maneiras de recolher dados, incluindo discussão de grupo, workshop ou entrevistas individuais. O método escolhido depende de questões tais como a educação e níveis de literacia do pessoal, a cultura organizacional, a necessidade de transparência e o nível de confiança entre o pessoal. A organização a ser avaliada e a equipa de avaliação poderão querer adoptar uma abordagem mista.

³ Fonte: A Guide to the WWF Organizational Assessment Process, WWF International, 2003.

Vantagens e desvantagens dos métodos de recolha de dados:

MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Discussões de Grupo (Mesa-redonda)	<p>Um processo de grupo com um facilitador é uma forma eficaz de recolher informação detalhada e valiosa.</p> <p>A abordagem é transparente, com uma discussão aberta de todas as descrições, para que os gestores seniores e os membros do conselho possam sentir-se mais confiantes nos resultados.</p> <p>Pode existir uma discussão aberta de questões que não foram focadas previamente.</p>	<p>Pessoas dominantes podem afectar a participação dos outros e influenciar a discussão.</p> <p>Requer competências específicas de facilitação.</p> <p>Devem existir bons anotadores ou os dados podem-se perder.</p> <p>Não há anonimato no grupo, por isso pode não ser apropriado em ambientes de pouca confiança.</p>
Workshop	<p>Pode poupar tempo ao juntar toda a gente durante um certo período de tempo.</p> <p>Pode juntar pessoas que habitualmente não interagem (conselho e pessoal, programa e finança, etc.).</p> <p>Todos sabem os resultados da avaliação inicial e podem ter o sentimento de posse.</p>	<p>Um facilitador inexperiente pode não conseguir resolver problemas ou conflitos no grupo, o que resulta em perdas de tempo, esforço e recursos. Devem existir bons anotadores ou os dados podem-se perder.</p> <p>Há um anonimato limitado (ou inexistente) no grupo, por isso pode não ser apropriado em ambientes de pouca confiança.</p>
Entrevista individual	<p>É relativamente objectiva e neutra.</p> <p>Os participantes podem reflectir sobre as categorias, componentes e descrições observáveis, sem a influência das opiniões dos outros.</p> <p>Pode ser útil na triangulação dos dados.</p>	<p>Os indivíduos podem ser subversivos e muito subjectivos.</p> <p>Os resultados devem ser analisados abertamente e com cuidado pela equipa de avaliação.</p> <p>Os gestores seniores, os membros do conselho e membros da direcção devem estar preparados psicologicamente para as críticas, uma vez que as entrevistas individuais podem revelar fraquezas.</p>

2. PLANEAR A AVALIAÇÃO

A equipa de avaliação deve preparar o seguinte para a avaliação:

- Criar uma agenda
- Preparar as questões logísticas (por exemplo, local de reunião, transporte, refeições, cópias, etc.)
- Preparar antecipadamente folhetos, flipcharts, apresentações em powerpoint, etc.
- Identificar os participantes e enviar-lhes um convite por escrito
- Designar papéis específicos para cada pessoa, antes, durante e depois da avaliação (por exemplo, facilitar, fazer relatórios, controlar o tempo, etc.)

- Designar um anotador e rever qual a informação que deve ser registada e como deve ser registada, incluindo a forma se vai registar os comentários individuais e de pequeno grupo.
- Incluir tempo no início de qualquer evento (individual, em grupo ou workshop) para introduções e apresentações, para se conhecerem uns aos outros, de forma a ganharem confiança no ambiente.

Preparar os Participantes

Antes da efectiva recolha de dados, organize uma sessão de introdução do processo. Inclua os seguintes passos para preparar os participantes:

- Explique o objectivo da avaliação e a forma como os dados recolhidos serão utilizados. Enfatize quando os participantes receberão os resultados da avaliação e como serão envolvidos em qualquer esforço de melhoramento organizacional baseado na avaliação.
- Explique o papel dos facilitadores internos e/ou externos, anotadores.
- Explique o grau de confidencialidade do processo de avaliação.
- Reveja as descrições observáveis da avaliação e explique o conceito de “estado desejado”.
- Forneça cópias do IAHC0 antecipadamente, para que seja efectuada uma pesquisa ou para que se resolva uma confusão com algum termo (opcional).



DEBBIE DEWOLF/CRS

Em Hiyala, no Sudão um membro do grupo de poupança e crédito comunitário descansa na casa de seus familiares.

3. CONDUZIR A AVALIAÇÃO

Independentemente da abordagem seleccionada, o facilitador deve manter um ambiente orientado para uma tarefa e, ao mesmo tempo, apoiante, respeitando as contribuições dos indivíduos e realizando a avaliação no prazo estabelecido e dentro do orçamento acordado. Durante o processo, os participantes poderão solicitar explicações sobre as descrições e até pôr em causa os pressupostos da ferramenta. Isto é normal e encoraja os participantes a reflectir de forma crítica sobre a maneira como trabalham e o que é necessário mudar. Promova uma discussão sobre se e como as alterações à ferramenta serão efectuadas. Por fim, os participantes devem ser tranquilizados para não se preocuparem com pontuações demasiado “fracas” ou “pobres” – o objectivo do IAHC0 é identificar as áreas que são fracas e importantes num espírito de aperfeiçoamento. Pontuações exageradas são contraproducentes para a organização.

É importante lembrar que a avaliação organizacional não serve apenas para identificar necessidades de reforço de capacidades; mas sim também para reconhecer e celebrar capacidades organizacionais existentes. Se isto não for feito, o feedback do workshop poderá concentrar-se apenas nas falhas organizacionais e



As crianças juntam-se para saudar os membros da CRS que efetuam uma visita de campo a um projecto de educação e emponderamento, numa comunidade emigrante de Madhvai, ao nordeste de Mumbai na Índia.

conduzir a uma espiral negativa de desmoralização, desmotivação e desilusão – de facto, é exactamente o resultado oposto do que se pretende.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise transforma a informação e as opiniões em conhecimento sobre as capacidades da organização que poderão guiar futuras intervenções de reforço de capacidades⁴. A participação é um princípio-chave para a recolha e análise de dados, com ênfase no facto de a organização a ser avaliada assumir a liderança na interpretação dos dados, tomada de decisões sobre prioridades e necessidades de reforço de capacidades num espírito de subsidiariedade.

A equipa de avaliação pode decidir agrupar as áreas de capacidades e/ou componentes consoante o seu grau prioritário. Outro método de consolidação de dados pode ser simplesmente criar uma listagem de todos os componentes que receberam prioridade alta. Seja qual for o método escolhido, os dados consolidados devem realçar as áreas a aperfeiçoar bem como os pontos fortes da organização. No final de contas, o objectivo deste exercício é determinar a imagem geral da capacidade organizacional.

A equipa de avaliação também pode determinar as áreas ou componentes de capacidades que receberam uma pontuação baixa ou onde os participantes não tiveram informação suficiente para classificar a componente. Tome nota das descrições ou componentes que recebem demasiadas respostas “não sei”. Embora o desempenho geral de uma certa área de capacidade da organização possa ser boa ou forte, as respostas “não sei” para algumas descrições ou componentes podem revelar outros problemas no desenvolvimento organizacional, tais como fraca disseminação da informação dentro da organização, falta de transparência e responsabilização, ou falta de procedimentos de gestão de recursos humanos, etc. Será importante discutir os “não sei” para determinar as causas e as soluções da situação.

Conduzir uma Análise Aprofundada da Causa

Uma vez realizada consensualmente a listagem de áreas/componentes de capacidades que necessitam de aperfeiçoamento, o facilitador deve ajudar os participantes a descobrir a natureza das áreas seleccionadas, de forma a efectuarem a selecção final das questões sobre as capacidades que devem ser tratadas. À medida que os participantes começam a analisar os dados durante o processo de avaliação, eles podem focar-se em questões chave

⁴ WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Gland, Switzerland.

a ser tratadas. No entanto, a análise da causa é mais uma oportunidade de aprendizagem sobre as questões assim como de confirmação de classificações. Independentemente da análise ad-hoc realizada durante a recolha de dados, a análise da causa irá ajudar a organizar toda a informação. Esta análise sugere que o défice de capacidade possa ser atribuído a causas e, a não ser que seja tratado como uma questão prioritária, é provável que tenha consequências sérias na capacidade da organização de atingir os seus objectivos.

Uma causa é um factor subjacente que existe na comunidade, organização ou ambiente externo que causou um problema. Os efeitos são condições sociais, ambientais, políticas económicas, normalmente negativas, que resultam de um problema⁵.

Desta forma, o facilitador aplica uma análise esquemática dos problemas⁶ para promover a discussão sobre as causas da questão identificada e os seus efeitos. O facilitador coloca aos participantes uma série de questões que irão ajudá-los a identificar as causas e os efeitos:

- Escreva a questão acerca da capacidade acordada pelos participantes.
- Peça aos participantes que identifiquem as causas subjacentes da questão. As respostas podem surgir através da experiência pessoal e do conhecimento, assim como da informação revelada durante a avaliação.
- À medida que as causas são identificadas, pergunte “Por que é que isto ocorre?” para identificar outras causas a um nível mais baixo que contribuem para esta causa em particular. Usando tacto e sensibilidade, continue a perguntar “Mas porquê?” ou “O que é que explica isto?” até que os participantes sintam que já não conseguem aprofundar mais.
- Agrupe as causas em internas e externas.
- Mostre as relações num só sentido de causa e efeito entre as várias descrições de causalidade.
- Reveja novamente a questão da capacidade e peça aos participantes que identifiquem os efeitos da questão.
- À medida que os efeitos são identificados, pergunte “E depois o que sucedeu?” ou “Quais foram as consequências?” para identificar outros efeitos até que todas as ideias sejam esgotadas.
- Os efeitos também devem ser agrupados em internos ou externos, de forma a revelar as consequências para a organização e fora dela.

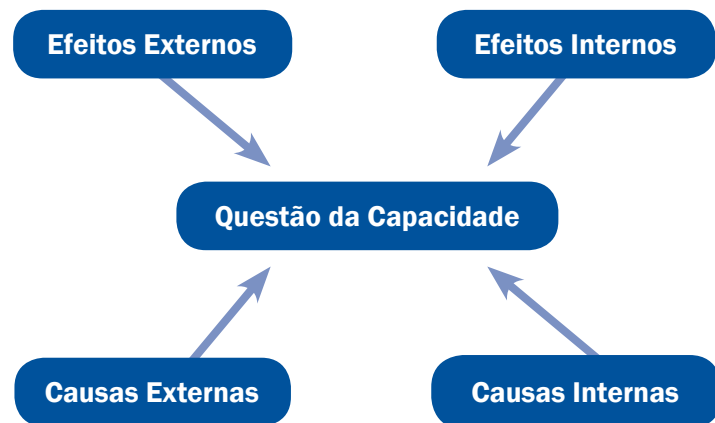
5 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, página 79). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

6 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, página 78). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

Reveja a análise esquemática completa do problema. As seguintes questões podem ajudar os participantes a rever, corrigir e analisar em profundidade o esquema de análise de problemas:

- Será que cada ligação causa-efeito faz sentido? Cada ligação é plausível?
- De que forma as causas foram capazes de abordar as raízes?
- Há alguma raiz de causa que tenha ficado por identificar?
- Qual será a contribuição relativa de cada ligação causal à questão?
- Há causas que aparecem mais do que uma vez? Por quê?
- Quais são as causas que revelam uma influência significativa?

Para análise da árvore do problema, pode ser utilizado o seguinte diagrama:



5. ESCOLHER AS ÁREAS E COMPONENTES DE CAPACIDADE A SEREM APERFEIÇADAS

Escolher as questões é um passo crucial. O objectivo final é terminar o processo com objectivos e uma estratégia (plano de acção) especificamente focados em melhorar o desempenho e a viabilidade organizacional, tendo em consideração o contexto no qual a organização opera.

Após a análise aprofundada das causas, os participantes decidem sobre os melhoramentos necessários, escolhendo as áreas ou componentes de capacidades mais urgentes, sendo, ao mesmo tempo, realistas acerca da capacidade organizacional, utilizando os seguintes critérios:

- Grau de importância para a sobrevivência da organização
- Potencial para influenciar o sucesso da organização
- Significância para os participantes e partes interessadas do programa
- Urgência do melhoramento
- Disponibilização de recursos para as acções de aperfeiçoamento
- Tempo disponível para implementar o melhoramento

- Risco que corre ao ignorar o problema
- Possíveis consequências das intervenções
- Dificuldade ou facilidade do aperfeiçoamento⁷

Depois de seleccionar as áreas e componentes de capacidades, o facilitador ajuda a organização a desenvolver um plano de acção para melhorar as áreas e componentes identificadas. No decorrer do plano de acção, o facilitador deve assegurar-se de que os participantes entendem que devem ser capazes de realizar os melhoramentos necessários sem apoio externo, no caso de os recursos não estarem disponíveis.

6. PLANO DE ACÇÃO

Os participantes devem entender que têm de criar um plano de acção realista e válido que possam implementar durante o período de tempo específico, tendo em consideração todos os factores internos e externos. O plano de acção deve pertencer à organização, e não ser imposto pelo facilitador, doadores ou outros actores externos. Os componentes do plano de acção podem incluir o seguinte⁸:

Descrição do problema: descrição da fraqueza organizacional identificada.

Objectivos: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos (SMART); um comentário conciso sobre o que o aperfeiçoamento e o esforço de fortalecimento da capacidade pretende alcançar, e de que forma a organização pretende implementar esse aperfeiçoamento⁹.

Actividades: os passos, ou actividades específicas, necessários para atingir cada objectivo.

Abordagem: o processo que será utilizado no reforço de capacidades, tais como orientação, formação, reestruturação ou compras de software.

Período de execução: o período de tempo e os prazos para cada acção.

Pessoas responsáveis: os indivíduos ou unidades de trabalho responsáveis por implementar as actividades.

Recursos: recursos humanos, financeiros e materiais necessários para atingir cada objectivo.



DAVID SMYER/CRS

Membros da Caritas trabalharam de mãos dadas com a CRS durante as operações de emergências no Haiti. Os trabalhos iniciavam as 4 horas da manhã e só tinham o fim ao anoitecer.

⁷ Adaptado de Caritas Europa. (2002). *Strategic Organizational Development Approach*. Brussels, Belgium: Hradcová, D. e Karpisek, M.

⁸ Exemplo do formato de Plano de Acção é apresentado no Anexo 3.

⁹ Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I*. (p. 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

Monitorização e avaliação: indicadores para avaliar o alcance de cada objectivo.

Campião: o líder, ou supervisor, que dará a aprovação de alto nível e a orientação para o esforço de aperfeiçoamento.

Enquanto a análise esquemática do problema apresenta as relações de “causa e efeito”, um *esquema de objectivos* revela as relações meios-fins¹⁰. Descrições negativas de problemas, transformadas em descrições positivas de objectivos ajudam a identificar potenciais estratégias que estão disponíveis para combater os problemas principais. Por exemplo, se a análise esquemática do problema incluir “elevada rotação de pessoal”, o esquema de objectivos transforma-o numa descrição positiva de objectivo “rotação de pessoal reduzida”.

Depois de os objectivos estarem criados, o facilitador ajuda os participantes em fazer chuva de ideias sobre acções necessárias para os atingir. Esta discussão deve incluir a identificação de forças que podem resistir ou apoiar a mudança e elaborar uma estratégia para trabalhar com essas forças. A análise dos dados ajudará os participantes a entender que existem barreiras para a mudança, saber como melhorar actividades, baseando-se na análise das consequências não intencionais assim como intencionais, e perceber melhor o ambiente externo (político e social).

A esta altura do processo IAHC0, a equipa de avaliação temporária costuma completar o seu trabalho e a responsabilidade pela implementação, monitorização e avaliação do plano de acção transita para a equipa de gestão da organização. As intervenções de reforço de capacidades acordadas devem ser integradas nos processos de planeamento formal, os planos estratégicos anuais. Os gestores séniores devem assegurar-se de que isto ocorre.

Após o IAHC0 estar finalizado pela chefia e pessoal da organização e ter-se iniciado o planeamento de acção, o(s) capítulo(s) relevante(s) deve(m) ser seleccionado(s) do Guia de Desenvolvimento Institucional. Os capítulos fornecem informação sobre como desenvolver ou melhorar os processos de negócio e as políticas e procedimentos relacionados, e ajuda a clarificar o papel e a importância de cada função organizacional, tais como recursos humanos, gestão financeira ou Governança. Os capítulos são constituídos por princípios, padrões mínimos e melhores práticas, processos de negócio, referências e ferramentas necessárias para a eficaz e eficiente realização total da função organizacional. Após a leitura dos capítulos relevantes, a chefia e o pessoal da organização deve rever os passos propostos nos capítulos para

¹⁰ Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, p. 81). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

determinar as acções necessárias para melhorar essa função e desenvolver um plano de acção específico e com um prazo de execução.

Acompanhamento

A implementação do plano de acção é o estágio mais importante do processo de desenvolvimento organizacional. Os planos são úteis apenas quando passam à acção. A forma como isto ocorre depende da natureza dos planos e do compromisso da gestão da organização em implementar o plano. A organização deve estabelecer os procedimentos para monitorizar os planos de implementação.

O processo de desenvolvimento organizacional, incentiva a aprendizagem pelos membros da organização. A monitorização da implementação do plano de acção é, por isso, muito importante para aprender com o passado e influenciar o futuro: todos os participantes podem aprender através do sucesso, assim como através das situações que não correram bem. Podem rever qualquer obstáculo que enfrentaram e planear novas acções para os ajudar a prosseguir. Normalmente, uma revisão deve ser realizada entre quatro a seis meses, consoante os indicadores no plano de acção. Pode ser útil para o facilitador (no caso de ser externo) regressar à organização e ajudar a avaliar o progresso e a identificar as lições aprendidas. Um exemplo de um formato de um relatório de monitorização de um plano de acção pode ser encontrado no Anexo 4.

Por fim, a secção de referências do IAHC0 fornece links úteis e leituras recomendáveis, assim como as fontes consultadas na preparação do IAHC0.

MATRIZ DA AVALIAÇÃO DO IAHC



JANE HARTILL/CRS

No Níger, um homem tira água de um tanque enquanto que o seu amigo bombeia a água de um poço. O poço está localizado numa área de depressão por de trás da aldeia e por isso nunca seca.

I. IDENTIDADE E GOVERNAÇÃO

É cada vez mais reconhecido que as questões da identidade, Governança organizacional, ética e satisfazer as necessidades das partes interessadas são cruciais para a reputação de uma organização, para a sua integridade, desenvolvimento e sucesso. A identidade e a governança são cruciais para o desenvolvimento da capacidade organizacional e devem ser abordadas desde a fundação da organização. As organizações devem tornar prioritária a clara definição de identidades, de quadros regulamentares, valores, descrições de missão e estruturas de Governança que promovem o desenvolvimento organizacional.

As organizações católicas poderão querer adaptar esta secção de forma a reflectir as suas estruturas de Governança, muitas vezes compostas por bispos provinciais ou outros líderes religiosos apropriados.

Nível de concretização

A) Excelente, vai ao encontro das necessidades actuais

B) Bom, irá beneficiar de melhorias

C) Fraco, necessita de melhoramento

D) Mau, necessita de melhoramento substancial

E) Não sei

F) N/A (Não aplicável)

Grau de prioridade

Alta

Média

Baixa

Matriz de avaliação do Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO)

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Governança	I.1.1 Um conselho constituído de forma legal supervisiona a estratégia e a visão geral da organização.		
	I.1.2 Os papéis do conselho e dos comités do conselho são definidos pela constituição.		
	I.1.3 Reuniões do conselho são feitas regularmente; as decisões são documentadas e reflectem responsabilização e administração dos recursos.		
	I.1.4 A composição do conselho inclui membros reconhecidos pela liderança e/ou áreas de especialização e são representativos das outras partes interessadas, incluindo os participantes no programa.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Missão, Visão e Valores	I.2.1	As descrições de missão, visão e valores são claras, específicas, desenvolvidas de uma forma participativa e são uma descrição convincente das aspirações.	
	I.2.2	As descrições de missão, visão e valores reflectem as necessidades do grupo de constituintes que a organização serve.	
	I.2.3	As descrições de missão, visão e valores são aprovadas pelo conselho.	
	I.2.4	As descrições de missão, visão e valores são claramente articuladas, conhecidas, e entendidas pelas partes interessadas, membros da comunidade e pelo pessoal.	
	I.2.5	As descrições de missão, visão e valores são incorporadas em sistemas e políticas existentes.	
	I.2.6	As descrições de missão, visão e valores são utilizadas para guiar tomadas de decisão e actividades diárias.	
	I.2.7	A organização concretiza a sua missão e visão sem ser dependente de doadores.	
	I.2.8	As descrições de missão e visão reflectem os valores da organização.	
	I.2.9	O pessoal é capaz de explicar eficazmente a missão, visão e os princípios da organização aos parceiros e partes interessadas externas.	
3. Participação das partes interessadas	I.3.1	As partes interessadas são identificadas através de um mapeamento das partes interessadas.	
	I.3.2	A organização sabe e consegue descrever adequadamente as características principais das partes interessadas.	
	I.3.3	A participação das partes interessadas ocorre através de uma variedade de oportunidades, tais como pertencer ao conselho, angariação de fundos, campanhas de sensibilização, definição de prioridades, etc.	
4. Constituição da Organização	I.4.1	A organização está registada e tem uma constituição.	
	I.4.2	A organização cumpre com todos os requisitos de seu estatuto.	

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
5. Cultura organizacional	I.5.1	A cultura organizacional reflecte a missão e a visão da organização.		
	I.5.2	A ética de trabalho encoraja a partilha, a colaboração e a mutualidade.		
	I.5.3	A organização respeita a diversidade cultural, linguística e religiosa.		
	I.5.4	A organização promove um ambiente de trabalho não discriminatório.		
6. Estrutura organizacional	I.6.1	A estrutura organizacional apoia a missão, visão e valores da organização.		
	I.6.2	A estrutura e constituição da organização separa claramente os papéis e responsabilidades do conselho e da gestão.		
	I.6.3	A organização tem um quadro organizacional actualizado, que é partilhado com o pessoal.		
	I.6.4	O quadro organizacional revela claramente níveis de informação e canais de comunicação. O quadro organizacional reflecte os níveis de tomada de decisão e linhas de informação para relatar dentro da organização.		
	I.6.5	A estrutura administrativa tem um mecanismo consultivo.		
	I.6.6	Todas as posições do quadro organizacional estão preenchidas ou existe um plano para as preencher, num futuro próximo.		
	I.6.7	As posições na estrutura organizacional reflectem ou representam os requisitos de pessoal da organização.		

II. ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

A estratégia refere-se à forma como a organização alcança os seus objectivos a longo-prazo, abordando essas questões estruturais e/ou programáticas que são cruciais para a viabilidade a longo-prazo da organização e o sucesso dos seus programas. O planeamento é um processo contínuo que ocorre a vários níveis, para estabelecer objectivos relacionados com a organização e os seus programas e para identificar as acções e os recursos necessários para atingir esses objectivos. O pessoal e os membros da comunidade (ou os constituintes da organização) devem estar sistematicamente envolvidos nestes processos de planeamento, de forma a extrair as suas contribuições e compromisso. Além disso, a chefia da organização deve iniciar regularmente revisões e modificações à estratégia e ao plano operacional para se assegurar de que a organização se desenvolve e permanece saudável.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Processo de planeamento geral	II.1.1	O processo de planeamento reflecte os principais valores da organização.		
	II.1.2	O processo de planeamento é documentado e seguido.		
	II.1.3	Os dados relevantes de fontes internas e externas são utilizados sistematicamente para apoiar e melhorar o planeamento.		
	II.1.4	O processo de planeamento inclui conversas com comunidades-alvo e uma análise objectiva das suas necessidades.		
	II.1.5	O processo de planeamento inclui tomadas de decisão participativas para definições de prioridades e alocação de recursos.		
	II.1.6	A responsabilidade pelo planeamento está incluída nas descrições das funções do pessoal e do desempenho do pessoal e sistema de avaliação.		
2. Planeamento estratégico	II.2.1	A estratégia reflecte a missão, visão e valores da organização.		
	II.2.2	A estratégia promove o desenvolvimento humano.		
	II.2.3	O exercício de planeamento estratégico é levado a cabo periodicamente.		
	II.2.4	A gestão sénior lidera o desenvolvimento do plano estratégico organizacional.		
	II.2.5	A organização tem peritos internos, ou a capacidade de utilizar eficazmente peritos externos, para conduzir um planeamento estratégico.		
	II.2.6	O plano estratégico é desenvolvido de uma forma participativa que envolve pessoal, outras partes interessadas e as comunidades afectadas pela estratégia.		
	II.2.7	A análise do ambiente interno e externo, incluindo as maiores tendências, faz parte do processo de planeamento organizacional.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Planeamento estratégico (continuação)	II.2.8	O plano estratégico é claro, realista e alcançável.	
	II.2.9	Os prazos de execução para atingir os objectivos e as metas estão estabelecidos claramente.	
	II.2.10	A gestão utiliza a estratégia para tomar decisões.	
	II.2.11	A estratégia ajuda constantemente a guiar os comportamentos a todos os níveis da organização.	
	II.2.12	Iniciativas são desenvolvidas e implementadas de uma forma consistente com o plano estratégico da organização.	
	II.2.13	A estratégia é revista e actualizada periodicamente de uma maneira participativa e representativa pelo pessoal, partes interessadas e comunidades.	
3. Planos Operacionais	II.3.1	Planos operacionais são desenvolvidos de forma a atingir os objectivos do plano estratégico e as necessidades daqueles servidos pela organização.	
	II.3.2	Os planos operacionais são utilizados para informar a preparação orçamental.	
	II.3.3	Os planos operacionais são detalhados e podem ser implementados dentro de um período de tempo específico.	
	II.3.4	Os planos operacionais indicam os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para atingir os objectivos.	
	II.3.5	O pessoal utiliza os planos operacionais para tomar decisões sobre operações diárias.	
	II.3.6	O desempenho do pessoal e os resultados dos departamentos estão ligados ao plano operacional.	
	II.3.7	Os planos são desenvolvidos ou revistos periodicamente de uma forma participativa e representativa pelo pessoal e por aqueles servidos pela organização.	
4. Monitorização dos Planos Estratégicos e Operacionais	II.4.1	A organização tem sistemas de monitorização para os planos estratégicos e operacionais que relatam e comunicam o progresso no alcance dos objectivos dos planos ao pessoal e às partes interessadas.	
	II.4.2	A chefia encoraja periodicamente o pessoal a reflectir de forma crítica sobre os objectivos dos planos estratégicos e operacionais e utiliza essa informação para ajustar os planos ou a sua implementação.	

III. GESTÃO GERAL

A gestão organizacional é fundamental para criar um ambiente que apoie um aperfeiçoamento contínuo de indivíduos e organizações, de forma a fornecer melhores produtos e serviços às comunidades que servem. Pertence aos mecanismos gerais que tencionam liderar e coordenar actividades e facilitar processos dentro da organização. Sob a gestão geral estão as componentes que mantêm uma organização coesa e empenhada na sua missão, tais como liderar, organizar, supervisionar e controlar. As organizações devem aplicar processos e sistemas de gestão que assegurem que a organização utilize de forma eficaz os seus recursos para alcançar a sua visão e os seus objectivos e avaliar resultados. É fundamental que os sistemas de gestão sejam transparentes e facilmente entendidos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Gestão	III.1.1	A gestão sénior fornece liderança para a política, planeamento, operações, integração de processo e coordenação em concordância com o plano estratégico.		
	III.1.2	A gestão assegura que a organização tenha um número suficiente de pessoal e que todos tenham qualificações e experiência relevantes.		
	III.1.3	A gestão supervisiona os sistemas apropriados de informação, comunicação e coordenação.		
	III.1.4	O processo de tomada de decisão é o mais consultativo possível e a gestão comunica a tempo o raciocínio claro sobre decisões àqueles que são afectados por elas.		
	III.1.5	Revisões periódicas às práticas de gestão e capacidades organizacionais fazem parte da auto-avaliação organizacional.		
	III.1.6	A gestão assegura-se de que a organização tenha políticas e procedimentos administrativos, financeiros e pessoais actualizados, disponíveis e aceites por todo o pessoal.		
2. Relatórios e gestão de informação	III.2.1	Existem procedimentos actualizados para comunicações internas e externas e para a troca de informações, e os procedimentos são executados por todo o pessoal.		
	III.2.2	Todos os documentos organizacionais são sistematicamente preenchidos e arquivados de acordo com os procedimentos documentados e estão acessíveis a todas as partes interessadas, quando são necessários.		
	III.2.3	O pessoal, dentro de todos os níveis, aceita os protocolos de comunicação estabelecidos.		
	III.2.4	Os documentos pessoais confidenciais são guardados para cada funcionário e o seu acesso é concedido de acordo com os requisitos legais locais e com os procedimentos específicos.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Relações de equipa	III.3.1	A gestão ajuda a criar um ambiente de equipa construtivo e apoiante.	
	III.3.2	Existe um respeito, confiança e cooperação mútuos entre os funcionários, em todos os níveis da organização.	
	III.3.3	As actividades programadas de construção de equipa permitem a comunicação e a colaboração abertas entre a equipa e promove a moral do pessoal.	
4. Gestão da mudança	III.4.1	A gestão sénior acolhe e apoia a oportunidade de mudança dirigida ao crescimento e aperfeiçoamento organizacional.	
	III.4.2	A gestão fornece os recursos humanos, materiais e financeiros para apoiar e recompensar iniciativas de mudança aprovadas.	
5. Gestão do risco	III.5.1	A gestão sénior assegura-se de que o processo de planeamento estratégico incorpora a avaliação dos riscos que colocam em causa os valores, a credibilidade ou a viabilidade da organização.	
	III.5.2	Os mecanismos e sistemas de controlo interno estão a postos para revisões periódicas para assegurar o cumprimento e para reduzir o risco.	
	III.5.3	As responsabilidades dos controlos internos e da gestão de riscos são atribuídas a pessoal relevante que será responsabilizado.	
	III.5.4	O Director Executivo revê todos os relatórios de auditoria e assegura-se de que é dado seguimento aos resultados.	
	III.5.5	O pessoal está consciente de que os requerimentos e mecanismos de cumprimento existem para relatar confidencialmente situações de incumprimento à gestão, sem medo de retaliações.	
	III.5.6	A gestão assegura-se de que os planos operacionais e/ou contingentes são criados e implementados para abordar riscos potenciais ou actuais.	
	III.5.7	Um Conselho de Assessoria externo ou uma estrutura similar mantém a organização informada sobre as maiores tendências que podem constituir sérias ameaças para a organização ou para aqueles a quem ela serve.	
	III.5.8	A organização tem controlo para limitar ou reduzir os gastos, no caso de existir uma quebra nas receitas.	
	III.5.9	A organização estabeleceu medidas de contingência financeira para minimizar interrupções operacionais resultantes de emergências ou outras situações imprevistas.	
	III.5.10	A organização avalia todos os riscos seguráveis e age em conformidade.	
	III.5.11	Os bens não são sujeitos a conflitos e/ou litigação de qualquer espécie.	

IV. RELAÇÕES EXTERNAS E PARCERIAS

A criação de relações externas e a manutenção de parcerias saudáveis e produtivas são essenciais para uma organização sem fins lucrativos atingir os seus objectivos. Este é o processo através do qual a organização promove alianças e parcerias estratégicas com diversos grupos, tais como, os formuladores de políticas e outras partes interessadas; desenvolve estratégias de comunicação e disseminação da informação; estabelece sistemas adequados para monitorizar a eficácia das parcerias; e incentiva relações com doadores e com o público em geral, para ser reconhecida e respeitada, sendo, desta forma, capaz de adquirir recursos. As relações externas envolvem uma diversidade de actores que trabalham para aumentar a influência da organização, o que poderá ajudá-la a atingir as suas metas e tornar-se menos vulnerável perante as circunstâncias de uma economia em mudança.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Relações com formuladores de políticas	IV.1.1	A organização possui estratégias para procurar alianças com outros grupos e redes que defendem as mesmas questões ou propósitos.	
	IV.1.2	A organização estabelece relações com formuladores de políticas para defender a aplicação e/ou criação de leis, regulamentações e políticas que abordam as causas de questões e problemas sistémicos.	
	IV.1.3	A organização entende o seu papel na defesa ou desenvolvimento de políticas públicas e participa em actividades de advocacia.	
	IV.1.4	A organização fortalece as suas relações com o governo sem comprometer a sua integridade e independência.	
	IV.1.5	A organização está envolvida em grupos de trabalho com o governo.	
	IV.1.6	A organização possui estratégias de comunicação, partilha de informação e disseminação para informar e influenciar políticas.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
2. Parcerias	IV.2.1	A organização cria ligações técnicas e programáticas com organizações nacionais e internacionais e com o sector privado, de forma a poder obter recursos que lhe permitam concretizar a sua missão.		
	IV.2.2	A organização dá prioridade a associar-se a ligas, redes e alianças e desempenha um papel de liderança caso seja adequado		
	IV.2.3	A organização possui acordos escritos para as parcerias, o que ajuda a definir e a manter a confiança e a cooperação.		
	IV.2.4	A organização consulta regularmente as partes interessadas para promover o diálogo sobre questões de políticas, advocacia, avaliação de necessidades, fundos, concepção de projecto, implementação, e monitorização e avaliação do impacto.		
	IV.2.5	A informação acerca de serviços actuais ou planeados, outras actividades, e resultados são partilhados de forma rotineira com comunidades beneficiárias pretendidas e partes interessadas.		
	IV.2.6	A organização monitoriza a eficácia das parcerias com outras organizações através de reflexões e relatórios documentados.		
3. Relações com doadores	IV.3.1	A organização é bem-sucedida a obter recursos do governo e de doadores para si própria, para os seus parceiros e comunidades.		
	IV.3.2	A organização é conhecida, reconhecida e respeitada por doadores locais e internacionais, outros actores da sociedade civil e agentes governamentais, de acordo com as suas capacidades e com o ambiente socio-económico e político.		
4. Relações públicas	IV.4.1	A organização tem uma estratégia de relações públicas, que é utilizada, monitorizada e avaliada regularmente.		
	IV.4.2	A pessoa responsável pelas relações públicas tem as qualificações necessárias para esse propósito.		

V. SUSTENTABILIDADE

Criar instituições sustentáveis está no centro do desenvolvimento organizacional. Sustentabilidade significa que perspectivas a longo-prazo são aplicadas a todas as acções referentes à organização e aos seus programas. As organizações e os seus programas são sustentáveis através de uma atenção contínua dada à tomada de decisões que vão ao encontro dos requisitos a curto-prazo mas que também asseguram a viabilidade da organização a longo-prazo e a continuação dos benefícios dos seus programas após o término do apoio da organização a esses programas. O mecanismo para a sustentabilidade pode ser a continuação da organização ou pode ser a transferência da responsabilidade da prestação do serviço para a comunidade e/ou constituintes.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Sustentabilidade do programa	V.1.1	O programa está centrado e orientado para reflectir os valores e a direcção estratégica da organização e avança com a missão.	
	V.1.2	A comunidade tem o sentimento de posse em relação aos benefícios que resultam da implementação do programa.	
	V.1.3	A organização é reconhecida como líder nas principais áreas problemáticas.	
	V.1.4	O programa é criado e implementado equitativamente, incluindo os mais vulneráveis e os que mais necessitam de ter acesso aos serviços do programa.	
	V.1.5	A estratégia de sustentabilidade é incorporada em todos os programas.	
	V.1.6	O programa aborda as questões de género e outras questões de equidade.	
	V.1.7	Os sistemas e estruturas de distribuição do programa são apropriados para a escala do programa, são flexíveis e adaptáveis às mudanças da direcção estratégica.	
	V.1.8	Um número crescente de pessoas beneficia com o programa.	
	V.1.9	O programa tem potencial para ser replicado e expandido.	
	V.1.10	O programa tem uma estratégia de saída clara para todos os interessados.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Sustentabilidade organizacional	V.2.1	A gestão tem o apoio total da direcção ou de outras estruturas de Governação na concretização da sua missão, visão e na manutenção da sua autonomia vis-à-vis os doadores.	
	V.2.2	A organização tem capacidade interna, redes e reputação para atrair e manter pessoal qualificado que adere à sua missão e valores.	
	V.2.3	Os sistemas e estruturas da gestão organizacional são flexíveis e adaptáveis à escala do programa e às mudanças na direcção estratégica.	
	V.2.4	A gestão sénior promove de forma activa o desenvolvimento da liderança e o progresso de novos líderes dentro da organização.	
	V.2.5	Existe uma cultura e regras escritas para a responsabilização e a transparência, com repercussões no caso de serem violadas.	
	V.2.6	A organização monitoriza a eficácia das suas parcerias com outras organizações, documentada através de relatórios.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Sustentabilidade financeira e dos recursos	V.3.1	A organização assegura que as suas operações são rentáveis e competitivas comparativamente a organizações similares.	
	V.3.2	O fluxo de caixa organizacional é consistentemente adequado de forma a satisfazer os requisitos operacionais.	
	V.3.3	A organização gere os seus bens de forma a controlar os custos e a maximizar os lucros para criar viabilidade financeira.	
	V.3.4	A organização utiliza recursos naturais de forma sustentável.	
	V.3.5	A organização cria propostas e conceitos credíveis e demonstra a relação custo-eficácia dos seus projectos.	
	V.3.6	A organização é suportada através de uma base de recursos diversificados sem sobre-dependência de uma única fonte de fundos.	
	V.3.7	A organização identificou recursos locais para complementar os fundos de doadores estrangeiros.	
	V.3.8	A organização tem estratégias e mecanismos consistentes com as suas áreas programáticas principais que são eficazes na criação de lucros sustentáveis para uma porção dos seus custos operacionais.	
	V.3.9	A estratégia organizacional de angariação de fundos está ligada ao plano estratégico com o objectivo de assegurar a continuidade dos programas principais.	
	V.3.10	O processo organizacional de angariação de fundos está integrado com o sistema de gestão financeiro e é monitorizado e ajustado de forma contínua.	
	V.3.11	A organização tem pessoal qualificado e sistemas disponíveis para aceder, gerir e contabilizar recursos de diversas fontes de doadores.	
	V.3.12	Os custos organizacionais de angariação de fundos, como uma percentagem do custo dos programas, são competitivos relativamente a organizações similares.	
	V.3.13	A organização assegura que os custos operacionais e de prestação do serviço são custos eficazes e competitivos relativamente a organizações similares.	
	V.3.14	O fluxo de caixa da organização é adequado de forma consistente, de acordo com os requisitos operacionais.	
	V.3.15	A organização gere os seus bens de forma a controlar os custos e se for apropriado, gerar rendimentos para a viabilidade financeira.	
	V.3.16	A organização tem uma política clara sobre a utilização das suas terras e bens que fornecem ganhos económicos para a organização e a população-alvo.	
	V.3.17	Os bens não são alvo de conflitos ou litigações.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
4. Sustentabilidade política	V.4.1	A organização é profissionalmente credível nas áreas programáticas centrais e estabeleceu legitimidade com as comunidades e partes interessadas.	
	V.4.2	A organização é capaz de mobilizar apoio interno e externo para os seus programas.	
	V.4.3	A organização contribui para o desenvolvimento, ambiente, crescimento e eficácia do sector da sociedade civil.	
	V.4.4	A parceria da organização com o governo e formuladores de políticas, através da participação em grupos de trabalho e outras estruturas, informa acerca das políticas e das linhas orientadoras sob as quais os seus programas operam.	
	V.4.5	A organização utiliza os seus valores e perspectiva sobre o desenvolvimento humano para influenciar as prioridades e as linhas orientadoras de organizações e doadores internacionais.	
	V.4.6	A organização fomenta um grupo leal de constituintes dentro da comunidade e tem uma imagem pública respeitada.	
	V.4.7	A organização ajuda comunidades a desenvolver capacidades de representatividade e defesa para potenciar ligações com instituições públicas e privadas.	
	V.4.8	A organização tem a capacidade de produzir uma evidência local das necessidades e da eficácia dos seus programas e de comunicá-las ao governo, doadores, outras partes interessadas e ao público.	

VI. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é o processo através do qual a organização capta, retém e aplica o conhecimento e a aprendizagem dos indivíduos dentro da organização. O conhecimento individual e a experiência colectiva são reunidos de forma a melhorar o desempenho organizacional. O máximo de conhecimento possível é captado (anotado ou registado por outro meio), partilhado e guardado para utilizações futuras. Os processos de colaboração através de comunidades de conhecimento, ajuda à criação e à partilha de conhecimento.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Estratégia de aprendizagem organizacional	VI.1.1	A organização tem uma estratégia de aprendizagem que orienta a forma como o conhecimento que é essencial para a tomada de decisões e ir ao encontro das prioridades, será criado, mantido e aplicado.	
	VI.1.2	Os gestores comunicam por escrito e/ou através de mensagens verbais a prioridade em partilhar o conhecimento e aprender.	
	VI.1.3	Os gestores repartem os recursos humanos, materiais e financeiros de forma a apoiar a estratégia de aprendizagem organizacional.	
	VI.1.4	Os gestores recompensam e reconhecem o pessoal que ajuda os outros, que partilha aprendizagens e as documenta, e que inova.	
	VI.1.5	Os gestores demonstram de que forma os dados recolhidos através da monitorização e avaliação e outros processos de aprendizagem são utilizados para tomar decisões.	
	VI.1.6	Os gestores utilizam processos e ferramentas de partilha, de forma activa.	
2. Processos de reflexão crítica	VI.2.1	A chefia e o pessoal analisam e reflectem sobre experiências e dados para tomada de decisão relativamente a práticas de gestão e programação.	
	VI.2.2	O pessoal e a chefia reflectem regularmente sobre os projectos, programas e estratégias antes, durante e depois da sua implementação e documentam as aprendizagens e as melhores práticas.	
	VI.2.3	A organização incorpora aprendizagens e melhores práticas em actividades programáticas e práticas organizacionais.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Documentar, arquivar e partilhar o conhecimento	VI.3.1	O pessoal gere activamente a base do conhecimento ao criar produtos de conhecimento, ao recolher produtos de conhecimento criados externamente e ao manter produtos actualizados.	
	VI.3.2	O conhecimento documentado está em formatos que apresentam a informação mais relevante para o público-alvo.	
	VI.3.3	Todo o pessoal tem fácil acesso e pode acrescentar informação à base de conhecimento, independentemente da sua classificação ou responsabilidade.	
	VI.3.4	Existem o arquivo e tecnologias de partilha apropriados às capacidades do local, dos recursos e dos utilizadores.	
	VI.3.5	O conhecimento é partilhado externamente com organizações similares, doadores e participantes, para que possam utilizar o conhecimento da organização para melhorar as suas práticas.	
4. Comunidades de prática	VI.4.1	A organização dispõe de processos e ferramentas para ajudar o pessoal a conectar-se uns com os outros para solicitar e fornecer assistência.	
	VI.4.2	O pessoal partilha e colabora com comunidades de prática para troca de informações, discussão de desafios, desenvolvimento de melhores práticas e inovações.	
	VI.4.3	O pessoal aplica o conhecimento adquirido através das comunidades de prática.	
	VI.4.4	A organização participa activamente em redes de organizações similares para desenvolverem em conjunto melhores práticas sectoriais.	

VII. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos é a função organizacional que lida com as questões relacionadas com o pessoal, tais como, compensações, contratações, gestão do desempenho, segurança, bem-estar, benefícios, motivação do funcionário, comunicação, administração, formação e espiritualidade. A gestão dos recursos humanos aplica uma abordagem coerente da gestão de um dos bens mais valiosos da organização: as pessoas que, individualmente e colectivamente, contribuem para a concretização dos objectivos da organização. As pessoas da organização devem ter as competências, a motivação e a oportunidade de dar o melhor contributo possível para a organização que o requer. Também precisam de ser organizadas e de se relacionar umas com as outras, de forma a obter os resultados mais produtivos possíveis.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
1. Capacidade de Recursos Humanos	VII.1.1	A organização tem um número suficiente de pessoal qualificado de forma a completar com sucesso as tarefas e os programas e alcançar a missão da organização.		
	VII.1.2	A organização é capaz de atrair e manter pessoal qualificado para atingir os seus objectivos.		
	VII.1.3	Os padrões de recrutamento da organização incluem uma representação justa dos grupos de identidade das pessoas às quais serve e das comunidades nas quais trabalha.		
	VII.1.4	A organização aborda as questões particulares das mulheres e outros grupos marginalizados, nas suas políticas e práticas.		
	VII.1.5	O pessoal está totalmente empenhado na missão da organização.		
	VII.1.6	O pessoal sente que a organização oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável.		
	VII.1.7	A organização tem a capacidade de recursos humanos para criar programas inovadores e eficazes que vão ao encontro das necessidades dos destinatários.		
2. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	VII.2.1	A equipa de gestão dos recursos humanos é liderada por uma pessoa qualificada e experiente.		
	VII.2.2	A organização dedica pessoal qualificado para gerir cada uma das suas maiores unidades operacionais.		
	VII.2.3	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos reflectem os valores e os princípios da organização.		
	VII.2.4	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos estão documentados e acessíveis ao pessoal.		
	VII.2.5	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos são baseados nas leis laborais locais e contêm secções específicas para proteger os direitos de todos os indivíduos, incluindo assédio sexual, nepotismo e conflito de interesses.		
	VII.2.6	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos são aplicados de forma justa e consistente.		
	VII.2.7	As políticas e os procedimentos da organização são regularmente monitorizados e modificados, consoante a necessidade, com contribuições do pessoal.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Recrutamento e pessoal	VII.3.1	Existem descrições actuais e precisas do trabalho para cada vaga de pessoal e voluntariado, baseadas na missão da organização e nos requisitos da posição.	
	VII.3.2	O processo de recrutamento é documentado, transparente e competitivo.	
	VII.3.3	Os critérios de selecção para o pessoal e para os voluntários correspondem aos requisitos da posição e às necessidades da organização.	
	VII.3.4	A organização fornece a cada novo membro do pessoal orientação sobre os seus princípios orientadores, valores e programas.	
	VII.3.5	Os ficheiros pessoais confidenciais são guardados para cada membro do pessoal, que contém documentação de propostas de oferta, aumentos de vencimento, promoções, etc.	
	VII.3.6	Cada funcionário tem acesso ao seu ficheiro pessoal, de acordo com as leis laborais locais ou práticas aceites.	
	VII.3.7	A organização oferece ao pessoal recursos adequados para a realização do seu trabalho.	
	VII.3.8	As descrições dos trabalhos são discutidas entre o funcionário e o supervisor e modificadas, se necessário, de acordo com um procedimento definido.	
4. Compensação e benefícios	VII.4.1	A organização dispõe de um procedimento para determinar os escalões de vencimento e as revisões periódicas desses escalões.	
	VII.4.2	Os vencimentos e os benefícios têm por base a missão e os princípios da organização e pretendem ser competitivos relativamente a organizações similares do país ou da região.	
	VII.4.3	O pacote de compensações e benefícios é consistente com as provisões da lei laboral nacional.	
5. Sistemas de gestão do desempenho	VII.5.1	O pessoal trabalha com supervisores para estabelecer os seus próprios planos de trabalho e acredita que os planos representam de forma adequada as suas responsabilidades.	
	VII.5.2	Os objectivos de desempenho do trabalho são desafiantes e oferecem uma oportunidade ao pessoal de demonstrar iniciativa e criatividade.	
	VII.5.3	Um sistema documentado e funcional oferece um feedback regular e sistemático sobre o desempenho, orientando sessões e avaliações anuais para o pessoal e voluntários.	
	VII.5.4	Um sistema documentado, funcional e regular fornece reconhecimento e prémios para o pessoal e voluntários, incluindo promoções e outros prémios.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
6. Desenvolvimento do pessoal	VII.6.1	Todos os empregados sentem que têm uma oportunidade justa de serem promovidos.	
	VII.6.2	As oportunidades para uma promoção são publicitadas e o trabalho e as aptidões necessárias são claramente identificadas.	
	VII.6.3	A organização tem um sistema documentado para promover o desenvolvimento de cada membro do pessoal e mecanismos de acompanhamento posterior das novas capacidades postas em prática.	
	VII.6.4	O pessoal tem um plano de desenvolvimento ligado ao alcançar do desenvolvimento individual e dos objectivos organizacionais.	
	VII.6.5	Os objectivos de desenvolvimento do pessoal incluem oportunidades de promoção, formação no local de emprego, tutoria, orientação de trabalhadores parceiros e formação.	
	VII.6.6	As opções de carreiras e as oportunidades internas e externas de melhorar as aptidões são acessíveis a todo o pessoal.	
	VII.6.7	A organização tem um orçamento para o desenvolvimento e a formação do pessoal.	
7. Resolução de queixas e gestão do conflito	VII.7.1	A gestão acolhe as contribuições de uma vasta variedade de pessoal e transforma-as em discussões e decisões.	
	VII.7.2	A organização utiliza um procedimento documentado para a resolução de queixas e conflitos que está facilmente acessível ao pessoal e aos voluntários.	
	VII.7.3	O procedimento de resolução de queixas e conflitos assegura uma confidencialidade razoável para aqueles que estão envolvidos, sendo que o pessoal e os voluntários se sintam seguros ao usá-lo.	

VIII. GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E FÍSICOS

Os recursos financeiros, para o propósito deste documento, consistem nos bens palpáveis de uma organização. Os bens são as propriedades de uma companhia ou organização. Qualquer coisa física que tenha um valor monetário é um bem. Todas as organizações têm a responsabilidade de exercer uma boa administração dos recursos confiados pelos doadores. Uma boa administração inclui a concretização dos objectivos programáticos com o mínimo custo possível, assegurando a existência de sistemas de controlo interno eficazes para proteger os bens de roubo ou má utilização, e maximizar os benefícios derivados desses bens.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Pessoal Financeiro	VIII.1.1	A organização dedica um número suficiente de pessoal para desenvolver a sua função financeira, com um líder designado que tenha experiência relevante e qualificações habilitacionais necessárias ao desempenho desse papel.		
	VIII.1.2	O líder da função financeira participa em todas as decisões que afectam mudanças no pessoal financeiro.		
2. Sistemas financeiros	VIII.2.1	A organização mantém um livro geral de registo formal com contabilidade de dupla-entrada.		
	VIII.2.2	Todas as transacções financeiras são registadas no livro de registo formal, sendo que um funcionário tem a principal responsabilidade sobre ele.		
	VIII.2.3	Os ciclos e períodos contabilísticos estão definidos e os procedimentos de fecho são executados.		
	VIII.2.4	A organização tem um quadro de contas que identifica separadamente todos os bens, obrigações, receitas e despesas.		
	VIII.2.5	O livro de registo geral ou o livro de registo subsidiário categoriza todas as despesas em projecto, actividade ou departamento.		
	VIII.2.6	O livro de registo geral, quer seja manual ou informatizado, é suficientemente seguro para manter a integridade dos dados.		
3. Documentação e manutenção dos registos	VIII.3.1	São utilizadas formas de entrada estandardizadas para registar recebimentos, desembolsos e entradas diárias no livro de registo geral.		
	VIII.3.2	Todos os documentos, incluindo facturas originais e aprovações, que apoiam as entradas contabilísticas, são mantidos em arquivo, tal como exigido pela lei laboral local ou pelos requisitos do empréstimo, aquele que for mais longo.		
	VIII.3.3	São utilizados registos estandardizados de horas para registar todas as cobranças de tempo.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
4. Controlo interno	VIII.4.1	A organização tem processos formais para requisitar, autorizar, comprar e receber bens e serviços, sendo necessária uma documentação estandardizada como suporte para essas actividades.		
	VIII.4.2	Obtêm-se e documentam-se múltiplas licitações para compras de um nível superior definido.		
	VIII.4.3	A organização tem processos formais para registar recebimentos e desembolsos de caixa, sendo necessária documentação estandardizada para essas transacções.		
	VIII.4.4	Todos os instrumentos financeiros e monetários estão sempre protegidos fisicamente.		
	VIII.4.5	A organização utiliza um quadro de autorizações de despesas que revela os níveis das aprovações no que diz respeito a todos os compromissos e desembolsos.		
	VIII.4.6	São designados signatários para cada conta bancária, cartões de assinatura são mantidos em arquivo e todas as contas bancárias estão em nome da organização.		
	VIII.4.7	A organização esforça-se por segregar funções ou tem um controlo adicional quando esse objectivo não é atingido.		
	VIII.4.8	A organização cumpre com todos os requisitos de auditoria externos e os resultados dessa auditoria estão acessíveis a todas as partes interessadas.		
	VIII.4.9	A gestão organizacional toma uma acção correctiva apropriada e imediata quando detectada uma fraude.		
	VIII.4.10	É preparada uma conciliação bancária mensal por um funcionário que não recebe nem desembolsa dinheiro, que é aprovada por um gestor sénior.		
5. Relatórios financeiros	VIII.5.1	O livro de registos geral é utilizado como a base de todos os relatórios financeiros. Os relatórios regulares financeiros internos e externos são entregues à gestão, aos doadores e a outras partes interessadas, utilizando os formatos exigidos e de acordo com os prazos estabelecidos.		
	VIII.5.2	Os gestores financeiros e orçamentais investigam e relatam à gestão sobre variações significativas ou balanços invulgares verificados durante revisões dos resultados actuais em relação ao orçamento.		
	VIII.5.3	A gestão responde às variações relatadas e age em conformidade.		
	VIII.5.4	O total de dinheiro, investimentos e receitas da organização igualou ou excedeu de forma consistente as suas obrigações durante os últimos três anos.		
	VIII.5.5	O balanço de todos os bens e de contas a pagar é analisado pelo menos trimestralmente e os relatórios são submetidos a revisões da gestão.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
6. Gestão do inventário	VIII.6.1	A organização utiliza um manual ou processo documentado que especifica os requerimentos do inventário e do arquivo para todos os bens.	
	VIII.6.2	Todos os bens, incluindo mercadorias ou gado recebidos ou comprados pela organização são mantidos e guardados numa instalação de armazenamento segura e apropriada.	
	VIII.6.3	Existe um gestor de armazém que supervisiona o registo, a manutenção e a segurança dos bens armazenados nesse estabelecimento.	
	VIII.6.4	As instalações de armazenamento estão sempre guardadas.	
	VIII.6.5	Todos os bens armazenados são contados independentemente em intervalos previstos, e diferenças significativas entre a contagem e o registo de inventário são investigadas e comunicadas à gestão.	
	VIII.6.6	Todas as actividades de inventário, incluindo o envio e recebimento de remessas e as diferenças na contagem de inventário são documentadas utilizando formulários estandardizados e registadas no livro de registo do armazém.	
	VIII.6.7	O relatório do inventário é submetido à gestão organizacional e aos doadores utilizando formatos previstos e dentro dos prazos estabelecidos.	
	VIII.6.8	O relatório do inventário tem um registo de auditoria que permite aos revisores detectar todas as actividades e balanços de inventário relatados e faz o saldo novamente no livro de registo do armazém e noutros documentos de apoio.	
	VIII.6.9	O armazenamento, remessa, distribuição e os relatórios dos bens doados ou financiados por doadores são desempenhados de acordo com os requisitos do doador, quando aplicável.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
7. Propriedade, planta e equipamento	VIII.7.1	A organização tem uma política que indica que aquisições de propriedade são capitalizáveis, as diferentes categorias de bens, as aprovações necessárias para as aquisições e alienações e o tempo de utilidade estimado para cada categoria de bens.	
	VIII.7.2	A planta e o equipamento, comprados ou recebidos como propriedade doada, são cobrados fora das despesas utilizando a depreciação sobre o seu tempo de utilidade estimado.	
	VIII.7.3	A planta e o equipamento da organização estão sempre seguros.	
	VIII.7.4	A organização mantém registos de suporte à sua propriedade, planta, e aquisições equipamento e alienações.	
	VIII.7.5	A planta e equipamento são contabilizados independentemente, em intervalos de tempo previstos. Os resultados da contagem são registados, resumidos e conciliados aos registos dos bens fixos. As diferenças nas contagens são investigadas e trazidas à atenção da gestão.	
	VIII.7.6	A compra, utilização, armazenamento e alienação do equipamento doado ou financiado por doadores é desempenhada de acordo com os requisitos dos doadores, quando aplicável.	
8. Gestão de receitas	VIII.8.1	Todos os montantes adiantados a outras organizações, fornecedores ou funcionários são contabilizados como recebimentos a descoberto no livro de registo geral da organização.	
	VIII.8.2	A organização segue uma política de documentação que estipula quando cada tipo de recebimento ou adiantamento é devido.	
	VIII.8.3	A gestão age imediatamente para recolher ou resolver balanços de recebimentos a descoberto.	
	VIII.8.4	Os horários que demonstram os montantes recebidos de cada parte e as datas em que os montantes foram adiantados são preparados trimestralmente, conciliados com o livro de registo geral e submetidos à revisão da gestão.	
9. Orçamentar	VIII.9.1	Todos os gestores participam no processo de orçamentação que constitui uma parte integral do plano operacional.	
	VIII.9.2	O orçamento anual demonstra as receitas e as despesas projectadas e é aprovado pelo Director Executivo ou pelo conselho.	
	VIII.9.3	Os orçamentos para projectos existentes e as estimativas para projectos propostos são incorporados no orçamento anual e alterados quando necessário.	
	VIII.9.4	Alocações no processo de orçamentação reflectem de perto as prioridades organizacionais.	
	VIII.9.5	Se múltiplos doadores financiam um único projecto, os fundos e as despesas relacionadas são identificadas separadamente, por doador, nos registos contabilísticos.	
	VIII.9.6	Existem sistemas para controlar os gastos orçamentais.	

IX. PROGRAMAÇÃO, SERVIÇOS E RESULTADOS

Esta secção abarca os programas, serviços e produtos que a organização fornece aos seus constituintes. Estes resultados são os indicadores mais fortes do sucesso e eficácia da organização. As organizações devem utilizar os seus recursos, incluindo o seu conhecimento da especialidade sectorial, para fornecer serviços de qualidade aos seus constituintes. Para além de criar e implementar projectos e programas de qualidade, as organizações devem ser capazes de determinar e medir o impacto desses programas. A participação das partes interessadas em funções do projecto especialmente no que diz respeito a populações tradicionalmente sub-representadas, e a participação da comunidade, são incentivadas.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Especialidade sectorial	IX.1.1	As áreas de especialidade sectorial da organização apoiam-na na concretização da sua missão.		
	IX.1.2	A organização mantém uma base adequada de especialistas sectoriais entre o pessoal.		
	IX.1.3	A organização é capaz de aceder rapidamente a consultores externos e temporários para providenciar serviços técnicos.		
	IX.1.4	A organização é reconhecida publicamente por fornecer produtos e/ou serviços de qualidade aos seus constituintes.		
	IX.1.5	A organização colabora com outros actores da sociedade civil para criar e implementar projectos com serviços complementares.		
	IX.1.6	A organização é capaz de adaptar o projecto ou distribuição de serviços às mudanças de necessidades dos seus constituintes.		
2. Envolvimento das partes interessadas no projecto	IX.2.1	A organização tem um processo standardizado e participativo para conduzir uma análise das partes interessadas e o pessoal do projecto aplica-a em todos os projectos.		
	IX.2.2	As principais partes interessadas estão satisfeitas com o serviço, projectos e programas da organização.		
	IX.2.3	O pessoal do projecto encoraja activamente as partes interessadas a criar, melhorar e modificar o processo de planeamento e implementação.		
	IX.2.4	A organização analisa e cria projectos baseados no impacto nas populações não-beneficiárias ou populações interessadas para atenuar conflitos.		
	IX.2.5	A organização colabora com as partes interessadas para otimizar a utilização dos recursos naturais.		
3. Participação da Comunidade	IX.3.1	A organização utiliza pro-activamente o feedback da comunidade em todas as fases do desenvolvimento e gestão do projecto utilizando grupos comunitários representativos, seleccionados de forma transparente.		
	IX.3.2	Os grupos comunitários tradicionalmente sub-representados obtêm benefícios das actividades do projecto.		
	IX.3.3	O projecto desenvolve-se, habitualmente, com o conhecimento local e as melhores práticas.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
4. Desenvolvimento do Programa	IX.4.1	O pessoal utiliza um método organizacional específico para criar e implementar projectos.	
	IX.4.2	Os projectos criados e implementados pelo pessoal apoiam a missão, a estratégia e os princípios da organização.	
	IX.4.3	A organização utiliza abordagens participativas e uma estratégia de sustentabilidade nos projectos para fomentar o sentimento de posse da comunidade.	
	IX.4.4	A organização documenta e reforça um padrão de confiança de que os projectos não prejudicam. As comunidades ou as populações servidas estão melhores do que sem a intervenção.	
	IX.4.5	Os projectos desafiam estruturas sociais que limitam a participação total, os direitos ou a dignidade de pessoas marginalizadas.	
	IX.4.6	Conforme o caso, a organização fornece uma boa gestão dos recursos naturais nas suas intervenções.	
	IX.4.7	Conforme o caso, a organização apoia as capacidades dos actores da sociedade civil para defender mudanças sociais nas suas intervenções.	
	IX.4.8	A organização pratica a igualdade de género nos seus programas.	
5. Criação e implementação do projecto	IX.5.1	O pessoal desenvolve propostas bem articuladas e lógicas utilizando a linguagem dos doadores.	
	IX.5.2	O pessoal desenvolve sínteses conceptuais que fornecem a informação requisitada pelos doadores.	
	IX.5.3	O pessoal submete propostas compreensivas e oportunas (e sínteses conceptuais se solicitado) aos doadores.	
	IX.5.4	O pessoal desenvolve objectivos do projecto orientados para os resultados (resultados/ impacto) ao invés de orientados para as actividades ou entradas.	
	IX.5.5	O pessoal desenvolve propostas, orçamentos e anotações orçamentais concomitantemente, e pede revisões do projecto efectuadas pelos pares que fornecem comentários para o melhoramento.	
	IX.5.6	A organização desenvolve indicadores de resultados e de impacto para os seus projectos.	
	IX.5.7	A organização segue o progresso através de indicadores de impacto.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
6. Monitorização, avaliação e elaboração de relatórios	IX.6.1	A organização tem sistemas de monitorização e avaliação bem desenhados que fornecem informação quantitativa e qualitativa clara, e analisa os processos do programa e os resultados relativamente às metas e aos objectivos do programa.	
	IX.6.2	A gestão monitoriza, avalia e relata, sistematicamente, os projectos.	
	IX.6.3	A organização utiliza a informação recolhida através das avaliações para desenvolver projectos mais sustentáveis.	
	IX.6.4	A organização utiliza aquilo que aprende de avaliações intermédias para rever a estratégia do seu projecto para alcançar da melhor forma as metas e objectivos do projecto.	
	IX.6.5	A organização mede o impacto dos seus serviços nos seus participantes masculinos e femininos.	
	IX.6.6	O pessoal do projecto realiza avaliações contínuas das lacunas na capacidade de programas existentes de ir ao encontro das necessidades dos destinatários e faz os ajustamentos necessários.	
7. Qualidade dos serviços	IX.7.1	A organização mede a qualidade do serviço que fornece. Os serviços prestados atingem os participantes previstos do projecto.	
	IX.7.2	A organização recolhe e utiliza o feedback dos participantes do projecto acerca da qualidade do serviço para melhorar os serviços.	
	IX.7.3	A qualidade do serviço prestado ajuda a organização a atingir as suas estratégias e a sua missão.	

GLOSSÁRIO

Identidade e Governança

Missão

O objectivo primordial de uma organização, de acordo com os seus valores ou expectativas das partes interessadas.

Visão

O estado futuro desejado; a aspiração para a organização. A atenção e concentração dos membros da organização devem estar na visão.

Constituintes

Indivíduos, grupos e instituições que formam o universo da organização e são importantes na influência para o desenvolvimento organizacional.

Constituição/estatuto

O conjunto de princípios e regulamentos sob os quais uma organização é governada, especialmente no que diz respeito aos direitos das partes interessadas com quem interage ou ao governo.

Valores

Ideais a que as pessoas da organização aspiram.

Governança

Combinação de processos e estruturas implementadas pelo conselho, de maneira a informar, dirigir, gerir e monitorizar as actividades da organização com vista a atingir os seus objectivos.¹

Estratégia e Planeamento

Plano estratégico

Um documento multi-anual utilizado pela organização para concretizar a sua missão e para alinhar a sua estrutura organizacional e orçamental com as prioridades e os objectivos da organização. Um plano estratégico aborda quatro questões: onde nos encontramos actualmente? Onde é que queremos estar? Como chegamos lá? Como medimos o nosso progresso?

Plano operacional

Um subconjunto do plano estratégico que descreve maneiras a curto-prazo através das quais o plano estratégico será implementado, normalmente, durante um período anual. Um plano operacional é a base e justificação de um orçamento de funcionamento anual. Normalmente, os planos operacionais contêm objectivos, actividades, padrões de desempenho,

1 Institute of Internal Auditors. (2011). *The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance*.

resultados esperados, requisitos de pessoal e de recursos, prazos de implementação e um processo de monitorização do progresso.

Estratégia de saída

Um plano que descreve a forma como o programa pretende retirar todos ou parte dos seus recursos, assegurando-se de que os objectivos do seu programa não ficam em risco e de que o progresso quanto ao alcance desses objectivos continua.

Gestão Geral

Cumprimento

Dentro dos limites dos estatutos e das interpretações judiciais, as acções de um funcionário para efectuar práticas de acordo com as regras estatais, federais e locais.

Requisitos de cumprimento

Listagem de coisas que são exigidas pela organização como a estipulação de ser premiado com financiamento federal.

Gestão do risco

Um termo geral que descreve o processo de análise dos riscos em todos os aspectos da gestão, e operações e o desenvolvimento de estratégias para reduzir a exposição a esses riscos.

Plano de contingência

Um plano criado para situações específicas quando as coisas correm mal. Os planos de contingência são, normalmente, criados pelas organizações que querem estar preparadas para qualquer coisa que possa acontecer. Muitas vezes, estes planos são conhecidos como *plano de reserva*, *o pior cenário possível*, ou *plano b*.

Relações Externas e Parcerias

Advocacia

O acto ou o processo de sensibilização a uma causa; apoio; ou um conjunto coordenado de acções destinado a influenciar as tomadas de decisões acerca dum assunto particular ou, de maneira mais ampla, a mudar políticas, posições ou programas do Governo ou outras instituições.

Coalizão

Um grupo de organizações que compartilham recursos diferentes e concordam em trabalhar no sentido de uma agenda ou reforçar uma missão específica, trabalhando em conjunto durante um período de tempo especificado.

Rede

Um grupo de indivíduos ou organizações que se juntam com base em semelhanças claramente identificadas para partilharem informação e/ou realizarem actividades em conjunto.

Aliança

Uma associação para aprofundar os interesses comuns dos seus membros.

Parceiros

Organizações que estão numa relação de compromisso mútuo, construída a partir de uma visão partilhada e de um espírito de solidariedade.

Sustentabilidade

Sustentabilidade organizacional

A capacidade de gerir continuamente as forças internas e externas de maneira a preservar e/ou recriar as principais estruturas organizacionais necessárias para atingir a missão da organização.

Sustentabilidade financeira e de recursos

A capacidade de gerir continuamente as mudanças quanto à entrada de sistemas de gestão financeira e de recursos, de maneira a preservar e/ou recriar os principais sistemas organizacionais e a capacidade de programar actividades.

Sustentabilidade programática

A capacidade de gerir continuamente as mudanças na programação, de maneira a preservar e/ou recriar os sistemas e estruturas necessárias para a capacidade de programar actividades.

Sustentabilidade política

A capacidade de gerir continuamente as mudanças da imagem pública, redes funcionais, credibilidade profissional, e legitimidade com os constituintes e as partes interessadas, de maneira a preservar e/ou manter a capacidade de atingir a missão da organização.

Aprendizagem Organizacional

Melhores práticas

Uma técnica, metodologia, processo ou actividade que provaram ser a maneira mais eficaz e eficiente de alcançar seguramente o resultado desejado.

Comunidade de prática

Um grupo de pessoas que aprendem juntas, com um interesse profissional comum, que partilham informação e experiências, resolvem problemas e

desenvolvem inovadoras ou melhores práticas. Também conhecida como uma *comunidade de conhecimento*.

Processo de reflexão crítica

Um método de reflexão e análise que transforma a informação e a experiência em conhecimento útil. As aprendizagens podem ser a base das decisões operacionais e programáticas. Por exemplo, revisões periódicas do projecto, reflexões das parcerias, revisões pós-acção, e avaliações intermédias e finais.

Produto de conhecimento

Documentação escrita, ou não, que contém informação utilizada para partilhar e aprender. Por exemplo, estudos de caso, textos de estudo, manuais de formação e relatórios audiovisuais.

Base de conhecimento

O conjunto de documentação da organização que está em constante evolução e que é crucial para o desempenho das suas funções. A base de conhecimento é fundada através da experiência e especialização e deve estar prontamente acessível a todo o pessoal e organizada de uma maneira significativa para eles.

Processos de aprendizagem

A prática através da qual um indivíduo, grupo ou organização ganha conhecimento. Por exemplo, monitorização, avaliação e revisões pós-acção.

Partilha de processos e ferramentas

Mecanismos que ajudam um grupo de pessoas na partilha de informação, aptidões ou especialidades. Exemplos de processos de partilha incluem reflexões críticas, assistências entre colegas, tutoria e visitas de aprendizagem. Exemplos de partilha de ferramentas incluem tecnologias tais como e-mail, software de registo digital, websites interactivos e blogs. Ver também: *tecnologias de partilha e armazenamento*.

Tecnologias de partilha e armazenamento

Dispositivos que fornecem armazenamento e o acesso a informação e conhecimento registados. Por exemplo, unidades compartilhadas, internet (websites), intranet, bases de dados, telemóveis, registo electrónico áudio e visual, bibliotecas com documentos electrónicos ou físicos.

Gestão dos Recursos Humanos

Pessoal

O aspecto da gestão dos recursos humanos que está ligado à contratação, orientação e bem-estar (emocional e físico) dos funcionários da organização.

Manual de políticas e procedimentos de gestão dos recursos humanos

Documento que estabelece as políticas e os procedimentos relativos às questões de gestão do pessoal na organização.

Políticas

Instituição e documentação formal de senso-comum e orientações de cortesia pela gestão ou partes interessadas da organização. Estabelece barreiras claras para funcionários/patrões, no que diz respeito a uma variedade de questões que podem surgir num ambiente de trabalho.

Compensação

Incentivos adicionais para além do vencimento e honorários, que a organização fornece para atrair e manter funcionários de qualidade. Os pacotes de compensação normalmente, variam de organização para organização ou até de uma indústria para outra e podem incluir seguros (de saúde, vida, acidentes), dias de descanso extra, planos de reforma ou pensões, apoio educacional, etc.

Nepotismo

Prática em que uma pessoa numa posição de poder demonstra preferência por pessoas que são da sua família ou por afinidade, independentemente do grau de competência, capacidade, adequação ou outro critério objectivo, especialmente no que diz respeito a contratações, benefícios de gestão, disciplina ou promoções de pessoal na organização.

Grupos de identidade

Os diferentes sub-grupos sociais e culturais que existem no ambiente ou contexto geográfico da organização. Esses grupos podem ser baseados na raça, religião, género, cidadania, classe, casta, etc.

Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos

Bem

Qualquer propriedade detida que tenha um valor monetário ou de troca.

Bens Capital

Aquisições de propriedade que são registadas como bens uma vez que têm valor e utilização a longo-prazo (mais do que um ano).

Instrumentos monetários

Para o propósito deste documento, este termo refere-se ao dinheiro de papel, cheques, documentos de autorizações, moedas, e ordens escritas ou promessas de pagamento que são pagáveis ao portador.

Contabilidade de dupla entrada

A utilização de balanços de débitos e créditos para registar cada transacção financeira. Os débitos e os créditos são utilizados conforme o seguinte:

CLASSIFICAÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
Bem	Aumenta	Decresce
Responsabilidade	Decresce	Aumenta
Receitas	Decresce	Aumenta
Despesas	Aumenta	Decresce
Activo Líquido (Património Líquido)	Decresce	Aumenta

Instrumentos financeiros

Ordens ou promessas escritas para pagar montantes de dinheiro.

Livro de registo geral

O livro de registo final para registar as transacções financeiras de uma entidade.

Risco segurável

Um risco para o qual possa ser estimado um valor monetário para a sua exposição a possíveis danos ou perdas e para o qual é possível obter protecção contra a eventualidade de tal ocorrência, com um custo razoável para a organização.

Controlo interno

O processo, afectado pelo Conselho de Direcção da entidade, gestão e outro pessoal, criado para fornecer uma garantia razoável no que diz respeito à realização dos objectivos, nas seguintes categorias:

Eficácia e eficiência das operações

Confiança dos relatórios financeiros

Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis

Inventário

Bens palpáveis, não-duráveis mantidos para consumo no decurso normal do negócio, para distribuição aos participantes do programa ou para revenda.

Propriedade, planta e equipamento

Propriedade palpável e durável de uma entidade que tem benefícios a longo-prazo. Também conhecido como *activos fixos*. (Para a CRS, os activos fixos são os bens com uma vida útil de pelo menos três anos e que custam pelo menos \$5,000 dólares).

Contas a receber

Montantes devidos por outras partes.

Programação, Serviços e Resultados

Não prejudica

Uma estrutura de análise de contexto criado por Mary Anderson da Collaborative for Development Action (CDA), inc. A estrutura de análise de contexto é utilizada para se assegurar de que os projectos não prejudicam, de forma não intencional, os participantes do programa ou os grupos constituintes.

Sectorial

Refere-se à área de trabalho programático. Um sector é uma área programática, tais como a manutenção da paz, água e saneamento ou educação.

Resultados

Um resultado é o que deriva de uma actividade específica. Uma actividade de formação irá atingir um resultado de 200 pessoas formadas com novos conhecimentos. A CRS define os resultados como “os bens, serviços, conhecimento, competências, atitudes, ambiente favorável, ou aperfeiçoamentos de políticas que não só são efectuados pelo projecto (como resultado das actividades realizadas) mas também são recebidos de forma demonstrativa e eficaz pelos participantes previstos do programa.”

Impacto

A medida de uma mudança duradoura de um projecto num grupo constituente. Esta medida não verifica se uma actividade específica foi concretizada, mas sim se uma actividade finalizada produziu uma mudança duradoura.

Sensibilização

A capacidade de um grupo de sensibilizar, apoiar ou recomendar o decorrer de uma acção num fórum público. Ver também: *Advocacia*.

Integração de género

Uma estratégia aceite globalmente para promover a igualdade entre géneros.

A integração permite assegurar que as perspectivas acerca do género e a atenção ao objectivo de igualdade de género são centrais em todas as actividades, incluindo sensibilização/diálogo, planeamento do programa, implementação, monitorização e avaliação.

Projecto

Um conjunto de acções planeadas e relacionadas entre si que atingem objectivos definidos dentro de um certo orçamento e período de tempo.

Programa

Um sistema de serviços, oportunidades ou projectos criados para satisfazer uma necessidade social.

Partes interessadas/actores-chave

Indivíduos, grupos e instituições importantes ou influentes para o sucesso do projecto.

Análise das partes interessadas

Análise das necessidades das principais partes interessadas na criação e implementação do projecto. Ajuda a reflectir cuidadosamente acerca de quem é importante para o projecto e o seu grau de interesse ou influência.

Participante no projecto

A pessoa que participa no projecto. Esta pessoa pode ser beneficiária do projecto, recebendo o serviço e/ou utilizando os produtos desenvolvidos através do projecto, tais como uma criança que recebe uma refeição quente na escola por estar presente. Da mesma forma, um participante do projecto pode ser uma pessoa que está envolvida no projecto mas não usufrui directamente de um benefício, tais como os professores envolvidos na monitorização da presença de estudantes num projecto educacional com assistência alimentar.

Desenvolvimento humano

Refere-se ao processo biológico, psicológico e económico de maturação. Também se refere à qualidade de vida ou estilo de vida de um certo grupo ou população.

Beneficiário

A pessoa que usufrui directamente de um benefício ao participar num projecto.

ANEXO 1

EXEMPLO DE ESBOÇO DE TERMOS DE REFERÊNCIA (TOR)²

Perfil organizacional (mandato, história, quadro operacional, participantes-alvo do programa, financiamento, resultados atingidos)

Considerações Gerais (global, regional, contexto nacional, desenvolvimentos, impacto no ambiente externo)

Razões para uma organização realizar uma avaliação da capacidade organizacional (objectivos da avaliação, gestão do risco, oportunidade de aprendizagem, outra mais-valia)

Âmbito e Foco (questões específicas e abrangentes a ser avaliadas)

Participação (mapeamento da participação de pessoal, voluntários e membros da direcção)

Participação das partes interessadas (mapeamento da participação de participantes no programa, doadores, parceiros e outras partes interessadas)

Responsabilizações e Responsabilidades (delinear os papéis da equipa de gestão e os da equipa de avaliação)

Processo de Avaliação da Capacidade Organizacional (indicação geral de como a avaliação será levada a cabo, plano de trabalho)

Requisitos de relatório (esboço do relatório)

Resultados esperados (prazos para entregas de planos de trabalho e relatórios, processo contínuo de relatório)

Qualificações da equipa de avaliação (experiência, especialização, aptidões linguísticas)

² Fonte: Canadian International Development Agency. (2006). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

ANEXO 2

FORMATO DO PLANO DE ACÇÃO

Para cada descrição de problema, componha um objectivo e preencha o quadro com detalhes específicos sobre como o objectivo poderá ser alcançado.

Descrição do problema:

Objectivo:

ACTIVIDADES	ABORDAGEM	PERÍODO DE EXECUÇÃO	PESSOAS RESPONSÁVEIS	RECURSOS	M&A	CAMPIÃO

Descrição do problema: descrição da fraqueza organizacional identificada

Objectivos: devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos (SMART); um comentário conciso sobre o que o esforço de aperfeiçoamento e o reforço de capacidades deseja atingir e de que forma pretende implementar esse aperfeiçoamento³

Actividades: os passos ou actividades específicas a serem realizadas para alcançar cada um dos objectivos

Abordagem: o processo que será utilizado no reforço de capacidades, tais como orientar, formar, reestruturar ou comprar software

Período de execução: o período de tempo e o prazo limite de cada acção

Pessoas responsáveis: os indivíduos ou unidades de trabalho responsáveis pela implementação das actividades

Recursos: humanos, financeiros e materiais necessários para atingir cada objectivo

M&A: os indicadores da monitorização e avaliação para avaliar o grau de concretização de cada objectivo

Campião: o líder ou supervisor que dá a aprovação de alto-nível e a orientação para o esforço de aperfeiçoamento

³ Catholic Relief Services. (2004). *ProPack I* (page 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO 3

EXEMPLO DE FORMATO DO RELATÓRIO DE MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO

Data da revisão do plano de acção:

Participantes:

Introdução:

(No máximo uma página, descrevendo o evento, os seus objectivos e os principais resultados)

O progresso alcançado desde a última avaliação da capacidade organizacional

(Descreva o progresso alcançado a partir do último plano de acção numa ou mais das nove áreas de capacidade, baseado nos indicadores. Enumere os obstáculos enfrentados e as novas oportunidades)

Áreas que precisam de trabalho

(Descreva as necessidades identificadas e resuma os pontos de discussão pelas áreas de capacidade discutidas. Descreva novas acções a serem realizadas para conduzir à implementação do plano de acção.)

Acompanhamento

(Descreva os passos para institucionalizar avaliações da capacidade organizacional regularmente, para integrar o plano de acção num plano de implementação anual para apoiar o plano estratégico).

Anexos

(Uma cópia do último plano de acção, plano de acção revisto, etc.)

REFERÊNCIAS

- Bloom, E., Kinghorn, M. e Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments*. Impact Alliance. Retirado de http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC.
- Bloom, E. e Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT)*. Retirado de <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>.
- Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide*. Ottawa, Canada. Retirado de [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf).
- Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning*. Retirado de <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>.
- Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance*. Baltimore, MD: McCorkle, C. e Norem, R. Retirado de http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf.
- Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework*. Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., e Zemanek, R. Retirado de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., e Stetson, V.
- Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., e Stetson, V. Retirado de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>.
- Collison, C. e Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. West Sussex, UK: Capstone.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY: AIPCA. Disponível em <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>.
- Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self- Assessment Survey*. San Francisco, CA: Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., e Sheridan, R. Retirado de <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>.
- Education Development Center e PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool*. Retirado de http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf.
- Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*. New York, NY: AMACOM.
- James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building*. NGOMPS No. 12, Oxford: INTRAC.
- James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches*. International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford: INTRAC.
- Johnson Center em Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide*. Retirado de <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy (7th ed.)* Essex, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, e G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance*. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.
- Management Sciences for Health. (2010). Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S., e Rains, E. Retirado de <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>.
- NGO Manager. *Organizational assessment tools bibliography.*, Retirado de http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment.

Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field*. Washington, DC: Cornman, H., Mott, P e Reeves, M. Retirado de <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>.

Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." *Child Survival Technical Support*. Calverton, MD: ORC Macro.

Tearfund. (2003). *Capacity Self Assessment (CASA) Tool*. Teddington, UK. Retirado de http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf.

United Nations Development Program. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York, NY. Retirado de http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf

UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). *Capacity Building Framework*. Addis Ababa, Ethiopia: Matchi, Atsushi. Retirado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001511/151179eo.pdf>.

United States Agency for International Development. (2010). *Human and Institutional Capacity Development Handbook*. Washington, DC. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf.

World Learning Inc. (1995). *Institutional Assessment Instrument*. Brattleboro: World Learning.

WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Gland, Switzerland.

Leituras Recomendadas

The Community of Practice Wiki, com recursos sobre comunidades de prática em Inglês. <http://cpsquare.org/wiki/Welcome>.

Free Management Library. Uma coleção de links e artigos sobre gestão dos recursos humanos com tradução portuguesa disponível (ver o canto superior esquerdo na página da internet) http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm.

Knowledge Management for Development, informação principalmente em inglês sobre a gestão do conhecimento, incluindo eventos, recursos e comunidades de prática. www.km4dev.org.

The Society for Human Resource Management. Modelos, ferramentas e publicações em Inglês sobre tópicos acerca de recursos humanos. <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>.

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Ferramentas em inglês para ajudar à integração de géneros. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 3:

Guia do Regulamento do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos (HSS)



Foto da capa: Em Lobito, Angola, participantes exibem os seus certificados de participação de um treinamento de formadores, aonde foram capacitados para formar o pessoal dos parceiros e os treinadores baseados nas comunidades locais. Melita Sawyer para CRS

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Propósito deste Guia	2
Qual a função deste Guia do HHS?.....	2
Sumário deste Guia do HHS	2
Princípios-chave.....	3
Visão Global dos Regulamentos.....	5
Requisitos do Pré-Financiamento	7
Requisitos do Pós-Financiamento.....	10
Requisitos Após-o-Financiamento.....	22
Princípios de Custo.....	24
Glossário	39
Referências	45



ACRÓNIMOS

ADR	Resolução Alternativa de Disputa
CDC	Centro de Controlo de Doenças
CFR	Código do Regulamento Federal
DIVOPs	Divisões Operacionais
EUA	Estados Unidos da América
EO	Ordem Executiva
GAAP	Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites
GMO	Agente de Gestão de Financiamentos
GPS	Declaração de Política de Financiamento
HHS	Departamento de Saúde e Serviços Humanos
HRSA	Gestão de Recursos e Serviços de Saúde
NoA	Notificação de Financiamento
OGAM	Gabinete de Gestão de Financiamento e Aquisição
OMB	Gabinete de Gestão e Orçamento
ONG	Organização Não Governamental
PD	Director de Programa ou Projecto
PI	Investigador Principal
PMS	Sistema de Gestão de Pagamento
POS	Ponto de Serviço
USG	Governo dos Estados Unidos

CAPÍTULO 3: GUIA DO REGULAMENTO DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE E DE SERVIÇOS HUMANOS DOS ESTADOS UNIDOS (HHS)



KIM BURGO/IPS

Crianças Brasileiras vivendo em campos de pessoas sem abrigo.

PROPÓSITO DESTE GUIA

As organizações que recebem fundos do governo dos Estados Unidos (USG) necessitam de seguir regulamentos específicos no decorrer das suas actividades financiadas. Os fundos são concedidos através de diferentes agências do governo. Cada agência do USG tem regulamentos específicos para a gestão dos fundos que atribuem.

Este guia tenciona ajudar os receptores na gestão dos fundos do Departamento de Saúde e de Serviços Humanos (HHS) do USG. Os regulamentos abrangem as provisões gerais e os requisitos para pré-financiamento, pós-financiamento e após-o-financiamento dos fundos do HHS. Estes regulamentos têm um fluxo de efeitos nos sub-recipientes dos fundos do HHS.

Neste guia, os regulamentos-chave aplicáveis aos fundos do HHS são delineados. Os utilizadores deste guia devem ter consciência de que o guia não abrange de forma compreensiva todos os requisitos, por isso devem tirar a referência do respectivo regulamento para obter mais detalhes. Os regulamentos aplicáveis estão anexados ao guia.

QUAL A FUNÇÃO DESTE GUIA DO HHS?

O Guia fornece uma visão global e detalhes-chave dos regulamentos específicos aplicáveis aos fundos do HHS, assim como referências para leituras posteriores. O cumprimento dos regulamentos do financiamento é importante para manter relações de trabalho sustentáveis com as agências concessionárias do USG, de forma a dar continuidade ao apoio no decorrer das actividades dos programas que estão sob a sua assistência.

SUMÁRIO DESTE GUIA DO HHS

Este guia fornece os destaques dos regulamentos do USG aplicáveis aos fundos do HHS. Resume os requisitos-chave durante as fases pré-financiamento, pós-financiamento e após-o-financiamento dos fundos do HHS. Os regulamentos-chave aplicáveis aos fundos do HHS incluem o seguinte:

1. 45CFR74 – Requisitos Administrativos Uniformes para os Financiamentos e Sub-financiamentos a Instituições de Educação Superior, Hospitais, Outras Organizações sem fins lucrativos e Organizações Comerciais e Certos Acordos com Estados, Locais e Governos de Tribos Indios.
2. 2CFR230 (Circular A-122) – Princípios de Custo para Organizações sem fins lucrativos
3. Descrição da Política de Financiamento (GPS) do HHS
4. Circular A-133 – Orientações de Auditoria

O não cumprimento destes regulamentos poderá resultar em custos anulados, suspensão e/ou o término dos financiamentos à organização recipiente pelo HHS. Isto poderá comprometer relações com outras agências financiadoras do USG no que diz respeito a futuros pedidos ou propostas da organização recipiente.

Os utilizadores deste guia devem tomar atenção aos regulamentos que se aplicam a si como recipientes ou sub-recipientes. Leituras mais aprofundadas sobre os regulamentos estão disponíveis nos websites do USG e regulamentos fornecidos no final deste guia. Qualquer requisito que seja específico ao financiamento será incluído numa Nota do Financiamento (NoA) pela divisão operacional (DIVOP).



DAVID SNYDER PARA CRS

No Lesoto, os residentes locais, amarram sacos de alimentos fornecidos como parte de um programa alimentar através da Clínica Bobete nas costas dos burros para o transporte em áreas montanhosas. A CRS apóia a clínica e a comunidade com vários projectos.

PRINCÍPIOS-CHAVE

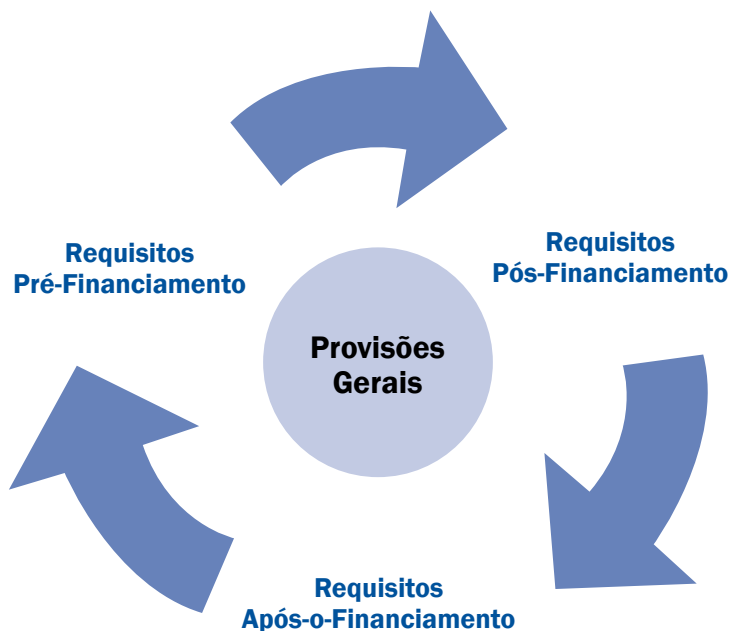
- **Cumprimento de todos os requisitos dos regulamentos** – Os receptores devem desenvolver actividades de projecto de acordo com todos os requisitos dos regulamentos aplicáveis aos fundos do HHS do USG.
- **Boa gestão dos recursos** – Ao ir ao encontro dos objectivos do projecto, os recipientes devem demonstrar uma boa gestão dos recursos disponíveis ao abrigo do fundo.

Estrutura do HHS

A chefia do departamento do HHS é fornecida pelo Gabinete do Secretário dos Estados Unidos. Enquanto agência federal financiadora, é responsável por dar continuidade à sua missão com o mínimo custo possível e de acordo com os requisitos aplicáveis. As actividades do HHS são levadas a cabo ao abrigo de financiamentos e de acordos de financiamento.

Os programas de financiamento do HHS são da responsabilidade de 12 divisões operacionais, incluindo a Administração dos Recursos e Serviços de Saúde (HRSA) e os Centros de Controlo de Doenças (CDC) (O GPS de HHS - Anexo 3).

QUADRO REGULAMENTAR DO USG DO HHS



VISÃO GLOBAL DOS REGULAMENTOS

Descrição da Política de Financiamento (GPS) do HHS

Isto pretende que, num único documento, estejam acessíveis os termos e condições gerais do financiamento discricionário do HHS e dos fundos e acordos de financiamento, comuns a todas as DIVOPs do HHS.

O GPS do HHS tem quatro partes e um Anexo, conforme o seguinte:

- Parte I: Processo de Financiamentos do HHS
- Parte II: Termos e Condições de Concessão de Fundos do HHS
- Parte III: Pontos de contacto
- Parte IV: Informação e Termos e Condições Específicas as DIVOPs

45 CFR74 – Requisitos Administrativos Uniformes

Este documento estabelece requisitos administrativos uniformes para a concessão de financiamentos e acordos do HHS a instituições de educação superior, hospitais e organizações sem fins lucrativos. Os regulamentos aplicam-se a todos os recipientes e sub-recipientes dos financiamentos e acordos do HHS. O HHS poderá não impôr requisitos adicionais, excepto se for especificamente solicitado pelo estatuto federal ou ordem executiva.

O 45 CFR74 tem seis sub-partes e Anexos A-H, conforme o seguinte:

- Sub-Parte A: Geral
- Sub-Parte B: Requisitos Pré-Financiamento
- Sub-Parte C: Requisitos Pós- Financiamento
- Sub-Parte D: Requisitos Após-o- Financiamento
- Sub-Parte E: Provisões Especiais para os Fundos para as Organizações Comerciais
- Sub-Parte F: Disputas

2 CFR 230 (Circular A-122) Princípios de Custo

Esta circular estabelece os princípios para determinar os custos dos financiamentos, contractos e outros acordos com organizações sem fins lucrativos. Não se aplica a Faculdades e Universidades, que estão sob a alçada do Gabinete de Gestão e Orçamento (OMB) Circular A-21, “Princípios de Custo de Instituições de Educação” (“Cost Principles for Educational Institutions”); nem a governos de dos tribos índios, estatal ou federalmente reconhecidos, os quais estão sob a alçada de OMB Circular A-87, “Princípios de Custo de Governos Estaduais, Locais, e dos Tribos Índios” (“Cost Principles for State, Local, and Indian Tribal Governments”); ou hospitais.

Os regulamentos aplicam-se a todos os recipientes e sub-recipientes dos financiamentos e acordos do HHS.



Emigrantes deportados chegam em Honduras e prosseguem para o área do processo de deportação onde emigrantes provenientes dos Estados Unidos recebem serviços tais como: transporte, comunicação para os seus familiares, cuidados de saúde e outros apoios.

Os princípios são criados para assegurar que o governo federal assuma uma parte justa dos custos, excepto quando tal é restringido ou proibido por lei.

O 2 CFR230 (Circular A-122) tem três anexos, conforme o seguinte:

- Anexo A: Princípios Gerais
- Anexo B: Itens de Custo Seleccionados
- Anexo C: Organizações sem fins lucrativos que não se aplicam a esta circular

Provisões Gerais

- Propósito e aplicabilidade, definições e efeito noutras emissões

Desvios (45CFR74.4; Parte II do GPS do HHS)

- Gabinete do HHS de Gestão de Financiamentos e Aquisições (OGAM) pode conceder excepções a agências financiadoras do HHS para tipos de fundos ou recipientes sujeitos aos requisitos desta parte, a não ser que essas isenções sejam proibidas por lei.
- As agências financiadoras do HHS podem impôr requisitos mais restritivos a tipos de fundos ou recipients, desde que aprovados pelo OGAM de acordo com OMB.
- As agências financiadoras do HHS podem impôr requisitos menos restritivos sem a aprovação do OGAM quando se trata de fundos pequenos (até 100.000 dólares) excepto para os requisitos que são estatutários.
- Os desvios são considerados se vão facilitar a prestação de serviços de forma abrangente ou integrada, ou fundos consolidados de múltiplas fontes.
- Os desvios podem não ser concedidos no caso de comprometerem a integridade do programa.

Sub-Financiamentos (45CFR74.5; Parte II do GPS do HHS)

Os requisitos em 45 CFR Parte 74 (excepto nas seccções 74.12 e 74.22) aplicam-se aos sub-recipientes, a não ser que sejam inconsistentes com os requisitos estatutários.

REQUISITOS DO PRÉ-FINANCIAMENTO

Políticas do Pré-Financiamento (45 CFR 74.11)

- Um financiamento ou um acordo de financiamento é utilizado apenas quando a principal razão para a transacção é atingir um propósito público de apoio ou estimulação autorizada pelo estatuto federal.
- Para os acordos de financiamento, é esperado um envolvimento substancial entre a agência executiva e o estado ou governo local, ou outro recipiente que desempenhe a actividade definida no acordo.
- Um contracto é utilizado quando o principal propósito é a aquisição de propriedade ou serviços que beneficiem directamente a agência financiadora do HHS.

PROCESSO DE CANDIDATURA (PARTE I DO GPS DO HHS)

Tipos de Candidaturas e Cartas de Intenção

Sistema de Período de Projecto – um projecto pode ser aprovado por um período multi-anual financiado através de acréscimos anuais conhecidos como “períodos orçamentais”. Este sistema fornece ao recipiente uma indicação de que a DIVOP pretende financiar o projecto de forma não competitiva durante o período de projecto aprovado, desde que a informação solicitada seja submetida, os financiamentos estejam disponíveis e certos critérios sejam cumpridos.

O HHS utiliza os seguintes tipos de candidaturas e solicitações de financiamentos sob o sistema de período de projecto:

- (1) Nova Candidatura** – um pedido de assistência financeira para um projecto ou actividade que actualmente não recebe apoio, que deve competir por apoio, a não ser que se justifique como uma candidatura de fonte única.
- (2) Candidatura de Continuação com Concorrência** – um pedido de financiamento para renovar, por um ou mais períodos orçamentais, (descritos como “segmento competitivo”), um período de projecto que, de outra forma, se extinguiria. Este tipo de pedido é, por vezes, referido como “renovação”. Estes pedidos devem competir pelo apoio, da mesma forma que os novos pedidos.
- (3) Candidatura Suplementar** – um pedido por um aumento no apoio num período orçamental decorrente para a expansão do alcance do projecto ou programa aprovado ou para fazer frente a aumentos de custos imprevistos. O pedido pode especificar as mudanças orçamentais necessárias para o remanescente do período de projecto, assim como

para o período orçamental decorrente. Os pedidos suplementares solicitando uma expansão programática (mudança no alcance) devem sofrer uma revisão objectiva e, normalmente, têm de competir pelo apoio; pedidos para suplementos administrativos devem ser premiados sem uma revisão objectiva ou competição.

(4) Candidatura Revista (Emendada) – um pedido sem financiamento que o candidato modificou após uma revisão objectiva e que foi submetido para um ciclo de revisão subsequente.

(5) Candidatura de Continuação sem Concorrência – um pedido de financiamento, independentemente da DIVOP o determinar como uma candidatura ou um relatório de desempenho ou progresso, para financiar o segundo período orçamental ou o subsequente, dentro de um segmento competitivo aprovado. Uma candidatura de continuação sem concorrência não tem de competir com outras candidaturas pelo apoio.

Os anúncios de oportunidades de financiamento do HHS convidarão à apresentação inicial de candidaturas completas.

Formulários para se candidatar à Assistência Financeira do HHS (Parte I, Exposição 2 da 45CFR74.12 do GPS do HHS)

- As agências financiadoras do HHS utilizam o Formulário da série Padrão 424 (SF-424) e as suas narrativas de programa, sempre que possível.
- As agências financiadoras do HHS que não utilizam o formulário SF-424 indicarão no formulário de candidatura que efectuarão se a candidatura está sujeita a revisão pelo Estado sob E.O. 12372.
- Esta secção não se aplica a sub-recipientes.

Exclusão e Suspensão (Parte I da 45CFR74.13 do GPS do HHS)

Os receptores primários estão proibidos de entrar nos sub-financiamentos e contractos com certos partidos que estão impedidos, suspensos, excluídos ou inelegíveis para participar em programas ou actividades de assistência federal.

Condições de Financiamento Especial (Parte I da 45CFR74.14 do GPS do HHS)

- As circunstâncias sob as quais as agências financiadoras do HHS podem impor requisitos adicionais a um candidato ou recipiente conforme a necessidade, sem ter em conta a Sec. 74.4, incluem situações nas quais o candidato:
 - Tem um historial de fraco desempenho;
 - Não é estável financeiramente;

- Tem um sistema de gestão que não vai ao encontro dos padrões descritos nesta parte;
- Não cumpriu com os termos e condições de um Financiamento anterior; ou
- Não é, simplesmente, responsável.
- Os requisitos adicionais devem ser comunicados por escrito ao receptor.
- As agências financiadoras do HHS retirarão prontamente qualquer requisito adicional assim que as condições tenham sido corrigidas.

Certificações e Representações (Parte II da 45CFR74.17 do GPS do HHS)

- Os receptores devem submeter certificações e representações anuais às agências financiadoras do HHS se tiverem relações contínuas e a decorrer com as agências financiadoras do HHS.
- Estas certificações e representações devem ser assinadas por um agente autorizado para assegurar o cumprimento do receptor com os requisitos pertinentes.

REQUISITOS DO PÓS-FINANCIAMENTO

Gestão Financeira e do Programa

A gestão financeira e do programa permite uma boa implementação das actividades do projecto. Inclui o estabelecimento de normas de sistemas de gestão financeira; métodos para efectuar pagamentos; e regras para satisfazer os requisitos de partilha e correspondência de custos, contabilidade de receitas do programa, aprovações de revisões orçamentais, auditorias, determinação sobre quais os custos permitidos e definição da disponibilidade do financiamento.

A gestão financeira e do programa permite uma boa implementação das actividades do projecto.

Normas a seguir para os Sistemas de Gestão Financeira (Parte II da 45CFR74.21 do GPS do HHS)

Os sistemas devem relacionar datas financeiras com o desempenho, e fornecer o seguinte:

- Divulgação precisa, actual e completa dos resultados financeiros de cada projecto ou programa financiado pelo HHS
- Registos que identificam de forma adequada as fontes e as aplicações dos fundos para actividades financiadas pelo HHS
- Controlo eficaz e responsabilização por todos os fundos, propriedades e outros bens
- Comparação das despesas com o montante do orçamento para cada Financiamento
- Procedimentos escritos para minimizar o tempo entre a transferência dos fundos do Tesouro Público dos Estados Unidos para o receptor e a emissão para propósitos do programa pelo receptor
- Procedimentos escritos para determinar se os custos são razoáveis, alocados convenientemente e permitidos de acordo com as provisões dos princípios de custo federal e dos termos e condições do Financiamento aplicáveis
- Registos contabilísticos, incluindo registos contabilísticos de custos complementados com a documentação da fonte.

Métodos de Pagamento (Parte I da 45CFR 74.22 do GPS do HHS)

Os métodos de pagamento devem minimizar o tempo entre a transferência dos fundos do Tesouro Público dos Estados Unidos e a emissão dos cheques ou o pagamento por outras formas efectuado pelo receptor. Os receptores serão pagos antecipadamente desde que mantenham ou demonstrem vontade em manter os procedimentos escritos que minimizam o tempo entre

a transferência e o desembolso dos fundos e os sistemas de gestão financeira que cumpram as normas de controlo financeiro e responsabilização. O reembolso é o método preferido quando os requisitos descritos em cima não são cumpridos. Se o receptor não cumprir os requisitos para o pagamento adiantado e não se qualifica para o reembolso devido à falta de fundo de maneiio suficiente, então o HHS poderá providenciar dinheiro com base em fundo de maneiio.

O adiantamento de dinheiro a organizações receptoras deve ser limitado aos mínimos montantes possíveis e programado para ser de acordo com o requisito actual de dinheiro imediato da organização receptora, para levar a cabo o propósito do programa ou projecto aprovado. Sempre que possível, os adiantamentos serão consolidados para tapar necessidades financeiras antecipadas para todos os Financiamentos fornecidos pelas agências financiadoras do HHS aos receptores.

A agência financiadora do HHS não irá reter pagamentos de despesas adequadas feitas pelos receptores durante o período de projecto, excepto sob as seguintes circunstâncias:

- O receptor não cumpriu os objectivos do programa, os termos e condições do Financiamento ou os requisitos de relatórios da agência financiadora do HHS.
- O receptor ou sub-receptor está em dívida com o USG.

Excepto em circunstâncias nas quais o recipiente está em dívida, o HHS não exigirá contas de depósito separadas para os fundos fornecidos ao receptor ou estabelecerá qualquer requisito de elegibilidade dos depositários dos fundos fornecidos a um receptor. Contudo, os receptores devem ser capazes de se responsabilizar pelo recebimento, obrigações e despesas dos fundos.

O adiantamento dos fundos federais deve ser depositado e mantido em contas seguradas, sempre que possível. Os receptores também devem manter os adiantamentos de fundos federais em contas com juros a não ser que se aplique uma ou mais condições como as seguintes:

- O receptor recebe menos de 120.000 dólares em Financiamentos federais por ano.
- A melhor conta com juros disponível não trará juros razoáveis acima dos 250 dólares por ano em balanços monetários federais.
- O depositário deve solicitar uma média ou um balanço mínimo tão alto que não é praticável dentro dos recursos monetários federais e não federais esperados.



ARIEL BLETH

Como parte da Iniciativa da Mandioca dos Grandes Lagos (Great Lakes Cassava Initiative), liderada pela CRS, agentes de campo usam módulos baseados no computador (desenvolvidos com a ajuda da Universidade de Cornell) para facilitar os treinamentos de campo para os agricultores, adaptando as discussões com base no conhecimento existente e os interesses dos agricultores.

**Partilha ou Correspondência de Custos
(Parte II da 45 CFR 74.23 do GPS do HHS)**

A “Partilha de Custos” e a “correspondência” são muitas vezes alternadas. A “correspondência” refere-se estatutariamente a uma percentagem especificada, quer seja uma percentagem fixa ou mínima de uma participação não federal, que deve ser contribuída pelo receptor de forma a ser elegível para um financiamento federal. A “Partilha de Custos” refere-se a qualquer situação na qual o receptor partilha os custos do projecto em alternativa a corresponder conforme o requisito estatutário.

Os critérios para as contribuições de “partilha de custos” e de “correspondência” incluem os seguintes:

- Devem ser verificáveis através dos registos do receptor
- Não devem ser incluídos como contribuições para qualquer outro projecto ou programa de assistência federal
- Deve ser necessário e razoável para um cumprimento adequado e eficaz dos objectivos do programa ou projecto
- Deve ser permitido segundo os princípios de custo aplicáveis
- Não deve ser pago pelo governo federal sob outro Financiamento, excepto quando autorizado por um estatuto federal a ser utilizado para partilha de custo ou correspondência
- Deve ser previsto no orçamento aprovado
- Deve estar em conformidade com outras provisões em 45 CFR 74, conforme a aplicação

Receitas do Programa (Parte II da 45 CFR 74.24 do GPS do HHS)

As receitas do programa referem-se às receitas brutas ganhas pelo receptor, sub-receptor ou um contratante sob um financiamento. É directamente criado por uma actividade financiada ou enquanto resultado do Financiamento. As receitas de programas geradas durante o período de projecto devem ser mantidas pelo receptor. De acordo com os termos e condições do Financiamento, as receitas podem ser utilizadas de uma ou mais das seguintes formas:

1. Adicionadas aos fundos do projecto ou programa e utilizadas para os objectivos elegíveis do projecto ou programa
2. Utilizadas para financiar a partilha não federal do projecto ou programa
3. Deduzidas do custo total permitido do projecto ou programa na determinação dos custos líquidos permitidos sobre os quais se baseia a parcela de custos federais

Quando a agência financiadora do HHS autoriza a disposição das receitas do programa tal como descrito na opção 1 ou opção 2, a receita do programa que exceda qualquer limite estabelecido deve ser utilizada de acordo com a opção 3 descrita acima. No caso de a agência financiadora do HHS não especificar os termos e condições do Financiamento sobre a forma como as receitas do programa devem ser utilizadas, a opção 3 deve ser aplicada automaticamente a todos os projectos ou programas, excepto nas pesquisas.

A não ser que os termos e as condições do Financiamento digam o contrário, os receptores não devem ter nenhuma obrigação com o HHS no que diz respeito às receitas do programa ganhas através de taxas de licença e direitos de autor do material, aplicações de patentes, marcas registadas e invenções realizadas sob o Financiamento.

Revisão do Orçamento e dos Planos do Programa (Parte II da 45CFR 74.25 do GPS do HHS)

Os orçamentos podem incluir tanto a soma das parcelas federais e das não-federais, ou somente a parcela federal, dependendo dos requisitos da agência financiadora do HHS. Devem estar relacionadas com o desempenho dos propósitos da avaliação do programa sempre que seja adequado.

Os receptores devem comunicar desvios orçamentais e dos planos de programa e solicitar aprovações prévias de revisões de orçamentos e do plano de programa. A agência financiadora do HHS poderá não impor outros requisitos prévios de aprovação para itens específicos.

As situações em que o receptor deve solicitar aprovações prévias da agência financiadora do HHS incluem as seguintes:

1. Alteração no âmbito ou objectivo do projecto ou programa
2. Alteração nas pessoas-chave especificadas na candidatura ou documento do Financiamento
3. A ausência por mais de três meses do pessoal-chave aprovado para o projecto, ou a redução de 25% no tempo que o pessoal-chave dedicado ao projecto deveria dedicar
4. A necessidade de financiamento federal adicional
5. A inclusão, excepto se dispensada pela agência financiadora do HHS, de custos que requerem aprovação prévia de acordo com as Circulares OMB
6. A transferência de fundos alocados de subsídios para a formação (pagamento directo aos formadores) a outras categorias de despesas
7. A transferência ou a contratação de qualquer trabalho abrangido pelo Financiamento, excepto se aprovado pela agência financiadora
8. A inclusão de custos de pesquisa de cuidados a pacientes em



Turistas visitam o mercado flutuante em Bangkok, Tailândia. O turismo em Bangkok cresceu bastante e está equilibrado para se expandir ainda mais.

Financiamentos de pesquisa fornecidos para o desempenho de trabalho de pesquisa

Excepto os números 1 e 4 descritos em cima, a agência financiadora do HHS está autorizada, por sua opção, a renunciar aprovações administrativas escritas anteriormente, requeridas por esta parte e os seus anexos. Podem ser concedidas renúncias adicionais de acordo com as necessidades e pedidos dos receptores. Todas as aprovações concedidas em consonância com as provisões desta secção não devem ser validadas a não ser por escrito e assinadas pelos funcionários responsáveis do HHS.

Requisitos de Auditoria (Parte II da 45CFR 74.26 do GPS do HHS)

Uma auditoria é uma revisão sistemática ou uma avaliação feita para determinar se a contabilidade interna e outros sistemas de controlo oferecem uma garantia razoável do seguinte:

- Operações financeiras são realizadas de forma adequada.
- Os relatórios financeiros são oportunos, justos e precisos.
- A entidade cumpriu com as leis aplicáveis, regulamentos e termos e condições do Financiamento.
- Os recursos são geridos e utilizados de forma económica e eficiente.
- Os resultados e objectivos desejados são atingidos eficazmente.

Os receptores (que não sejam instituições federais) e sub-recipientes estão sujeitos aos requisitos de auditoria do OMB Circular A-133, como implementado na 45 CFR 74.26 ou aos requisitos de auditoria da 45 CFR 74.26(d) e no HHS GPS (para tipos de organizações em que o a Circular OMB A-133 não interfere directamente). De forma geral, a Circular OMB A-133 requer que as organizações sem fins lucrativos (incluindo instituições de educação superior) que gastem 500.000 dólares ou mais por ano sob financiamentos federais, acordos de financiamento e/ou contratos realizem uma auditoria anual. A auditoria deve ir ao encontro das normas especificadas, geralmente aceites pelas normas de auditoria do governo (GAGAS).

Para as organizações com fins lucrativos é necessária uma auditoria não federal se, durante os anos fiscais, tenham gasto um total de 500.000 dólares ou mais sob um ou mais Financiamentos do HHS receptores directos e/ou sub-receptores.

Receptores estrangeiros estão sujeitos aos mesmos requisitos de auditoria como as organizações com fins lucrativos especificados na 45 CFR 74.26(d).

Custos Permitidos

(O Anexo B da 2CFR230 da Parte II da 45CFR 74.27 do GPS do HHS)

Para cada tipo de receptor, há um conjunto particular de princípios federais que se aplicam na determinação dos custos permitidos. A permissividade dos custos deve ser determinada de acordo com os princípios de custo aplicáveis à entidade que os despende.

Para cada tipo de receptor, há um conjunto particular de princípios federais que se aplicam na determinação dos custos permitidos.

Período de Disponibilidade de Fundos

(Parte I da 45CFR 74.28 do GPS do HHS)

Quando um período de financiamento é específico, o receptor apenas pode cobrar ao Financiamento os custos válidos resultantes da obrigação incorrida durante o período de financiamento e quaisquer custos pré-Financiamento permitidos pela agência financiadora do HHS.

Padrões de Propriedade

Estes estabelecem os padrões uniformes que regem a gestão e a disposição da propriedade fornecida pelo HHS ou cujo custo foi aplicado directamente a um projecto financiado por um Financiamento do HHS.

Cobertura de Seguro (Parte II da 45CFR 74.31 do GPS do HHS)

No mínimo, os receptores devem providenciar a cobertura de um seguro equivalente à propriedade real e equipamento adquirido com os fundos do HHS, tal como fornecido a outras propriedades pertencentes ao receptor.

Propriedade Real (Parte II da 45CFR74.32 do GPS do HHS)

Título em bens imóveis (definido como terreno, incluindo melhoramentos de terreno e estruturas, excluindo máquinas e equipamentos móveis) dado ao receptor sob a condição de utilizar o bem imóvel para o propósito autorizado do projecto durante o tempo que for preciso e não deve onerar a propriedade sem autorização da agência financiadora do HHS.

O receptor deve obter uma aprovação escrita da agência financiadora do HHS para a utilização da propriedade noutros projectos financiados federalmente quando o receptor determine que a propriedade já não é necessária para o propósito do projecto original. A utilização noutros projectos deve ser limitada a projectos financiados federalmente. Quando o bem imóvel já não é necessário para o propósito do projecto, o recipiente deve solicitar instruções sobre a disposição da agência financiadora do HHS ou o seu sucessor.

Imóvel de Propriedade Federal e Isento

(Parte II da 45 CFR74.33 do GPS do HHS)

O título de propriedade federal continua investido no governo federal. Os receptores submetem anualmente à agência financiadora um inventário das

propriedades federais que estão na sua posse. Após o término do Financiamento ou quando a propriedade já não é necessária, o recipiente deve comunicar a propriedade à agência financiadora do HHS para utilização posterior pela agência.

Equipamento (Parte II da 45 CFR74.34 do GPS do HHS)

Título para equipamento (definido como propriedade não descartável pessoal palpável cobrada directamente ao Financiamento, tendo uma vida útil de mais de um ano e um custo de aquisição de 5.000 dólares ou mais por unidade, tais como veículos, bicicletas, equipamentos de informática, materiais de apoio de formação, equipamento de laboratório, etc.) adquirido pelo receptor com fundos do HHS devem ser investidos no receptor. O equipamento não deve ser onerado sem a aprovação da agência financiadora. O equipamento será utilizado para propósitos autorizados durante o tempo que for necessário independentemente da continuação do financiamento com fundos federais do programa. Quando o recipiente não necessitar mais do equipamento, este poderá ser utilizado noutras actividades, de acordo com os procedimentos da agência, ou descartado com a aprovação da agência financiadora.

Os registos de equipamento devem ser mantidos de forma precisa e devem incluir a seguinte informação:

1. Uma descrição do equipamento
2. O número de série do fabricante, o número do modelo ou outro número de identificação
3. Fonte do equipamento, incluindo o número do Financiamento
4. Se os títulos estão investidos no receptor ou no governo federal
5. Data da aquisição (ou data da recepção, no caso do equipamento ter sido fornecido pelo governo federal) e custo
6. Informação sobre a qual se pode calcular a percentagem da parte do HHS no custo do equipamento (não aplicável a equipamentos fornecidos pelo governo federal)
7. Localização e condição do equipamento e data do relatório informativo
8. Custo de aquisição da unidade
9. Dados da disposição final, incluindo a data da alienação e preço de venda ou, quando o receptor compensa a agência financiadora do HHS pela sua parte, o método utilizado para determinar o valor de mercado actual justo

O equipamento que pertence ao governo federal deve ser identificado para indicar a propriedade federal. O receptor deve efectuar um inventário físico do equipamento e conciliar os resultados com os registos de equipamento pelo menos de dois em dois anos. Quaisquer diferenças entre as quantidades determinadas pela inspecção física e as demonstradas nos registos devem ser investigadas de forma a determinar a causa das diferenças.

Abastecimentos (Parte II da 45 CFR 74.36 do GPS do HHS)

O título dos abastecimentos deve recair no receptor após a aquisição. Se existir um inventário residual de abastecimentos não utilizados que excedam 5.000 dólares no valor total agregado após a conclusão ou rescisão do projecto ou programa e os abastecimentos não são necessários para nenhum outro projecto ou programa financiado federalmente, o recipiente poderá manter os abastecimentos para utilização em actividades não financiadas federalmente ou vendê-los. De qualquer forma, o recipiente deve compensar o governo federal pela sua parte.

Bens Imateriais (Parte II da 45 CFR 74.36 do GPS do HHS)

O receptor pode registar os direitos de autor de qualquer trabalho sujeito a esse registo e que foi desenvolvido, ou para qualquer propriedade comprada, sob um Financiamento. A agência financiadora do HHS detém o direito de isenção de direitos autorais, não exclusivo e irrevogável, de reproduzir, publicar, ou utilizar o trabalho com propósitos federais, e o direito de autorizar outros a fazê-lo.

O título de bens imateriais e instrumentos de dívida comprados ou adquiridos sob um Financiamento ou sub-Financiamento recai sob aquisição no receptor. O receptor deve utilizar essa propriedade para o propósito original autorizado, e não deve onerar a propriedade sem a aprovação da agência financiadora do HHS. Quando já não for necessária para o propósito original, deve solicitar instruções para a alienação dos bens imateriais, de acordo com os procedimentos da agência.

Relação de Confiança de Propriedade (Parte II da 45 CFR 74.37 do GPS do HHS)

Bens imóveis, equipamentos, bens imateriais e instrumentos de dívida que são adquiridos ou melhorados com fundos federais devem ser mantidos em confiança pelo receptor como gestor dos beneficiários do projecto ou programa sob o qual a propriedade foi adquirida ou melhorada, e não deve ser onerada sem a aprovação da agência financiadora do HHS.

Alienação de Propriedade (Parte II da 45 CFR 74.32/34 do GPS do HHS)

Quando a propriedade ou o equipamento já não são necessários, ou quando o Financiamento termina, o recipiente deve solicitar instruções da agência financiadora sobre a alienação.

Há várias opções diferentes para a alienação, como as seguintes:

- 1) Deve ser permitido ao receptor manter o título da propriedade sem qualquer obrigação com o USG depois de o receptor compensar o governo pelo restante valor actual de mercado justo da propriedade.
- 2) O receptor pode ser orientado para vender a propriedade conforme as linhas orientadoras fornecidas pela agência financiadora e pagar ao USG



Fitriah e sua filha Namira vivem em Banda Aceh, Indonésia, e uma área que foi bastante afectada pelo vulcão e tsunami em 2004.

a sua percentagem do valor de mercado actual justo da propriedade. Quando o receptor é autorizado ou solicitado a vender a propriedade, este deve estabelecer procedimentos de venda adequados que forneçam competitividade na medida do possível e que resultem na maior rentabilidade possível.

- 3) O receptor pode ser orientado para transferir o título da propriedade ao governo dos Estados Unidos ou a uma terceira parte elegível desde que, nestes casos, o receptor seja recompensado com a percentagem atribuída do valor de mercado justo actual da propriedade.

Normas de Aquisições

Financiamentos ou recursos em espécie fornecidos sob um Financiamento devem ser utilizados apenas nas actividades necessárias para terminar as metas e objectivos do projecto. É importante que o receptor, à medida que vai comprando bens e serviços, siga certas linhas orientadoras para se assegurar de uma boa gestão dos fundos e dos recursos em espécie.

Códigos de Conduta (Parte II da 45 CFR 74.42 do GPS do HHS)

O receptor é responsável por manter normas de conduta escritas para orientar o desempenho dos seus funcionários que estão comprometidos no Financiamento e na administração de qualquer sub-contrato. Os oficiais, empregados e agentes do receptor não podem solicitar nem aceitar gratificações, favores ou valores monetários de fornecedores ou partidos para sub-acordos. Contudo, o receptor pode estabelecer normas para situações em que o interesse financeiro não é substancial ou a oferta é um item não solicitado de valor nominal. As normas de conduta escritas devem englobar quais as acções disciplinares a aplicar nas violações dessas normas.

Competição (Parte II da 45CFR 74.43 do GPS do HHS)

Todas as transacções de aquisição devem ser conduzidas de maneira a providenciar, o máximo possível, uma competição aberta e livre. O receptor deve estar alerta a conflitos de interesse organizacionais assim como a práticas não competitivas entre os contratantes que poderão restringir ou eliminar a competição ou, por outro lado, restringir a troca. Todas as propostas devem ser conduzidas de forma a assegurar uma competição aberta e livre.

Procedimentos Escritos de Aquisições (Parte II da 45 CFR 74.44 do GPS do HHS)

Os receptores devem estabelecer procedimentos escritos de aquisições com as quais se comprometem a cumprir. Os procedimentos escritos devem assegurar o seguinte:

- O receptor evita a compra de itens desnecessários

- O receptor analisa as alternativas de compra de forma a determinar a aquisição mais económica e prática
- As solicitações do receptor de bens e serviços providenciam todos os pontos seguintes:
 - Uma descrição clara e precisa dos requisitos técnicos para o material, produto ou serviço a ser adquirido
 - Os requisitos que o licitante deve cumprir e todos os outros factores a serem utilizados na avaliação das licitações e das propostas
 - Uma descrição, sempre que praticável, dos requisitos técnicos das funções a serem desempenhadas ou desempenhos necessários, incluindo a gama de características aceitáveis ou os padrões mínimos aceitáveis
 - De preferência, sempre que for praticável e viável economicamente, de produtos e serviços que conservam os recursos naturais, protege o meio ambiente e são eficientes energeticamente.
- Os contractos devem ser estabelecidos apenas com contratantes responsáveis que possuam a capacidade de serem bem sucedidos, de acordo com os termos e condições da aquisição proposta. Devem ser consideradas questões como a integridade do contratante, o registo do desempenho anterior, os recursos técnicos e financeiros ou a acessibilidade a outros recursos necessários.

Os receptores devem estabelecer procedimentos escritos de aquisições.

Se o receptor não cumprir com estes procedimentos escritos, a agência financiadora poderá solicitar o acesso a documentos de aquisições, tais como pedidos de propostas ou pedidos de licitações, custos estimados independentes, etc., e poderá determinar que qualquer compra feita contra as normas definidas é uma despesa inadmissível.

Registos de Aquisições (45 CFR 74.47)

Os registos e ficheiros de aquisições para compras devem ter, no mínimo, a fundamentação para a selecção do contratante, a justificação para a falta de competição quando as licitações ou ofertas competitivas não são obtidas, e a fundamentação para o custo ou preço do Financiamento.

Relatórios e Registos (45 CFR 74.50-53)

O principal objectivo dos relatórios e registos é a monitorização e a relação do desempenho financeiro e do programa do receptor, através de diversos formatos e formulários padrão.

Monitorização e Relatório do Desempenho do Programa (Parte II da 45CFR74.51 do GPS do HHS)

É da responsabilidade do receptor monitorizar cada projecto, programa, sub-Financiamento, função ou actividade financiada pelo Financiamento, para assegurar que os sub-recipientes vão ao encontro dos requisitos de auditoria e outros da agência financiadora. A agência financiadora do HHS definirá a frequência com que os relatórios de desempenho deverão ser submetidos. Os relatórios de desempenho não serão solicitados com maior frequência do que trimestralmente ou com menor frequência do que anualmente, a não ser que a agência financiadora solicite questões especiais. Os relatórios anuais devem ser entregues 90 dias após o ano do Financiamento; os relatórios trimestrais ou semestrais devem ser entregues 30 dias após esse período. A agência financiadora do HHS pode solicitar relatórios anuais antes da data de celebração de Financiamentos de múltiplos anos em vez desses requisitos. O relatório de desempenho final deve ser entregue 90 dias após a conclusão do Financiamento.

Relatório Financeiro (Parte II da 45CFR 74.52 do GPS do HHS)

A agência financiadora do HHS determinará a frequência dos relatórios do estado financeiro para cada projecto ou programa, conforme o tamanho e a complexidade do projecto ou programa em particular. Contudo, o relatório não será solicitado com maior frequência do que trimestralmente ou com menor frequência do que anualmente, excepto em condições especiais da agência financiadora. O relatório final deve ser solicitado na conclusão do acordo.

Requisitos de Conservação e Acesso aos Registos (Parte II da 45 CFR 74.53 do GPS do HHS)

Os registos financeiros, os documentos de apoio, os registos estatísticos, e todos os outros registos pertinentes para um Financiamento, devem ser conservados por um período de três anos desde a data de submissão do relatório final de despesas ou, para Financiamentos que são renovados trimestralmente ou anualmente, desde a data de submissão do relatório financeiro trimestral ou anual. Contudo, se qualquer litígio, reivindicação ou revisão crítica de gestão financeira ou auditoria é iniciada antes da data de expiração do período de três anos, os registos devem ser conservados até à resolução e conclusão do litígio, reivindicação, ou resultados da auditoria. Poderão existir outras excepções, dependendo da natureza dos registos.

As agências financiadoras do HHS, o Inspector Geral do HHS, a Controladoria Geral dos Estados Unidos, ou qualquer dos seus representantes autorizados, têm o direito a ter acesso oportuno e sem restrições a qualquer livro, documento, papel ou outro registo dos receptores que sejam pertinentes para os Financiamentos, de maneira a realizar auditorias, examinações,

excertos, transcrições e cópias de tais documentos. Este direito também inclui o acesso oportuno e razoável ao pessoal do receptor com o propósito de realizar entrevistas e discussões relacionadas com tais documentos. O direito de acesso neste parágrafo não está limitado ao período de conservação requisitado, mas deve ser válido enquanto os registos estão conservados.

RESCISÃO E REFORÇO

Rescisão (Parte II da 45 CFR 74.61 do GPS do HHS)

Os Financiamentos podem ser rescindidos na sua totalidade ou em parte, das seguintes formas:

- Pela agência financiadora do HHS, se um receptor não cumprir materialmente com os termos e condições do Financiamento
- Pela agência financiadora do HHS com o consentimento do receptor, em cujo caso ambas as partes devem chegar a um acordo sobre as condições de rescisão, incluindo a data efectiva e, no caso de uma rescisão parcial, a parte a ser rescindida
- Pelo receptor, após o envio à agência financiadora do HHS de uma notificação escrita fundamentando as razões para tal rescisão, a data efectiva e, no caso de uma rescisão parcial, a parte a ser rescindida

Reforço (Parte II da 45 CFR 74.62 do GPS do HHS)

Se um receptor não cumprir materialmente com os termos e condições do Financiamento, quer seja através de regulamento ou estatuto federal, uma garantia, uma candidatura, ou uma notificação de Financiamento, a agência financiadora do HHS pode impôr condições especiais e poderá tomar uma ou mais das seguintes acções, consoante as circunstâncias:

- Reter, temporariamente, o pagamento de custos até a correcção das deficiências do receptor
- Desaprovar parte ou todo o custo da actividade ou acção que não estiver em conformidade
- Suspender todo ou parte do Financiamento actual, ou terminá-lo
- Reter Financiamentos posteriores para o projecto ou programa
- Tomar outras atitudes e soluções legalmente disponíveis
- Ao realizar uma acção de reforço, a agência financiadora do HHS dará ao receptor ou sub-receptor a oportunidade de uma audiência, um recurso, ou outro procedimento administrativo a que o receptor ou sub-receptor tem direito, segundo o estatuto ou regulamento aplicável à acção.

REQUISITOS APÓS-O-FINANCIAMENTO

Procedimentos de Liquidação (Parte II da 45CFR 74.71 do GPS do HHS)

Os receptores devem submeter, no prazo de 90 dias após a data de conclusão do Financiamento, todos os relatórios financeiros, de desempenho e outros, conforme os termos e condições do Financiamento. A agência financiadora do HHS pode aprovar extensões quando requisitadas pelo receptor.

A não ser que a agência financiadora do HHS autorize uma extensão, o receptor deve liquidar todas as obrigações incorridas durante o Financiamento, até 90 dias após o período de financiamento ou data de conclusão, conforme os termos e condições do Financiamento ou as instruções da agência.

Ajustamentos Subsequentes e Responsabilidades Contínuas (Parte II da 45 CFR 74.72 do GPS do HHS)

A liquidação de um Financiamento não afecta nenhum dos seguintes pontos:

- O direito da agência financiadora do HHS de proibir os custos e recuperar fundos com base numa auditoria posterior ou outra revisão
- A obrigação do receptor de devolver os fundos devidos, como resultado de reembolsos tardios, correcções ou outras transacções
- Requisitos de auditoria
- Requisitos de gestão de propriedade
- Requisitos de retenção de registos

Após a liquidação de um Financiamento, uma relação criada ao abrigo do Financiamento pode ser modificada ou terminada na sua totalidade ou apenas em parte, com o consentimento da agência financiadora do HHS e do receptor, desde que as responsabilidades do receptor, incluindo as de gestão de propriedade, quando aplicável, sejam consideradas e sejam feitas provisões para a continuidade das responsabilidades do receptor.

Colecção de Valores Devidos (Parte II da 45 CFR 74.73 do GPS do HHS)

Todos os fundos pagos ao receptor em excesso relativamente ao montante definido para o receptor, ao abrigo dos termos e condições do Financiamento, constitui uma dívida ao governo federal. Se não for paga dentro de um período razoável após a exigência de pagamento, a agência financiadora do HHS poderá reduzir a dívida através de uma das seguintes acções:

- Fazer uma compensação administrativa de forma a contrabalançar com outros pedidos de reembolso

- Reter pagamentos adiantados que, de outra forma, seriam devidos ao receptor
- Tomar outra atitude permitida pelo estatuto

DISPUTAS

Decisões Finais em Disputas (Parte II da 45 CFR 74.90 do GPS do HHS)

O HHS faz uma tentativa de emitir atempadamente decisões finais em disputas e outras matérias que afectem os interesses dos receptores. Contudo, as decisões finais adversas ao receptor apenas serão emitidas quando for claro que o assunto em questão não pode ser resolvido através de troca de informações e pontos de vista adicionais.

Sob vários estatutos e regulamentos do HHS, os receptores têm o direito de recorrer ou ter uma audiência referente às decisões finais da agência financiadora do HHS.

Resoluções Alternativas de Disputas (Parte II da 45 CFR 74.91 do GPS do HHS)

O HHS encoraja as suas agências financiadoras e os receptores a tentar resolver as disputas utilizando as técnicas alternativas de resolução de disputas (ADR). As ADR são frequentemente eficazes em reduzir os custos, os atrasos e o contencioso envolvido em recursos e outras formas tradicionais de lidar com disputas. As técnicas ADR incluem mediação, avaliação neutral e outros métodos consensuais.

PRINCÍPIOS DE CUSTO

2CFR230 (OMB CIRCULAR A-122)

2CFR230 estabelece os princípios na determinação dos custos dos financiamentos, contratos e outros acordos com organizações sem fins lucrativos. Não se aplica a faculdades ou universidades, as quais estão sob a alçada do Gabinete de Gestão e Orçamento (OMB) Circular A-21, “Princípios de Custo de Instituições de Educação”; governos tribais índios reconhecidos por governos federais, estatais e locais, os quais estão sob a alçada de OMB Circular A-87, “Princípios de Custo de Governos Estaduais, Locais, e das Tribos dos Índios”; ou hospitais.

Os princípios são designados para assegurar que o governo federal suporta a sua parte dos custos, excepto quando restringido ou proibido por lei.

PRINCÍPIOS GERAIS

Considerações Básicas (Anexo A Sub-Parte A, 1-7)

a) Composição do Total de Custos

O total de custos de um Financiamento é a soma dos custos válidos directos e indirectos menos os créditos aplicáveis.

b) Permissibilidade

Os custos devem ir ao encontro dos seguintes sete critérios gerais de forma a serem permitidos sob um Financiamento (note que a inclusão específica no orçamento NÃO é um desses critérios):

- i. Ser razoável para o desempenho do Financiamento e ser alocável
- ii. Seguir os princípios estabelecidos na A-122
- iii. Ser consistente com as políticas e procedimentos das organizações não-governamentais para os financiamentos dos USG e outros programas
- iv. Ser tratado de forma consistente nos registos contabilísticos
- v. Seguir princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP)
- vi. Não ser cobrado como um custo a nenhum outro financiamento do USG ou utilizado como partilha de custos noutro financiamento do USG
- vii. Ser adequadamente documentado

c) Razoabilidade

Os custos devem ser reconhecidos, em geral, como ordinários e necessários para a operação da organização ou o desempenho do Financiamento

Um custo é se for ao encontro de uma ou mais das seguintes condições:

- Ordinário e necessário para a operação da organização ou o desempenho do Financiamento
- Compatível com restrições ou requisitos impostos por
 - Negociação sincera
 - Boas práticas de negócio, aceites em geral
 - Regulamentos do governo
 - Termos e condições do Financiamento
- Razoável em natureza e montante

d) Allocabilidade

Os custos são alocados quando vão ao encontro de uma ou mais das seguintes condições:

- Incorridos especificamente para o Financiamento (custo directo)
- Beneficia mais do que um Financiamento (custo directo compartilhado)
- Necessário para a operação, mas sem relação directa (custo indirecto)
- Distribuído com base nos benefícios recebidos
- Tratado de forma consistente com outros custos incorridos para o mesmo propósito
- Beneficia tanto o Financiamento como outro trabalho, proporcionalmente
- É necessário para o projecto, embora a relação directa ao projecto não possa ser demonstrada

Os custos alocados a um Financiamento particular não podem ser movidos para outro Financiamento federal devido às deficiências de financiamento ou para evitar restrições.

Isenções

O OMB autoriza isenções condicionais dos requisitos administrativos e das circulares de princípios de custo do OMB para certos programas federais com um planeamento consolidado e gestão de financiamento consolidada autorizados estatutariamente, que são identificados por uma agência federal e aprovados pelo chefe do departamento ou estabelecimento executivo. Uma agência federal deve consultar o OMB durante a sua consideração sobre a concessão da isenção.

Custos Directos (Anexo A, Sub-Parte B, 1-4)

Os custos directos são aqueles que podem ser identificados directamente com um objectivo final de custo particular. Contudo, um custo pode não ser

atribuído a um Financiamento como um custo directo se qualquer outro custo incorrido para o mesmo propósito, nas mesmas circunstâncias, for alocado a um Financiamento como um custo indirecto.

Custos Indirectos (Anexo A, Sub-Parte C, 1-3)

Os custos indirectos são aqueles que incorrem para objectivos comuns ou partilhados e não podem ser identificados a um objectivo final de custo particular. Um custo pode não ser alocado para um Financiamento como um custo indirecto se qualquer outro custo incorrido para o mesmo propósito, nas mesmas circunstâncias, tenha sido atribuído a um Financiamento como um custo directo.

Os custos indirectos são classificados em duas grandes categorias: Instalações e Administração. Referem-se à depreciação e utilização de licenças em edifícios, equipamento, e melhoria de capital; juros sobre a dívida associada a certos edifícios, equipamento e melhoria do capital; e despesas de operações e de manutenção. Refere-se à gestão geral e todos os outros tipos de despesas não listadas especificamente sob nenhuma subcategoria de Instalações.

Alocação e Determinação das Taxas de Custo Indirecto (Anexo A, Sub-Parte D 1-5)

Quando uma organização tem várias funções principais que beneficiam dos seus custos indirectos a vários graus, a alocação de custos indirectos pode requerer a acumulação de tais custos em grupos de custos separados, que serão alocados individualmente a funções beneficiadas por meio de uma base que mede da melhor maneira o grau relativo de benefício. Os custos indirectos alocados a cada função são, então, distribuídos a Financiamentos individuais e outras actividades incluídas nessa função por meio de uma taxa de custo indirecto.

Uma base de alocação tem de ser determinada para assegurar a equidade. Para tal, as condições actuais são tidas em consideração ao seleccionar a base a ser utilizada na alocação de despesas para várias funções. A consideração essencial na selecção do método ou base é a de que é a melhor forma de atribuir os custos agrupados a objectivos de custos, de acordo com os benefícios resultantes. Um período base para a alocação também tem de ser determinado. Este é o período no qual os custos indirectos são incursos e acumulados para alocação de trabalho realizado nesse período. Normalmente, o período base deve coincidir com o ano fiscal da organização mas, em qualquer ocasião, deve ser seleccionado de forma cuidadosa para evitar desigualdades na alocação dos custos.

Negociação e Aprovação das Taxas de Custos Indirectos (Anexo A, Sub-Parte E 1-2)

A não ser que sejam realizados diferentes acordos pelas agências envolvidas, a agência federal com o maior valor monetário de Financiamentos para uma organização será designada como a agência competente para a negociação e aprovação das taxas de custos indirectos. Uma vez que uma agência é designada como competente para uma determinada organização sem fins-lucrativos, a atribuição não será alterada, a não ser que exista uma grande mudança a longo-prazo do volume monetário dos Financiamentos federais para a organização. Todas as agências federais envolvidas terão uma oportunidade de participar no processo de negociação. Após ter sido acordada uma taxa, ela será aceite por todas as agências federais. As taxas de custos indirectos são acordos individuais negociados para cada ano fiscal por cada organização e são diferentes para cada organização. Aplicam-se aos Financiamentos atribuídos pelas agências do USG à organização. Uma “taxa provisória” é utilizada ao longo do ano. Após a auditoria anual do ano fiscal, uma taxa final baseada nos custos indirectos actuais é estabelecida.

Itens de Custo Seleccionados

(O Anexo B da 2 CFR230; A Exposição 10-16 da Parte II do GPS do HHS)

O Anexo B da 2 CFR230 (Circular OMB A-122) lista 52 itens de custos seleccionados. Os princípios estabelecidos na determinação da permissibilidade dos 52 itens de custos aplicam-se a custos similares que não estão listados. A Parte II do GPS do HHS também especifica a permissibilidade de custos dentro dos Financiamentos do HHS.

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Publicidade	Para recrutar pessoal, comprar bens ou serviços relacionados com o Financiamento, eliminação de materiais de sucata ou excedentes adquiridos durante o Financiamento, e outros propósitos que vão ao encontro dos requisitos dos Financiamentos.		<ul style="list-style-type: none"> • Angariação de fundos/publicidade promocional
Relações Públicas (RP)	Apenas aqueles necessários para Financiamentos financiados e comunicação com o público e a imprensa sobre avisos de Financiamentos, de contratos e actividades específicas e concretizações. Custos relacionados com a ligação com a imprensa e gabinetes de RP do governo são limitados à comunicação para manter o público informado sobre assuntos de interesse público, tais como notícias de contratos/concessão de Financiamentos, matérias financeiras, etc.		<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas alcoólicas • Más dívidas • Custos com entretenimento • Representação • Multas e penalidades • Bens ou serviços para uso pessoal • Uso pessoal de veículos • Perdas noutros Financiamentos ou contratos • Bilhetes de avião em primeira classe ou classe executiva (excepto em caso especiais, analisados individualmente) • Contribuições ou donativos a outras organizações ou causas
Custos de Ligação	Quando exigido pelo Financiamento ou organização para cumprir as obrigações do Financiamento. Pode ser licitação, desempenho, pagamento antecipado, ou fidelidade, de acordo com os termos e requisitos do Financiamento e obtidos em conformidade com boas práticas empresariais.		
Comunicações	Telefone, telegramas, postais, e-mails e mala-postal		

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Compensações	Vencimentos do pessoal, salários, honorários dos directores e dos membros do comité executivo, incentivos, benefícios extras, e pensões, desde que sejam concedidos de acordo com as políticas escritas estabelecidas pela instituição. Desde que sejam razoáveis pelos serviços prestados e em conformidade com as políticas estabelecidas pela organização, aplicadas de forma consistente e documentada.		
Compensação – horas extraordinárias	Apenas quando é necessário (a) lidar com emergências resultantes de acidentes, desastres naturais, falha no equipamento ou obstáculos operacionais ocasionais de natureza esporádica; (b) quando os funcionários estão a desempenhar funções indirectas tais como gestão, manutenção ou contabilidade; (c) no desempenho de testes, procedimentos laboratoriais, ou outras operações similares que são contínuas por natureza e não podem ser interrompidas ou completadas de outra forma, e (d) quando resultam em custos baixos gerais para o governo federal.	Permissível com aprovação prévia da agência financiadora.	
Provisões de Contingência	Permitido como reservas de auto-seguro, fundos de pensão, e provisões para pagamento de indemnizações.		Provisões de contingência sem certezas quanto ao tempo, intensidade ou se irá acontecer.
Defesa, Acusação e Reivindicações	Os custos são permitidos se fornecidos num Financiamento aprovado.	Quando processos trazidos pelo governo federal contra a organização são resolvidos através do consentimento ou compromisso, certos custos podem ser permitidos dependendo dos acordos atingidos. Quando os procedimentos são instituídos pelo governo estatal, local ou estrangeiro, se os custos forem feitos como resultado de um termo ou condição específico do Financiamento ou de uma directriz escrita específica de um oficial autorizado da agência financiadora.	Custos feitos em defesa de processos de funcionários ao abrigo da Lei de Grande Fraude de 1988, contra reivindicações ou recursos do governo federal.

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Amortizações e Licenças de Utilização	Compensações pela utilização de edifícios, outras melhorias de capital, e equipamento à mão podem ser feitos baseando-se nos custos de aquisição dos bens envolvidos. Isto deve excluir o custo da terra, qualquer porção do custo do edifício e equipamento suportado ou doado pelo USG, independentemente da posse de título, e qualquer porção do custo de edifícios e equipamento contribuído pela ou para a organização como parte de um requisito de correspondência estatutária.		
Moral/Saúde do Funcionário	Custos associados à moral, a saúde e o bem-estar do funcionário, incluindo custos com publicações internas e primeiros-socorros, repartidos equitativamente por todas as actividades da organização.		
Seguro/ Indemnização	Tal como exigido ou aprovado e mantido em conformidade com o Financiamento (desde que sejam práticas de gestão boas, razoáveis excluam comissões de gestão). Também é permitida cobertura de perdas menores não abrangidas pelos custos de seguro tais como fugas, desperdício e desaparecimentos e suprimentos perdidos durante o curso normal das operações. Indemnização: Apenas como expressamente previsto no Financiamento ou, de outra forma, não coberta pelo seguro.		
Custos com relações de trabalho	Custos para manter relações satisfatórias entre a organização e os funcionários, incluindo comités de gestão de trabalho, publicações e outras actividades relacionadas.		

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Advocacia Interceder (Lobbying)	Custos associados com o fornecimento de informação factual sobre um tópico directamente relacionado com o desempenho de um financiamento ou acordo através de audiências, declarações, ou cartas ao Congresso ou outra agência do governo em resposta à requisição de um documento, desde que a informação esteja prontamente disponível e apresentável.		<ul style="list-style-type: none"> • Interceder pelo USG • Contribuições a partidos políticos ou para influenciar eleições
Custos de Manutenção e Reparação	Manutenção necessária do equipamento e do edifício que não acrescenta nada ao seu valor permanente nem estende a sua vida útil.		
Materiais e Abastecimentos	Permitidos depois da dedução dos descontos monetários, reduções e subsídios recebidos pela organização. A entrada de encargos de transporte é considerada parte dos custos de materiais e abastecimentos.		
Reuniões e Estabelecimento	Arrendamento de estabelecimentos, refeições e comissões dos oradores.		
Adesões a associações	Tais custos para adesão a associações de organizações de negócio, técnicas ou profissionais, participação em reuniões das mesmas, e subscrições de revistas de negócio, profissionais e técnicas.	Adesões a associações comunitárias ou civis ou subscrições são permitidas apenas com a aprovação escrita prévia da agência competente.	
Cobrança de Páginas em Jornais Profissionais	É permitido como uma parte necessária dos custos de pesquisa quando o trabalho é apoiado pelo governo federal e as taxas cobradas pelo jornal são as mesmas para autores não financiados pelo governo federal.		
Custos de Apoio ao Participante		Despesas de viagem, bolsas e taxas de inscrição pagas em nome dos participantes ou formandos (mas não funcionários) relacionados com reuniões, conferências, simpósios ou formações, apenas são permitidos com a aprovação prévia da agência financiadora.	

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Custos de Patente	Serviços de aconselhamento gerais relacionados com patentes e direitos de autor.		Custos para preparar divulgações, relatórios e pesquisas para fazer divulgações, se não for exigido pelo Financiamento.
Comissões de Serviços Profissionais	Comissões permitidas quando apoiadas pela evidência de serviços prestados e disponíveis através de boa fé.		
Custos de Publicação e Impressão	Permitidos como custos indirectos apenas se não forem identificados com um objectivo de custo particular.		
Lucros e Perdas na cedência de Activos	Devem ser incluídos no ano em que ocorrem como crédito ou cobrança a grupos de custo nos quais a depreciação aplicável a tal propriedade foi incluída, a não ser que 1) processados através de uma conta de reserva de depreciação, 2) a propriedade é dada em troca como parte do preço de compra de um item particular, 3) a perda resulta da incapacidade de manter um seguro permitido, ou 4) a compensação foi através de licenças de utilização.		
Custos de Re-conversão	Custos para o restauro ou reabilitação de instalações para a mesma condição antes do início do Financiamento, devido ao desgaste justo esperado.		
Recrutamento de Pessoal	Custos associados com o recrutamento de pessoal para satisfazer os requisitos do Financiamento.		
Custos de Arrendamento	Custos de arrendamento de instalações e equipamento no desempenho do Financiamento, desde que sejam razoáveis em comparação com outras propriedades.		
Segurança	Custos de plantas de segurança necessárias para cumprir os requisitos federais ou a protecção de instalações, incluindo salários, uniformes e equipamentos para o pessoal.		

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Pagamento de Indemnizações por cessação	Quando exigido por lei, por acordo patrão-funcionário ou por políticas estabelecidas, se o custo das operações correntes for razoável em comparação com pagamentos de indemnizações normais num período passado representativo.		
Instalações de Serviço Especializado (Instalações Altamente Complexas ou Especializadas)	Quando materiais, estes custos devem ser cobrados directamente ao Financiamento aplicável baseado no uso actual, e não cobrados a uma taxa diferente da que é cobrada e não-financiados. Quando os custos não são materiais, a utilização de tais instalações deve ser cobrada como custo indirecto.		
Impostos	Impostos exigidos ou acumulados de acordo com a GAAP e pagamentos feitos ao governo local, ao invés de impostos.		
Custos de Conclusão	<p>Os custos de arrendamento de instalações que não expiraram são geralmente permitidos quando razoavelmente necessários para o desempenho do Financiamento, quando tais valores não ultrapassam o valor do imóvel arrendado e a organização tenha feito todos os esforços para concluir, resolver ou diminuir o custo do arrendamento.</p> <p>Despesas de liquidação de contabilidade, custos legais, clericais e custos similares, razoavelmente necessários para qualquer reivindicação, acordo ou rescisão de sub-financiamento, custos de armazenamento, transporte, protecção e disposição dos bens adquiridos ou produzidos para o Financiamento, custos indirectos relacionados com salários/honorários.</p> <p>Reivindicações de sub-financiamentos que são comuns para o Financiamento, também são permitidos.</p>		
Custos de Educação e Formação	Materiais, manuais, propinas e taxas cobradas pela instituição educacional a funcionários, que não excedam as 156 horas por ano.		

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Custos de Transporte e Franquias	Custos de frete, carretagem e despesas de correio relacionadas com a compra de bens em processo ou entregues, como custos directos ou indirectos, dependendo de como são normalmente tratados pela organização.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impostos para os quais estão disponíveis isenções
Custos de Viagens	<p>Transporte, alojamento, subsistência e itens correspondentes a funcionários em missão oficial de um trabalho específico sob o Financiamento ou incorrido no decurso normal da gestão da organização.</p> <p>Despesas razoáveis e necessárias de movimentos familiares e de movimentos de pessoal de natureza especial ou em massa são permitidas nos termos dos parágrafos 44 e 45 (Recrutamento e Realocação).</p>	Viagens ao estrangeiro (fora do Canadá e dos EUA e dos seus territórios e possessões) devem ter uma aprovação prévia da agência financiadora, incluindo o destino e o número de pessoas, para cada viagem ao estrangeiro.	
Viagens da Administração	Custos de viagem e subsistência para os administradores e directores são permitidos e sujeitos a restrições de custos de viagem.		
Custos de Realocação		Permitido apenas se beneficiar o empregador e o reembolso ao funcionário for consistente com a política escrita e não exceda as despesas reais. Aplicável ao transporte de funcionários e familiares, uso pessoal, custo para encontrar uma nova casa, e os custos de conclusão. (De salientar que os custos de realocação para os funcionários que se demitam da agência 12 meses depois de terem sido contratados devem ser reembolsados ao USG).	
Capital para a Compra ou Melhoria de Terrenos/ Edifícios		Apenas permitido com aprovação prévia da agência financiadora.	

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Serviços Doados		Podem ser cobrados como custos indirectos quando os serviços são substanciais e apoiados por montantes significativos de custos indirectos e estão de acordo com as condições do regulamento.	
Multas e Penalidades		Permitidos apenas quando aprovados pelo Financiamento ou com autorização da agência federal.	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de Realocação – Taxas associadas à aquisição de uma nova casa, perda na venda de uma casa antiga ou juros de pagamento de uma hipoteca de uma casa que está a ser vendida.
Instalações Ociosas		Apenas permitido se for necessário para lidar com flutuações na carga de trabalho. Podem manter-se ociosas até um ano após o término do período para o qual foram utilizadas.	
Equipamento		Para o desempenho do Financiamento, despesas de capital são permitidas como custos directos, desde que sejam superiores a 5.000 dólares e aprovadas pela agência financiadora.	
Melhoramentos a Terrenos/ Edifícios		Apenas permitido com autorização prévia da agência financiadora.	
Despesas de alojamento/ Dia-a-Dia		Permitido como custo directo de um Financiamento quando necessário para o desempenho do Financiamento e aprovado pela agência financiadora.	
Custos de Manutenção e Reparação		Custos acrescidos ao valor permanente do edifício ou equipamento são considerados como melhoramentos de capital.	
Reuniões e Instalações – Custos de Apoio ao Participante		Para bolsas, subsistência, subsídios de viagem, e taxas de registo pagos em nome dos participantes são permitidos com aprovação prévia da agência financiadora. (Isto não se aplica a funcionários da organização que recebeu o Financiamento).	

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
Custos de Organização		Gastos para a incorporação, corretagem e honorários de advogados e consultores de gestão, no estabelecimento de uma organização ou reorganização são inadmissíveis, excepto com autorização prévia da agência competente.	
Custos de Patente		Muitos custos inadmissíveis, a não ser que exigidos pelo Financiamento ou governo federal.	
Custos de Pré-Financiamento		Custos incorridos antes da data de vigência do Financiamento, após a negociação e em antecipação do Financiamento, quando tais custos são necessários para o cumprimento do proposto agendamento da entrega ou período de execução, com a aprovação prévia da agência financiadora.	
Honorários de Serviços Profissionais		Permitidos para consultores quando a organização necessita de apoio técnico externo, de acordo com práticas anteriores, e sendo razoáveis para o trabalho a ser executado para o propósito do Financiamento.	
Custos de Publicação e Impressão		Custos de impressão, distribuição, envio de correspondência e tratamento são inadmissíveis como custos directos, a não ser que a agência competente forneça autorização escrita.	
Royalties/ Patentes/ Direitos de Autor		Tais royalties ou custos de aquisição através de compra de direitos de autor, patentes ou direitos das mesmas são permitidos, excepto se o governo federal possuir utilização gratuita ou no caso de ser inválida, inaplicável ou expirada.	
Custos de Re-organização e Alteração		Custos de reorganização e alteração de gabinetes são permitidos apenas com autorização prévia da agência financiadora.	

ITEM DE CUSTO	ACEITÁVEL	ACEITÁVEL CONDICIONALMENTE	INACEITÁVEL
<p>Vendas e Marketing</p>		<p>A não ser os custos permitidos para Relações Públicas (Ver Publicidade e Relações Públicas), os custos de marketing e vendas de quaisquer produtos ou serviços são inadmissíveis, excepto se incluídos como custos directos com aprovação prévia da agência financiadora, quando necessário para a execução do Financiamento.</p>	
<p>Pagamento de Indemnizações por cessação</p>		<p>Montantes a funcionários nacionais que excedam o que a organização iria pagar nos EUA são inadmissíveis, excepto com aprovação prévia da agência financiadora. Montantes a funcionários estrangeiros empregados pela organização fora dos EUA, 1) na medida em que o montante seja superior ao habitual ou práticas predominantes da organização nos EUA ou 2) devido à rescisão do estrangeiro, como resultado do término ou redução de actividades da organização no país, são inadmissíveis, excepto se forem necessários para o desempenho dos programas federais e aprovados pela agência financiadora.</p>	
<p>Custos de Conclusão</p>		<p>Custos que não podem ser interrompidos imediatamente após a conclusão do Financiamento são permitidos, excepto se tais custos continuarem apenas por negligência ou falha no desempenho da organização.</p>	
<p>Custos de Formação e Educação</p>		<p>Quando excedem os custos permitidos, podem ser permitidos com aprovação prévia da agência financiadora.</p>	

Custos e Acções que Requerem Especificamente Aprovação Prévia (2CFR230 Anexo B; HHS GPS Parte II Exposição 5)

A aprovação prévia significa solicitar à agência financiadora permissão para avançar com custos incorridos para itens designados como requerentes de aprovação prévia pela Circular ou GPS do HHS. Normalmente, esta permissão será feita por escrito. Quando o custo de um item que requer a aprovação prévia é específico no orçamento de um Financiamento, a aprovação do orçamento constitui a aprovação do custo.

Tais custos e acções incluem o seguinte:

- Equipamento e outras despesas de capital
- Despesas com Habitação
- Custos de apoio ao participante
- Adesão a associações de organizações comunitárias ou civis
- Custos do Pré-Financiamento
- Custos de publicação e impressão
- Viagens internacionais – cada viagem ao estrangeiro deve ser aprovada
- Compensação de horas extraordinárias
- Transição de balanços não obrigados
- Mudança de organização beneficiária
- Mudança no âmbito ou objectivos
- Alterações no estatuto do principal investigador, director de projecto, ou outro pessoal-chave designados na adjudicação do Financiamento
- Construção, terreno, ou aquisição de edifício
- Desvios dos termos e condições do Financiamento
- Componente estrangeira acrescida ao Financiamento de uma organização nacional
- Indemnização a terceiros
- Necessidade de financiamento adicional
- Extensão sem custo
- Custos de pesquisa de cuidados de paciente
- Retenção de fundos para pesquisa quando é feito o Financiamento de carreira
- Transferência de montantes de bolsas de formação (bolsas, propinas, e taxas) para outras categorias orçamentais
- Transferência de fundos entre trabalho de construção e de não construção
- Transferência de trabalho programático substancial, ou seja, transferência, sub-Financiamento, ou contratação de qualquer trabalho sob o Financiamento principal.

GLOSSÁRIO

Abastecimentos/Materiais

Os bens pessoais que não sejam equipamentos, bens incorpóreos, e instrumentos de dívida. A categoria de materiais inclui itens que poderiam ser considerados equipamentos, mas não satisfazem a definição de limite.

Acordo de financiamento

Um mecanismo de apoio de assistência financeira utilizado quando existe um envolvimento programático federal substancial. O envolvimento substancial significa que o pessoal do programa da DIVOP irá colaborar ou participar no projecto ou nas actividades do programa como especificado na NoA.

Adiantamento de Pagamento

Um pagamento feito ao receptor de acordo com o seu pedido antes de desembolsos feitos pelo receptor ou através da definição de prazos pré-determinados de pagamento. A maior parte dos adiantamentos de pagamento do HHS são feitos pelo Sistema de Gestão de Pagamentos (PMS), um sistema centralizado de pagamento de financiamento do HHS.

Aprovação prévia

Consentimento escrito ou emissão de um Financiamento pelo GMO da DIVOP em resposta a um pedido escrito do receptor para incorrer um custo directo específico ou realizar outra acção que necessite de aprovação prévia (como especificado na Parte II do GPS do HHS). Se os custos ou outras acções podem ser especificamente identificadas na candidatura, a aprovação da candidatura e a emissão do Financiamento equivalem a essa autorização. A aprovação prévia para componentes de custos indirectos deve ser obtida pela agência competente ou especificada nos princípios de custo aplicáveis.

Bens imateriais

Propriedade que não tem existência física. Inclui, mas não se limita a, direitos de autor cuja aquisição de direitos ocorre sob o Financiamento; patentes e outras propriedades intelectuais cuja propriedade é adquirida sob o Financiamento; empréstimos, notas e outros instrumentos de dívida (mesmo que considerados palpáveis para outros propósitos); contratos de arrendamento; material e outros instrumentos de propriedade. O termo exclui os direitos de autor, patentes e outras propriedades intelectuais que são criadas e desenvolvidas, ao invés de adquiridas sob o Financiamento.

Bens imóveis

Terreno, incluindo melhoramentos do terreno, estrutura e pertenças, mas não equipamento ou máquinas móveis.

Bens palpáveis

Equipamento, abastecimentos, e qualquer outra propriedade que não seja definido como bens incorpóreos. Também não inclui direitos de autor, patentes e outras propriedades intelectuais criadas ou desenvolvidas (ao invés de adquiridas) sob um Financiamento.

Competição

O processo através do qual as candidaturas sofrem uma revisão de objectivo; as candidaturas são avaliadas de acordo com critérios de avaliação estabelecidos e classificadas em conformidade.

Contribuições em espécie de terceiros

O valor de contribuições não monetárias que beneficiam directamente um projecto ou programa financeiramente apoiado, que é fornecido ao receptor, sub-receptor ou contratante, por terceiros não federais, ao abrigo do Financiamento ou sub-Financiamento sem qualquer cobrança. As contribuições em espécie podem ser bens imóveis, equipamento, abastecimentos, outros bens consumíveis, e bens e serviços que beneficiam directamente e que são especificamente identificáveis no programa ou projecto.

Correspondência ou partilha de custos

O valor de contribuições em espécie de terceiros e a parcela dos custos de um projecto ou programa financiado federalmente não suportados pelo governo federal. Os custos utilizados para satisfazer os requisitos de correspondência e partilha de custos estão sujeitos às mesmas políticas de permissibilidade como os outros custos sob um orçamento aprovado.

Custo alocado

Um custo que é alocado para um objectivo de custo particular (por exemplo, uma função específica, projecto de financiamento, serviço, departamento, ou outra actividade) de acordo com os benefícios relativos recebidos. Um custo é alocado para um Financiamento federal quando é tratado consistentemente com outros custos incorridos para o mesmo propósito nas mesmas circunstâncias e (1) incorre especificamente para o Financiamento, (2) beneficia tanto o Financiamento como o outro trabalho e pode ser distribuído numa proporção razoável aos benefícios recebidos, ou (3) é necessário para a operação geral da organização.

Custos directos

Custos que podem ser especificamente identificados num projecto particular financiado, numa actividade de instrução ou noutra actividade institucional, ou que pode ser facilmente directamente atribuído a tais actividades com um certo grau de precisão.

Custos do projecto ou programa

O total de custos permitidos incorridos pelo receptor (e o valor de contribuições em espécie feitas por terceiros) na concretização dos objectivos do Financiamento durante o período de projecto.

Custo inadmissível

Um custo especificado pela lei ou regulamento, princípios de custo federais, ou termos e condições do Financiamento, que não podem ser reembolsados ao abrigo do Financiamento ou de um acordo de financiamento.

Custos indirectos

Custos incorridos pelo receptor com objectivos comuns ou partilhados e que não podem ser especificamente identificados com um projecto ou programa particular. Estes custos também são conhecidos como custos administrativos e custos de instalações.

Custo permitido

Um custo incorrido pelo receptor que é (1) razoável para a execução do Financiamento; (2) alocável; (3) em conformidade com qualquer limitação ou exclusão estabelecida nos princípios federais de custo aplicáveis à organização que incorre o custo ou na NoA conforme o tipo ou o montante do custo; (4) consistente com os regulamentos, políticas e procedimentos do receptor que são aplicados uniformemente para actividades apoiadas federalmente ou outras actividades da organização; (5) tratamento coerente enquanto custo directo ou indirecto; (6) determinado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites; e (7) não incluídos como um custo noutra Financiamento federal (a não ser que seja especificamente autorizado pelo estatuto).

Custos Pré-Financiamento

Custos incorridos antes da data de início do período de projecto, na antecipação do Financiamento e à responsabilidade e risco do candidato, para os custos de outra forma permitidos.

Custo razoável

Um custo cuja natureza ou montante não exceda o valor incorrido por uma pessoa prudente nas circunstâncias prevalentes quando a decisão foi tomada para incorrer esse custo.

Custos totais do projecto ou programa

Os custos totais permitidos (directos e indirectos) incorridos pelo receptor para executar o projecto ou actividade financiada. O custo total do programa ou projecto inclui os custos cobrados ao Financiamento e os custos suportados pelo receptor para satisfazer um requisito de correspondência ou partilha de custos.

Direitos de autor

Uma forma de protecção fornecida pelas leis dos Estados Unidos (Título 17, Código dos EUA) aos autores de “obras originais de autoria,” incluindo trabalho literário, dramático, musical, artístico, programas de computador ou outros trabalhos intelectuais. Esta protecção é acessível tanto a trabalhos publicados como não publicados.

Equipamento

Um artigo de bens pessoais indispensáveis tangíveis com uma vida útil de mais de um ano e um custo de aquisição de pelo menos 5.000 dólares por unidade ou o limite de capitalização estabelecido pelo receptor, o que for menor.

Financiamento

O documento que fornece financiamento da DIVOP a um receptor para executar um programa ou projecto aprovado (baseado numa candidatura aprovada ou relatório de progresso).

Financiamento

Um mecanismo de apoio de assistência financeira que fornece dinheiro, propriedade e/ou outra assistência directamente relacionada com dinheiro para uma entidade elegível para executar um projecto ou actividade aprovados com um propósito de apoio público e não para beneficiar directamente o governo. Um financiamento é utilizado sempre que a DIVOP antecipa o envolvimento programático não substancial com o receptor durante o desempenho de actividades apoiadas financeiramente.

Liquidação

O processo através do qual a DIVOP determina se todas as acções administrativas aplicáveis e os requisitos de trabalho sob o Financiamento foram completados pelo recipiente e o agente premiador.

Organização com fins lucrativos

Uma organização, instituição, sociedade ou outra entidade legal que é organizada ou operada com fins lucrativos ou benefícios financeiros para os seus accionistas ou outros proprietários. Tais organizações também são conhecidas como empresas ou organizações comerciais.

Período do projecto

O tempo total de apoio para o qual um projecto foi aprovado programaticamente. O período total do projecto compreende o segmento competitivo inicial resultante de um Financiamento de continuação com concorrência e qualquer outra extensão não competitiva.

Receitas do programa

Receitas brutas, ganhas pelo receptor, que são geradas directamente pelo projecto financiado, programa ou actividade ou ganhas como resultado do Financiamento.

Receptor

A organização ou indivíduo que recebe o financiamento ou acordo de financiamento da DIVOP e que é responsável e responsabilizada pela utilização dos fundos fornecidos e pelo desempenho do projecto ou actividade financiados. O receptor é a entidade legal mesmo que um componente particular seja designado na NoA.

Reembolso

Um pagamento feito ao receptor após o seu pedido depois de um desembolso de dinheiro. A maior parte dos reembolsos de dinheiro são processados através do Sistema de Gestão de Pagamento (PMS), o sistema centralizado do departamento de pagamento de financiamentos.

Requisitos administrativos

As práticas gerais comuns à gestão do financiamento tais como, contabilidade financeira, relatórios, gestão do equipamento e retenção de registos.

Resolução alternativa de disputa

Um processo no qual a mediação ou outras técnicas são utilizadas para evitar ou resolver uma disputa.

Sub-Financiamento

Assistência financeira em dinheiro ou propriedade em vez de dinheiro, fornecido através de um Financiamento por um receptor a um sub-receptor elegível (ou por um sub-receptor elegível a um sub-receptor de um nível mais baixo). O termo inclui assistência financeira quando fornecida através de qualquer acordo legal, mesmo que o acordo seja um contrato, mas não inclui aquisição de bens ou serviços ou, para o propósito desta declaração de política, qualquer forma de assistência que não seja financiamento ou acordos de financiamento. O termo inclui acordos de consórcio.

Sub-Receptor

Uma entidade que recebe um sub-Financiamento de um receptor ou outro sub-receptor sob um Financiamento de assistência financeira e que é responsabilizado perante o receptor ou outro sub-receptor pela utilização de fundos federais fornecidos pelo sub-Financiamento.

Fundos Transportados

Fundos federais não obrigados remanescentes no final de qualquer período orçamental que podem ser transferidos para outro período orçamental para cobrir as despesas permitidas desse período orçamental (quer como compensação ou autorização adicional). Fundos obrigados mas não liquidados não são considerados para fundos transportados.

REFERÊNCIAS

Catholic Relief Services. (2004). AIDSRelief Point of Service Compliance Manual. Baltimore, MD.

Department of Health and Human Services. (2007). Grants policy statement. Retirado de <ftp://ftp.hrsa.gov/grants/hhsgrantspolicystatement.pdf>.

Department of Health and Human Services. (1999). Title 45 CFR 74, Administrative requirements for awards and subawards to institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations, and commercial organizations; and certain grants and agreements states, and local governments and Indian tribal governments. Retirado de http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_03/45cfr74_03.html .

Office of Management and Budget. (1999). 2 CFR 215 Circular A-110, Uniform administrative requirements for grants and agreements with institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations. Retirado de http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/.

Office of Management and Budget. (2004). 2 CFR 230 Circular A-122, Cost principles for non-profit organizations. Retirado de http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 4: Governança



GUIA

Foto de capa: Agências parceiras da CRS reúnem-se para delinear o seu papel na implementação do projecto da CRS sobre Paz e Governacão. O país tem visto muitos conflitos entre o grupos ectnicos e religiosos desde os anos 1960. Foto por David Snyder/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicacões da CRS, visite o site
www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Acrónimos	ii
Qual a Função da Governação?	3
Sumário deste Guia	3
Princípios-chave da Função de Governação	4
Processo de Negócio TIC 4.1 – Criação do Conselho	5
Passo 4.1.1 – Como Criar um Conselho.....	6
Passo 4.1.2 – Deveres dos Membros.....	9
Passo 4.1.3 – Nomeações	11
Passo 4.1.4 – Agenda das Reuniões do Conselho.....	13
Passo 4.1.5 – Designar Comitês	15
Passo 4.1.6 – Avaliação do Desempenho do Conselho.....	17
Processo de Negócio TIC 4.2 – Relações do Conselho	18
Passo 4.2.1 – Relações do Corpo Directivo.....	19
Passo 4.2.2 – Relações da Gestão da Organização	21
Passo 4.2.3 – Relações com as Partes Interessadas Principais	23
Passo 4.2.4 – Resolução de Conflitos.....	24
Processo de Negócio TIC 4.3 – Responsabilidades do Conselho	25
Passo 4.3.1 – Estatuto da Organização	26
Passo 4.3.2 – Estratégia e Controlo Operacional	28
Passo 4.3.3 – Responsabilidades dos Recursos Humanos	30
Passo 4.3.4 – Responsabilidades Fiscais.....	33
Passo 4.3.5 – Cumprimento de Políticas e Regulamentos.....	35
Passo 4.3.6 – Implementação da Política e Revisão	37
Lista de Verificação de Conformidade para a Governação	39
Lista de Verificação de Conformidade da Governação Corporativa:	40
Conformidade de Ambiente Legal.....	44
Lista de Verificação de Revisão Legal:.....	45
Glossário	47
Referências	50
Bibliografia e Leituras Recomendadas	51
Anexo A: Ferramenta de Avaliação das Reuniões do Conselho.....	52
Anexo B: Ferramenta de Avaliação do Conselho	53
Anexo C: Exemplo de um Quadro Organizacional	54
Anexo D: Termos de Referência (ToR) para o Comité Executivo do Conselho.....	55
1. Nomeação do Comité Executivo	55
2. Propósito	55
3. Composição.....	55
4. Deveres e Responsabilidades.....	55
5. Reuniões	56
6. Decisões.....	56
Anexo E: Termos de Referência (ToR) para o Comité Financeiro e de Auditoria	57
Anexo F: Lista de Verificação de Governação Corporativa	59

ACRÓNIMOS

CRS	Catholic Relief Services
GAAPs	Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites
IFAC	Instituto Internacional de Contabilistas
OECD	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
ToR	Termos de Referência

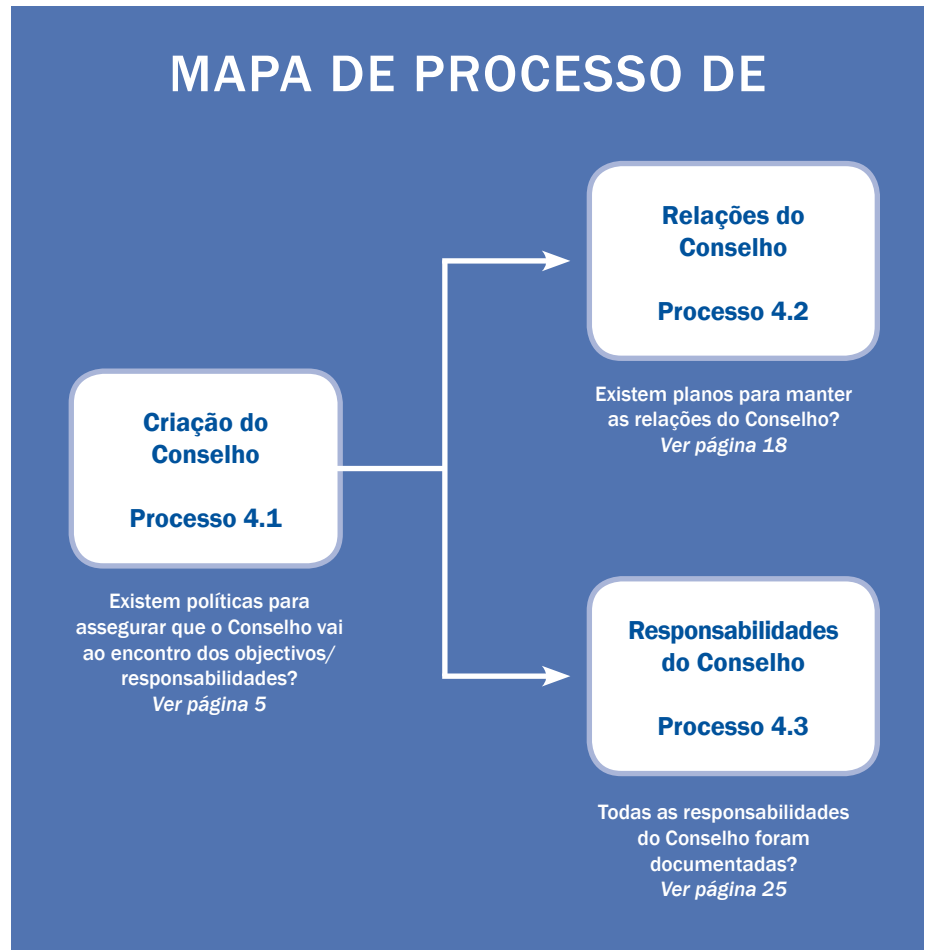
CAPÍTULO 4: GOVERNAÇÃO

DAVID SINDER PARA CRS



Em Addis Ababa, Etiópia, duas raparigas jovens participam uma formação sobre a sensibilização de VIH, proporcionada pela Médicos Missionários de Maria, uma agência parceira da CRS.

MAPA DE PROCESSO DE GOVERNAÇÃO



PROPÓSITO DESTE GUIA

A Governança institucional é o processo através do qual as instituições e organizações são dirigidas, controladas e responsabilizadas. Refere-se a sistemas e estruturas eficazes que facilitam uma adequada tomada de decisões, responsabilização, controlo e eficiência na organização. Estes sistemas e estruturas procuram promover a liderança e a orientação operacional honesta, de confiança, credível, transparente, responsabilizável, responsável e com uma inteligência concentrada. Catholic Relief Services (CRS) reconhece que uma boa Governança e gestão organizacional são essenciais para alcançar a eficiência e a sustentabilidade das suas organizações locais parceiras, e que são ingredientes vitais na manutenção de um equilíbrio dinâmico entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade, de produção eficiente e de distribuição de bens e serviços, e a responsabilização no uso do poder.

QUAL A FUNÇÃO DA GOVERNAÇÃO?

O Conselho deve estruturar as suas operações de acordo com os termos da constituição do corpo directivo, regulamento interno, e qualquer outro instrumento legal relacionado com a sua formação e funcionamento.

O Conselho deve cumprir as seguintes funções:

- Fornecer liderança, promovendo a integridade e a transparência nas suas relações internas ou externas com as partes interessadas
- Definir papéis claros e responsabilidades dos membros executivos e não-executivos do Conselho, tais como do Presidente do Conselho e do Director Executivo
- Definir e fornecer termos de referência para todos os Comitês Ad Hoc e permanentes
- Assegurar que o Conselho tem uma boa mistura de competências profissionais entre os seus membros, enriquecendo a sua operação
- Definir o negócio central da organização e desenvolver e executar o plano estratégico; monitorizar e avaliar a operação e plano de negócio da organização, assegurando que a organização permanece competitiva e viável
- Fornecer supervisão das operações e assegurar que a organização cumpre totalmente com as leis nacionais, locais, regulamentos e código de conduta da organização
- Avaliar as operações do Conselho, assegurando que é acrescentado valor ao negócio central e que o impacto institucional se reflecte na comunidade que serve
- Comunicar com frequência e eficácia com as partes interessadas, autoridade e a comunidade doadora, de forma a aproveitar novas oportunidades, adaptar-se a mudanças no meio dos negócios, e promover o interesse para alcançar a sustentabilidade técnica, organizacional e financeira

SUMÁRIO DESTA GUIA

Resumidamente, *Governança* refere-se a um quadro constituído por práticas legislativas, económicas, de cultura institucional que permitem à organização funcionar eficazmente, num ambiente organizado, responsável e responsabilizável.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DE GOVERNAÇÃO

O propósito da governação é de assegurar que o poder de decisão e os assuntos principais da organização são geridos com integridade, transparência e prestação de contas.

O propósito da Governação é assegurar que o poder de decisão da organização e o negócio central são dirigidos com integridade, transparência e responsabilização do corpo directivo da organização e das partes interessadas internas e externas. A Governação opera num quadro de leis, regulamentos e práticas organizacionais (formais e informais) no contexto da visão, missão e princípios orientadores da organização. Mantém um equilíbrio claro do poder que potencia relações e a justiça no processo de tomada de decisão.

A Governação procura criar um processo eficaz que, através da operação do Conselho, assegure o seguinte:

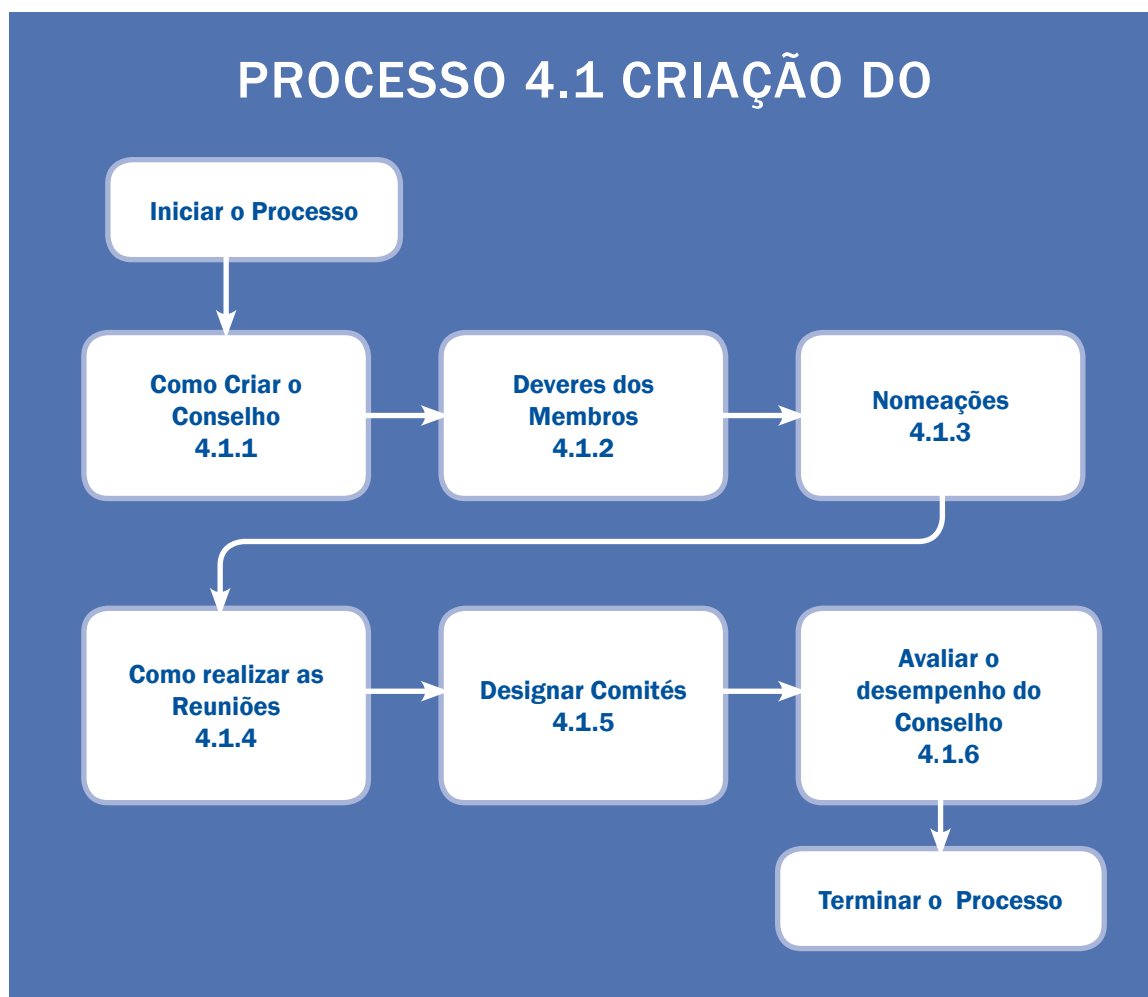
- Existe um pensamento estratégico
- O equilíbrio do poder e do controlo institucional é partilhado dentro dos limites do regulamento interno do Conselho
- Existe um processo democrático na selecção dos membros do Conselho, na eleição do Presidente, na formação de comités do Conselho, e na selecção e contratação de membros da equipa de gestão sénior
- Existem sistemas e estruturas para promover uma operação eficiente que seja eficaz no alcançar das metas estratégicas estabelecidas pelo Conselho
- Existe uma estrutura de supervisão para assegurar a integridade e a responsabilização das partes interessadas e dos proprietários da organização
- Existe uma função formal de supervisão do Conselho para assegurar que a organização cumpra com as leis locais e os regulamentos e instrumentos de regulamentação do corpo de gestão para promover a eficiência, a credibilidade, a competitividade, a viabilidade e a sustentabilidade
- As práticas da Governação são apropriadas, eficazes e cumpridas, com vista a promover uma operação viável, responsável e sustentável
- A cultura organizacional promove uma aprendizagem contínua e inovações

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 4.1 – CRIAÇÃO DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A formação e a estrutura do Conselho da organização devem ser baseadas numa política que proporciona uma mistura apropriada de competências, para fornecer a amplitude e a profundidade necessárias de conhecimento e experiência, de forma a ir ao encontro das responsabilidades e objectivos do Conselho. As questões pertinentes que devem ser tidas em consideração na formação e estrutura do Conselho estão resumidas em baixo, enquanto recomendações de políticas.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 4.1.1 – COMO CRIAR UM CONSELHO

NOME DO PASSO	COMO CRIAR UM CONSELHO
Número do Passo	4.1.1
Papel Organizacional	Corpo Directivo
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve consistir nos membros, designados pelo corpo directivo, que vão ao encontro de todos os pré-requisitos/critérios necessários.

Todos os membros do Conselho recém nomeados deveriam estar propriamente orientados sobre os seus deveres e responsabilidades.

Nomeação dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem ser nomeados por um comité mandatado do corpo directivo.¹
- A nomeação deve ser precedida pelo processo de indicação baseado nos critérios estabelecidos pelo comité mandatado.
- Todos os possíveis candidatos devem submeter os seus currículos ao comité mandatado para a sua leitura.
- O comité mandatado deve entrevistar todos os possíveis candidatos para confirmar as suas qualificações, disponibilidade e vontade de servir enquanto membro do Conselho.

Qualificações para os membros do Conselho:

Todos os membros do Conselho devem ter as seguintes qualificações:

- Interesse em apoiar a causa ou preocupação comum do Conselho
- Representar um grupo social comum que, em virtude das suas posições, foi nomeado para o Conselho
- Ser uma pessoa de integridade moral, com base no seu desempenho passado e no seu compromisso
- Possuir o grau mínimo de educação, com a excepção do grau mínimo de educação permitido em áreas do país onde o nível de literacia é baixo

¹ *Corpo Directivo* refere-se à instituição que possui ou governa a organização. Em certos casos, também se pode referir à Igreja, e noutros casos, aos fundadores da organização.

- Possuir o grau de aptidões exigido para essa posição
- Possuir o nível de experiência exigido, dentro da organização

Orientação e Desenvolvimento do Conselho:

- Recomenda-se que os novos membros nomeados do Conselho sejam devidamente orientados sobre as funções e responsabilidades esperadas. Além disso, deverá existir um reforço contínuo da capacidade do Conselho de assegurar que os membros do Conselho possuem as aptidões e competências necessárias para desempenhar as suas tarefas. De seguida, encontram-se os aspectos cruciais a serem considerados.

Cartas de Nomeação:

- Todos os membros do Conselho devem ser titulares de uma carta de nomeação que estipule os seus deveres e responsabilidades enquanto servirem o Conselho.
- O corpo directivo ou a autoridade nomeada mandatada pelo corpo directivo deve ser responsável pela emissão dessas cartas.

Aceitação pelos Membros do Conselho:

- Todos os novos membros nomeados do Conselho devem assinar e devolver uma cópia da carta de nomeação para indicar a sua aceitação ou rejeição da nomeação.
- Uma cópia de cada aceitação/rejeição de cada membro deve ser submetida à autoridade nomeada para a acção posterior.

Orientação:

- Após a inauguração, todos os novos membros nomeados do Conselho devem ser familiarizados e incluídos no Conselho.
- Posteriormente, os membros do Conselho que estão de saída devem providenciar uma pasta de transição até ou durante a segunda reunião do novo Conselho.
- A autoridade nomeada deve conduzir a orientação de todos os novos membros nomeados do Conselho, de preferência antes da eleição do Presidente do Conselho e responsáveis dos escritórios.

Formação ao Conselho:

- Todos os novos membros nomeados do Conselho devem ser formados em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) básica, planeamento estratégico, e questões de Governança, assim como tendências actuais e desenvolvimentos nos sectores de programa relacionados.
- Esta formação também deve equipar os membros com competências



Residentes de Mao, Republica Dominicana, lançaram recentemente uma campanha para ajudar a resolver os conflitos na sua comunidade. A incidência de ataques violentos baixou drasticamente desde que foi formado o grupo.

sobre como desempenhar eficazmente os seus papéis e responsabilidades.

Composição do Conselho:

- O Conselho deve ser equilibrado, tendo em consideração certos factos como a idade, o género, a profissão e a representação das partes interessadas.
- O Conselho deve ser equilibrado para assegurar a representação de diversas profissões relacionadas com programas centrais da organização, tais como agricultores, engenheiros, médicos/enfermeiros, clero, gestores, advogados, administradores provinciais, autoridades locais e líderes comunitários.
- A idade mínima e máxima recomendada deve ser de 25 e 65 anos, respectivamente, tendo em consideração a condição física e mental de cada indivíduo.
- Não obstante o referido, a competência de cada indivíduo deve ser uma consideração chave na selecção de todos os membros do Conselho.
- Enquanto parte interessada chave, o corpo directivo deve ser representado no Conselho, conforme considerado necessário.
- O ministério/departamento do governo responsável pelo sector do programa poderá estar representado no Conselho por um ex-membro oficial.

Dimensão do Conselho:

- A dimensão do Conselho deve ser entre três a sete membros com poder de voto. A quantidade de membros ex-oficiais será a considerada necessária.
- No mínimo, a composição do Conselho deve consistir no Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e membros.
- É recomendada a manutenção de um número ímpar com o propósito de evitar impasses nas votações.

PASSO 4.1.2 – DEVERES DOS MEMBROS

NOME DO PASSO	DEVERES DOS MEMBROS
Número do Passo	4.1.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Para os membros do Conselho, existem várias obrigações a serem cumpridas e regras a serem seguidas.

Deveres dos Membros do Conselho:

- Participar em todas as reuniões
- Fornecer apoio técnico ao Conselho
- Fazer contribuições profissionais durante as deliberações
- Participar nos comitês do Conselho, quando for apropriado
- Ser a voz das necessidades sentidas pela população que a organização serve

Mandato dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem servir mandatos de três anos, num máximo de dois mandatos.
- Os membros que são nomeados em virtude do seu cargo público, incluindo membros ex-oficiais, devem permanecer no Conselho enquanto estiverem nesse cargo.

Cessaçã o de Mandato dos Membro do Conselho:

- Deverá existir uma provisão para a cessação dos Mandatos dos membros do Conselho.
- Qualquer ausência injustificada por mais de três reuniões consecutivas de um membro do Conselho dará lugar a um inquérito para facilitar a decisão sobre a cessação do cargo.
- A cessação de membro pode dar-se antes do término do mandato, em casos como em que o membro é culpado de má conduta ou de violar qualquer regulamento do Conselho e/ou da organização.

- A cessação de membro deve ser faseada de tal forma que em nenhuma altura o Conselho esteja composto apenas por novos membros.
- O membro do Conselho pode renunciar ao cargo, desde que submeta um aviso em conformidade com o regulamento interno do Conselho.

Renomeação de Membros do Conselho:

- Deve ser feito um esforço para assegurar que a rotação e/ou os acordos de renovações faseadas são feitas de acordo com o regulamento interno do Conselho.
- O corpo directivo deve assegurar que alguns membros do Conselho sejam renomeados, com vista à continuidade.

Remuneração dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem servir de forma voluntária, como uma contribuição para a comunidade.
- A organização deve fornecer lanches durante as reuniões, quando for apropriado.
- Sempre que possível, as despesas de transporte incorridas de forma razoável em despesas de viagens, devem ser reembolsadas aos membros.

Integridade dos Membros do Conselho:

- Cada membro do Conselho deve manter uma integridade moral e profissionalismo durante todo o período do seu mandato.
- Os membros devem, sempre, servir o interesse da organização enquanto ocupam o cargo e devem evitar a tomada de decisões que possam conduzir a um conflito de interesses.

Mandato do Conselho:

- O mandato do Conselho deve ser claramente estipulado na constituição da organização, planos estratégicos e outros documentos de políticas internas relevantes.

PASSO 4.1.3 – NOMEAÇÕES

NOME DO PASSO	NOMEAÇÕES
Número do Passo	4.1.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Para além das responsabilidades de todos os membros do Conselho, aqueles escolhidos para ocupar uma posição distinta estarão sujeitos a mais obrigações e padrões.

Deveres do Presidente do Conselho:

- Convocar e presidir todas as reuniões do Conselho (na eventualidade da sua ausência, o Vice-Presidente irá substituí-lo)
- Fornecer uma liderança e direcção positiva e pro-activa
- Servir como porta-voz da organização
- Fornecer feedback e responsabilização ao conselho de administração da organização
- Ser o signatário da conta bancária designada da organização
- Aprovar a participação e os registos de deliberações em nome do Conselho

Qualificações do Presidente do Conselho:

O corpo directivo deve nomear o Presidente de entre os membros do Conselho.

As qualificações do Presidente do Conselho devem incluir as seguintes:

- Ser uma pessoa com integridade moral, com base no seu desempenho e compromisso no passado
- Possuir um nível mínimo de educação, ou o seu equivalente
- Possuir um nível mínimo de experiência numa posição de gestão de topo numa organização ou demonstrar capacidades comprovadas em gestão
- Possuir boas competências inter-pessoais e a capacidade de trabalhar com pessoas de diversos contextos ou origens

Deveres do Vice-Presidente do Conselho:

- O Vice-Presidente deverá ser o adjunto do Presidente e desempenhará as funções do Presidente na sua ausência. O Vice-Presidente deverá ser eleito de entre os membros do Conselho na primeira reunião, quando o Conselho é formado.

Deveres do Secretário do Conselho:

O Director Executivo da organização deverá servir como Secretário do Conselho e como um membro sem direito a voto. Enquanto Secretário, o Director Executivo estende os seus serviços a título honorário. Os seus deveres e responsabilidades devem incluir o seguinte:

- Convoca e prepara a agenda para as reuniões do Conselho, em colaboração com o Presidente
- Envia aos membros do Conselho as convocatórias para as reuniões, juntamente com a ordem de trabalhos e outros documentos para a reunião, e faz o acompanhamento posterior para a confirmação
- Elabora as actas durante as reuniões do Conselho, distribui um rascunho das actas para serem aprovadas pelo Conselho e documenta a acta final aprovada das reuniões
- Guarda todos os registos das deliberações e decisões do Conselho
- Assegura-se da implementação adequada de todas as decisões do Conselho
- Prepara relatórios para apresentar ao Conselho

Deveres do Tesoureiro do Conselho:

O Tesoureiro deve estar familiarizado com finanças, contabilidade e/ou gestão.

As responsabilidades do Tesoureiro devem incluir o seguinte:

- Receber todos os relatórios financeiros da organização e apresentá-los ao Conselho
- Presidir os comités sobre finanças e auditoria do Conselho
- Aconselhar o Conselho em matérias financeiras
- Examinar as contas da organização com antecedência e clarificar questões financeiras, especialmente aquelas relacionadas com despesas de capital
- Quando a organização tem um departamento financeiro substancial, o papel do Tesoureiro deve ser o de receber e apresentar relatórios financeiros anuais, para aprovação do Conselho

PASSO 4.1.4 – AGENDA DAS REUNIÕES DO CONSELHO

NOME DO PASSO	AGENDA DAS REUNIÕES DO CONSELHO
Número do Passo	4.1.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	As reuniões do Conselho, agendadas regularmente, seguem uma agenda para assegurar que todas as questões são discutidas e/ou completadas.

Convocatória:

- O Presidente deve convocar todas as reuniões do Conselho através do Secretário.
- Na ausência do Presidente, o Vice-Presidente pode convocar a reunião.
- O agendamento de todas as reuniões do Conselho deve ser feito anualmente ou no início do ano fiscal ou civil.
- Depois de consultar o Presidente, o Secretário deverá enviar convocatórias formais para a reunião a todos os membros do Conselho, com uma antecedência mínima de 14 dias.
- Se tanto o Presidente como o Vice-Presidente não puderem estar presentes na reunião, a reunião será adiada.

Frequência:

- As reuniões do Conselho devem ter uma frequência mínima trimestral ou, quando necessário, podem ser convocadas entre reuniões agendadas.
- O quorum para todas as reuniões deve ser no mínimo 50% + 1, incluindo o Presidente, Vice-Presidente, ou outro membro nomeado para presidir a reunião, e excluindo qualquer pessoa que esteja a assistir, não sendo membro do Conselho.²

² Nas reuniões, os membros do Conselho são normalmente considerados *presentes*, enquanto os não-membros *assistentes*



Moradores do vilarejo de Kravica caminham perto de uma casa construída pela CRS. O processo de retorno das pessoas deslocadas pela guerra da Bósnia-Herzegovina é complicado e milhares ainda vivem em centros colectivos.

- Reuniões extraordinárias podem ser convocadas para resolver questões urgentes, desde que com um aviso prévio de, pelo menos, dois dias, a todos os membros.

Todas as reuniões do Conselho devem ter uma agenda estruturada que contenha toda ou parte da seguinte informação:

- Chamada dos membros
- Leitura e confirmação das actas das reuniões anteriores
- Questões originárias de reuniões anteriores
- Relatórios da operação da organização, conforme o solicitado
- Agenda substancial para deliberação
- Outros assuntos

É recomendável que o Conselho inicie a reunião com a deliberação sobre qualquer novo assunto, de forma a permitir uma atenção adequada ao novo assunto, assegurando, ao mesmo tempo, reuniões curtas e produtivas.

Documentos:

- Todos os documentos referentes a uma certa reunião do Conselho devem ser enviados para todos os membros do Conselho com uma antecedência mínima de duas semanas.
- O Secretário deve assegurar que todos os membros do Conselho recebem os documentos dentro do prazo estabelecido, através da efectuação do acompanhamento.

Confidencialidade:

- O Secretário deve assegurar que todas as deliberações durante as reuniões do Conselho são mantidas confidenciais.
- Todos os membros do Conselho devem respeitar sempre a confidencialidade.

Duração:

- Normalmente, todas as reuniões do Conselho não ultrapassam as três horas, a não ser que seja absolutamente necessário.
- Qualquer reunião extraordinária do Conselho está isenta desta regra geral.

Os membros do Conselho devem-se esforçar para avaliar a sua conduta das suas reuniões, como no *Anexo A: Ferramenta de Avaliação das Reuniões do Conselho*.

PASSO 4.1.5 – DESIGNAR COMITÉS

NOME DO PASSO	DESIGNAR COMITÉS
Número do Passo	4.1.5
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Por vezes é necessário designar sub-grupos dentro do Conselho, chamados <i>comités</i> , para lidar com tarefas específicas.

Em certos programas rurais, o tamanho da organização parceira local é pequeno e a sua estrutura apenas consiste num corpo directivo ou Conselho de fundadores, Conselho de gestão e equipa de gestão. Contudo, noutros programas rurais, a estrutura da organização parceira local é tão robusta que o Conselho de gestão tem diversos comités, por exemplo, executivo, programático, financeiro e de auditoria, e de recursos humanos. Nestes casos, são recomendadas as seguintes estruturas e funções dos comités do Conselho:

Os membros dos comités do Conselho devem ser nomeados conforme as suas qualificações, experiência e aptidões exigidas.

Relações Hierárquicas:

- Todos os comités do conselho devem deliberar sobre questões referentes à sua especialização e devem comunicá-las ao Conselho para a aprovação necessária, antes da implementação de qualquer decisão.
- O Conselho deve deliberar sobre os relatórios submetidos pelos comités e aprovar ou sugerir emendas necessárias, antes da implementação.
- As excepções ao ponto anterior devem ser limitadas às decisões para as quais os comités são mandatados para tomar e implementar, conforme o estipulado nos seus termos e referências.

Comités Potenciais e Descrições:

- **Comité Executivo**
 - Deve ter pelo menos três membros e no máximo cinco, incluindo o Presidente, o Secretário, o Tesoureiro/Presidente do comité financeiro, e Director Executivo
 - Exerce a autoridade do Conselho, sujeita à aprovação de todo o Conselho. As acções podem ser feitas em nome do Conselho, em períodos temporários de emergência, entre reuniões do Conselho agendadas regularmente.
- **Comité Programático**
 - Assegura que a actividade central da organização é desenvolvida de forma eficaz e eficiente
 - Composto por dois membros do Conselho e chefes seleccionados de diversos departamentos da organização
- **Comité Financeiro**
 - Estabelece categorias detalhadas de custos e receitas para o planeamento e o orçamento
 - Desenvolve um plano de investimento
 - Revê e assegura que os relatórios financeiros regulares da organização são precisos e oportunos
 - Desenvolve políticas e linhas orientadoras financeiras, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAPs)
 - Verifica, qualifica e recomenda ao Conselho a nomeação de auditores externos
- **Comité de Recursos Humanos**
 - Estabelece uma estrutura de pessoal e um plano de gestão de recursos humanos e aconselha sobre a melhor gestão de recursos humanos na organização
- **Comités Ad Hoc**
 - Quando necessário, o comité Ad Hoc pode ser criado para lidar com questões que não se enquadram nas áreas dos outros comités do Conselho
 - Os termos de referência (ToR) para cada comité assim formado devem ser definidos e estipulados de forma clara, e tornados acessíveis a todos os interessados
 - Assim que um comité Ad Hoc tenha terminado a sua tarefa mandatada pelo Conselho, deixará de existir

PASSO 4.1.6 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CONSELHO

NOME DO PASSO	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CONSELHO
Número do Passo	4.1.6
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho e os seus membros devem ser sujeitos a uma revisão do desempenho.

Desempenho Geral do Conselho:

- O corpo directivo ou a autoridade nomeada deve realizar uma avaliação anual do desempenho do Conselho.
- Sempre que possível ou necessário, tal avaliação deve ser conduzida por um consultor externo contratado pelo corpo directivo ou autoridade nomeada.
- Esta avaliação deve ser baseada numa ferramenta de avaliação bem desenvolvida, utilizada por instituições, tais como as utilizadas actualmente pelo governo. Ver *Anexo B: Ferramenta de Avaliação do Conselho*.

Avaliação dos Membros do Conselho:

- Todos os membros do Conselho devem ser avaliados através de uma ferramenta de avaliação de desempenho, que deve incorporar critérios de desempenho.

Avaliação do Presidente:

- O Presidente deve ser avaliado pelo comité do corpo directivo.
- A avaliação também deve ser realizada através de uma ferramenta de avaliação do desempenho acordada.

Divulgação dos Resultados da Governança Institucional:

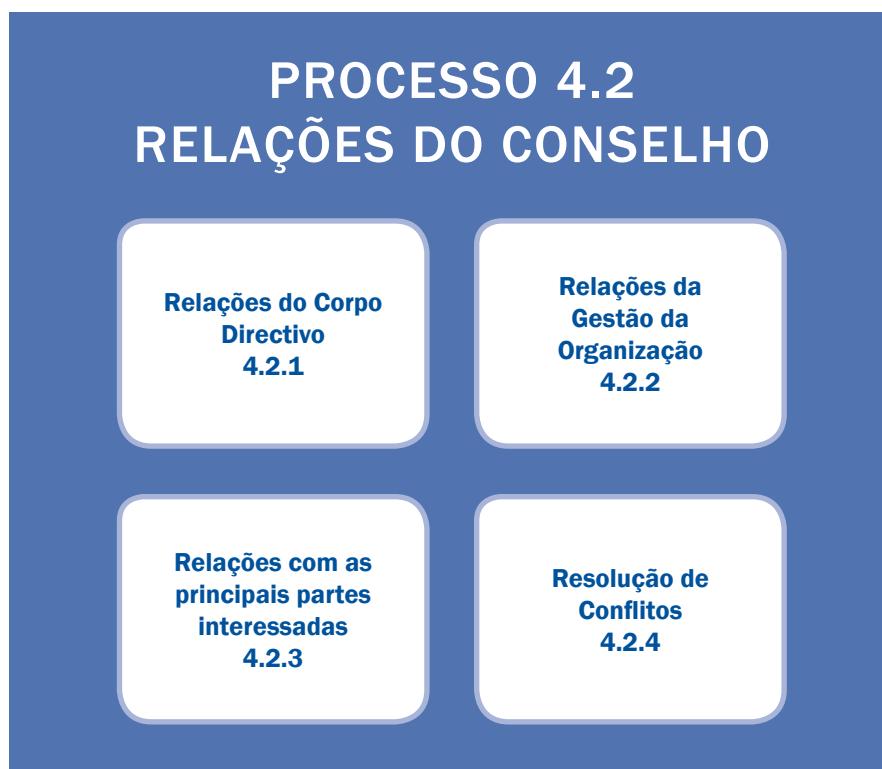
- O comité executivo deve divulgar os resultados da Governança organizacional ao Conselho, trimestralmente, e às partes interessadas anualmente, através de um relatório anual.
- O Conselho deve apresentar o relatório anual da organização ao corpo directivo, durante a reunião anual do corpo directivo.
- O relatório anual deve incluir uma secção sobre a Governança e o desempenho do Conselho.

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 4.2 – RELAÇÕES DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

É importante que o Conselho mantenha relações com todas as partes chave interessadas do negócio. Estes incluem o corpo directivo, a gestão organizacional, o governo local e outros. Cumprir as obrigações e desempenhar os deveres exigidos para manter estas relações é vital para a saúde da organização.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 4.2.1 – RELAÇÕES DO CORPO DIRECTIVO

NOME DO PASSO	RELAÇÕES DO CORPO DIRECTIVO
Número do Passo	4.2.1
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir as obrigações, para manter as relações com o corpo directivo.

É importante a existência de uma comunicação e de uma relação de trabalho saudável entre o Conselho e o corpo directivo. Esta relação deve ser sempre respeitada e mantida. Os aspectos principais a serem considerados e as recomendações de políticas são as seguintes:

Nomeação:

- O corpo directivo deve ser totalmente responsável pela nomeação dos membros do Conselho. Poderá delegar esta função a um representante do corpo directivo.

Desenvolvimento:

- O corpo directivo deve ter um envolvimento directo na orientação e desenvolvimento de todos os membros do Conselho, através de formação ou outras vias.
- Órgãos relevantes do corpo directivo devem estar preparados para promover o envolvimento directo do corpo directivo na orientação e desenvolvimento dos membros do Conselho, assim como assegurar uma supervisão geral das suas decisões e actividades, de forma a garantir o domínio.

Remuneração:

- O Conselho deve criar um esquema razoável de remunerações (para todas as posições na organização, incluindo o director executivo), o qual deve ser aprovado pelo órgão relevante do corpo directivo.

Nomeações de Pessoal Sénior:

- O Conselho deve identificar e nomear o director executivo, em conformidade com o corpo directivo.

O conselho deve cumprir as suas obrigações para manter uma relação com o corpo directivo.

- O Conselho deve nomear o pessoal sénior de gestão da organização, em conformidade com o director executivo.

Disciplina do Director Executivo:

- O director executivo deve responder perante o Conselho.
- O Conselho deve ser responsável por disciplinar o director executivo e informar o corpo directivo acerca de todas as decisões tomadas.
- O corpo directivo deve canalizar todas as questões referentes ao director executivo para o Conselho, de forma a poder agir em conformidade.

Remuneração e Desenvolvimento Contínuo do Director Executivo:

- O Conselho deve estabelecer uma remuneração razoável para o director executivo, tendo em consideração as suas qualificações e experiência e disponibilidade de recursos.
- O Conselho também deve realizar uma avaliação das necessidades de formação, juntamente com o director executivo, e desenvolver em conjunto um programa de formação para o director executivo de forma a assegurar o seu desenvolvimento contínuo.

Relações Públicas:

- O Conselho deve ser responsável, em consulta com o conselho de associados, por todas as relações públicas referentes à organização.

Responsabilidade Social:

- O Conselho deve ser responsável, em consulta com o corpo directivo, por supervisionar actividades referentes à responsabilidade social.
- A gestão da organização deve dedicar-se e planear todas as actividades referentes à responsabilidade social, com a aprovação do Conselho.

A relação entre o corpo directivo e o Conselho deve estar claramente definida e estipulada, e os detalhes devem ser facilmente acessíveis a todos os interessados. A definição deve especificar o seguinte:

- Linhas orientadoras de referência sobre os deveres e as responsabilidades respectivas do Conselho e do corpo directivo
- A estrutura de cada um e a relação entre os dois
- Mecanismos de resolução de conflitos
- Relação informativa entre o Conselho e o corpo directivo e vice-versa
- Natureza, âmbito e conteúdo de todos os relatórios e/ou questões a serem submetidos/consultados pelo corpo directivo

PASSO 4.2.2 – RELAÇÕES DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

NOME DO PASSO	RELAÇÕES DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO
Número do Passo	4.2.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir obrigações, para manter as relações com a gestão da organização.

Clareza dos Papéis:

- Os deveres e as responsabilidades do Conselho e da gestão da organização devem estar claramente definidos e facilmente acessíveis a todos os envolvidos.
- A gestão da organização deve desenvolver, em consulta com o Conselho, todos os planos estratégicos para a organização.

Formulação e Implementação de Políticas:

- O Conselho deve ser responsável pela formulação de políticas.
- A gestão da organização deve ser responsável pela implementação de políticas.

Relações de Trabalho:

- A gestão da organização deve assegurar-se de que procura a aprovação necessária do Conselho e mantém o Conselho informado acerca da implementação das suas decisões.

Comunicação:

- Deve existir uma comunicação constante entre o Conselho e a gestão da organização.
- Os canais de comunicação devem estar claramente definidos, abertos e utilizados apropriadamente.
- A comunicação deve ser, normalmente, conduzida entre o Presidente do Conselho e o Director Executivo, excepto se delegado de outra forma.



Beneficiárias da CRS voltam de uma reunião na aldeia de Ajo no Sudeste da Etiópia. Através de um projeto apoiado pela CRS, ao juntarem esforços e recursos na venda de leite numa cidade distante estas mulheres agora são capazes de guardar dinheiro.

- O corpo directivo deve canalizar toda a sua comunicação à gestão através do Presidente do Conselho.

Avaliação do Desempenho do Director Executivo:

- Em coordenação com o comité de recursos humanos, o Conselho deve criar indicadores de desempenho através dos quais o desempenho do director executivo será avaliado.

Conselho da Gestão – Gestão da Organização:

- Os deveres e as responsabilidades do Conselho e da gestão da organização devem estar claramente definidos e facilmente acessíveis a todos os envolvidos.
- O Conselho e a gestão da organização devem cumprir sempre com os seus deveres e responsabilidades definidos
- Onde existir falta de clareza, o corpo directivo poderá ser chamado para facilitar a interpretação, proporcionando uma melhor compreensão.
- Se o mecanismo referido no ponto anterior não resultar, o Conselho e a gestão da organização irão trazer recursos externos para ajudar a resolver as diferenças.

PASSO 4.2.3 – RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS PRINCIPAIS

NOME DO PASSO	RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS PRINCIPAIS
Número do Passo	4.2.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir as obrigações, de forma a manter as relações com os ministérios do governo.

Os ministérios do governo e outras partes interessadas principais devem estar representados no Conselho como membros ex-oficiais. A organização deve fazer o seguinte:

- Assegurar o envio de relatórios regulares aos respectivos ministérios do governo.
- Cumprir sempre com as políticas nacionais, regulamentos e padrões estabelecidos pelo governo.
- Participar activamente em actividades do governo, incluindo o planeamento de desenvolvimento anual e o fórum do sector do programa.

Deve existir uma comunicação regular e oportuna entre o Conselho e os ministérios do governo, para facilitar o planeamento e a implementação adequadas das actividades da organização.

O corpo directivo pode precisar de estar envolvido em questões operacionais referentes ao estatuto legal e ao envolvimento com partes interessadas externas.

PASSO 4.2.4 – RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

NOME DO PASSO	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
Número do Passo	4.2.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Todos os conflitos de interesse devem ser imediatamente divulgados e tratados de acordo com as linhas orientadoras estabelecidas.

Todos os conflitos de interesse devem ser imediatamente divulgados e tratados de acordo com as linhas orientadoras estabelecidas.

Divulgação de Conflitos de Interesse:

- Qualquer membro do Conselho que tenha um interesse directo e/ou indirecto em qualquer contrato e/ou proposta de contrato com a organização deve divulgar a natureza do seu interesse ao Conselho.
- Qualquer membro que divulgue tal interesse não deve ser designado para participar em qualquer deliberação ou votação sobre qualquer questão referente ao tal contrato. Se votar, o seu voto será considerado nulo.
- O Conselho deve desenvolver linhas orientadoras que clarifiquem a forma como os membros do Conselho e da gestão da organização devem divulgar qualquer conflito de interesses existente.

O Conselho deve assegurar que mantém boas relações públicas com as agências reguladoras relevantes.

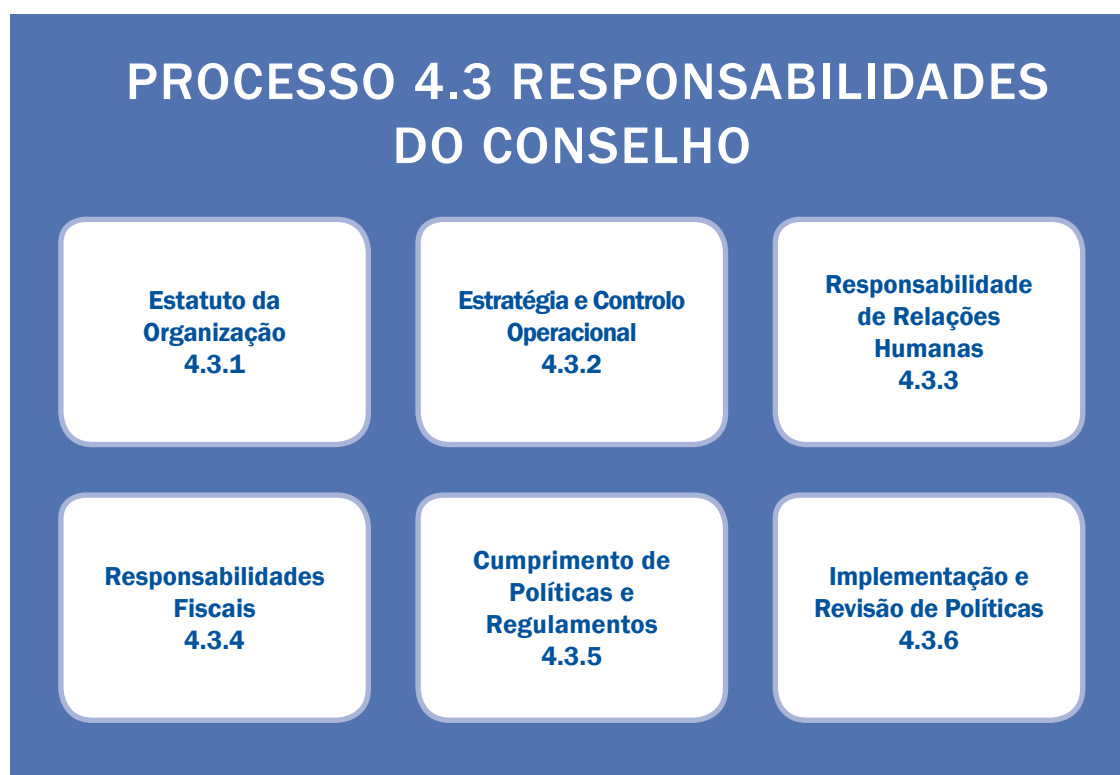
PROCESSO DE NEGÓCIO TIC

4.3 – RESPONSABILIDADES DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As inúmeras responsabilidades de uma organização asseguram que ela está no bom caminho e que continua no bom caminho. Estas responsabilidades incluem a determinação do estatuto e da estratégia da organização e a supervisão de certas áreas funcionais, tais como finanças, recursos humanos e cumprimento.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 4.3.1 – ESTATUTO DA ORGANIZAÇÃO

NOME DO PASSO	ESTATUTO DA ORGANIZAÇÃO
Número do Passo	4.3.1
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve ser responsável por determinar o estatuto da organização, no que se refere ao negócio central, estatuto legal e estrutura organizacional.

Todas organizações devem ter uma situação jurídica clara.

Determinação do Negócio Central:

- O Conselho deve determinar o negócio central da organização e aprovar qualquer área nova de expansão/desenvolvimento do programa.
- O negócio central deve ser definido da forma mais clara possível para evitar qualquer possível desvio para um negócio não central, que poderá dar lugar a questões regulatórias com entidades como a Autoridade Nacional de Rendimento.

Negócio Central Versus Outras Prioridades:

- Não deve existir qualquer conflito entre o negócio central e outros negócios nos quais a organização possa estar envolvida, por exemplo, estabelecer e gerir actividades geradoras de receitas como uma fonte adicional de rendimento.

Estatuto Legal:

- Todas as organizações devem ter um estatuto legal de entidade claro.
- É recomendável que os instrumentos legais referentes ao título de propriedade sejam desenhados de forma a salvaguardar a autonomia e identidade da organização. Isto pode criar vias de apoio financeiro do governo e outras agências financiadoras.

Propriedade e Autonomia:

- A não ser que seja expressamente estipulado o oposto, o corpo directivo deve continuar sempre a ser o proprietário da organização.

- A natureza e duração de qualquer relação existente com o governo devem ser cuidadosamente negociadas e expressamente estipuladas.
- O negócio central da organização deve estar claramente definido para reflectir a relação entre a organização e o corpo directivo.
- O corpo directivo deve desenvolver a sua capacidade de gerir convenientemente e responsabilizar-se por qualquer apoio financeiro recebido pela organização por parte do governo e outras agências financiadoras.

Estrutura Organizacional:

- A organização deve ter uma estrutura organizacional clara que reflecta claras ligações e relações entre o Conselho e o corpo directivo. Um exemplo de uma organização robusta está incluído no *Anexo C: Exemplo de Quadro Organizacional*.

PASSO 4.3.2 – ESTRATÉGIA E CONTROLO OPERACIONAL

NOME DO PASSO	ESTRATÉGIA E CONTROLO OPERACIONAL
Número do Passo	4.3.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho tem a responsabilidade de supervisionar a estratégia de uma organização, de tal forma que deve nomear o director executivo.

Nomeação do Director Executivo:

- O Conselho, juntamente com o corpo directivo, deve nomear o director executivo da organização.
- Sempre que possível, um consultor externo de recrutamento de pessoal poderá assistir no recrutamento de um director executivo. Esse consultor deve ser escolhido pelo Conselho através de um processo competitivo.
- O Conselho, juntamente com o conselho de associados relevantes, deve desenvolver as qualificações e descrições de trabalho do director executivo.
- O director executivo deve representar a organização em todas as reuniões técnicas.
- O director executivo deve assegurar o cumprimento dos regulamentos, padrões e linhas orientadoras do governo.

Visão, Missão e Objectivos Estratégicos:

- O Conselho deve estar totalmente envolvido no desenvolvimento do plano estratégico da organização, assim como na definição da visão, missão e valores centrais. O corpo directivo deve ser consultado na determinação da visão, para assegurar consistência com a visão do conselho de associados.
- A gestão da organização deve criar o plano estratégico, através de um processo participativo, envolvendo contribuições de todos os departamentos e secções.

- A gestão da organização deve apresentar ao Conselho a estratégia formulada para sua aprovação.
- Todos os planos estratégicos devem ter articulado um plano de execução claro nos planos operacionais anuais ou no plano anual de actividades.

Avaliação do Desempenho da Gestão:

- O Conselho deve conduzir uma avaliação do desempenho da gestão da organização.
- Deve criar linhas orientadoras claras, detalhando em que circunstâncias o corpo directivo deve estar envolvido neste processo.

Relatórios de Desempenho:

- Devem existir linhas orientadoras claras referentes à natureza e aos conteúdos de todos os relatórios a serem preparados pela gestão da organização e apresentados ao Conselho.
- A gestão da organização deve ser responsável por submeter ao Conselho relatórios de desempenho regulares, precisos e oportunos.
- O Conselho deve avaliar os relatórios submetidos e ter em consideração os riscos inerentes a esses relatórios.

Gestão do Risco:

- A gestão da organização deve ser responsável por gerir os riscos da organização.
- O Conselho deve providenciar a liderança necessária na identificação, análise, avaliação e gestão de potenciais riscos para a organização.

PASSO 4.3.3 – RESPONSABILIDADES DOS RECURSOS HUMANOS

NOME DO PASSO	RESPONSABILIDADES DOS RECURSOS HUMANOS
Número do Passo	4.3.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve assegurar que as políticas justas de recursos humanos (RH) estão activas e poderá ter de formar um Comité de RH para lidar com detalhes mais precisos.

O conselho é responsável por estabelecer e assegurar conformidade com as leis nacionais.

As seguintes responsabilidades gerais do Conselho, respeitantes aos recursos humanos, devem-se aplicar a todas as organizações, independentemente do seu tamanho e estrutura:

- O Conselho é responsável por estabelecer e assegurar o cumprimento de leis nacionais e padrões organizacionais. Os estatutos adoptados pelo Conselho devem-se conformar às leis nacionais e locais de trabalho e saúde e segurança ocupacional.
- O Conselho compromete-se a realizar, pelo menos, uma vez por ano, uma auditoria para avaliar a segurança de todas as operações. Caso seja exigido, o Conselho deve contratar um especialista em segurança e saúde ocupacional para conduzir a auditoria.
- Em cada reunião do Conselho, o Conselho irá receber e rever um relatório de segurança do director executivo da organização.
- O Conselho também se compromete a alocar suficientes recursos financeiros, humanos e materiais para a função de segurança e saúde da organização.

Um comité de Recursos Humanos será estabelecido pelo Conselho para concretizar outras responsabilidades.

No que diz respeito a políticas de pessoal, o comité de Recursos Humanos será responsável pelo seguinte:

- Implementar e assegurar o compromisso organizacional de segurança e saúde do pessoal
- Estabelecer uma estrutura de pessoal e um plano de gestão de recursos humanos que oferece conselhos sobre como gerir da melhor maneira os recursos humanos na organização e revê-los todos os anos, de forma a assegurar níveis óptimos de pessoal para desempenhar as funções principais da organização.
- Aprovar os parâmetros e conteúdos de negociação dos contratos de trabalho da organização, incluindo o estabelecimento de linhas orientadoras referentes à remuneração e a revisão da razoabilidade das propostas de escalões de remunerações do pessoal e a igualdade e justiça do processo de atribuição de remuneração
- Definir os indicadores de desempenho para todas as posições na organização
- Rever e recomendar um plano anual de desenvolvimento de recursos humanos
- Assegurar que todo o pessoal estrangeiro cumpre as leis do país
- Rever todas as ferramentas de avaliação de pessoas existentes, para assegurar que estão actualizadas e que são de confiança

A gestão da organização deve realizar avaliações a todo o pessoal, anualmente.

No que diz respeito ao director executivo, o comité dos recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Recrutar e seleccionar todos os candidatos para a posição de director executivo e enviar essa informação para o Conselho realizar uma nomeação
- Rever anualmente, juntamente com o Conselho, os pacotes de remuneração do director executivo e da gestão
- Rever e aprovar as recomendações feitas, juntamente com o director executivo, referentes ao desempenho e remuneração do pessoal
- Definir os deveres e responsabilidades do director executivo, juntamente com o Conselho (este poderá procurar competitivamente os serviços de um consultor externo que irá assistir na realização dos deveres e responsabilidades do director executivo, assim como assistir na realização e negociação dos contratos de desempenho).

No que diz respeito às posições-chave da organização, o comité de recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Entrevistar candidatos para a gestão senior e posições técnicas e fazer recomendações ao Conselho para uma nomeação (Todas as posições-chave na organização devem ter uma descrição do trabalho adequada, para assegurar que a nomeação é realizada pela autoridade relevante de forma apropriada).
- Assegurar a implementação do processo relativo à revisão de remunerações dos directores e dos membros dos comités
- Desenvolver uma política de recursos humanos para a organização e aprovar a delegação da autoridade e outros procedimentos-chave de gestão de recursos humanos
- Fornecer conselhos e orientações ao director executivo sobre a resolução de questões substanciais acerca da gestão dos recursos humanos, tais como o desenvolvimento e a disciplina do pessoal
- Considerar questões importantes de gestão de recursos humanos, tais como o planeamento de sucessão de gestão e a gestão de conhecimento
- Estabelecer políticas com o objectivo de promover a continuidade dentro da gestão da organização, incluindo um plano de sucessão que deve detalhar a forma como as posições-chave na organização devem ser geridas, quando ficam vagas

No que diz respeito às remunerações, o comité de recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Estabelecer políticas de remunerações justas para promover a continuidade e a motivação do pessoal
- Desenvolver linhas orientadoras compreensivas para os escalões de remunerações/prémios, baseadas nos recursos e na capacidade de gerar receitas, assim como o mercado local existente
- Definir um escalão de salário mínimo para cada nível de pessoal
- Desenvolver estratégias para motivar os funcionários através de outros benefícios financeiros e não-financeiros e bónus que não estão incluídos na remuneração/compensação
- Realizar revisões periódicas da estrutura de remunerações e do sistema de compensações

PASSO 4.3.4 – RESPONSABILIDADES FISCAIS

NOME DO PASSO	RESPONSABILIDADES FISCAIS
Número do Passo	4.3.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve servir como o aprovador de alto nível das finanças da organização e calendarizar auditorias regulares para assegurar o cumprimento.

Todas as organizações devem ter um comité financeiro e de auditoria totalmente funcional, que estabeleça categorias de custos detalhadas e reveja itens de planeamento e orçamento. Estas responsabilidades incluem as seguintes:

- Rever, monitorizar e recomendar melhoramentos ao controlo interno e aos processos de relatórios financeiros
- Supervisionar os processos de auditoria internos e externos da organização
- Fornecer sugestões independentes ao Conselho, em matérias pertinentes sobre a responsabilização e responsabilidade financeira da organização
 - Procurar e propor ao conselho auditores externos para serem nomeados
 - Negociar a taxa de auditoria e recomendar ao Conselho
 - Rever as propostas de orçamento
 - Monitorização a implementação da política de aquisição da organização
 - Reunir pelo menos quatro vezes por ano

Mobilização de recursos:

- A organização deve procurar desenvolver um plano de mobilização de recursos, juntamente com o Conselho, e mobilizar recursos do governo, do sector privado, de parceiros de desenvolvimento e outros doadores.

Todas organizações devem ter um comité plenamente funcional de finanças e auditoria.



Membros da equipa da Caritas Haiti realizam uma visita numa cidade onde 40 famílias receberam material de construção para apoiar a reabilitação das suas casas depois de três furacões em 2008.

Planos de Investimento:

- É altamente recomendável que a organização desenvolva um plano de investimento claro sob a liderança do seu Conselho.

Relatórios Financeiros:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização submete, regularmente, relatórios financeiros precisos e oportunos.
- Todos os relatórios financeiros devem ir ao encontro do conjunto de critérios de padrões aceitáveis.

No que diz respeito ao controlo financeiro, as responsabilidades do Conselho devem incluir o seguinte:

- Apoiar o desenvolvimento de políticas e linhas orientadoras financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAPs), que estão bem documentados e são bem conhecidos pelos seus utilizadores
- Liderar formações na integridade e liderança
- Criar uma estrutura clara de separação dos deveres e responsabilidades para promover a responsabilização e transparência financeira
- Rever de forma regular e avaliar a implementação de políticas e linhas orientadoras financeiras

Auditorias Financeiras

- O Conselho deve estabelecer linhas orientadoras claras para definir a separação da função de auditoria financeira da função mais alargada da gestão.
- Um auditor interno será responsável por rever continuamente e reforçar os sistemas e procedimentos de controlo interno.
- O auditor interno deve comunicar as operações financeiras diárias, conforme for necessário e exigido pelo comité de finanças e auditoria.
- A organização deve realizar, regularmente, auditorias detalhadas (ou seja, em todos os sistemas na organização, para além dos sistemas financeiros).
- Os livros de contas devem ser mantidos e, anualmente, auditados por um auditor externo nomeado pelo Conselho.
- O auditor externo deve apresentar o seu relatório ao Conselho e/ou ao comité mandatado do corpo directivo.

PASSO 4.3.5 – CUMPRIMENTO DE POLÍTICAS E REGULAMENTOS

NOME DO PASSO	CUMPRIMENTO DE POLÍTICAS E REGULAMENTOS
Número do Passo	4.3.5
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve assegurar que a gestão da organização cumpra todas as políticas e os procedimentos internos.

Constituição:

- A organização deve ter uma constituição legalizada e assegurar que cumpra os estatutos do seu corpo directivo e as leis e regulamentos locais.
- Qualquer pedido de isenção dos termos da constituição deve ser feito por escrito e sujeito a uma aprovação escrita do Conselho.
- A organização deve criar um código de conduta, que será desenvolvido juntamente com o Conselho e os funcionários de todos os níveis, e deve ser consistente com a constituição do conselho de associados.

Cumprimento de Políticas Internas:

- O Conselho deve assegurar que a gestão da organização cumpra todas as políticas internas e os procedimentos existentes.
- Um sistema de auditoria poderá ser realizado anualmente ou quando necessário para assegurar o cumprimento.

Corpos Profissionais:

- A gestão da organização deve assegurar que todos os membros profissionais do pessoal da organização estão registados nas agências reguladoras relevantes.

Requisitos Estatutários:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização cumpra com todos os requisitos estatutários existentes e relevantes, tais como licenças

operacionais, o fundo de segurança social nacional, a autoridade de avaliação nacional, a autoridade reguladora do fundo de pensões, etc.

- O diálogo com as agências reguladoras relevantes deve ser iniciado e encorajado a diferentes níveis pela organização, dependendo da natureza das questões a serem tratadas.

Sindicatos:

O Conselho e a gestão da organização devem fazer o seguinte:

- Assegurar relações respeitadas e cordiais com todos os sindicatos relevantes
- Reconhecer o direito de todos os funcionários em aderir a um sindicato à sua escolha
- Facilitar um ambiente propício ao diálogo e a negociações, de forma a promover relações industriais harmoniosas

Agências Governamentais Relevantes:

- A gestão da organização deve assegurar que esta cumpre todas as políticas, padrões, linhas orientadoras e regulamentos existentes estabelecidos pelas agências governamentais relevantes.
- Para assegurar que a organização submeta todos os seus relatórios regularmente aos ministérios do governo, a gestão deve especificar o prazo dentro do qual esses relatórios devem ser submetidos aos departamentos competentes.

Convenções Internacionais:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização está atenta às convenções e tratados internacionais referentes a diferentes sectores de programas e para os quais o seu país é signatário.
- O Conselho e gestão devem estar totalmente sensibilizados quanto aos conteúdos e à importância destas convenções internacionais.

Acordos com Parceiros de Desenvolvimento:

- O Conselho e a gestão da organização devem assegurar que os termos e condições de todos os contratos, memorandos de entendimento (MDE) e qualquer outro acordo com parceiros de desenvolvimento, incluindo as agências financiadoras, são cuidadosamente negociados e examinados através de uma revisão feita pelo departamento jurídico da agência antes de serem assinados.
- O Conselho e a gestão da organização devem assegurar que a organização cumpre integralmente com todos os termos e condições de qualquer desses acordos.

PASSO 4.3.6 – IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E REVISÃO

NOME DO PASSO	IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E REVISÃO
Número do Passo	4.3.6
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve supervisionar o processo de criação de novas políticas e emendas, seguindo as linhas orientadoras pré-existentes.

Responsabilidade da Gestão:

- O Conselho deve procurar apoio técnico na disseminação, adopção e implementação destas linhas orientadoras de políticas.
- A gestão da organização deve ser responsável por coordenar a implementação destas linhas orientadoras de políticas nas suas unidades respectivas.

Implementação e Disseminação de Políticas:

- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser implementadas em conformidade com o Conselho de administração e outras partes interessadas relevantes.
- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser divulgadas à gestão, ao Conselho de administração e a outras partes interessadas relevantes, utilizando toda a gama do sistema de informação e comunicação disponível para cada unidade.

Monitorização e Avaliação:

- A organização, em conformidade com o Conselho, deve desenvolver um sistema de monitorização e avaliação (M&A) para monitorizar a implementação efectiva destas linhas orientadoras de políticas.

Revisão das Linhas de Orientação de Políticas:

- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser revistas periodicamente à medida que surge a necessidade, em conformidade com o Conselho.

Emendas:

- Quando uma organização adopta estas linhas de orientação de políticas, quaisquer adendas, alterações ou emendas à sua política de governação devem ser feitas por escrito e estão sujeitas à aprovação do Conselho, em conformidade com o seu corpo directivo.

Aprovação de Disseminação e Adopção:

- A disseminação, adopção e implementação destas linhas de orientação de políticas pela organização dependem da aprovação do Conselho da organização.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A GOVERNAÇÃO

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) define *governança corporativa* como o “sistema através do qual as corporações de negócio são dirigidas e governadas. A estrutura de governação especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o Conselho, os gestores, os accionistas e outras partes interessadas, e revela as regras e os procedimentos para a tomada de decisões sobre assuntos corporativos. Desta forma, também fornece a estrutura através da qual são estabelecidos os objectivos da companhia, e os meios para atingir esses objectivos, e monitoriza o desempenho.”

- A chave para a governação corporativa é a distribuição dos direitos e das responsabilidades em toda a empresa. Para uma boa governação são fundamentais os sistemas abaixo do Conselho e a distribuição dos direitos e das responsabilidades que ditam o tom, os objectivos e as expectativas em cascata por toda a organização até cada indivíduo.³
- As pessoas encarregues da governação de uma organização são, frequentemente, referidas como o Conselho de Administração. O papel do Conselho é desenvolver e executar a estratégia; desta forma, o corpo directivo deve possuir a mistura certa, as aptidões certas e as atitudes certas.⁴

A chave para a governação cooperativa é a distribuição de direitos e responsabilidades à de todos os departamentos.

As questões sobre governação, gestão do risco e cumprimento têm de ser tratadas ao mais alto nível da organização, e devem ser integradas como parte do processo de negócio.

Várias autoridades de governação e melhores práticas de vários países e vários contextos identificaram os seguintes pilares principais da governação institucional:

- Estabelecer uma base sólida para a gestão e a supervisão
- Estruturar o Conselho de Administração, de forma a enriquecer a organização
 - Reconhecimento e protecção dos direitos e obrigações de todas as partes interessadas

3 OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide*. Retirado de <http://www.oceg.org/view/MMG>. Disponível apenas para membros premium.

4 Adaptado de International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*. New York, NY: International Federation of Accountants. Retirado de <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>.

- Estratégia e valores
- Desempenho institucional, viabilidade e sustentabilidade financeira
- Divulgações atempadas e equilibradas
- Remunerar de forma justa e responsável
- Reforço dos procedimentos de controlo interno
- Avaliação do desempenho do Conselho e da gestão
- Reconhecimento e gestão do risco institucional
- Responsabilidade social e ambiental
- Cumprimento institucional de leis e regulamentos
- Comunicação institucional

De seguida estão os objectivos das revisões do cumprimento da governação:

- Determinar que existem pessoas apropriadas na organização com a responsabilidade de supervisionar o Conselho estratégica da entidade
- Estabelecer se a entidade tem missões e metas definidas que são partilhadas com e compreendidas pelos funcionários
- Estabelecer se existe um planeamento efectivo para atingir as metas estipuladas
- Estabelecer se existe um controlo efectivo para monitorizar o desempenho da entidade
- Estabelecer se existe controlo de monitorização do progresso em relação ao alcance das metas
- Estabelecer se a entidade cumpre com os requisitos legais e regulatórios⁵

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA:

Determinar/avaliar se a nomeação do Conselho de Administração da organização está em conformidade com as linhas orientadoras estipuladas pelos estatutos/constituição da entidade. Avaliar o processo de nomeação do Conselho e verificar se vai ao encontro dos requisitos básicos mínimos de boa governação. Obter respostas para o seguinte:

- A organização tem um Conselho de Administração? Se tiver, verificar os nomes dos membros e as suas qualificações.
- O Conselho reporta a outro Conselho ou a outros corpos? Se sim, estabelece a independência daqueles encarregues da governação do

⁵ Ibid.

Conselho de Administração.

- Como são nomeados os membros do Conselho?
- A organização tem regulamentos ou regras para a nomeação?
- Quem é responsável pela nomeação dos membros do Conselho?
Existe um comité de procura e nomeações?
- Como é que a organização avalia o processo de nomeação para assegurar que todos os membros do Conselho são nomeados de acordo com o devido processo?
- Estão estabelecidos prazos ou períodos de nomeação? Se houver, existem políticas e procedimentos para renomeações?

Rever para verificar como a organização assegura que apenas os indivíduos com as aptidões indicadas e experiência são nomeados para o Conselho.

Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem requisitos básicos de qualificações académicas e não-académicas utilizados para avaliar os candidatos a membros do Conselho?
- Estão estabelecidos critérios para a nomeação de um membro do Conselho?

Avaliar a composição do Conselho de Administração e verificar se é adequada para a gestão da organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Qual é a composição do Conselho de Administração? O Conselho de Administração tem a mistura certa de membros executivos e não-executivos?
- Qual é a dimensão do Conselho de Administração? Quantos membros são executivos e quantos são não-executivos?
- Como é que a organização assegura que o corpo directivo não é demasiado grande ou pequeno para o interesse da organização?⁶

Rever para estabelecer se o Conselho tem deveres e responsabilidades claros para desenvolver a sua empresa. Obter respostas para as seguintes questões:

- As responsabilidades dos membros do Conselho estão bem definidas?
Os membros do Conselho compreendem as suas responsabilidades?
Os deveres do Presidente e do Secretário estão bem definidos e claramente comunicados?

⁶ Council on Quality and Leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Retirado de <http://www.thecouncil.org/tools.aspx>.

- Os papéis daqueles encarregues da Governação ou membros do Conselho estão bem definidos e claramente comunicados?
- Existe uma estrutura clara e transparente da responsabilidade, diferenciando as funções do Conselho das funções da gestão e dos funcionários?
- Aqueles encarregues da Governação têm termos de referência claramente definidos?
- Os membros do Conselho têm formação e são introduzidos nas suas responsabilidades?
- Existe alguma formação fornecida a esses membros? Com que regularidade existe tal formação?

Rever e avaliar a conduta, o processo, a documentação e a eficácia das reuniões do Conselho da organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Como é que as pessoas encarregues da Governação ou o Conselho de Administração conduzem o seu negócio na organização? O Conselho de Administração fá-lo através de reuniões? Se não, especifica a forma como é conduzido o negócio.
- Existem procedimentos estabelecidos para o agendamento de reuniões? Se sim, documenta todos os procedimentos e verifica o processo e as práticas.
- Se os procedimentos para conduzir as reuniões estão estabelecidos, incluem o desenvolvimento de uma agenda, frequência das reuniões, processo de notificação das reuniões, documentação das reuniões (actas) e matérias confidenciais?
- O Presidente do Conselho convoca as reuniões através do Secretário? Se sim, a frequência das reuniões é adequada?
- A ordem de trabalhos das reuniões é divulgada a tempo?
- As deliberações do Conselho são registadas e implementadas?

(Adaptado do *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de IFAC.)

Rever para estabelecer o papel da organização no combate à má Governação. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem uma política separada de fraude, corrupção e denúncias de irregularidades? Se sim, as políticas são conhecidas por todos os membros encarregues da Governação, bem como os funcionários da organização?

- As pessoas encarregues da Governação executam procedimentos de monitorização de fraude e práticas de má Governação na organização? Se sim, de que forma são monitorizadas?
- O Conselho tem linhas orientadoras éticas para as suas operações? Se sim, como são implementadas estas linhas orientadoras?
- O Conselho revê as linhas orientadoras de ética regularmente? Se sim, com que frequência e quem é responsável por essa revisão?

Rever para estabelecer se o desempenho do Conselho é monitorizado e os mecanismos de monitorização são adequados. Obter respostas para as seguintes questões:

- O desempenho do Conselho e dos seus comités é revisto? Se for, a organização tem procedimentos ou linhas orientadoras para rever o desempenho da Governação?
- A organização possui indicadores de desempenho estabelecidos para aqueles encarregues da Governação?
- Os relatórios detalham os objectivos do ano e o progresso no alcance desses objectivos do Conselho e dos sub-comités?
- Quem lida com as avaliações da Governação na organização?
- Com que frequência são feitas as avaliações da Governação na organização?
- A organização tem revisores externos e internos tais como auditores externos, auditores internos e um comité de revisão de auditoria? Entregam relatórios de forma regular e oportuna?
- A organização executa uma revisão para assegurar que os membros do Conselho não se tornaram ineficazes?
- Rever o processo de monitorização do desempenho do Conselho e a sua eficácia.

Rever e avaliar a eficácia das práticas de Governação para o desenvolvimento de políticas organizacionais. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização possui uma declaração de missão?
- A missão estipulada é clara e concisa?
- A missão é consistente com as leis, regulamentos e valores organizacionais?
- A gestão estabeleceu objectivos operacionais para a organização?
- Estes objectivos operacionais apoiam a missão?
- Estes objectivos operacionais estão estipulados em termos mensuráveis?



No México, comunidades indígenas passam dificuldades enquanto os seus direitos da terra são questionados, as suas florestas desaparecem devido a exploração de madeira, e eles enfrentam o aumento da má nutrição e escassez de alimentação.

- Os objectivos estão divididos em sub-objectivos para unidades operacionais?

Rever para estabelecer o papel do Conselho na implementação dessas políticas. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem agentes ou auditores internos responsáveis pela conformidade? Se tiver, eles reportam as suas descobertas ao comité de auditoria?
- As recomendações do responsável pela conformidade, auditores internos, auditores externos e/ou o comité de auditoria são implementadas? O comité de auditoria assume a responsabilidade de assegurar a implementação das recomendações da auditoria?
- O Conselho assume o papel de gestão de risco ou atribui esse papel a outro corpo, por exemplo a sub-comités encarregues da gestão do risco?⁷

CONFORMIDADE DE AMBIENTE LEGAL

As leis e regulamentos do governo constituem o quadro legal e regulatório da organização. Estas leis e regulamentos incluem os estatutos das ONG, Lei das Sociedades Comerciais, e qualquer outro regulamento estatutário. O não cumprimento de leis e regulamentos poderá resultar em multas, litígio ou outras consequências para a organização.

As pessoas encarregues da Governação da organização têm a responsabilidade de assegurar que a organização opera de acordo com as provisões de leis e regulamentos.

De seguida, estão os objectivos desta revisão:

- Obter evidências suficientes e adequadas de revisão, no que diz respeito ao cumprimento das provisões dessas leis e regulamentos, normalmente reconhecidos por terem um efeito directo na operação da organização
- Realizar revisões específicas de conformidade para ajudar a identificar instâncias de não cumprimento de leis e regulamentos
- Testar uma resposta atempada ao não-cumprimento ou suspeita de não-cumprimento de leis e regulamentos

⁷ Ray, Kastuv. (2003). "Corporate Governance Internal Control Questionnaires." Retirado de www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE REVISÃO LEGAL:

A revisão deve fornecer uma compreensão geral da entidade e do seu meio envolvente, de acordo com o seguinte:

Revisão para estabelecer o registo legal:

- Estabelecer o registo legal da organização. A organização possui o certificado de registo?
- Obter cópias de todos os certificados legais, licenças e permissões de operação e examinar o estatuto legal.
- Estabelecer outros requisitos de registo legal tais como licença operacional, certificado de autoridades estatutárias e outros.
- Obter cópias dos certificados de registos e verificar se a entidade cumpre todos os requisitos de registo.

Revisões para estabelecer o não-cumprimento de leis e regulamentos:

- Verificar se existem investigações de organizações regulatórias ou departamentos do governo. Isto pode ser um sinal de não-cumprimento.
- Verificar os pagamentos de serviços não especificados e qualquer pagamento fora do normal a qualquer corpo regulatório. Isto pode constituir uma prova de multas por não-cumprimento.
- Verificar quaisquer comentários adversos da mídia sobre a organização. Isto pode ser um sinal de não-cumprimento.

Rever para estabelecer a existência de leis e regulamentos internos tais como os artigos e os memorandos de associação, constituição, regras e regulamentos do clube e outros regulamentos que gerem operações:

- Obter cópias das leis e regulamentos internos e verificar se são suficientes para funcionar como um regulamento interno.
- Estabelecer os requisitos de relatórios da entidade, tais como retornos legais, relatórios e outros requisitos periódicos.
- Examinar todos os requisitos de relatórios para verificar o cumprimento desses requisitos por parte da organização.

Rever a situação legal da organização:

- A organização tem algum caso legal por responder? Se sim, estabelece as obrigações que podem surgir?
- A organização tem procuradores ou advogados para lidar com matérias legais?

Rever para obter evidências do papel do Conselho na manutenção do cumprimento de leis e regulamentos:

- Verificar evidências de monitorização de requisitos legais e assegurar que os procedimentos operacionais são criados para ir ao encontro desses requisitos.
- Verificar a operação do sistema apropriado de controlo interno estabelecido para assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos.
- Verificar o desenvolvimento de leis e regulamentos internos para condutas adequadas e éticas na organização.
- Verificar se os funcionários têm formação e se estão a par das leis e regulamentos internos.
- Verificar a monitorização das leis e regulamentos internos.
- Verificar se a organização envolve os serviços de um assessor jurídico.

(Adaptado do *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de IFAC.)

GLOSSÁRIO

De seguida, encontra-se um glossário de termos utilizados neste documento. Os utilizadores destas linhas orientadoras poderão modificar as interpretações dadas aos termos para se adequarem às suas necessidades respectivas, desde que não distorçam o significado utilizado no documento.

Avaliação

O processo de medição do desempenho de uma organização e dos seus funcionários, de acordo com referências estabelecidas e desejadas, baseadas nos valores, padrões, metas e objectivos da organização.

Autoridade

Uma reivindicação de legitimidade, justificação e o direito de exercer poder que um indivíduo tem em virtude dos seus deveres e responsabilidades. Inclui o poder de tomar decisões e comandar ou exigir a outro que faça certas coisas.

Código de conduta

Um padrão de comportamento moral e ético que é esperado ou previsto pelo Conselho.

Conflito de interesses

Uma situação na qual uma pessoa de confiança tem interesses pessoais ou profissionais que comprometem de forma directa ou indirecta a sua capacidade de cumprir de forma imparcial os seus deveres e no melhor interesse do seu empregador. Um conflito de interesses existe mesmo que não resulte em nenhum acto impróprio ou anti-ético.

Conferir Poder

Desenvolvimento das capacidades dos indivíduos com competências e informação necessárias e delegar deveres e responsabilidades para permitir que entrem em acção.

Conselho

O corpo directivo encarregue da supervisão das operações, tais como o conselho de administração ou o conselho directivo.

Corpo directivo

O proprietário da instituição, por exemplo, dioceses, congregações, conferências Episcopais, etc.

Crenças e Valores

Os princípios subjacentes daquilo que uma instituição acredita ser moral, ético e correcto. Constituem a fundação da instituição e orientam o comportamento dos seus funcionários e a natureza das actividades em que está envolvida.

Dever de cuidado

O dever dos membros do Conselho em aderir a razoáveis padrões de cuidado esperados por outros em posições similares, enquanto exercem o seu poder e no decorrer dos seus deveres e responsabilidades. Isto significa que devem agir sempre em boa fé e no melhor interesse da organização, exercendo o devido cuidado e diligência que uma pessoa razoavelmente prudente exerceria, em circunstâncias comparáveis.

Diversidade

Desacordos ou pontos de vista opostos dos membros do Conselho quando estão a deliberar sobre uma questão.

Divulgação

A entrega de informações oportunas e rigorosas e relatórios de responsabilização, quer seja de forma voluntária ou em cumprimento de regulamentos legais ou de regras do local de trabalho. Estes relatórios incluem circulares da gestão, assim como declarações financeiras anuais e intercalares.

Governança

Uma estrutura e processo para dirigir e monitorizar decisões referentes à gestão de assuntos de uma instituição.

Liderança estratégica

A forma como uma instituição pretende alcançar as suas metas e concretizar os seus objectivos, aproveitando as oportunidades e lidando com os desafios que surgem.

Membro do Conselho

Um membro do conselho de administração ou do conselho directivo.

Membros do Conselho

O Presidente e os outros indivíduos que foram nomeados pela autoridade nomeadora relevante para serem membros do Conselho por um período específico.

Missão

A razão subjacente da existência de uma instituição ou companhia.

Relações executivas

A relação entre o conselho directivo, o presidente e o Conselho de associados.

Propriedade intelectual

Criações imateriais da mente, tais como trabalho musical, literário e artístico; invenções; símbolos, nomes, imagens e desenhos utilizados no comércio, incluindo direitos de autor, marcas registadas, patentes e direitos relacionados.

Política

Um plano de acção deliberado para orientar decisões e alcançar resultados racionais. Enquanto a lei pode obrigar ou proibir um comportamento, uma política apenas orienta as acções para aqueles que têm uma maior probabilidade de alcançar o resultado desejado.

Pró-activa

A capacidade de um indivíduo antecipar e encarar uma situação como uma oportunidade, independentemente de parecer ameaçadora, e influenciar o sistema construtivamente, ao invés de apenas reagir.

Procedimento

Um conjunto de linhas orientadoras desenvolvidas pela organização, determinando a forma como as políticas internas são interpretadas, executadas e implementadas, para assegurar que os resultados desejáveis são obtidos, independentemente das circunstâncias.

Protocolo

Os termos de referência e os critérios estabelecidos para conduzir actividades específicas de uma instituição.

Prudência

A precaução exercida na maneira como um indivíduo se conduz a si próprio, no que se refere ao desempenho organizacional e individual.

Responsabilização

O reconhecimento e o pressuposto da responsabilidade pelas acções, decisões e políticas no âmbito dos deveres e responsabilidades de um indivíduo, abrangendo a obrigação de comunicar, explicar e ser responsável pelas consequências dos seus actos.

REFERÊNCIAS

Christian Health Association of Kenya. (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals*. Nairobi, Kenya.

International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*. New York, NY: International Federation of Accountants
Retirado de <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>.

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide*. Retirado de <http://www.oceg.org/view/MMG>. Disponível apenas para membros premium.

BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS

Adriaga, R. (2007). *The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives* (2nd edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). *Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

International Federation of Accountants (IFAC) 2010: *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*. 2010 Edition, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, NY 10017, EUA.

International Finance Corporation. (n.d.) *Board leadership training resources toolkit*. Dezembro 29, 2010. Retirado de <http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit>.

International Finance Corporation. (n.d.) *Global corporate governance forum*. Dezembro 29, 2010. Retirado de <http://www.gcgf.org>.

Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). *Corporate governance: Best practices*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris, France: OECD.

Solomon, J. (2004). *Corporate governance and accountability* (2nd edition). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O'Neil, M., Reimann, S.,...Buxbaum, A. (2010). *Health systems in action*. Disponível em <http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm>.

ANEXO A:

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES DO CONSELHO

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES DA CONSELHO			
	ESTÁ BEM	NECESSITA DE MELHORAMENTOS	SUGESTÕES PARA MELHORAMENTOS
1. A agenda era clara, apoiada pelos documentos necessários, e enviada antes da reunião.			
2. Todos os membros do Conselho estavam preparados para discutir os materiais enviados antecipadamente.			
3. Os relatórios foram claros e continham a informação necessária.			
4. Evitámos entrar em detalhes administrativos/ de gestão.			
5. Foi expressa uma diversidade de opiniões e as questões foram lidadas de uma forma respeitosa.			
6. O Presidente conduziu eficazmente a reunião.			
7. Os membros participaram de forma responsável.			
9. Os próximos passos foram identificados e atribuídas responsabilidades.			
9. Todos os membros do Conselho estiveram presentes.			
10. A reunião começou e acabou a tempo.			
11. O local da reunião foi propício para o trabalho.			
12. Apreciamos o facto de estarmos juntos.			

ANEXO B:

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DO CONSELHO

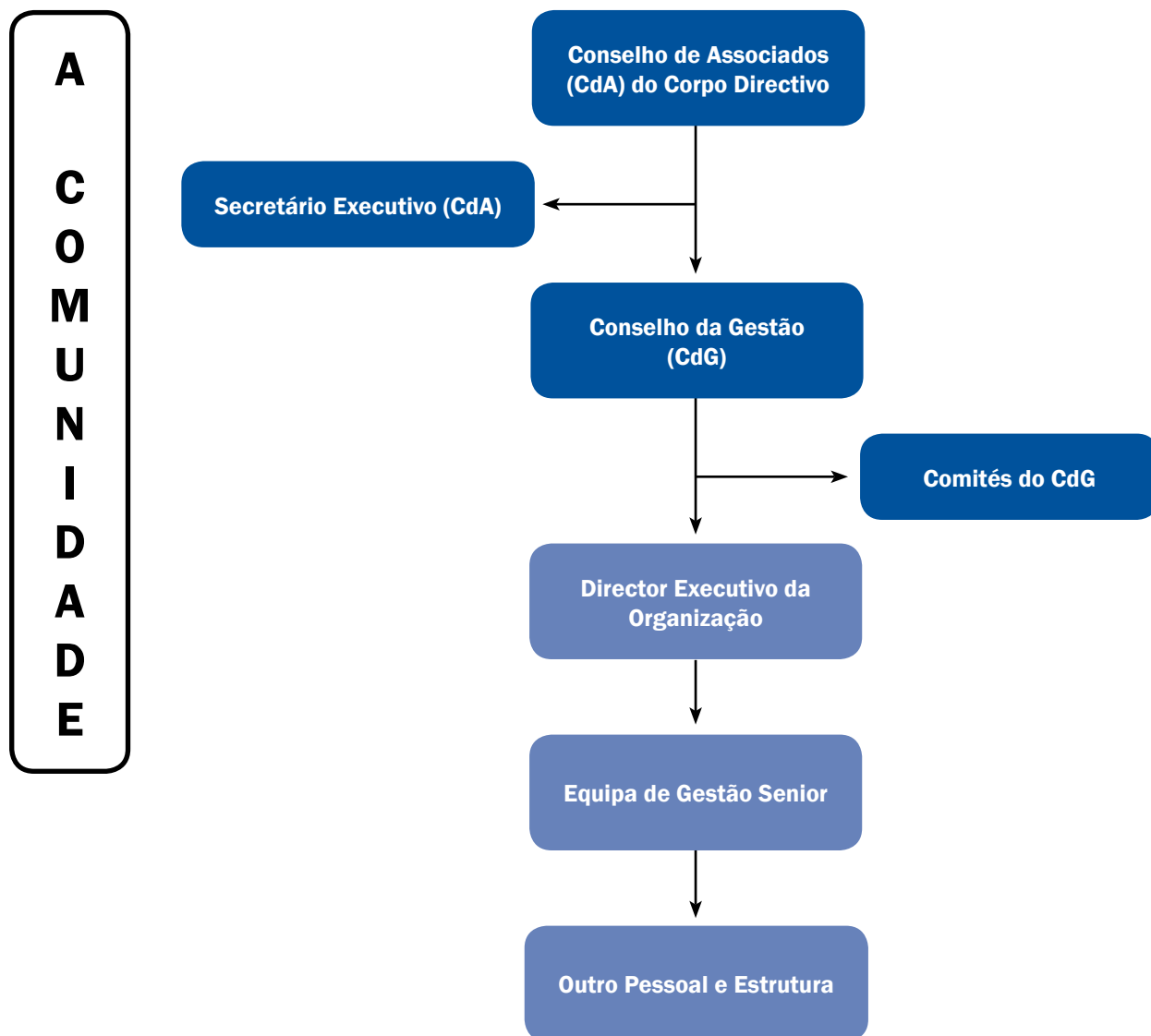
Numa escala de 1–5, avalie o Conselho nos seguintes itens (**5** – Muito Bom, **4** – Bom, **3** – Médio, **2** – Justo, **1** – Pobre, NA – Não Aplicável) Melhor pontuação total possível: 100

#	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	Os papéis do Conselho e do pessoal estão bem definidos e são respeitados.					
2	O Conselho participa totalmente no visionamento e planeamento estratégico.					
3	Cada membro do Conselho tem uma descrição da função actualizada e assinou-a.					
4	O Conselho estabelece metas de angariação de fundos e está envolvido na criação de recursos.					
5	O processo de nomeação do Conselho assegura que os membros são adequadamente diversos.					
6	Os membros do Conselho recebem orientação inicial e formação contínua, incluindo aconselhamento.					
7	O Conselho revê regularmente os documentos de políticas.					
8	O Conselho tem um processo para entregar assuntos urgentes entre reuniões.					
9	O Conselho tem uma política de presenças e uma calendarização anual de reuniões.					
10	As reuniões têm agendas escritas e os materiais são distribuídos atempadamente antes da reunião.					
11	O Conselho tem um processo de gestão de conflitos.					
12	Uma auditoria ou revisão financeira ocorre anualmente.					
13	O Conselho está envolvido em relatar de forma precisa os programas e os recursos financeiros.					
14	O Conselho tem um processo de revisão regular do desempenho do pessoal.					
15	O Conselho tem políticas compreensivas de pessoal que foram revistas pelo comité dos recursos humanos.					
16	Cada membro do Conselho sente-se envolvido e interessado no trabalho do Conselho.					
17	O Conselho tira tempo, regularmente, para perceber a ligação com os profissionais e os corpos regulatórios.					
18	Tem-se tido cuidado para que as aptidões necessárias e a especialização profissional estejam presentes no Conselho.					
19	O Conselho mantém-se a par e cumpre, as linhas orientadoras e os regulamentos do governo.					
20	O Conselho envolve-se pro-activamente em consertação com as comunidades e comunica adequadamente as preocupações comunitárias ao Conselho de associados.					

Por favor lista três a cinco pontos nos quais julgues que o Conselho deva focar a sua atenção durante o próximo ano. Sê o mais específico possível.

ANEXO C:

EXEMPLO DE UM QUADRO ORGANIZACIONAL



ANEXO D:

TERMOS DE REFERÊNCIA (ToR) PARA O COMITÉ EXECUTIVO DO CONSELHO

1. NOMEAÇÃO DO COMITÉ EXECUTIVO

O Conselho pode nomear o comité executivo para servir os propósitos delineados nestes Termos de Referência (ToR), e delegar os deveres e responsabilidades ao comité executivo.

O comité executivo irá reportar ao Conselho, conforme o disposto de seguida.

2. PROPÓSITO

O comité executivo pode exercer a autoridade do Conselho na gestão dos assuntos da organização, quando o Conselho não está presente.

3. COMPOSIÇÃO

O comité executivo deve ser composto por cinco membros, incluindo o presidente do Conselho. O presidente do Conselho pode presidir o comité ou delegar esta autoridade a outro membro. O Director Executivo deve ser o secretário do comité.

4. DEVERES E RESPONSABILIDADES

O comité deve ter os seguintes deveres específicos:

- Nas circunstâncias em que é impossível ou impraticável convocar uma reunião do Conselho e após receber a delegação adequada do Conselho, exercer os poderes do Conselho relacionados com a aprovação de, autorização de ou consentimento de qualquer acção institucional da organização que, de outra forma, exigiria a aprovação do Conselho.
- Fornecer um fórum de gestão da organização para procurar comentar de forma informal acerca das políticas e planeamento em geral relacionadas com a gestão da organização, antes da sua apresentação e aprovação do Conselho ou dos seus comités.
- Rever e aprovar transacções de recursos humanos selectivas, envolvendo pessoal sénior, particularmente em decisões relacionadas com contratações, rescisões e promoções.



CARLO WALSH PARA CRS

Beneficiarios da
Iniciativa Great Lake
Cassava esperam para
receber as sementes de
mandioca na República
Democrática do Congo.

- Rever e aprovar mudanças ao compromisso e assinar as políticas da organização.
- Reportar ao Conselho respectivamente em matérias que surjam através do desempenho dos deveres acima mencionados.

5. REUNIÕES

O comité deve reunir as vezes que determinar ou quando forem convocadas pelo presidente.

6. DECISÕES

O Director Executivo/Secretário deve manter em arquivo as actas dos processos de cada reunião do comité.

As actas de cada reunião do comité, ou um sumário dessas actas, devem ser submetidas na próxima reunião do Conselho.

ANEXO E:

TERMOS DE REFERÊNCIA (TOR) PARA O COMITÉ FINANCEIRO E DE AUDITORIA

O comité de finanças e auditoria revê, monitoriza e recomenda melhoramentos em processos de controlo interno e produção de relatórios financeiros, e supervisiona o processo de auditoria interna e externa de Finanças. Fornece conselhos independentes ao Director Executivo e ao Conselho em questões relacionadas com responsabilização sobre as Finanças e responsabilidade financeira.

Termos de Referência (ToR) específicos incluem o seguinte:

Relatórios Financeiros

Orientar os processos de relatórios financeiros da organização em nome do Conselho e relatar os resultados das actividades ao Conselho.

Avaliação dos controlos contabilísticos, financeiros e internos

Discutir com a gestão e os auditores externos a adequação e eficácia dos controlos contabilísticos e financeiros; rever com os auditores externos qualquer problema ou dificuldade de auditoria e respostas da gestão.

Quadro de gestão de risco

Fornecer relatórios periódicos ao Conselho acerca dos riscos mais significativos para a organização e as estratégias e práticas de atenuação adoptadas pela gestão.

Nomeação de auditores externos

Fazer recomendações ao Conselho sobre a escolha e o desempenho de auditores externos e sobre a resolução de desentendimentos entre a gestão e o auditor, referente aos relatórios financeiros. O comité não deve recomendar o envolvimento de auditores externos para desempenhar qualquer serviço de não auditoria/garantia que possa colocar em risco a sua independência.

Avaliação de auditoria externa

Pelo menos uma vez por ano, discutir com os auditores externos a qualidade dos procedimentos de controlo interno da firma de auditoria e qualquer questão que tenha sido identificada por outras entidades referentes a esses procedimentos.

Independência dos auditores externos

Rever e avaliar a independência do auditor externo.

Âmbito da auditoria externa

Discutir com os auditores externos o âmbito geral da auditoria externa,

incluindo as áreas de risco identificadas e outros procedimentos adicionais acordados. O comité também deve rever a remuneração do auditor externo para assegurar que é realizada uma auditoria eficaz, detalhada e completa, ao nível da remuneração acordada.

Nomeação e supervisão do auditor interno

Nomear e rever o desempenho do auditor interno; rever o âmbito geral, planos anuais e orçamentos para as actividades de auditoria interna; rever todos os principais relatórios de auditoria interna; manter uma acesso directo ao auditor interno, que reporta tanto ao comité como ao director executivo.

Comunicações com as partes interessadas

Rever o relatório anual financeiro e qualquer outra matéria exigida para ser comunicada ao comité pelos auditores externos, segundo padrões de auditoria geralmente aceite; rever todas as cartas de representação assinadas pela gestão para assegurar que a informação fornecida é completa e apropriada; estabelecer procedimentos para o recebimento, retenção e tratamento de reclamações recebidas pela companhia referentes à contabilidade, controlos contabilísticos internos ou assuntos contabilísticos, assim como a submissão confidencial e anónima dos funcionários da organização de preocupações referentes a matérias questionáveis de contabilidade e auditoria.

Desempenho do comité

Realizar uma avaliação do seu desempenho pelo menos uma vez por ano, para determinar se o seu funcionamento é eficaz, em concordância com as melhores práticas actuais.

Divulgações

A instituição deve fornecer aos auditores o total conhecimento de todos os eventos significativos, numa carta de representação documentando os factos.

Acompanhamento e fecho

A gestão deve criar um plano de acção correctiva e o comité deve fazer o acompanhamento para fecho.

ANEXO F:

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

Determinar/avaliar se as nomeações dos membros do Conselho da organização estão de acordo com as linhas orientadoras estipuladas pelos estatutos/constituição da entidade. Avaliar o processo de nomeação do Conselho e certificar-se de que vai ao encontro dos requisitos básicos mínimos de boa Governação. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem um Conselho que fornece supervisão da operação? Se tiver, verifique os nomes dos membros e as suas qualificações sempre que possível.
- O Conselho reporta a outro conselho ou outros corpos? Se sim, estabeleça a independência daqueles encarregues da Governação ou deveres do Conselho.
- Como são nomeados os membros do Conselho?
- A organização tem regulamentos ou regras para a nomeação?
- Quem é responsável pela selecção dos membros do Conselho? Existe um comité de procura ou nomeações?
- Como é que a organização avalia o processo de nomeação para assegurar que todos os membros do Conselho são nomeados de acordo com o devido processo?
- Existe um prazo ou período estabelecido para a nomeação? Se sim, existem políticas e procedimentos para a renomeação?

Rever para certificar a forma como a organização assegura que apenas os indivíduos com as qualificações certas são nomeados para membros do Conselho. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem requisitos básicos de qualificações, tanto académicas como não académicas, utilizados para avaliar os candidatos a membros do Conselho?
- Estão estabelecidos critérios para a nomeação dos membros do Conselho?
- Avalia a composição do Conselho e verifica se é adequada para a gestão da organização?
- Qual é a composição do Conselho? O Conselho tem a mistura certa de membros executivos e não-executivos?
- Qual é a dimensão do Conselho? Quantos membros são executivos e não-executivos?



MATTHEW BRENNAN/CRS

CRS está a responder às necessidades de urgência dos refugiados Sudaneses no Chad que se escaparam dos conflitos na região de Darfur no Sudão.

- Como é que a organização assegura que o corpo directivo não é demasiado grande nem pequeno para a organização em questão?

Rever para estabelecer se o Conselho tem deveres e responsabilidades claros para desempenhar o seu negócio. Obter respostas para as seguintes questões:

- As responsabilidades dos membros do Conselho estão bem definidas? Os membros do Conselho compreendem essas responsabilidades?
- Os deveres do presidente e do secretário estão bem definidos e comunicados a todos os membros?
- Os papéis daqueles encarregues da Governação ou membros do Conselho estão bem definidos e comunicados a todos os membros?
- Existe uma estrutura clara e transparente de responsabilidade diferenciando entre a função do Conselho e a função dos gestores e dos funcionários?
- Aqueles que estão encarregues da Governação têm termos de referência claramente definidos?
- Os membros do Conselho são formados e introduzidos nas suas responsabilidades?
- Existe alguma formação para estes membros? Com que regularidade?

Rever e avaliar a conduta, processo, documentação e eficácia das reuniões do Conselho na organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Como é que as pessoas encarregues da Governação ou deveres do Conselho conduzem o negócio na organização? O Conselho conduz o seu negócio através de reuniões? Se não, especifique como é conduzido o negócio.
- Existem procedimentos estipulados para as reuniões da organização? Se sim, documente os processos e procedimentos.
- Se os procedimentos para a realização de reuniões estão estipulados, incluem o desenvolvimento de uma agenda, frequência das reuniões, processo de notificação das reuniões, actas das reuniões e temas de confidencialidade?
- O presidente do Conselho convoca reuniões através do secretário?
- A frequência das reuniões é adequada?
- As agendas criadas para as reuniões são divulgadas atempadamente antes das reuniões?
- É dado o aviso prévio das reuniões?
- As deliberações do Conselho são registadas e implementadas?

Rever para estabelecer o papel da organização no combate à má Governança. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem uma política separada de fraude, corrupção e denúncias de irregularidades? Se sim, as políticas são conhecidas por todos os membros encarregues da Governança, bem como os funcionários da organização?
- As pessoas encarregues da Governança executam procedimentos de monitorização de fraude e práticas de má Governança na organização? Se sim, de que forma são monitorizadas?
- O Conselho tem linhas orientadoras éticas para as suas operações? Se tiver, como são implementadas estas linhas orientadoras?
- O Conselho revê as linhas orientadoras de ética regularmente? Se tiver, com que frequência e quem é responsável por essa revisão?

Rever para estabelecer se o desempenho do Conselho é monitorizado e os mecanismos de monitorização são adequados. Obter respostas para as seguintes questões:

- O desempenho do Conselho e dos seus comités é revisto? Se tiver, a organização tem procedimentos ou linhas orientadoras para rever o desempenho da Governança?
- A organização possui indicadores de desempenho estabelecidos para aqueles encarregados pela Governança?
- Os relatórios detalham os objectivos do ano e o progresso no alcance desses objectivos do Conselho e dos sub-comités?
- Quem lida com as avaliações da Governança na organização?
- Com que frequência são feitas as avaliações da Governança na organização?
- A organização tem revisões externas e internas tais como auditores externos, auditores internos e um comité de revisão de auditoria? A organização elabora relatórios de forma regular e oportuna?
- A organização executa uma revisão para assegurar que os membros do Conselho não se tornaram ineficazes?
- Documentar todos os processos realizados na revisão da Governança organizacional e reportar sobre a sua eficácia.

Rever e avaliar a eficácia das práticas de Governança para o desenvolvimento de políticas organizacionais. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização possui uma declaração de missão?
- A missão estipulada é clara e concisa?
- A missão é consistente com as leis, regulamentos e valores organizacionais?
- A gestão estabeleceu objectivos operacionais para a organização?
- Estes objectivos operacionais apoiam a missão?
- Estes objectivos operacionais estão estipulados em termos mensuráveis?
- Os objectivos estão divididos em sub-objectivos para unidades operacionais?

Rever para estabelecer o papel do Conselho na implementação dessas políticas. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem agentes ou auditores internos responsáveis pela conformidade? Se tiver, eles reportam as suas descobertas ao comité de auditoria?
- As recomendações do responsável pela conformidade, auditores internos, auditores externos e/ou o comité de auditoria são implementadas? O comité de auditoria assume a responsabilidade de assegurar a implementação das recomendações da auditoria?
- O Conselho assume o papel de gestão de risco ou atribui esse papel a outro corpo, por exemplo a sub-comités?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 5: Planeamiento Estratégico



Foto da capa: Membros da equipa da Caritas no Líbano, realizam uma avaliação numa aldeia no sul do país. A partir desta avaliação eles aprenderam que a aldeia estava a falta de água e electricidade. David Synder, da CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org.

QUAL A FUNÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO?

As organizações com missões a longo-prazo são desenvolvidas para prestar serviços ao longo do tempo. Desta forma, a chefia de uma organização deve ter em consideração a forma como vai posicionar a organização para responder perante as mudanças no seu ambiente, para ajustar o seu trabalho e competir eficazmente no futuro. Tal posicionamento requer uma visão a longo-prazo da probabilidade de oportunidades e obstáculos actuais e futuros e como lidar com eles, no caso de eles ocorrerem. O planeamento estratégico pode ajudar a desenvolver esta perspectiva de longo-prazo.

Porquê o planeamento estratégico? As organizações operam em ambientes muito fluidos, dinâmicos e, por vezes, hostis. Uma perspectiva estratégica (panorama) pode ajudar a prever e a planear o futuro. Um planeamento estratégico ajuda a organização a criar e a manter uma visão a longo-prazo daquilo que quer ser, fornecendo um quadro de programas que ajudam a organização a servir melhor as necessidades das partes interessadas. Também ajuda a identificar que mudanças poderão ser necessárias para a organização competir de forma eficaz no futuro.

Durante o processo de planeamento estratégico, uma organização define os seus valores e crenças e a forma como conduz o negócio. Com estas declarações de valores em perspectiva, é desenvolvida uma missão ou propósito geral. As metas e os objectivos mensuráveis são, então, estabelecidos para medir o progresso. As actividades são atribuídas ao pessoal respectivo, com tempo e recursos financeiros alocados, e são desenvolvidos os indicadores de desempenho do progresso. O plano estratégico, normalmente desenvolvido por um período de cinco a dez anos, é uma visão do “panorama”, com os detalhes fornecidos pelo programa anual e pelos planos financeiros.

O planeamento estratégico é uma função importante na saúde geral organizacional. Existem vários guias excelentes de planeamento estratégico disponíveis, por isso, em vez de dedicar um capítulo a duplicar o bom trabalho de outros, esta secção apresenta uma selecção de guias recomendados por outros autores. Os guias referenciados de seguida são de fácil acesso através da internet e fornecem conselhos claros e detalhados sobre como concretizar um plano estratégico. Após os guias sugeridos, está uma curta lista de páginas da internet que contêm artigos e recursos sobre planeamento e gestão em geral.

MANUAIS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Desenvolver Planeamentos Estratégicos: Uma Ferramenta para as Comunidades e Organizações Religiosas

“Desenvolver Planeamentos Estratégicos: Uma Ferramenta para as Comunidades Organizações Religiosas foi desenvolvido para permitir às comunidades e organizações baseadas na Fé desenvolver bons planos estratégicos eficazes, que guiarão as suas organizações e comunicarão a sua missão a partes interessadas externas”.

Criado pela Aliança Internacional VIH/SIDA e Davies & Lee: SIDA e Consultoria de Desenvolvimento, Iniciativa CORE, Março 2007. A Iniciativa CORE é um programa global financiado pela USAID criado para apoiar uma resposta inspirada, eficaz e inclusiva às causas e consequências do VIH/SIDA através do reforço de capacidades das comunidades e grupos religiosos por todo o mundo. A CARE está a liderar esta iniciativa em parceria com o Centro Internacional de Pesquisa da Mulher, Aliança Internacional VIH/SIDA, Escola de Saúde Pública Johns Hopkins Bloomberg /Centro para Programas de Comunicação e o Conselho Mundial de Igrejas.

<http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf>.

Dez Chaves para um Planeamento Estratégico de Sucesso para Líderes de Fundações e organizações Sem-Fins-Lucrativos

“Um processo de planeamento estratégico de sucesso irá examinar e realizar projecções informadas sobre as realidades envolventes para ajudar a organização a antecipar e responder às mudanças, clarificando a sua missão e os seus objectivos; direccionando as despesas; e reformulando os seus programas, angariação de fundos e outros aspectos das operações.”

Há mais de duas décadas que a TCC fornece planeamentos estratégicos, desenvolvimento de programas, serviços de consultoria de avaliação e gestão a organizações sem fins lucrativos, fundações, programas de envolvimento da comunidade empresarial e órgãos governamentais. Actualmente, a firma desenvolveu conhecimento e especialização substanciais em áreas tão diversas como desenvolvimento comunitário e económico, serviços humanos, questões sobre crianças e famílias, educação, cuidados de saúde, ambiente e artes.

http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf.

Planeamento Estratégico: Um Guia de Dez Passos

“O termo planeamento estratégico tornou-se bastante popular nos últimos anos. Várias organizações sem fins lucrativos falam agora na criação de um planeamento estratégico em vez de planeamento de longo-prazo.

No entanto, a diferença entre os dois não é intuitivamente óbvia, nem universalmente acordada.”

Elaborado por Emily Gantz McKay. Baseado em materiais originalmente elaborados para usufruto da SHATIL, o projecto de assistência técnica do Fundo Nova Israel. Modificado para o Conselho Nacional da La Raza, e modificado posteriormente para a MOSAICA, Maio 1994 e Julho 2001.
http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.

Planeamento Estratégico

“O planeamento estratégico é mais do que assegurar que a sua associação se mantém financeiramente sã e seja capaz de conservar as suas reservas — é projectar onde a sua associação espera estar daqui a cinco, dez ou quinze anos — e de que forma a sua associação irá lá chegar. É um processo de planeamento sistemático envolvendo uma série de passos que identificam o estado actual da associação, incluindo a sua missão, visão sobre o futuro, valores operacionais, necessidades (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), metas, acções e estratégias prioritárias, planos de acção e planos de monitorização.”

Instituto de Associações Comunitárias (CAI) e a Fundação para a Pesquisa sobre Associações Comunitárias dedicam-se a conduzir pesquisas e a agir como um centro de informações sobre inovações e melhores práticas na criação e gestão de associações comunitárias. Como parte do projecto Melhores Práticas, as operações relacionadas com várias áreas de função de associações comunitárias — incluindo governança, reserva de estudos/gestão, operações financeiras, planeamento estratégico, harmonia e espírito comunitário, eficiência energética e transição — foram realizadas e estão disponíveis em www.cairf.org como um download gratuito, ou à venda na livraria da CAI.

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>.

OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Associação para o Planeamento Estratégico (ASP),

<http://www.strategyplus.org>

“Fundada em 1999, ASP é a única associação profissional sem fins lucrativos dedicada a promover o conhecimento e a prática no desenvolvimento estratégico e implantação de negócios, organizações governamentais e sem fins lucrativos. A ASP oferece oportunidades de explorar princípios e práticas de ponta sobre planeamento estratégico

que potenciam o sucesso organizacional e promovem o conhecimento de membros e organizações, a aptidão, a capacidade de inovação e o profissionalismo.”

O Centro da Fundação,

<http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001>

News Digest de Filantropia, artigo sobre planeamento estratégico, 2004.

O Jornal de Filantropia,

<http://www.philanthropyjournal.org>

“O Jornal de Filantropia é uma voz independente e um campeão para organizações sem fins lucrativos e seus apoiantes. Através de uma página da internet diária e gratuita, um boletim semanal por e-mail, entregamos novidades sobre a sem fins lucrativos, recursos, anúncios e listas de trabalho. O Jornal de Filantropia é um programa do Instituto para organizações Sem-Fins-Lucrativos da Universidade Estatal da Carolina do Norte em Raleigh, N.C. (EUA).”

Aliança para a Gestão de Sem-Fins-Lucrativos,

<http://www.compasspoint.org/alliance>

“A Aliança é a voz nacional e a catalisadora na área do reforço de capacidades. Nós aperfeiçoamos a eficácia de indivíduos, grupos e organizações, ajudando sem-fins-lucrativos e comunidades a atingir uma mudança social positiva.”

Centro para a Gestão de Sem-Fins-Lucrativos,

<http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>.

“Questões frequentemente colocadas acerca do planeamento estratégico de sem-fins-lucrativos. O Centro oferece esta útil referência a profissionais de sem-fins-lucrativos para questões frequentemente colocadas sobre angariação de fundos, liderança e outros tópicos importantes para atingir a sua missão.”

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 6: Finanças



Foto de capa: Uma vendedora num mercado perto da cidade de Benguela,
Angola. Foto de Melita Sawyer/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

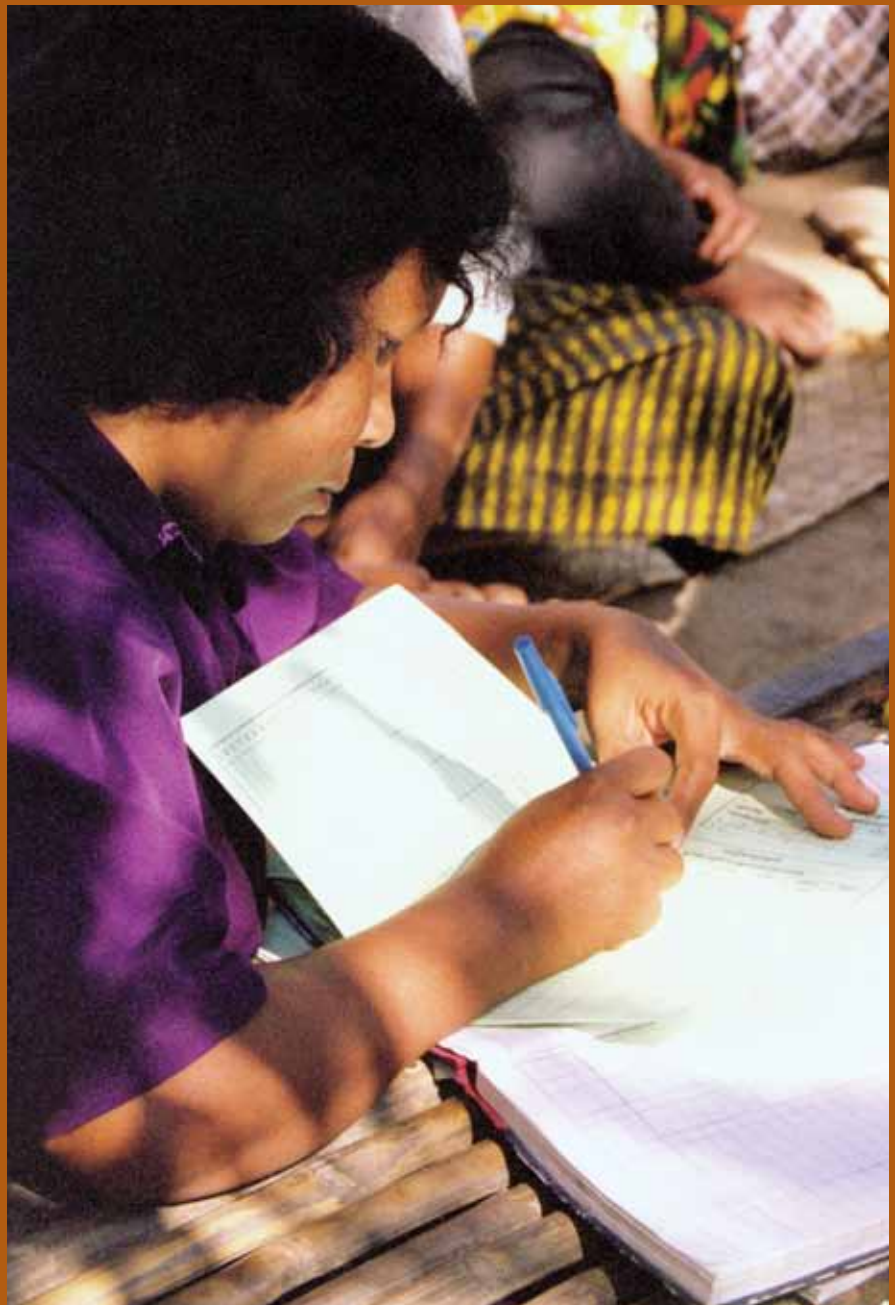
Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Propósito deste Guia	3
Qual é a Função das Finanças?	3
Sumário	4
Princípios-chave	7
Processo de Negócio Financeiro 6.1 – Os Princípios Básicos da Contabilidade ...	9
Passo 6.1.1 – Criar um Plano de Contas	11
Passo 6.1.2 – Estabelecer um Livro-razão geral	14
Passo 6.1.3 – Documentar as Transacções Financeiras	16
Processo de Negócio Financeiro 6.2 – Orçamentação	19
Passo 6.2.1 – Orçamentação	21
Processo de Negócio Financeiro 6.3 – Gestão de Caixa	27
Passo 6.3.1 – Recebimentos de caixa	28
Passo 6.3.2 – Desembolsos de caixa	29
Passo 6.3.3 – Previsão do Fluxo de Caixa	32
Passo 6.3.4 – Reconciliação Bancária	34
Passo 6.3.5 – Fundo de Maneio	36
Passo 6.3.6 – Trabalhar num Ambiente de Dinheiro	38
Processo de Negócio Financeiro 6.4 – Gestão de Montantes a Receber	42
Passo 6.4.1 – Gestão de Montantes a Receber	43
Processo de Negócio Financeiro 6.5 – Contabilidade de Activos Fixos	46
Passo 6.5.1 – Estabelecer e Manter um Registo dos Activos Fixos	48
Passo 6.5.2 – Calcular e Registar os gastos de Depreciação	49
Passo 6.5.3 – Registar os Activos Fixos Alienados	51
Passo 6.5.4 – Conduzir contagem de Activos Fixos	54
Processo de Negócio Financeiro 6.6 –	
Contabilidade para Despesas Antecipadas e Depósitos de Garantia	56
Passo 6.6.1 – Registar Despesas Antecipadas e Manter um Registo Detalhado de Apoio	57
Passo 6.6.2 – Amortizar Despesas Antecipadas	59
Passo 6.6.3 – Registar os Depósitos de Garantia e Manter um Registo Detalhado de Apoio	60
Processo de Negócio Financeiro 6.7 – Processamento de Contas a Pagar	61
Passo 6.7.1 Processamento de Contas a Pagar	62
Processo de Negócio Financeiro 6.8 – Contabilidade para Passivos Acumulados	64
Passo 6.8.1 – Registar os Passivos Acumulados	65
Passo 6.8.2 – Ajustar os Passivos Acumulados	67
Passo 6.8.3 – Preparar e Manter uma Análise Detalhada dos Passivos Acumulados	68
Processo de Negócio Financeiro 6.9 – Registo de Receitas	69
Passo 6.9.1 – Registo de Contribuições de Dinheiro	70
Passo 6.9.2 – Registo de Receitas de Subvenção	71
Passo 6.9.3 – Registar as Contribuições Em Espécie	73
Processo de Negócios Financeiros 6.10 – Processamento de folha de pagamentos	75
Passo 6.10.1 – Actualizar o Arquivo Principal dos Salários	77
Passo 6.10.2 – Actualizar as Taxas de Imposto e Outras Deduções de Salários e vencimentos	78
Passo 6.10.3 – Processamento dos Dados de Tempo e Presença	79
Passo 6.10.4 – Preparar e Registar os Salários	82
Passo 6.10.5 – Pagar os Salários	84
Processo de Negócios Financeiros 6.11 – Alocação de Custos	87
Passo 6.11.1 – Definir e Desenvolver uma Metodologia de Alocação de Custos ..	89

Passo 6.11.2 – Processamento de Alocação de Custos para Custos Agregados . .	91
Processo de Negócios Financeiros 6.12 – Contabilidade de Subvenções	98
Passo 6.12.1 – Contabilidade de Subvenções	99
Processo de Negócios Financeiros 6.13 – Relatório Financeiro	102
Passo 6.13.1 – Relatório de Finanças Interno	103
Passo 6.13.2 – Relatório de Finanças Externo	105
Lista de Verificação de Conformidade às Finanças	107
Glossário	139
Referências	147

CAPÍTULO 6: FINANÇAS



MIKE SPINGLER/ORS

Um grupo de micro crédito
reune-se na Cambodja.

MAPA DE PROCESSO FINANCEIRO

Requisitos Básicos de Contabilidade **Processo 6.1**

Tem uma estrutura básica de contabilidade estabelecida?
Ver pág. 9

Orçamento **Processo 6.2**

Tem uma estimativa financeira detalhada para actividades futuras que sejam antecipadas?
Ver pág. 19

Gestão de Dinheiro **Processo 6.3**

Implementou procedimentos para gestão eficaz das receitas e desembolsos em dinheiro?
Ver pág. 27

Gestão de Receitas **Processo 6.4**

Existem políticas estabelecidas para reforçar e gerir ao recolha de receitas?
Ver pág. 42

Gestão de Activos Fixos **Processo 6.5**

Existem linhas orientadoras para gerir o registo e contabilidade de activos fixos?
Ver pág. 46

Contabilidade para Despesas Pré-pagas **Processo 6.6**

Consegue gerir as despesas pagas antes do período contabilístico e tirar partido disso?
Ver pág. 56

Processamento de Contas a Pagar **Processo 6.7**

Regista as despesas e aquisições no período adequado?
Ver pág. 61

Contabilidade de Passivos Acumulados **Processo 6.8**

Regista como passivo qualquer dívida contraída mas não resolvida nesse período?
Ver pág. 64

Registo de Receitas **Processo 6.9**

Tem guias orientadoras estabelecidas para gerir as diferentes fontes de receitas sob as condições variadas dos doadores?
Ver pág. 69

Processamento de Salários **Processo 6.10**

Tem estabelecida a função de processamento de salários que seja independente do departamento dos Recursos Humanos?
Ver pág. 75

Alocação de Custos **Processo 6.11**

Tem estabelecido um processo para distribuir os custos partilhados entre os múltiplos projectos?
Ver pág. 87

Contabilidade de Doações **Processo 6.12**

Existe uma linha orientadora que garanta o cumprimento dos termos e condições das doações?
Ver pág. 98

Relatório Financeiro **Processo 6.13**

Consolida a informação financeira de forma a permitir a realização da análise comparativa e elaborar relatórios para partes interessadas
Ver pág. 102

PROPÓSITO DESTE GUIA

A adopção destas políticas e procedimentos vai estabelecer as bases para um ambiente controlado e formalizado para a criação de um registo preciso e de um relatório oportuno das transacções financeiras. Também irá ajudar a estabelecer uma gestão eficaz da prestação de contas de financiamentos recebidos, e das despesas realizadas sob esse financiamento. Esta secção foi criada para auxiliar no reforço dos sistemas de gestão financeira de uma organização, e também fornece directrizes para o desenvolvimento de políticas e procedimentos financeiros.

QUAL É A FUNÇÃO DAS FINANÇAS?

As finanças desempenham as seguintes funções para uma organização:

- Processa as transacções financeiras da instituição e conserva os livros de contas onde essas transacções são registadas;
- Fornece as informações financeiras necessárias para que a administração possa planear e controlar as actividades da organização;
- Desenvolve e reforça as políticas financeiras, procedimentos e sistemas destinados a estabelecer e a manter o controlo eficaz e eficiente dos recursos da organização.

Um departamento de Finanças bem administrado produz relatórios credíveis e oportunos, o que permite à administração avaliar rapidamente se os objectivos da organização estão a ser alcançados. Os sistemas financeiros geridos adequadamente ajudam a proteger os activos com uma probabilidade reduzida de erros, de perdas, de uso financeiro incorrecto e de fraude.

SUMÁRIO

Este capítulo destina-se a fornecer um resumo da maioria dos processos e palavras-chave da contabilidade, que se aplicam a organizações sem fins lucrativos. Não se destina a ser um documento teórico sobre contabilidade, nem tem a intenção de abranger todos os conceitos contabilísticos.

Este capítulo foi elaborado com o pressuposto de que os leitores deste guia irão utilizar a Contabilidade em regime de acréscimo, para o registo das suas transacções financeiras. Os autores deste capítulo reconhecem que muitas das organizações sem fins lucrativos continuam a usar um “regime de caixa estrito” ou um “regime de caixa modificado” de contabilidade. A partir de perspectivas de fortalecimento e reforço da capacidade institucional, a *Catholic Relief Services* (CRS) recomenda vivamente a adopção de conceitos de Contabilidade em regime de competência, para as organizações que actualmente utilizam o regime de caixa. Isso irá ajudar as organizações a tornar-se mais competitivas para obter o financiamento dos doadores e aumentar as suas hipóteses de sustentabilidade a longo prazo.

Uma organização que mantém os seus balancetes num registo em regime de caixa, recebe quando o dinheiro é recebido e gasta quando o dinheiro é desembolsado. No âmbito da contabilidade pelo regime de competência, as receitas são registadas nos períodos em que são ganhas e as despesas são contabilizadas nos períodos em que são gastas. A contabilidade em regime de competência é um método mais preciso, uma vez que segue o conceito de correspondência. No âmbito da contabilidade pelo regime de competência, as receitas são contabilizadas no mesmo período contabilístico em que as despesas que geram as receitas incorrem.

No âmbito da contabilidade pelo regime de caixa estrito, os activos, tais como contas a receber, os pagamentos antecipados, e os passivos, não são reconhecidos. Por exemplo, uma organização que utiliza este método não iria registar despesas de rescisão, até que fossem pagas, resultando possivelmente numa significativa subestimação das despesas atribuíveis a uma doação ou a um projecto num determinado momento.

As organizações que mantêm sua contabilidade pelo regime de caixa, devem garantir que nos contratos com os seus doadores, haja referência de como os pagamentos antecipados e as despesas ocorridas mas não pagas, devem ser liquidadas antes da data de expiração do prémio. Normalmente, os doadores não irão permitir que os destinatários abranjam os seus prémios em fracções de pagamentos antecipados, pois pertencem a períodos pós-prémio. As organizações em regime de caixa devem procurar negociar as condições com

os doadores, o que permitirá que eles sejam reembolsados por despesas incorridas, mas não pagas nas datas de expiração do prémio.

Neste capítulo são abordados 13 temas da seguinte maneira:

- 1. Princípios Básicos de Contabilidade** – Menciona a criação de um gráfico de contas, de um livro-razão geral e documentação as transacções financeiras.
- 2. Orçamento** – Contém informação sobre os princípios de orçamento, tais como as aprovações, a clareza, a estruturação do orçamento, a estimativa dos custos, e corrigir um orçamento. Também aborda a questão da orçamentação da doação e o conceito de flexibilidade do item de linha.
- 3. Gestão de Dinheiro** – Foca as receitas, os desembolsos, as previsões, as reconciliações bancárias, e a manutenção do fundo de maneio.
- 4. Gestão de Montantes a Receber** – Descreve os vários tipos de montantes a receber e revê disciplinas padrão relacionadas, incluindo a necessidade das Finanças de prestar relatórios “antigos” de montantes a receber para a gestão mensal.
- 5. Contabilidade de Activos fixos** – Salaria a necessidade de configurar e manter o registo de um activo fixo. Explica o conceito de depreciação de despesas. Debruça-se sobre a contabilidade de entradas necessárias para registar a alienação de activos fixos. Ressalta a necessidade de fazer contagens do activo fixo e de reconciliá-los com o livro-razão geral.
- 6. Contabilidade das Despesas Antecipadas e dos Depósitos de Garantia** – Faz a diferenciação entre pagamentos antecipados e depósitos de garantia e o tratamento contabilístico a ser utilizado para cada um.
- 7. Processamento de Contas a Pagar** – Fornece os vários passos a seguir para lidar com as transacções de contas a pagar. (O Processamento de Contas a Pagar é utilizado por organizações que definem os seus pagamentos pendentes como passivos, antes de pagá-los. Este processo não se aplica a organizações que utilizam uma etapa única, em que as despesas são registadas quando pagas).
- 8. Contabilidade do Passivo Acumulado** – Dá orientação sobre como configurar e ajustar acumulação para passivos, incluindo aqueles que envolvem estimativas ou aqueles que não se espera que sejam resolvidos a curto prazo.
- 9. Receita** – Distingue entre contribuições em dinheiro, doações e contribuições em espécie. Descreve o tratamento contabilístico especial necessário para as doações, onde a receita é registada quando é ganha, e não quando é recebida.

- 10. Processamento da folha de salários** – Enfatiza a necessidade de segregar as responsabilidades do departamento de Recursos Humanos, de forma a supervisionar a cronometragem do pessoal e a folha de salários, as quais devem ser realizadas pelo departamento de Finanças. Destaca responsabilidades-chave importantes, tais como manter um ficheiro mestre da folha de salários, actualizar os descontos na folha de salários, processar dados de tempo e de presenças, preparação e registo da folha de salários e desembolsar os salários.
- 11. Alocação de custos** – Explica o processo através do qual despesas partilhadas podem ser distribuídas beneficiando os centros de custo. Introduce o conceito de capturar despesas partilhadas em vários agrupamentos, e alocar as despesas desses agrupamentos, baseado em vários “factores” de custo. Oferece exemplos de tipos de agrupamentos e métodos de alocação.
- 12. Contabilidade de Subvenções** – fornece um panorama do ciclo de subvenções. Concentra-se nas responsabilidades financeiras associadas à administração das subvenções, ganhando destaque as que estão relacionadas com a implementação das doações, o relatório e o fechamento.
- 13. Relatório Financeiro** – Lista os vários tipos de relatórios financeiros que devem ser fornecidos aos públicos interno e externo, e a frequência com que esses relatórios devem ser preparados.

PRINCÍPIOS-CHAVE

Seguem-se os dez princípios-chave das finanças:

1. Registrar todas as aquisições de bens e serviços com o seu custo histórico (preços de compra original ou doações em espécie, valores de mercado correspondentes à data de recepção).
2. Os relatórios financeiros devem ser minimamente exactos, baseados em informação de evidência adequada e pertinente.
3. Registrar as receitas no mês fiscal em que a organização distribui bens ou executa um serviço.
4. Registrar as despesas incorridas para gerar receitas no mesmo mês fiscal em que as receitas são registadas. A despesa é registada no mês fiscal em que a organização tenha recebido bens ou serviços.
5. Todos os itens importantes devem ser declarados nas declarações de finanças, se estes forem susceptíveis de influenciar as decisões dos utilizadores das declarações das finanças. As declarações de finanças e as notas explicativas devem incluir todas as informações contabilísticas significativas e relevantes, de forma a permitir aos utilizadores das declarações de finanças tomar decisões informadas.
6. A organização deve seguir as mesmas políticas e práticas contabilísticas em períodos semelhantes declarados nas declarações de finanças. Se ocorrer uma alteração contabilística que crie um impacto significativo nas actividades ou condições financeiras da organização, essa alteração deve ser divulgada nas notas que acompanham as declarações financeiras.
7. Quando se deparam com as incertezas, os contabilistas devem tomar decisões contabilísticas que nem exagerem nem subestimem materialmente os resultados financeiros ou os balanços relatados. Se houver incertezas, o esperado é adiantar o registo de uma perda ou despesa e adiar o registo uma renda ou receita. A organização deverá ter um cuidado semelhante ao relatar seus ativos e passivos.
8. A organização deve dispor de um sistema de autorizações, aprovações e verificações. A autorização é o principal meio de garantir que apenas transacções válidas e eventos são feitos tal como pretendido pela administração. Os procedimentos de autorização e aprovação devem ser documentados e claramente comunicados a todos os funcionários. As transacções devem ser verificadas antes e após o processamento. O acesso a recursos e registos devem ser restrito a pessoas autorizadas que sejam responsáveis pela sua utilização e/ou custódia.



DAVID SNODER/CRS

Steven Chege, um enfermeiro comunitário do hospital Kijabe no Quênia, consulta com um colega prestador de cuidados durante uma visita a uma casa perto da comunidade. Steven monitora 60 pacientes em cuidados domiciliares, uma função de valor inestimável nesta área rural.

9. As reconciliações devem ser realizadas mensalmente. O livro-razão geral, e saldo de conta devem ser reconciliados com os documentos internos ou externos de informação adequados (tais como extractos bancários) para permitir medidas correctivas imediatas caso se justifique.
10. A gestão deve comparar informações sobre o desempenho financeiro actual em relação a orçamentos, previsões, relatório de resultados de períodos anteriores ou análise comparativa, de forma a apurar até que ponto os objectivos estão a ser atingidos, e saber abordar resultados inesperados ou condições que estejam fora do normal e que requerem acompanhamento.

PROCESSO DE NEGÓCIO

FINANCEIRO 6.1 – OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA CONTABILIDADE

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

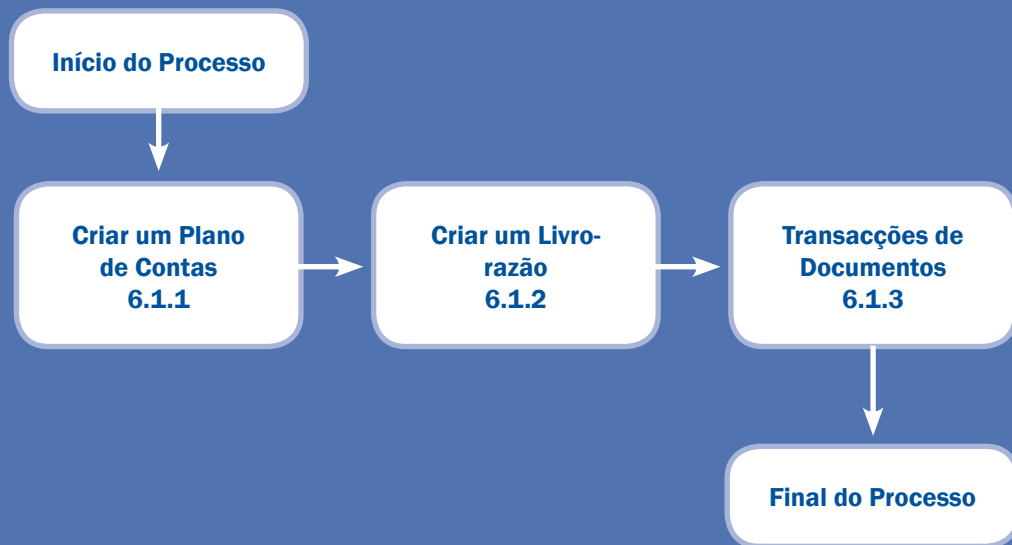
Para cumprir correctamente com as responsabilidades de salvaguarda de registos e relatórios, é importante que os funcionários das finanças mantenham um registo da contabilidade, conhecido como livro-razão geral, para o registo de todas as transacções financeiras. As transacções financeiras são registadas baseando-se nas contas do livro-razão geral, as quais indicam a natureza do gasto incorrido, bem ou serviço recebido, ou a receita gerada.

Antes de configurar um livro-razão geral, a administração deve decidir como quer que as suas operações contabilísticas sejam estruturadas. É fundamental que a organização configure uma estrutura contabilística própria, que sirva de base para criar um relatório que atenda às necessidades de todos os interessados, e que esteja em conformidade com as normas contabilísticas profissionais que prevalecem no país da organização. Os centros de custo tipicamente utilizados por organizações sem fins lucrativos são aqueles que englobam as actividades financeiras por projecto, por escritório, por departamento operacional, por região geográfica e/ou por fonte de financiamento dos doadores.

É de igual importância que todas as transacções sejam acompanhadas pela documentação adequada. O Chefe de Finanças da organização deve estabelecer normas que indiquem quais os tipos de documentos, internos e externos, que são necessários para cada tipo de operação financeira. O Chefe de Finanças também deve indicar o período de tempo em que os documentos financeiros da organização devem ser mantidos em arquivo.

FLUXO DO PROCESSO

PROCESSO 6.1. REQUISITOS BÁSICOS DE CONTABILIDADE



PASSO 6.1.1 – CRIAR UM PLANO DE CONTAS

NOME DO PASSO	CRIAR UM PLANO DE CONTAS
Número do Passo	6.1.1
Papel Organizacional	Equipe de Gestão
Entradas	Necessidades de contabilidade da organização Necessidades de relatório da organização
Resultado	Plano de contas
Pontos de Integração	N/A
Sumário	A maioria das organizações sem fins lucrativos satisfaz as suas necessidades de relatórios através do uso dos códigos de contas dos centros de custo e dos livro-razão. Os centros de custo devem estar a par dos objectivos e responsabilidades da administração.

Os códigos de contas identificam a origem dos itens influenciados pelas operações contabilísticas. As contas do livro-razão são, geralmente, agrupadas nas seguintes categorias principais:

- Activos;
- Passivo;
- Activo Líquido (antes conhecido como Fundo de Saldos)
- Receita
- Despesas

Os activos podem ser subdivididos em dois grupos principais de acordo com seus graus de liquidez e os activos esperados. Os activos mais líquidos são geralmente pensados em ser utilizados no curso normal dos negócios, e a curto prazo são normalmente agrupados num nível, muitas vezes chamado de “Activo Circulante”. Esses activos com menor liquidez têm prevista uma maior vida útil, e a longo prazo os benefícios são colocados num nível geralmente chamada de “Activos fixos” ou “Propriedade, Planta, e Equipamentos”.

Cada um dos maiores grupos de contas deve surgir num nível especialmente designado. A seguir, apresentam-se um conjunto possível de níveis:

- Activos (Actuais ou de Curto Prazo) – Conta varia de 1000 a 1999
- Activos Fixos – Conta varia de 2001 a 2999
- Passivo – 3000-3999

- Activo Líquido (Saldo do Fundo) – 4000-4999
- Receitas – 5000-5999
- Despesas – 6000-6999

As organizações devem adequar-se aos níveis de forma a satisfazer as suas necessidades específicas. As contas devem ser criadas numa sequência lógica. As contas devem ser atribuídas de uma forma que permita que a organização adicione contas ou níveis de conta em caso de crescimento futuro ou de aumento da necessidade de relatórios.

A organização pode querer adicionar códigos de contas menores, para fornecer informações mais detalhadas aos que vão utilizar os relatórios financeiros. Os códigos de contas menores geralmente seguem os códigos de contas maiores e normalmente têm de três a quatro caracteres de comprimento. Podem ser maiores se for considerado necessário pela organização, sujeito a limitações de software de contabilidade. Os códigos de conta menores podem ser usados por vários motivos, tais como para indicar contas bancárias, materiais do projecto, ou categorias salariais.

A seguir estão alguns exemplos de códigos de conta menores:

1. Contas bancárias – assumindo que a Conta (A/C) do livro-razão (G/L) 1010 é utilizado para designar contas correntes.
 - a. A/C 1010.101 – Conta Corrente de Objectivo Geral da Sede
 - b. A/C 1010.102 – Conta Corrente de Doações da Sede – Doador A
 - c. A/C 1010.103 – Conta Corrente de Objectivo Geral da Delegação
 - d. A/C 1010.104 – Conta Corrente de Doações da Delegação – Doador A
2. Salários e Vencimentos – assumindo que a A/C 6010 do G/L é utilizado para os salários.
 - a. A/C 6010.101 – Salários Base
 - b. A/C 6010.102 – Salários Tempo Extra
 - c. A/C 6010.103 – Salário por Doença
 - d. A/C 6010.104 – Salários de Férias
 - e. A/C 6010.105 – Salários de Feriados
3. Materiais de Projeto – assumindo que A/C 6100 do G/L é usado para materiais de projeto
 - a. A/C 6100.101 – Materiais de Construção
 - b. A/C 6100.102 – Sementes
 - c. A/C 6100.103 – Ferramentas Agrícolas
 - d. A/C 6100.104 – Medicina

Recomenda-se que um outro campo ou código possa ser usado para identificar os fornecedores, empregados, doadores e parceiros. Os códigos de conta menores não são recomendados para identificar essas partes.

Um diretor financeiro autorizado deve controlar a emissão de números de conta, e as adições devem ter um número mínimo necessário. Todos os números de conta ativa devem estar disponíveis para todos os empregados, numa lista conhecida como Plano de contas. O Plano de contas deve ser atualizado e reeditado sempre que haja alterações. As contas que não vão ser mais utilizadas devem ser desactivadas, e os empregados da organização devem ser notificados em conformidade.

Para minimizar os equívocos quanto ao uso de cada conta, as organizações devem considerar adicionar explicações completas para cada conta do plano. Este tipo de plano é conhecido como Plano de contas anotado.

PASSO 6.1.2 – ESTABELECEER UM LIVRO-RAZÃO GERAL

NOME DO PASSO	ESTABELECEER UM LIVRO-RAZÃO GERAL
Número do Passo	6.1.2
Papel Organizacional	Chefe de Finanças
Entradas	Plano de Contas Estrutura contabilística baseada nas necessidades de relatório e de contabilidade da organização
Resultados	Relatórios financeiros
Pontos de Integração	Gestão
Sumário	Todas as transações financeiras devem ser registadas num registo contabilístico conhecido como livro-razão.

O acesso ao livro-razão geral deve ser seriamente controlado e este deve estar sempre actualizado. As transações são registadas diariamente e devem ser resumidas, no mínimo, mensalmente. Os totais resumidos são chamados de Balanço do livro-razão. Estes são usados como base para os relatórios financeiros para a administração, para os doadores, para o conselho de administração, os destinatários mais importantes, agências reguladoras do governo, e outras partes interessadas. No final do ano de negócio da organização (conhecido como o ano fiscal), o livro-razão é encerrado e inicia-se a preparação do relatório anual final para a administração.

O livro-razão pode ser em versão manual (preparado à mão) ou em versão informatizada que utiliza um *software* especificamente para esse fim. A versão informatizada provou ser a melhor opção para a maioria das organizações, pelas seguintes razões:

- O acesso ao livro-razão pode ser restringido às pessoas autorizadas.
- *Software* de livro-razão proporciona uma auditoria completa. Pode indicar quem acedeu e/ou postou cada transação.
- Os sistemas informatizados do livro-razão podem ser salvaguardados através da criação de cópias de segurança (*backups*), para minimizar a perda de dados em caso de roubo ou de catástrofes.
- Os sistemas informatizados de livro-razão requerem todas as transações para o balanço, deixando de existir situações não registadas pelo balanço que acontecem frequentemente quando se utiliza Livros-razão manuais.

- A versão informatizada de bases de dados de livro-razão armazena uma grande quantidade de dados por períodos de tempo mais longos, o que permite fornecer uma ampla variedade de relatórios ao Departamento de Finanças, que podem incluir dados históricos.
- Livros-razão informatizados permitem gerar relatórios financeiros com maior rapidez e precisão do que a versão manual.
- Livros-razão informatizados permitem a recolha e o processamento de dados de múltiplas fontes de entrada. Na versão manual, apenas um funcionário pode acrescentar informação, de cada vez.

Um programa informático de folha de cálculo, como por exemplo o Excel, não dispõe de um sistema de controlo que evite fazer alterações não autorizadas, nem fornece uma auditoria completa, e por isso não é recomendável como substituto de um sistema informatizado de contabilidade. Se o Excel for utilizado, todas as transações do dia registadas devem ser impressas e assinadas pelo responsável, e mantidas em arquivo.

Se uma organização utiliza a versão manual do livro-razão e tem um volume elevado de actividades para certo tipo de transacções, essas transacções podem ser registadas num livro-razão auxiliar e de seguida ser resumidas e relatadas para o livro-razão geral. Se os Livros-razão auxiliares forem utilizados como livros de entrada originais, deve ser exercido o máximo cuidado, para assegurar que todos os saldos do livro-razão auxiliar são devidamente transportados para o livro-razão geral. Alguns dos exemplos de livro-razão auxiliar são os diários de recebimento de caixa, diário de desembolso de caixa, livro-razão de contas a receber, registos de comprovantes (contas pagáveis), e os Livros-razão de activos fixos.

As transacções do livro-razão geral podem ser agrupadas em três modelos base, nomeadamente os seguintes:

- Recebimentos de caixa, que são registados nos comprovantes de recebimentos de caixa;
- Desembolsos de caixa, que são registados nos comprovantes de desembolso de caixa;
- Todas as outras transacções são gravadas em comprovantes do diário geral ou variações do mesmo, tais como um comprovante de contas a pagar;
- “Outras” transacções, que normalmente incluem os tipos de actividades que não envolvam o recebimento ou desembolso de dinheiro. Acréscimos, aumentos ou descidas, depreciação, amortização, ajustes e reclassificações estão entre os tipos mais comuns de entradas no Diário. Esses termos estão explicados na secção Glossário deste capítulo.

PASSO 6.1.3 – DOCUMENTAR AS TRANSAÇÕES FINANCEIRAS

NOME DO PASSO	DOCUMENTAR TRANSAÇÕES FINANCEIRAS
Número do Passo	6.1.3
Papel Organizacional	Pessoal das Finanças
Entradas	Documentação de origem
Resultado	Comprovantes completos
Pontos de Integração	Aquisição Administração/Recursos Humanos Fornecedores Parceiros Gestão
Sumário	Todas as transações financeiras devem ser totalmente documentadas para que seja apropriada ao tipo de transação.

Cada transação contabilística deve ser registada num comprovante de contabilidade separado, também conhecido como Entrada. Uma regra contabilística fundamental é que cada comprovante deve equilibrar, ou seja, os seus débitos devem ser iguais aos seus créditos, para que o livro-razão mantenha sempre o seu Balanço esteja sempre equilibrado. Os Débitos aumentam os activos e as despesas e reduzem os passivos e as receitas. Os Créditos aumentam os passivos e as receitas e reduzem os activos e as despesas.

Cada comprovante da contabilidade deve preencher os seguintes requisitos:

- Estar sequencialmente numerado
- Estar devidamente documentado
- Estar devidamente aprovado
- Estar cuidadosamente arquivado para permitir a fácil procura

Todos os comprovantes devem ser assinados pelos empregados responsáveis pela preparação, entrada, aprovação, e divulgação dos mesmos. Se a organização atribuir a responsabilidade de verificação da entrada de dados a um empregado adicional, este também deverá assinar o comprovante. Imediatamente após a aprovação e antes de arquivar, cada comprovante e os seus documentos de apoio devem ser cancelados para evitar a sua reutilização. O processo de cancelamento geralmente implica a marcação, o carimbar ou a perfuração de cada documento

como “pago” ou “processado”, conforme aplicável.

A documentação de apoio apropriada de um comprovante de recebimento de caixa inclui o seguinte:

- O comprovativo do depósito bancário ou o recibo de caixa, conforme o caso.
- O recibo de recebimento de caixa.
- A fotocópia de cada cheque depositado (o número do cheque do pagante deve também ser indicado no campo descritivo para aquele item de linha no comprovante do recebimento de caixa).
- Qualquer outro documento, como por exemplo um aviso de remessa, apresentado pela parte pagadora com o respectivo pagamento.

Os documentos de apoio apropriados para um comprovante de desembolso de caixa normalmente incluem o seguinte:

- Formulário de requisição de compra aprovado;
- Cotação de preços ou facturas pró-forma;
- Relatório comparativos de licitações com a explicação da selecção de fornecedores ou a explicação da escolha de um único fornecedor;
- Ordens de compra e/ou contratos de fornecedor (para consultores, proprietários, etc)
- Nota da recepção de bens (relatório de recepção)
- Quando se justifique, um memorando justificando a variação entre quantidades ou descrições comparativas dos itens pedidos com os recebidos
- A factura original do fornecedor
- O formulário de Pedido de Adiantamento/Pagamento Aprovado

A correcta adequação dos documentos de apoio que sirvam de comprovativos para um Diário, varia de acordo com a natureza da transacção. Esta pode classificar-se das seguintes formas:

- Para acréscimos – análises internas e documentos externos, tais como correspondência, avisos legais, ou cópias de facturas litigiosas.
- Para cancelamentos – memorandos de autorização da gestão e cópias de todos a correspondência com o devedor, que registam os esforços de cobrança.
- Para as liquidações de quantias adiantadas pela organização – relatórios de despesas de viagem (dos empregados), relatórios de liquidação financeira (dos sub-destinatários), facturas, documentação

de compras e de recebimentos (de fornecedores)

- Para corrigir entradas ou reclassificações – A entrada de contabilidade original e a correcção ou reclassificação da entrada devem corresponder. Se os valores corrigidos ou reclassificados são a soma de múltiplas transacções, deve ser anexada uma lista completa das transacções, ou saldos afectados pela mudança, às entradas corrigidas ou reclassificadas como apoio. Uma explicação completa deve ser anexada à entrada, a explicar a razão pela qual foram necessárias a correcção ou reclassificação.

Se os documentos de origem forem de natureza confidencial, tais como os de uma entrada de folha de salário ou acréscimo legal, a referência deve ser feita na entrada onde se encontram os documentos de apoio. Deve ser anexada uma descrição completa da transacção a cada entrada do Diário.

A organização deve estabelecer e reforçar as políticas rigorosas de retenção de registos. Todos os documentos devem estar protegidos durante o seu armazenamento, tanto no local e (se aplicável) como fora do local. Os requisitos dos doadores e os estatutos locais devem ser tidos em consideração quando é necessária a determinação da duração do período de retenção. (Para projectos financiados através de prémios do governo dos Estados Unidos (USG), recomenda-se que toda a documentação financeira de apoio seja retida por um período mínimo de 10 anos).

PROCESSO DE NEGÓCIO

FINANCEIRO 6.2 – ORÇAMENTAÇÃO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Um orçamento é uma estimativa financeira detalhada das actividades previstas para um período de tempo específico. Segue-se a descrição de vários tipos de orçamentos:

- Orçamento Operacional Anual – uma estimativa do total das receitas e despesas de uma organização correspondentes a um ano fiscal;
- Orçamento de Caixa – o dinheiro que uma organização espera receber e desembolsar;
- Orçamento de Capital – os custos totais para adquirir activos fixos (adições ao capital);
- Orçamento do Projecto – o custo estimado para um projecto específico;
- Orçamento das Doações – o custo estimado para realizar actividades de um projecto financiadas por uma doação.

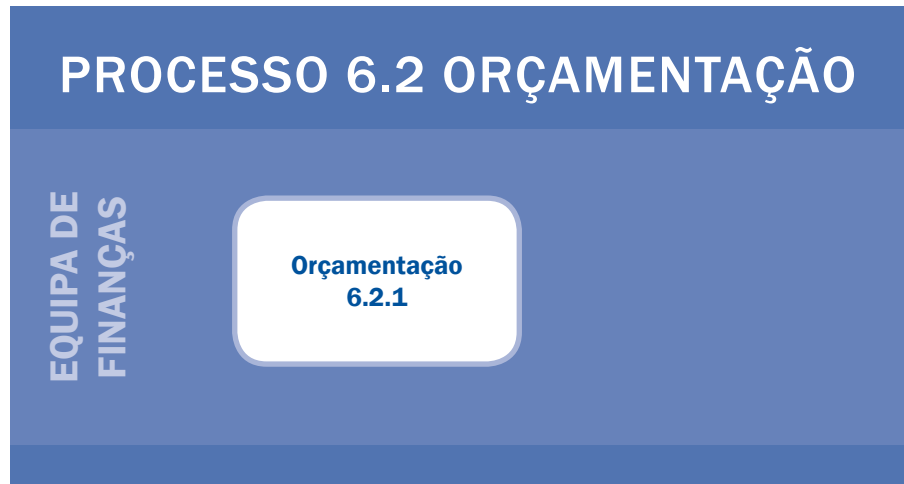
Planeamento – Um orçamento é necessário para o planeamento de actividades futuras, para que uma organização possa ter uma estimativa razoável do custo dessas actividades. Isto permite que a organização possa determinar se tem os recursos necessários para realizar as actividades e se está a fazer a melhor utilização dos recursos.

Angariação de fundos – O orçamento pode ser usado como uma ferramenta importante para a angariação de fundos. O orçamento apresenta em pormenor o que a organização pretende fazer com os fundos criados, inclusivamente em que os fundos serão gastos e quais os resultados a ser alcançados.

Implementação do Projecto – Logo que se inicia uma actividade é necessário um orçamento realista para a supervisionar. A ferramenta mais importante para uma monitorização contínua é comparar os custos reais com os custos orçamentados. Sem um orçamento realista, isto é impossível. Dado que os planos podem mudar, é necessário que os chefes de departamento revejam o orçamento depois de uma actividade já ter começado, e emendar o orçamento, caso se justifique. Pode ser necessária a aprovação de coordenadores designados, se as alterações ao orçamento necessitarem de um financiamento adicional.

Monitorização e Avaliação – O orçamento é utilizado como uma ferramenta para avaliar o sucesso de uma actividade durante a duração do seu projecto e quando ele for concluído. Ajuda a determinar se os objectivos planeados foram atingidos e se estão dentro dos parâmetros de custo.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.2.1 – ORÇAMENTAÇÃO

NOME DO PASSO	ORÇAMENTAÇÃO
Número do Passo	6.2.1
Papel Organizacional	Chefe de Finanças Coordenador do Projecto/Director de Projecto – Para cada projecto individual Conselho de Administração – Para o total do orçamento anual da organização
Entradas	Necessidades anuais de financiamento da Organização Recursos disponíveis da Organização
Resultado	Orçamento Aprovado Relatório de comparação de orçamentos
Pontos de Integração	Colaboração com doadores e coordenadores de projecto
Sumário	Orçamentos eficazes só poderão ser produzidos como resultado de bons planos subjacentes. O planeamento financeiro está no cerne da questão da administração financeira eficaz. A organização deve ter uma ideia clara sobre o que é pretendido fazer e como é pretendido fazê-lo.

O Processo de Orçamentação

Para fazer um orçamento significativo e útil é necessário fazê-lo como sendo um exercício em grupo organizado e estruturado. O processo orçamental envolve perguntar uma série de questões, incluindo as seguintes:

- Que actividades serão envolvidas para a realização dos objectivos planeados?
- Que recursos serão necessários para realizar essas actividades?
- Qual será o custo desses recursos?
- Quais serão as fontes dos fundos?
- Serão realistas os resultados esperados?
- Que aprovações são necessárias para aceitar as variações de orçamento?
- Os vários departamentos dentro da organização têm orçamentos?

Logo que o orçamento tenha sido acordado e a actividade implementada, o processo é concluído através da comparação do plano (orçamento) com o resultado final (real).

Princípios orçamentais

Aprovação – O conselho de administração terá de aprovar o orçamento da organização no início do ano fiscal. A antecipação de variações orçamentais desfavoráveis, acima do limite estipulado, exige a aprovação prévia por escrito de um oficial designado (muitas vezes o Chefe de Finanças) e, quando aplicável, dos doadores dos fundos.

Responsabilização orçamental – Deve ser designado um responsável pelo orçamento para cada um dos centros de custo ou projectos da organização. O responsável pelo orçamento tem as seguintes responsabilidades para com o centro de custo ou projecto atribuído:

- Desenvolver o orçamento
- Monitorização programática e financeira oportuna e eficaz
- Gerir e antecipar as necessidades do centro de custo ou do projecto
- Preparar e justificar os pedidos de alteração, quando necessário
- Assegurar que os custos reais estão em sintonia com os custos orçamentados
- Tomar as medidas necessárias para evitar derrapagens dos custos de material
- Atingir os objectivos declarados
- Fornecer os relatórios regulares de programação
- Cumprir as exigências dos doadores quando aplicável
- Encerrar de forma oportuna, eficaz e definitiva os projectos/doações

Clareza – Uma vez que muitas pessoas diferentes terão de utilizar o orçamento para diferentes fins, o orçamento deve ser suficientemente claro e detalhado de forma a permitir que todos os potenciais utilizadores possam compreendê-lo. A clareza e a precisão são fundamentais, por isso é importante ter notas de pressupostos sobre os orçamentos e como as estimativas foram determinadas.

Estrutura do orçamento – Ao definir um orçamento pela primeira vez ou ao rever um orçamento, é importante referir o Plano de contas de uma organização para determinar se cumpre com os requisitos de informação do doador. Isso ocorre porque os itens enumerados do orçamento também aparecem nos registos contabilísticos e nos relatórios de gestão. Se os itens do orçamento e os registos contabilísticos não forem consistentes, então será muito difícil produzir relatórios de supervisão, uma vez que a fase de implementação do projeto seja alcançada.

Estimativa dos Custos – É importante ser capaz de justificar os cálculos para estimar custos. O departamento de Finanças deve trabalhar em estreita

colaboração com outros chefes de departamento para identificar os tipos de actividades e custos relacionados. Não caia na tentação de simplesmente pegar no orçamento do ano anterior e adicionar um valor percentual da inflação. Enquanto o orçamento do ano anterior poderia ser muito útil como ponto de partida, também pode ser muito enganador e conter imprecisões históricas. As despesas a ser distribuídas pelos vários centros de custo e projectos através de um processo de alocação de custos, devem ser consideradas durante a fase de orçamentação e incluídas no custo total estimado para cada centro de custo e projecto (Veja a secção de alocação de custos deste capítulo para orientação).

Alterações do orçamento – Se no decorrer do ano, um chefe de departamento determinar que é necessária uma mudança devido a uma necessidade adicional de recursos de fundos da organização não restritos, pode ser necessária a aprovação do Director Executivo da organização. Se for necessário um financiamento adicional para um projecto, a organização terá de conseguir a aprovação do doador para uma modificação do acordo de doação. Se o doador concordar com a alteração ao orçamento, deve ser feita uma revisão ao mesmo e uma apresentação ao doador.

Uma vez aprovado, o orçamento alterado torna-se o orçamento operacional a ser utilizado para esse acordo. Se for dada a aprovação interna, é necessário que o chefe do departamento prepare um formulário de alteração do orçamento, obtenha a aprovação necessária(s), e encaminhe o formulário aprovado para o departamento de Finanças. O departamento de Finanças deve usar o novo orçamento aprovado para fins de relatório de comparação orçamental.

O melhor é criar uma lista de todas as necessidades, e especificar a quantidade e o custo unitário estimado para cada item. A partir desta folha detalhada de trabalho, torna-se simples produzir um orçamento resumido para cada item de linha e é muito fácil de actualizar, caso haja alteração das unidades ou dos custos.



DAVID SINDERS/ORS

Dois jovens em Laguna Patzijon, Guatemala. Há poucas oportunidades para os rapazes jovens em zonas rurais, com baixas taxas de escolaridade e poucos empregos fora da agricultura.

EXEMPLO DE FOLHA DE ORÇAMENTO:

DESCRIÇÃO DO ÍTEM	CUSTO UNITÁRIO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	TOTAL DO ORÇAMENTO ANUAL SOLICITADO	NOTAS
SALÁRIO	10.000	Mês	2	240.000	Salários para contabilistas do projecto
RENDA	500	Mês	1	6.000	Renda para aluguer de escritório

Negligência de Custos – Muitos dos projectos falhados têm base num orçamento subestimado. O mais comum dos custos negligenciados são os custos indirectos ou de apoio. Segue-se uma lista de alguns dos custos mais frequentemente negligenciados:

- Custos relacionados com o pessoal (por exemplo, custos de recrutamento, formação, benefícios e pagamentos previstos na lei)
- Custos do arranque de projecto (por exemplo, publicidade)
- Os custos alocados (por exemplo, renda, seguro e utilitários)
- Custos operacionais de veículos
- Manutenção de equipamentos (por exemplo, fotocopiadoras e computadores)

Categorias de orçamento para Gestão de Projectos

As linhas de itens do orçamento são rubricas orçamentais específicas ou classificações de conta que correspondem aos orçamentos das propostas do projecto. Cada item deve ser identificado por um código de conta específico. Alguns doadores irão pedir aos seus beneficiários para utilizar modelos de orçamento específicos com as categorias de custo padrão e linha de itens, quando lhes forem solicitados relatórios sobre a utilização dos fundos.

Quando um doador exige o relatório por categorias de custos, o que é um agrupamento de várias linhas de itens de conta, a organização deve iniciar o processo de orçamento por cada linha de item individualmente e elevar a uma categoria de custos.

A Flexibilidade para a Gestão de Projectos

Dentro de um contrato de doação, o doador irá especificar que a flexibilidade da linha de itens que é aplicável ao prémio. Se a aprovação do doador for necessária antes de incorrer em certos tipos de despesas, deve-se seguir os regulamentos dos doadores para conseguir a aprovação. Por exemplo, um doador pode conceder flexibilidade de linha de itens até 10 por cento do valor orçamentado por item.

O exemplo que se segue é um exemplo de flexibilidade **aceitável** que não necessita de aprovação prévia do doador:

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO	GASTO REAL	DIFERENÇA - REAL SOBRE/(SOB) ORÇAMENTO
Salários	300	330	10%
Viagens Domésticas	100	90	(10%)
Despesas de escritório	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

A diferença não pode ser superior a 10 por cento das linhas de item orçamentadas

O gasto real não excedeu o orçamento

Em baixo segue-se um exemplo de flexibilidade **inaceitável**:

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO	GASTO REAL	DIFERENÇA - REAL SOBRE/(SOB) ORÇAMENTO
Salários	300	450	50%
Viagens Domésticas	100	90	(10%)
Despesas de escritório	200	180	(10%)
Total	600	720	20%

A diferença é superior a 10 por cento das linhas de item orçamentado

O gasto real excedeu o orçamento

Em baixo segue-se **outro** exemplo de flexibilidade **inaceitável**:

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO	GASTO REAL	DIFERENÇA - REAL SOBRE/(SOB) ORÇAMENTO
Salários	300	360	20%
Materiais de projecto	600	580	(3%)
Viagens Domésticas	100	80	(10%)
Despesas de escritório	200	180	(10%)
Total	1.200	1.200	0%

Apesar de o total do orçamento não ter sido excedido, as despesas com os Salários foram excedidas em mais de 10 por cento

O gasto real não excedeu o orçamento

A diferença é superior a 10 por cento das linhas de item orçamentado

No que diz respeito à flexibilidade das linhas de item, a organização deve sempre referir os termos do acordo específico com cada doador, uma vez que a flexibilidade das linhas de item pode mudar de doador para doador e entre vários acordos com um determinado doador. Nos exemplos acima, a restrição foi feita numa base de linhas de item. Para certos doadores do USG, há uma limitação cumulativa de 10 por cento do orçamento total. Para prémios de outros doadores as restrições de flexibilidade estão baseadas numa categoria do programa ou componente, não por linha de item.

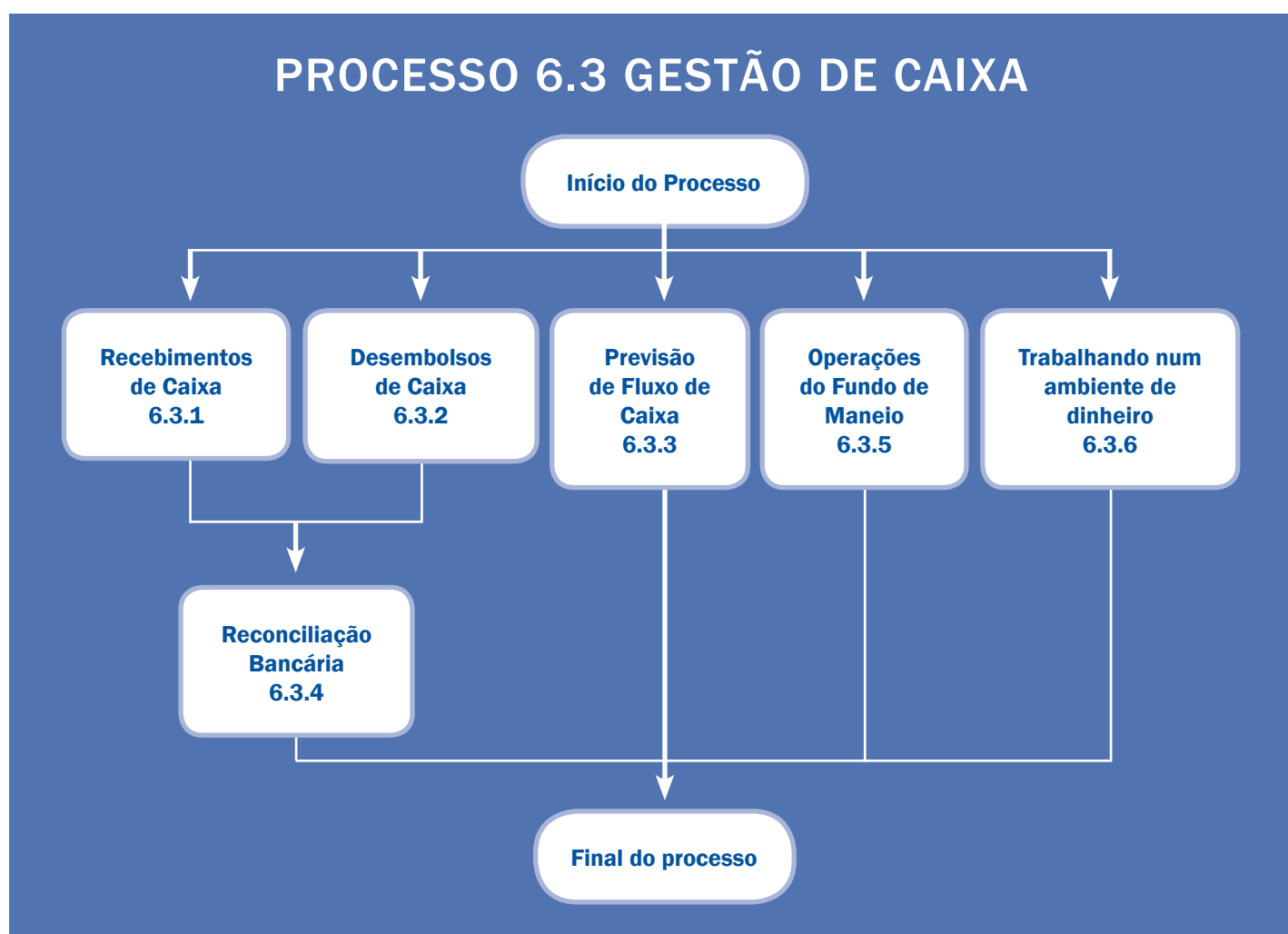
PROCESSO DE NEGÓCIO

FINANCEIRO 6.3 – GESTÃO DE CAIXA

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A gestão de dinheiro é uma função importante em qualquer organização. Com o fim de maximizar a posição financeira, uma organização deve implementar procedimentos de caixa para a gestão eficaz de recebimentos e de pagamentos. A previsão e o orçamento são aspectos importantes para gestão de caixa. A organização deverá tentar planejar, com o máximo detalhe e com a maior antecedência possível, o que se pode esperar das receitas e os desembolsos que irão necessitar. As funções de gestão de caixa giram em torno de recibos, desembolsos, previsão e reconciliação.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.3.1 – RECEBIMENTOS DE CAIXA

NOME DO PASSO	RECEBIMENTOS DE CAIXA
Número do Passo	6.3.1
Papel Organizacional	Chefe de Finanças Tesoureiro Gestão
Entradas	Acordos de Doação Contribuições Avisos de Remessa
Resultados	Recibo de Recebimentos de caixa Comprovantes Recebimentos de caixa Recibo de depósito bancário
Pontos de Integração	Colaboração com os doadores Colaboração com coordenadores de programa e chefes de departamento
Sumário	Os recebimentos de caixa da organização vêm de várias fontes tais como as doações, subvenções, vendas, taxas por serviços prestados, e cobrança de contas a receber. Todos os recebimentos de caixa devem ser contabilizados atempadamente.

Todos os recebimentos de caixa devem ser datados após o recebimento e pré-numerados para facilitar a verificação da sequência numérica para documentos em falta. Devem ser seguidos os seguintes procedimentos:

- O dinheiro deve ser depositado após o recebimento.
- Os recebimentos de caixa devem ser devidamente classificados como doações, fundos de subvenções, dinheiro de vendas, cobrança de contas a receber, prestação de serviços, alienação de activos, ou empréstimos. A reconciliação deve ser feita nas contas respectivas para determinar se todas as entradas foram feitas e para mostrar todo o dinheiro recebido pela organização.
- As reconciliações bancárias devem ser feitas mensalmente por alguém que seja independente da tutela do dinheiro ou da responsabilidade pelo registo. As entradas do diário de recebimentos de caixa devem ser comparadas regularmente com as listas de remessas e depósitos.

PASSO 6.3.2 – DESEMBOLSOS DE CAIXA

NOME DO PASSO	DESEMBOLSOS DE CAIXA
Número do Passo	6.3.2
Papel Organizacional	Chefe de Finanças Coordenador de Contas a pagar
Entradas	Documentação necessária dos desembolsos de caixa
Resultados	Comprovante aprovado de desembolso de caixa Recibos do fornecedor emitidos
Pontos de Integração	Colaboração com os coordenadores de projecto Colaboração com os fornecedores
Sumário	Os desembolsos de caixa devem ser autorizados e suportados com a documentação adequada.

1. Os coordenadores designados devem autorizar os desembolsos de caixa. Uma lista da documentação adequada para fazer os desembolsos de caixa inclui, mas não é limitada, o seguinte:
 - Formulário aprovado de requisição de compra
 - Cotações de preços ou facturas pró-forma
 - Relatórios de comparação de licitação com a justificação da selecção de fornecedores ou o motivo da escolha de um único fornecedor
 - Ordem de compra e/ou contrato de fornecedor
 - Nota de recepção de mercadorias (relatório de recebimento)
 - Quando se justifique, um documento a demonstrar a variação entre as quantidades ou as descrições de itens pedidos e os recebidos.
 - A factura original do fornecedor
 - Formulário de solicitação de Aprovação de Pagamento/Adiantamento
2. A informação sobre os desembolsos de caixa deve ser resumida num comprovante de desembolso de caixa (CD). O comprovante deve conter a data da transacção, o código da conta, e o motivo do pagamento. O comprovante deve equilibrar, ou seja, os débitos devem ser iguais aos créditos. A segregação de funções exige que o comprovativo do desembolso de caixa seja verificado por uma pessoa diferente da que o preparou, e deve ser aprovado por um empregado sénior. Esta aprovação é suficiente para fazer o pagamento e registar a transacção no livro-razão geral.

3. A organização deve assegurar que todos os pagamentos, com exceção de pequenos desembolsos do fundo de maneiio, são feitos com cheques pré-numerados para que o banco faça uma identificação independente. É mais difícil de manipular pagamentos em cheque, ao passo que não é tão fácil rastrear o dinheiro. Todos os desembolsos de caixa verificados têm de ser aprovados por signatários autorizados.
4. Os signatários/aprovadores de cheques devem ser claramente designados. Quanto menos melhor para diminuir a responsabilidade. Os cheques devem exigir, pelo menos, duas assinaturas.
5. A cópia do cheque assinado deve ser anexada ao comprovante de desembolso de caixa. A organização deve sempre obter o aviso de recepção por parte do fornecedor na forma de recibo emitido de fornecedor. Se o fornecedor não puder fazer de tal modo, deverá assinar uma cópia do cheque. Deve ser preparada uma nota de recibo por um empregado da organização que não trabalhe em funções de caixa e de aquisições.
6. Assegurar que os indivíduos que preparam cheques não têm acesso a recebimentos de caixa. (Se a organização não pode segregar essas funções por causa de um número limitado de pessoal, essa fragilidade de controlo deve ser documentada, juntamente com o aumento de vigilância posta em prática para compensar esta fragilidade). O acesso a cheques em branco deve ser restrito a pessoas autorizadas. A sequência numérica deve ser verificada quando são recebidos cheques novos e o desaparecimento de cheques deve ser listado.
7. Os cheques devem ser datados quando emitidos. Os cheques pré-datados ou pós-datados devem ser estritamente proibidos. A data do cheque deve ser apresentada no comprovante de desembolso de caixa e registada no diário de desembolso de caixa/livro-razão geral.
8. A assinatura de cheques em branco deve ser proibida. Não se deve escrever nos cheques até ser preparado e aprovado um comprovante de pedido de pagamento.
9. Antes de o cheque ser assinado, todos os documentos comprovativos de pagamento devem ser anexados a um comprovante de desembolso de caixa para mostrar que a despesa é verdadeira. Todos os documentos comprovativos de apoio devem ser cancelados com um carimbo de "PAGO" imediatamente após a aprovação para evitar que os documentos sejam apresentados novamente para pagamentos.
10. Para evitar alterações, os cheques assinados devem ser despachados directamente para os beneficiários designados, para não serem retornados a quem os preparou. Se o cheque tiver que voltar atrás devido às limitações de pessoal na organização, deverão ser implementados controlos para reforçar.

Tais controlos de reforço podem incluir ter um empregado que distribua e seja responsável pela reconciliação bancária e entrega de comprovantes.

11. Para evitar pagamentos ou registos duplicados, os números dos cheques devem ser usados como referências para as transacções quando registando os desembolsos de caixa no diário do desembolso ou livro-razão geral. As cópias originais das anulações dos desembolsos de caixa e cheques anulados devem ser mantidas em arquivo.
12. Os cheques devem ser feitos por encomenda. Os cheques devem ser rasurados com “Somente Beneficiário de conta” e “Não negociável” caso seja essa uma prática comum no país.
13. Recomenda-se que seja mantido um registo do despacho do cheque (desembolso), o que representa a sequência de cheques emitidos.
14. Os cheques anulados serão marcados destacadamente com o carimbo “Cancelado” e guardados em segurança como prova. É recomendado que cada cheque anulado seja anexado a um comprovante de desembolso de caixa em branco e entre no sistema de contabilidade do livro-razão como “anulado” para fins de controlo.
15. As transferências bancárias de outras contas devem ser registadas no diário de desembolsos de caixa, quando a transferência tenha sido iniciada, e para o diário recebimentos de caixa quando a transferência for concluída. Recomenda-se que seja utilizada uma conta de dinheiro em trânsito de forma a rastrear e a monitorizar a transferência de dinheiro entre contas bancárias.
 - a. Quando os fundos são transferidos da conta A para a conta B
 - i. Conta Trânsito Dinheiro de Débito
 - ii. Banco Crédito Conta A
 - b. Quando os fundos surgem como recebidos na conta B
 - i. Banco Débito Conta B
 - ii. Crédito Dinheiro em trânsito

Nota: Dinheiro em trânsito é a conta do livro-razão geral usado para rastrear o dinheiro que está a ser transferido de uma conta bancária para outra. Desde que o desembolso de caixa é registado num comprovante de contabilidade separado do recibo de caixa, a conta de dinheiro em trânsito é necessária para equilibrar cada uma das duas entradas. Quando o recebimento de caixa é registado, o saldo na conta do dinheiro em trânsito deve ir a zeros.

PASSO 6.3.3 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA

NOME DO PASSO	PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA
Número do Passo	6.3.3
Papel Organizacional	Chefe de Finanças
Entradas	Orçamento aprovado Planos de actividade
Resultados	Previsão de fluxos de caixa aprovados
Pontos de Integração	Colaboração com os doadores Colaboração com os coordenadores de projecto
Sumário	A previsão do fluxo de caixa permite aos administradores da organização prever períodos em que os balanços de caixa têm uma maior probabilidade de ser insuficientes para satisfazer os gastos necessários e períodos em que há excedentes.

A gestão eficaz do fluxo de caixa é vital para as organizações. É um elemento chave no planeamento e na gestão operacional eficiente. Se as entradas e saídas de dinheiro não forem planeadas e monitorizadas com sucesso, as organizações podem encontrar falhas de caixa e podem ser incapazes de servir os beneficiários ou de pagar aos empregados e os fornecedores em tempo útil. Uma previsão do fluxo de caixa é muitas vezes solicitada por terceiros, de forma a permitir-lhes planear o tempo de financiamento da organização.

A previsão de fluxo de caixa está ligada ao planeamento do orçamento e envolve, no mínimo, os seguintes passos:

1. Determinar a posição financeira no início de um determinado período a partir de registos contabilísticos da organização.
2. Planear o tempo dos recebimentos de caixa antecipados, da aprovação da concessão das fontes de financiamento, e outras fontes de receita. As principais fontes de entradas de caixa para uma organização incluem as contribuições, os adiantamentos ou reembolsos dos doadores, conjunto de saldos de contas a receber e recebimentos de caixa de actividades geradoras de receita.
3. Estimar o tempo de desembolsos de caixa, tendo em consideração as actividades planeadas da organização. As organizações que mantêm sua contabilidade pelo regime de competência, devem ter em mente que os pagamentos a fornecedores podem ser necessários para reduzir passivos anteriormente registados.

4. Resumir as informações acima numa folha de cálculo a mostrar os saldos de caixa previstos por período.
5. Dar a previsão ao director executivo ou a outros coordenadores adequados para proceder à projecção dos excedentes ou necessidades de tesouraria.

PASSO 6.3.4 – RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA

NOME DO PASSO	RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA
Número do Passo	6.3.4
Papel Organizacional	Chefe de Finanças Funcionário responsável pela autorização
Entradas	Extractos Bancários Transacções do livro-razão
Resultados	Declarações de Reconciliação Bancária
Pontos de Integração	Colaboração com o Banco
Sumário	As reconciliações bancárias são desempenhadas pelo menos mensalmente para reconciliar as diferenças entre os registos do banco e os registos da organização.

Seguem-se os itens que podem causar diferenças entre o livro-razão contabilístico de uma organização e um extracto bancário do banco:

- Transferências recebidas
- Cobranças do Banco e os juros contabilizados pelo banco, mas não pela organização
- Emissão de cheques pela organização, mas não apresentados ao banco
- Depósitos em trânsito, definidos como depósitos realizados e registados pela organização até o final do mês, mas não registados pelo banco com a data final no extracto bancário. Esta diferença pode ser devida a atrasos no processamento ou a erros de emissão.

Segue-se uma lista das melhores práticas de reconciliação bancária:

1. As reconciliações bancárias devem ser preparadas mensalmente para verificar se os registos contabilísticos estão correctos. A conta bancária é um espelho da actividade de caixa. Portanto, deve-se procurar possíveis discrepâncias que possam ter sido causadas por qualquer erro ou uso indevido. A responsabilidade pela reconciliação bancária deve ser atribuída a pessoas não envolvidas pelos recebimentos ou desembolsos. Caso contrário, possíveis discrepâncias podem ser encobertas. Um funcionário designado como responsável deve rever as reconciliações. As reconciliações bancárias devem ser mantidas em arquivo em caso de auditoria ou de outras avaliações internas.

2. Os documentos que suportam os itens de reconciliação devem ser anexados à respectiva reconciliação bancária. Tais documentos podem incluir uma lista de cheques pendentes, depósitos em trânsito, e outros documentos relevantes.
3. Quando for o caso, deve ser feita uma entrada no diário para registar a reconciliação dos itens que aparecem no extracto bancário, mas que não estão registados no livro-razão geral da organização.
4. A preparação da reconciliação bancária deve sempre começar com o saldo de abertura transportado da última reconciliação e terminar num saldo ajustado que reconcilia com o saldo final do extracto bancário.
5. Os itens de reconciliação identificados durante o processo de reconciliação bancária devem ser apurados até o mês subsequente. O Chefe de Finanças deve fazer o acompanhamento caso um item de reconciliação apareça dois meses seguidos.
6. O papel da gestão é necessário para as variações irreconciliáveis ou não identificadas durante o processo de reconciliação bancária.
7. Todos os cheques de desembolso que fiquem pendentes durante um certo período (como três ou seis meses) devem ser anulados e substituídos.

PASSO 6.3.5 – FUNDO DE MANEIO

NOME DO PASSO	FUNDO DE MANEIO
Número do Passo	6.3.5
Papel Organizacional	Coordenador Responsável pelo Fundo de Maneio Chefe de Finanças
Entradas	Comprovantes de Fundo de Maneio
Resultados	Livro-razão do Fundo de Maneio
Pontos de Integração	Solicitador e aprovador
Sumário	O objectivo de implementar um Fundo de Maneio é permitir o acesso ao dinheiro para pequenos pagamentos. É da responsabilidade da Gestão da organização o estabelecer um limite de saldo de Fundo de Maneio, estabelecer um limite do desembolso individual do Fundo de Maneio, e definir um supervisor pelo Fundo de Maneio. O Fundo de Maneio deve ser mantido numa base de adiantamentos. O nível de fundos recomendado para as necessidades do Fundo de Maneio deve variar entre duas semanas e um mês.

1. As organizações devem estabelecer uma política e procedimentos relacionados com o Fundo de Maneio. Os procedimentos devem descrever a localização do fundo de maneio, o saldo máximo do fundo de maneio, as responsabilidades dos seus supervisores, a preparação dos comprovantes de fundo de maneio, os níveis de aprovação, a quantidade máxima de desembolso, o processo de reposição do fundo de maneio.
2. Deve ser feita a designação e formação de um supervisor do fundo de maneio.
3. O supervisor pelo fundo de maneio não deve realizar qualquer outra função de caixa.
4. O fundo de maneio deve ser guardado num cofre e o seu acesso deve ser limitado ao supervisor.
5. Todos os pagamentos do fundo de maneio devem ser feitos apenas para pagamentos autorizados através de um formulário de solicitação de caixa pré-numerado, e deve ser apoiado por comprovativos de pagamento, como facturas de clientes e assinaturas dos beneficiários. O supervisor pelo fundo de maneio nunca deve autorizar o pagamento.
6. O supervisor pelo fundo de maneio deve registar todos os pagamentos num livro-razão de fundo de maneio, e pode ser um registo formal

(preferencial) ou numa folha de cálculo. O livro-razão de fundo de maneio guarda informações sobre a data e a finalidade do pagamento, o beneficiário, o valor pago e o saldo actualizado do fundo de maneio.

7. O supervisor deve reconciliar o fundo de maneio diariamente. O dinheiro que sobra do fundo de maneio, mais a soma dos pagamentos efectuados a partir da data da última reposição do fundo deve estar em sintonia com o saldo que foi adiantado ao fundo de maneio. Qualquer diferença deve ser dada a conhecer ao Chefe de Finanças para a que possa agir em conformidade.
8. Sempre que haja uma mudança do supervisor, deve ser feita uma contagem da caixa assim como uma entrega oficial do dinheiro e dos documentos. Uma terceira pessoa deve testemunhar e assinar o processo de entrega.
9. Deve haver uma contagem de dinheiro sem aviso prévio realizado por uma pessoa que não seja o supervisor do dinheiro em caixa pelo menos uma vez por mês. Recomenda-se que contagens adicionais independentes sejam realizadas em intervalos regulares durante o mês.

Reembolso/Reposição do Fundo de Maneio

1. Quando o saldo do fundo de maneio atinge um saldo mínimo pré-definido, o supervisor prepara uma declaração de reposição. A declaração de reposição é uma lista de pagamentos categorizada na conta do livro-razão geral.
2. A declaração de reposição deve ser revista por um funcionário das Finanças para verificar a exactidão e a validade da documentação de apoio.
3. Após a confirmação e aprovação dada pelas Finanças a um funcionário da organização designado, pode ser emitido o cheque com o respectivo montante da reposição. Recomenda-se que o cheque de reposição seja passado em nome do supervisor.
4. Deste modo o supervisor recebe o reembolso para a reposição, trazendo o dinheiro de volta ao fundo para o balanço de adiantamento.

Registo do Fundo de Maneio

1. Quando é implementado o fundo de maneio inicial, será preparado um diário de desembolso de caixa para debitar da conta de adiantamentos e acrescentar à conta bancária.
2. Sempre que há necessidade de repor a conta do fundo de maneio, é preparado um comprovante do diário de fundo de maneio com o montante necessário para ajustar o fundo de maneio à quantidade certa. O contabilista vai registar um débito na conta de despesas e um crédito na conta bancária.

PASSO 6.3.6 – TRABALHAR NUM AMBIENTE DE DINHEIRO

NOME DO PASSO	TRABALHAR NUM AMBIENTE DE DINHEIRO
Número do Passo	6.3.6
Papel Organizacional	Supervisor de caixa Chefe de Finanças
Entradas	Transferências de Dinheiro e Documentos Relacionados Avisos de Remessas Acordos de Subvenções Documentação de Compra Documentação de Recebimento Facturas dos Fornecedores
Resultados	Recibos de Caixa Recibo de desembolso de caixa Comprovante de recebimentos de caixa Comprovante de desembolsos de caixa Livro-razão de Caixa Livro-razão Geral
Pontos de Integração	Solicitador e aprovador Fornecedores Coordenadores de projecto
Sumário	As organizações podem funcionar num local ou ambiente em que não existem opções formais bancárias estão disponíveis. Nessas situações, todas as transacções podem ser feitas em dinheiro (moeda), com uma aumentada necessidade de um controlo interno eficaz do ciclo de caixa.

Quando uma organização trabalha num ambiente de dinheiro, recomendamos as seguintes medidas de forma a garantir que o dinheiro seja devidamente protegido:

1. A organização deve estabelecer políticas firmes e procedimentos que indiquem claramente os papéis e as responsabilidades dos membros do pessoal envolvido na supervisão do dinheiro, a documentação necessária para cada etapa do ciclo de caixa, e as aprovações necessárias para desembolsar fundos.
2. Deve ser designado e ter formação um supervisor para lidar com o dinheiro.
3. Na medida do possível, todas as funções relacionadas com a caixa devem ser claramente segregadas. Devem ser estabelecidas verificações e balanços para cada processamento de caixa. Se a segregação de deveres

não for possível devido às limitações de pessoal, estes pontos fracos devem ser documentados e devem ser postas em prática medidas de compensação, a fim de minimizar os riscos da organização.

4. Quando não está a ser utilizado, o dinheiro deve ser mantido num cofre trancado. O acesso ao cofre deve ser limitado ao supervisor.
5. Se possível, o director executivo da organização e o Chefe de Finanças devem estabelecer um valor máximo de dinheiro em mão. Todo o dinheiro que exceda este limite deve ser mantido num local seguro diferente. Os fundos devem ser retirados daquele local, quando necessário.
6. Cada recebimento de caixa deve ser documentado da seguinte forma:
 - a. Aviso de remessa de dinheiro ou aviso de transferência de dinheiro (quando aplicável)
 - b. Recibos pré-numerados e de várias origens, assinados e datados pelo supervisor e pelo pagante ou pelo estafeta. O recibo original deve ser devolvido ao pagante ou ao estafeta e deve ser anexada uma cópia ao comprovante de recebimentos de caixa. O supervisor deve manter outra cópia num arquivo separado para fins de controlo sequencial.
 - c. O comprovante de recebimentos de caixa é assinado por quem prepara e aprova o comprovante, e acompanhado por cópias dos recibos de recebimento de caixa e do aviso de remessas ou transferência (quando aplicável). (Nota: múltiplos recibos podem ser incluídos num único comprovante de recebimentos de caixa, desde que sejam apresentados separadamente no comprovante).
7. Cada pagamento em dinheiro deve ser feito apenas para fins autorizados e devem ser acompanhados por uma combinação dos seguintes documentos, conforme o caso:
 - a. Requisição de compra aprovada
 - b. Cotações de preços ou facturas pró-forma
 - c. Relatórios de comparação de licitações com uma explicação que sirva de base para a selecção de fornecedores
 - d. Ordem de compra e/ou contrato aprovado
 - e. Nota de bens recebidos
 - f. Quando tal se justifique, notas explicativas a justificar qualquer variação significativa entre os itens e quantidades encomendadas e recebidas
 - g. Factura original do fornecedor ou relatório das despesas de viagem do funcionário



Um líder de aldeia na República Democrática do Congo mantém a ordem enquanto os beneficiários esperam para receber as sementes de mandioca na província do Kivu Norte.

- h. Pedido de pagamento/adiantamento aprovado
 - i. Recibos de desembolsos de caixa pré-numerados, de várias origens (obrigatório para todos os desembolsos de caixa). O recibo original de desembolso de caixa deve ser datado e assinado pelo supervisor que irá desembolsar o dinheiro e pelo beneficiário. O recibo original de desembolso de caixa deve ser anexado ao comprovante de desembolso de caixa e deve ser dada uma cópia ao beneficiário. O supervisor deve manter outra cópia para fins de controlo sequencial.
 - j. O comprovante de desembolso de caixa que inclui toda a documentação de apoio supramencionada, é assinado por quem prepara e aprova o comprovante. Deve ser preparado um comprovante separado para cada desembolso de caixa. Não devem ser incluídos dois desembolsos num mesmo comprovante.
8. O supervisor deve ser proibido de autorizar pagamentos.
 9. O supervisor deve registar todos os pagamentos no livro-razão de caixa. O livro-razão deve mostrar a data e uma breve descrição do propósito do pagamento, o beneficiário do pagamento, o valor pago, a conta (s) cobrada e o saldo actual.
 10. Todas as transacções em dinheiro devem ser registadas imediatamente no livro-razão de caixa.
 11. Além do livro-razão de caixa, a organização deve manter um livro-razão geral que inclua todas as transacções em dinheiro e ainda, todas as entradas diárias, tais como as que registam a liquidação de saldos a receber, depreciação, reclassificação ou correcções. Alguém que não seja o supervisor de caixa deve manter o livro-razão geral. Os lançamentos diários devem ser registados em documentos padrão conhecidos como Comprovantes do Diário Geral. Os preparadores e aprovadores dos Comprovantes e a pessoa que lançou a transacção no livro-razão geral devem assinar os comprovantes.
 12. O supervisor deve contar o dinheiro em mão diariamente. O dinheiro em sobra do fundo de maneiio, mais a soma dos pagamentos efectuados a partir da data da última reposição do fundo, menos todo o dinheiro recebido durante o período, deve estar em sintonia com limite total de caixa autorizado. Qualquer diferença deve ser dada a conhecer ao Chefe de Finanças ou ao gerente local para agirem em conformidade.
 13. Sempre que haja uma mudança de supervisor, deve ser feita uma contagem da caixa bem como a entrega oficial de dinheiro e

documentos. Uma terceira pessoa deve testemunhar e assinar o processo de entrega.

14. Um funcionário designado deverá realizar uma contagem independente de caixa pelo menos uma vez por semana. Os resultados dessa contagem devem ser documentados e comunicados ao Chefe de Finanças ou ao gerente.
15. Deve haver uma contagem de dinheiro sem aviso prévio feita por uma pessoa que não seja o guardião do dinheiro em caixa pelo menos uma vez por mês. Os resultados dessa contagem devem ser documentados e comunicados ao Chefe de Finanças ou ao gerente.
16. Todos os comprovantes de desembolso de caixa devem ser cancelados para evitar a sua reutilização.
17. Todos os comprovantes devem ser sistematicamente arquivados num armário ou num quarto devidamente fechado; o acesso a esses arquivos deve ser restrito apenas a funcionários designados.
18. Da mesma forma, o acesso ao livro de caixa e ao livro-razão geral deve ser restrito. Se o livro de caixa e/ou livro-razão são/é preparado manualmente, ele deve ser guardado num cofre trancado durante o horário não comercial. Se o livro de caixa e/ou livro-razão são/é guardado informaticamente, os arquivos ou o computador devem ser protegidos por senha e *back-ups* (cópias de segurança) semanalmente. É recomendável que se façam *back-ups* se possível diariamente.

PROCESSO DE NEGÓCIO FINANCEIRO 6.4 – GESTÃO DE MONTANTES A RECEBER

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Os débitos para com a organização são activos e devem ser classificados na categoria de activos “contas a receber.” A liquidação das contas a receber comerciais geralmente resulta em fluxos de caixa futuros. No entanto, outros tipos de montantes a receber, tais como valores adiantados aos empregados para viagens relacionadas com o negócio ou com organizações que recebem para executar tarefas relacionadas a projectos, quando liquidados, normalmente irão resultar em encargos de despesa.

A organização precisa de estabelecer prazos fixos para a cobrança das contas a pagar. Para os montantes a receber resultantes de transacções com partes externas, os prazos para relatar a remessa de dinheiro e/ou liquidação devem ser claramente definidos nos contratos ou acordos entre as partes. Para montantes a receber a partir dos empregados da organização, os prazos de entrega de relatórios da remessa de dinheiro e/ou a liquidação devem ser explícitos nas políticas e procedimentos da organização e aplicados de forma coerente.

A gestão eficaz de contas a receber requer que todos os saldos desta categoria sejam analisados pelo menos mensalmente. A análise de montantes a receber mais comum e eficaz é o relatório de amadurecimento, em que vários balanços individuais abertos são listados juntamente com as datas das transacções financeiras que deram origem a esses balanços e os comprovantes de contabilidade. Os relatórios devem ser distribuídos mensalmente aos funcionários da organização responsáveis pela recolha e/ou liquidação dos balanços.

FLUIDEZ DO PROCESSO

PROCESSO 6.4 GESTÃO DE MONTANTES A RECEBER

EQUIPA DE
FINANÇAS

Gestão de
montantes a receber
6.4.1

PASSO 6.4.1 – GESTÃO DE MONTANTES A RECEBER

NOME DO PASSO	GESTÃO DE MONTANTES A RECEBER
Número do Passo	6.4.1
Papel Organizacional	Chefe de Finanças Contabilista
Entradas	Pedidos de adiantamento aprovados
Resultados	Relatórios de amadurecimento
Pontos de Integração	Colaboração com a Administração bem como com os departamentos de Compras e de Programação
Sumário	Os montantes em débito para com a organização devem ser registados como montantes a receber, que por sua vez são activos da organização. Eles devem ser vigiados de perto para garantir a sua cobrança ou liquidação e devem ser declarados com exactidão e apropriadamente classificados.

Tipos de montantes a Receber

Deve ser criado um livro-razão geral para cada tipo de montantes a receber que a organização espera gerir. Entre os vários tipos de montantes a receber mais comuns nas organizações destacam-se:

1. Montantes a receber comerciais – balanços decorrentes de vendas comerciais, quando aplicável. Os saldos destas contas são apurados através de remessas por dinheiro/cheque/transferências.
2. Adiantamentos para viagens – Valores adiantados aos empregados para viagens de negócios. Estes balanços geralmente são saldados mediante a apresentação de comprovativos de despesa de viagem ou de recibos aprovados, acompanhados pela documentação apropriada. Tais adiantamentos devem ser totalmente liquidados no final de cada viagem. Não devem ser emitidos novos adiantamentos antes de um adiantamento anterior não estar totalmente liquidado.
3. Montantes a pagar dos funcionários – Montantes em dívida por parte dos funcionários para benefício próprio. Estes balanços são saldados através de cobrança em dinheiro/cheque ou pela dedução na folha de salários, quando permitido pela lei.
4. Adiantamentos de projecto – Adiantamentos a organizações que recebem para dar seguimento às actividades do projecto aprovado. Os saldos desta conta geralmente são saldados mediante a apresentação de relatórios de liquidação. Os valores reportados devem ser

verificados pela organização através da inspecção da documentação de apoio do sub-destinatário.

5. Adiantamentos de salário – Montantes adiantados aos funcionários com a noção de que serão reembolsados pelo empregado dentro do prazo ditado pela lei do local de trabalho, tal como deduções dos salários a ser pagos. A organização deve ter uma política que seja aplicável às leis locais para o reembolso de adiantamentos salariais.
6. Adiantamentos a Fornecedores – Valores pagos aos fornecedores antes do recebimento de bens ou serviços. Esta conta é saldada quando os bens adquiridos são entregues ou o serviço é prestado, fazendo a ligação do adiantamento ao montante em dívida.

Disciplinas Padrão para a Gestão de Montantes a Receber

Seguem-se as disciplinas padrão que ajudam na gestão de montantes a receber:

1. As políticas da organização devem indicar claramente cada tipo de montante a receber. Os prazos limite para a cobrança ou liquidação devem ser comunicados por escrito às outras partes. Quando apropriado, o prazo deve constar nos termos do acordo com a parte à qual será prestado o adiantamento.
2. Deve ser atribuída a responsabilidade a um ou mais funcionários da organização para a supervisão dos balanços em aberto e para acompanhamento de faltas.
3. Os adiantamentos não devem ser concedidos a partes que tenham saldos em falta.
4. Cada balanço deve indicar claramente a parte que deve os fundos.
 - a. Se a organização utiliza um sistema de livro-razão informatizado, deve ser atribuído um número de identificação a cada parte devedora (código de fornecedor) que é inserido no livro-razão geral ou sub-livro-razão cada vez que houver uma transacção de montante a receber com o devedor.
 - b. Se a organização utiliza um livro-razão geral manual, recomenda-se que as transacções com os vários devedores também sejam registadas num livro-razão auxiliar separado ou num outro registo, que seja resumido e reconciliado mensalmente com o livro-razão geral. Um livro-razão auxiliar ou outro registo deve ser mantido para cada livro-razão de conta de montantes a receber.
5. Pouco depois de os livros serem fechados mensalmente, o departamento de Finanças da organização deve atribuir à Gestão e aos funcionários designados a responsabilidade para a cobrança de

montantes a receber e relatórios de acompanhamento para os balanços de contas a receber em aberto. Os relatórios devem ser “amadurecidos” para mostrar quando é que cada balanço em aberto surgiu para facilitar os esforços de monitorização e de cobrança.

6. O sistema de livro-razão geral ou livro-geral auxiliar devem fazer uma auditoria de rastreio completa a acompanhar cada balanço em aberto.
7. Devem ser criadas reservas para os balanços das contas que parecem ser incobráveis. A reserva é criada através do registo de um débito como uma despesa depreciativa e um crédito como uma conta de reserva de montantes a receber. Recomenda-se que seja obrigatória a aprovação de um funcionário de chefia, como o Director Executivo para criar reservas.
8. Os balanços de conta que são incobráveis devem ser anulados. As políticas da organização devem descrever o processo de seguimento a ser dado para anulações por escrito e aprovações necessárias. Os balanços a receber são anulados por escrito através do registo do débito numa conta de reserva e de um crédito para a conta a receber aplicável. Recomenda-se que seja obrigatória a aprovação de um funcionário de chefia, como o Director Executivo para anular por escrito os balanços a receber.

PROCESSO DE NEGÓCIO

FINANCEIRO 6.5 – CONTABILIDADE DE ACTIVOS FIXOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Os activos fixos são os bens materiais e propriedade a longo-prazo, instalações e equipamento que têm vida útil estimada de mais de um ano.

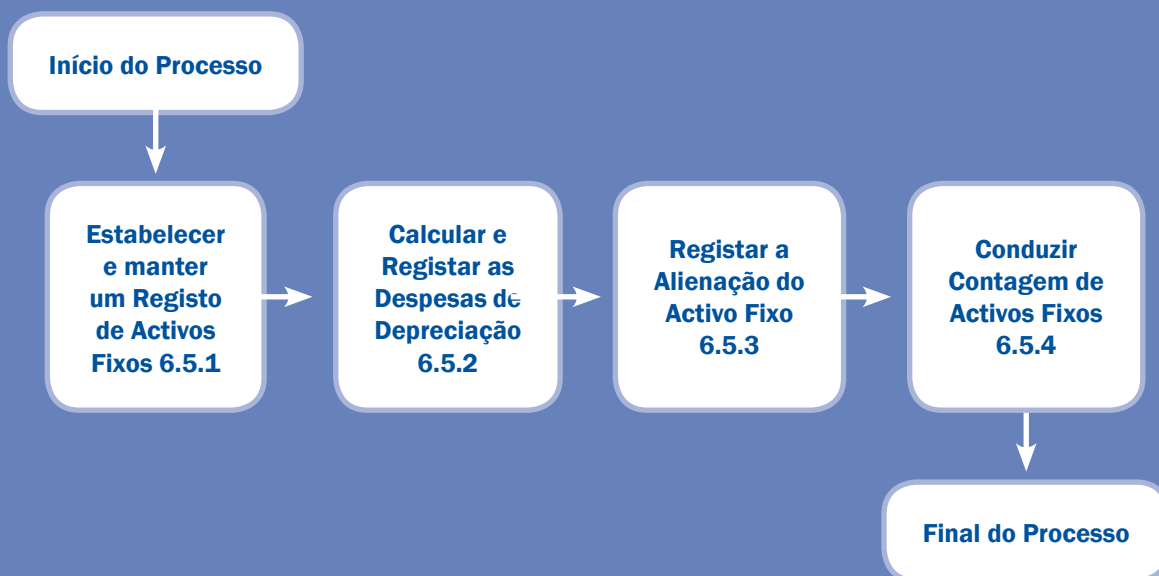
O departamento de Finanças deve registar cada adição de activo fixo no livro-razão geral e no registo de Activos Fixos (livro-razão), de acordo com as seguintes orientações:

- Se o activo foi adquirido através de fundos privados não restritos da organização, o lançamento contabilístico seria feita num comprovante de desembolso de caixa como sendo um débito para a conta de activo fixo e um crédito em dinheiro.
- Se o activo foi recebido numa contribuição em espécie de um doador privado ou como um prémio livre em espécie de um doador, seria feito o lançamento contabilístico num comprovante do diário geral como sendo um débito para a conta de activo fixo e um crédito para as contribuições de receitas em espécie.
- Se o activo veio de um doador de fundos, que detém a propriedade do activo e requer a sua aprovação para alienação dos activos no final do prémio de subvenção, o lançamento contabilístico seria feito no comprovante do diário geral como um débito para a conta apropriada de despesas da linha de item de doação, e como crédito para a conta de passivos de subvenção. (A conta do passivo será reduzida quando a organização reconhecer as receitas de subvenção para a despesa registadas em relação à doação.) *

* **Nota** – os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP) exigem que os activos a longo prazo sejam registados como activo fixos e depreciados ao longo de sua vida útil estimada. Para os activos fixos adquiridos com fundos do subsídio ou recebidos de um doador que detém a propriedade do activo, será necessário fazer lançamentos contabilísticos adicionais para seguir os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP), bem como aceitar os requisitos do doador da subvenção. As organizações devem procurar a orientação de auditores externos para qualquer necessidade de lançamento contabilístico adicional.

PROCESSO 6.5 GESTÃO DE ACTIVOS FIXOS

EQUIPA DE FINANÇAS



PASSO 6.5.1 – ESTABELECE E MANTER UM REGISTO DOS ACTIVOS FIXOS

NOME DO PASSO	ESTABELECE E MANTER UM REGISTO DOS ACTIVOS FIXOS
Número do Passo	6.5.1
Papel Organizacional	Contabilista
Entradas	Adição de Activos Fixos Alienações de Activos Fixo
Resultados	Gasto de depreciação Relatório de Activos Fixos
Pontos de Integração	Processamento de transacção do livro-razão
Sumário	O registo é utilizado para captar informação detalhada sobre os activos fixos da organização

O registo activo fixo deve conter as seguintes informações:

- Nome e descrição do activo
- Custo, incluindo preço de compra, impostos não reembolsáveis, taxas, custos de entrega, e taxa de instalação
- Número de referência de transacção contabilística
- Comprovante de desembolso ou o número do cheque (para bens adquiridos)
- Número do Comprovantes do Diário geral (para bens doados)
- Data de aquisição (mês e ano)
- Localização
- Empregado a quem o activo foi atribuído ou que tem a responsabilidade de supervisão do activo
- Condição
- O número de activos (Deve ser atribuído pela Administração)
- Número de série ou modelo do Fabricante
- Proprietário (Indicar a quem pertence)
- Vida útil estimada
- Gasto de depreciação mensal
- Fonte de Financiamento, se as aquisições de activos foram financiadas por múltiplos doadores

PASSO 6.5.2 – CALCULAR E REGISTRAR OS GASTOS DE DEPRECIAÇÃO

NOME DO PASSO	CALCULAR E REGISTRAR OS GASTOS DE DEPRECIAÇÃO
Número do Passo	6.5.2
Papel Organizacional	Contabilista
Entradas	Adições a Activos Fixos Alienações de Activos Fixos
Resultados	Lançamentos no Diário geral de gastos de Depreciação
Pontos de Integração	Processamento das transacções do livro-razão geral
Sumário	Visto que os activos fixos beneficiam a organização ao longo dos anos, o seu custo deverá ser gasto ao longo dos períodos que beneficiem do uso dos activos. O gasto de depreciação é a distribuição de um custo de um activo fixo ao longo de uma vida útil estimada.

A organização precisa designar uma estimativa de vida útil para cada tipo de activo fixo que adquire, e deve usar essa estimativa de vida útil para depreciar todos os activos nessa categoria. A organização deve reger-se pelas práticas e padrões profissionais de contabilidade locais para determinar a vida útil.

Segue-se uma indicação da vida útil dos activos:

- Equipamentos de informática – três a cinco anos
- Móveis e equipamentos, além de computadores – 10 anos
- Veículos – três a cinco anos
- Edifícios – 40 anos
- Melhorias na propriedade arrendada – Se o empréstimo tem uma opção de renovação automática, então a vida recomendada do activo é de 40 anos. Caso contrário, as melhorias devem ser depreciadas ao longo do restante prazo de aluguer.
- Nenhuma vida do activo deve ser atribuído à terra, e esta nunca deve ser depreciada.

O gasto de depreciação deve ser registado mensalmente num Comprovantes do Diário Geral, como um débito de Gastos de Depreciação e um crédito para Depreciação Acumulada. A depreciação acumulada é a soma dos Gastos de depreciação registada desde a data de aquisição de um activo. Os lançamentos de depreciação devem cessar para um determinado activo, logo que atinja o fim da sua vida útil estimada. A Depreciação acumulada de

um determinado activo nunca deve exceder o seu custo. O custo do activo e a depreciação acumulada devem permanecer nos livros até ocorrer a alienação do bem.

Existem vários métodos para o registo da despesa de depreciação. Recomenda-se que a organização use o método directo de registar o gasto de depreciação, a menos que os padrões locais ou práticas locais ditem o contrário. O método directo de depreciação expande o custo do activo uniformemente ao longo de sua vida útil estimada, começando com o mês em que foi colocado em serviço. A organização pode optar por usar uma ou mais contas de despesas para registar o gasto de depreciação no livro-razão geral, dependendo dos requisitos dos doadores.

A informação contida no registo do activo fixo deve ser usada para desenvolver o lançamento padrão mensal de gastos de depreciação. Deve-se ter em atenção o seguinte:

- Se o registo do activo fixo é mantido através de um software apropriado, o software irá calcular a quantidade do gasto de depreciação de cada mês.
- Se for utilizado um livro-razão manual, o cálculo do gasto de depreciação mensal sobre a vida útil estimada de cada activo deve constar no livro-razão. A folha de cálculo deve estar preparada para sumarizar o gasto de depreciação de todos os activos, através de cada tipo de activo e fonte de financiamento. Estes totais da folha de cálculo devem ser utilizados como base para o lançamento da depreciação.

PASSO 6.5.3 – REGISTAR OS ACTIVOS FIXOS ALIENADOS

NOME DO PASSO	REGISTAR OS ACTIVOS FIXOS ALIENADOS
Número do Passo	6.5.3
Papel Organizacional	Contabilista Departamento de Administração
Entradas	Formulários de alienação de Activos Fixos
Resultados	Lançamentos no Diário Geral (para alienações)
Pontos de Integração	Departamento de supervisão (Administração) Tesouraria
Sumário	Uma das responsabilidades-chave de qualquer organização é salvaguardar os seus activos. Os activos fixos são os activos mais visíveis e muitas vezes os mais significativos que a organização tem. A documentação e os relatórios são essenciais para garantir que a sua supervisão é eficaz.

A organização deve usar um formulário padrão para documentar a sua alienação de activos fixos. É recomendado um formulário duplo pré-numerado. O formulário deve conter duas secções: uma secção de pedido e uma secção de alienação.

Pedido

O departamento responsável pela supervisão dos activos da organização (normalmente é a Administração) deve enviar um formulário para cada pedido de alienação e encaminhá-lo para o funcionário adequado para aprovação. Segue-se uma lista de informações que devem constar na secção Pedido no formulário de Alienação de Activos Fixos:

- Descrição do activo
- Condição actual do activo
- Custo do Activo
- Valor contabilístico líquido corrente do activo (custo menos a depreciação acumulada)
- Localização dos Activos
- O número do Activo Fixo (como atribuído pela organização)
- Número de série (como afixado pelo fornecedor, se aplicável)
- Motivo da alienação

- Natureza da alienação (venda, transferência, descarte ou abandono)
- Data do pedido
- Nome e assinatura do requerente
- Nome e assinatura do aprovador designado
- Data de aprovação
- Estimativa da quantidade de recursos a serem recebidos se for para ser vendido
- Uma indicação sobre se a aprovação prévia foi obtida a partir do doador, se necessário
- Uma indicação sobre se foi obtida uma autorização para venda a partir do governo local, se a organização está isenta de impostos e se tal aprovação é exigida pela lei local.

Se um pedido de alienação for aprovado para uma venda de activo, a organização deve exigir a solicitação de propostas seladas. As propostas recebidas deverão ser abertas na presença de vários funcionários designados da organização. Uma vez que um licitador vencedor tenha sido seleccionado e notificado, a documentação de apoio ao processo de licitação e a selecção do comprador devem ser guardada em arquivo. Se o activo for adquirido através de um financiamento de um doador de subvenção, a organização deve procurar ter a aprovação dos doadores, se necessário, antes da venda.

Alienação

Uma vez que a alienação tenha ocorrido, o departamento de supervisão deve completar a segunda metade do formulário de alienação, que deverá conter as seguintes informações **adicionais**:

- Data em que ocorreu a alienação
- Quantidade de rendimentos recebidos (se para venda)
- Montante das despesas incorridas para alienar o activo (se houver)
- Nome e assinatura do funcionário designado que comprove a alienação

O formulário de alienação original deve ser enviado para o departamento de Finanças da organização, para lançamento de contabilidade/lançamentos necessários para registar a disposição. O departamento de supervisão deve guardar uma cópia do formulário preenchido.

No momento da alienação, o departamento de Finanças deve fazer o seguinte:

- Se ocorreu uma venda, o tesoureiro deve receber o dinheiro directamente do comprador e registar o recebimento do produto num

comprovante geral ao debitar na conta de caixa e ao creditar um ganho/perda com a venda de activos fixos, que é uma “outra conta de receita”. O tesoureiro deve emitir um comprovativo de Recebimento de caixa para o comprador (original) manter uma cópia do comprovativo em arquivo, e anexar uma cópia ao Comprovante Diário de recebimentos de caixa. Se o comprador pagar por cheque, deve ser também anexada uma cópia do cheque.

- No mesmo mês fiscal, o departamento de Finanças deve registar a alienação do activo no comprovante do diário geral. O comprovativo de alienação do activo fixo deve ser anexado ao comprovante de diário geral, que deverá ser cruzado com o lançamento do diário de recebimentos de caixa se ocorrer uma venda. O lançamento da alienação irá variar dependendo se o activo estiver, ou não, totalmente depreciado.
- Se o activo estiver totalmente depreciado, o lançamento será ao débito da conta de depreciação acumulada e ao crédito da conta de activo fixo.
- Se o activo não estiver totalmente depreciado, a entrada seria ao débito da conta de depreciação acumulada no valor de seu saldo, debitar o valor contabilístico líquido dos activos alienados ou vendidos para o livro de valor líquido dos activos, ao crédito a conta de activos fixos para os custos dos activos. (O valor contabilístico líquido é a diferença entre o custo do activo e o saldo da depreciação acumulada até a data da venda ou outra alienação).
- O comprovante de Diário Geral deve ser encaminhado para o funcionário apropriado para a autorização de acordo com a matriz de aprovação da organização.
- Após a aprovação, o comprovante de Diário Geral deve ser lançado no livro-razão geral.
- O registo dos activos fixos deve ser actualizado para a alienação, utilizando a informação contida no comprovante de Diário Geral e o formulário de alienação de activos fixos anexado.



DAVID SIMPSON/CRS

Na África do Sul, uma Organização Não Governamental local chamada SINOSISO presta cuidados domiciliares e apoia os órfãos nas comunidades afectadas pelo VIH em Durban.

PASSO 6.5.4 – CONDUZIR CONTAGEM DE ACTIVOS FIXOS

NOME DO PASSO	CONDUZIR CONTAGEM DE ACTIVOS FIXOS
Número do Passo	6.5.4
Papel Organizacional	Contabilista Chefe de Administração
Entradas	Formulários de contagem de activos fixos
Resultados	Contagem de Reconciliações Lançamentos no Diário geral (para activos fixos em falta)
Pontos de Integração	Departamento de Supervisão (administração)
Sumário	As Finanças devem reconciliar as contas dos activos fixos com os balanços do livro-razão geral e preparar os comprovantes do Diário geral para diferenças irreconciliáveis. A organização deve conduzir contagens físicas dos seus activos fixos com uma frequência predefinida durante o ano. É altamente recomendável que as contagens sejam feitas pelo menos trimestralmente. Em caso algum as contagens devem ser feitas com menor frequência do que um ano.

Os empregados que não estejam responsáveis pela supervisão ou registo dos activos fixos, devem fiscalizar e realizar a contagem de activos fixos. O chefe da administração deve dirigir as contagens. Um formulário padrão pré-impresso deve ser usado para registar as contagens. As folhas de contagem devem ser assinadas pela(s) pessoa(s) que realizou (realizaram) a contagem(s) e aprovadas pela administração. As folhas de contagem original devem ser enviadas para o departamento de Finanças para a reconciliação com o registo dos activos fixos e o balanço do livro-razão geral para os respectivos tipos de activos fixos. O departamento de Administração deverá reter cópias das folhas de contagem.

As diferenças na contagem devem ser investigadas e qualquer diminuição de activos deve ser explicada. No caso de ser provado que houve um erro de contagem, deve ser feito um ajuste na respectiva folha de contagem após a aprovação adequada para obter o ajuste. Para qualquer activo em falta, o chefe da administração deve elaborar e aprovar um formulário de alienação de activos fixos. Esse formulário deve ser anexado ao comprovante de Diário Geral usado para registar a redução do saldo de activos fixos aplicáveis. O comprovante de Diário Geral deve ser encaminhado para o funcionário apropriado de acordo com a matriz de autorização para aprovação. Após a aprovação, o comprovante de Diário Geral deve ser inserido no livro-razão.

O registo de activos fixos deve ser actualizado para a alienação, usando a informação contida no Comprovante de Diário geral e o formulário de alienação de activos fixos anexado.

Deve haver um controlo físico adequado para que casos de desaparecimento de activos fixos sejam raros. As chefias de Gestão e de Finanças devem, em conjunto, abordar ocorrências repetidas ou casos significativos de activos em falta com o Director Executivo.

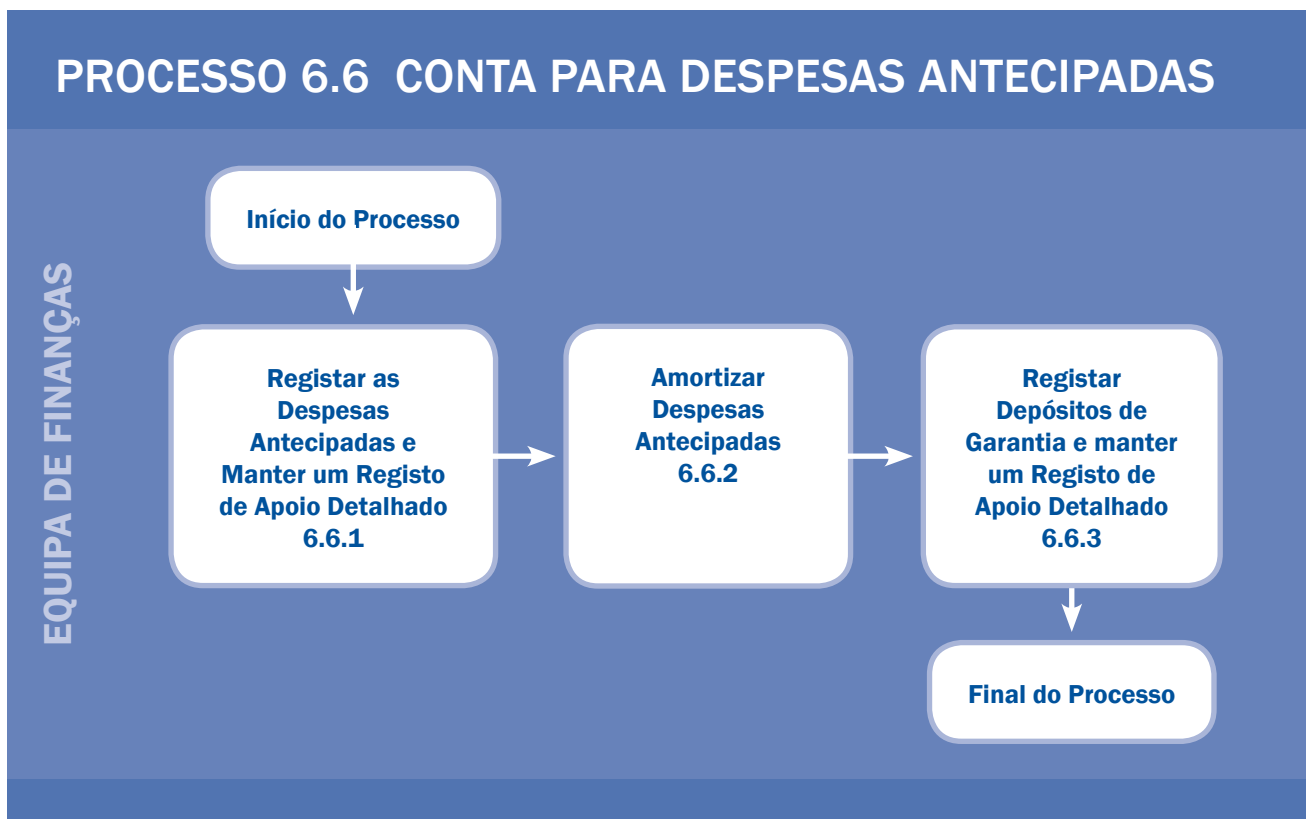
PROCESSO DE NEGÓCIO FINANCEIRO 6.6 – CONTABILIDADE PARA DESPESAS ANTECIPADAS E DEPÓSITOS DE GARANTIA

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As despesas pagas antecipadamente dos períodos contabilísticos que se beneficiarão desses gastos precisam de ser contabilizadas como despesas antecipadas. O custo desses activos é cobrado à despesa (amortizada) ao longo dos meses beneficiados. O departamento de Finanças da organização deve manter uma análise detalhada dos itens pré-pagos abertos para facilitar a sua revisão e para ajudar a garantir que os saldos estão devidamente amortizados.

Os depósitos de garantia, se forem materiais para a organização, devem ser contabilizados como activos. Ao contrário de despesas antecipadas, os depósitos de garantia que são criados como activos não devem ser amortizados, pois não são consumidos no negócio e seu valor não diminui com o tempo.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.6.1 – REGISTRAR DESPESAS ANTECIPADAS E MANTER UM REGISTO DETALHADO DE APOIO

NOME DO PASSO	REGISTRAR DESPESAS ANTECIPADAS E MANTER UM REGISTO DETALHADO DE APOIO
Número do Passo	6.6.1
Papel Organizacional	Escriturário de contas a pagar Contabilista
Entradas	Práticas habituais documentadas estabelecidas pelo Chefe de Finanças
Resultados	Lançamentos de desembolsos de caixa Análise detalhada (registo ou folha de cálculo)
Pontos de Integração	Chefe de Finanças
Sumário	No curso normal dos negócios, a maioria das organizações faz pagamentos em benefício de períodos futuros. Exemplos comuns de pagamentos antecipados são os adiantamentos feitos para aluguer de escritório, prémios de seguro, e contratos de manutenção de computadores. A parte dos pagamentos feitos em benefício de períodos futuros deve ser registada como uma despesa antecipada. Para ajudar a rastrear o balanço das despesas antecipadas, o departamento das Finanças deve manter uma análise detalhada dos itens abertos antecipados.

Registo de Despesas Antecipadas

O responsável pelas Finanças da organização deve tomar a decisão com base na materialidade e tipos de despesas para que os desembolsos serem configurados como pagamentos antecipados. Os pagamentos antecipados abaixo do limite mínimo estabelecido pelo Chefe de Finanças devem ser contabilizados quando pagos. As decisões devem ser documentadas pelo Chefe de Finanças e as cópias das decisões documentadas devem ser mantidas em arquivo pelo contabilista.

A organização pode criar uma conta separada do livro-razão de despesas antecipadas para cada tipo de pagamento antecipado ou pode decidir manter todos os pagamentos antecipados numa única conta. Se vários tipos de pagamentos antecipados forem mantidos numa única conta do livro-razão de despesas antecipadas, é necessário ter cuidado para garantir que cada pagamento antecipado é devidamente amortizado.

Manter um registo detalhado de Apoio

O registo detalhado pode ser feito num livro-razão formal (registo) ou numa

folha de cálculo. Se uma organização tiver mais do que um tipo de despesa antecipada ou se tiver várias contas de Livros-razão gerais, deve ser mantido um livro-razão ou folha de cálculo separado para cada uma.

Seguem-se os tipos de informações a incluir em cada registo detalhado:

- Descrição do pagamento antecipado
- Fornecedor
- Número de referência da transacção
- A data da transacção
- Períodos que irão beneficiar do pagamento antecipado (o prazo sobre o qual o pagamento é para ser gasto, geralmente expresso com o número de meses)
- Valor total do pagamento antecipado
- Montante que será debitado (amortizado) a cada mês
- Saldo inicial mensal
- Adições (desembolsos de caixa)
- Reduções (por exemplo, lançamentos nos diários gerais para amortizações mensais, reembolso de prémio de seguro)
- Saldo final mensal

O saldo final mensal em cada registo detalhado (se forem utilizadas múltiplas contas de pagamento antecipado), deve concordar com o saldo do livro-razão geral correspondente a cada conta. Se é apenas utilizada uma conta de despesas antecipadas, o total dos saldos finais para todos os registos detalhados deve concordar com o saldo do livro-razão geral.

Os registos detalhados devem ser revistos mensalmente pelo Chefe de Finanças para garantir que eles são suficientemente detalhados e que concordam com o saldo do livro-razão geral.

PASSO 6.6.2 – AMORTIZAR DESPESAS ANTECIPADAS

NOME DO PASSO	AMORTIZAR DESPESAS ANTECIPADAS
Número do Passo	6.6.2
Papel Organizacional	Contabilista
Entradas	Dados dos registos detalhados de despesas antecipadas
Resultados	Lançamentos na Contabilidade Geral
Pontos de Integração	Chefe de Finanças
Sumário	Os activos pagos antecipadamente devem ser cobrados como despesas no período(s) em que a organização tem benefícios das despesas originais. O processo pelo qual os balanços de despesas antecipadas são cobrados à despesa é conhecido por amortização.

Um funcionário designado no departamento de Finanças deve ser responsável por preparar a entrada da amortização mensal. O funcionário designado deve ter em conta o(s) registo(s) contabilístico(s) detalhado(s) para o montante a ser amortizado para cada conta e/ou tipo de pagamento antecipado a cada mês. Se for usada uma folha de cálculo para o controlo de despesas antecipadas, deve ser anexada uma cópia da folha de cálculo à entrada mensal de cada amortização.

Geralmente, as despesas antecipadas são amortizadas uniformemente ao longo dos períodos beneficiados. Por exemplo, se é exigido a uma organização um contrato para pagar o aluguer antecipado do próximo ano, o pagamento deve ser registado num comprovante de desembolso de caixa como um débito de despesas antecipadas e um crédito para a conta em dinheiro no banco. Cada mês durante o prazo do aluguer, o departamento de Finanças deve registar no comprovante de Diário geral, um débito em despesas e um crédito em despesas antecipadas de um duodécimo da renda paga antecipadamente. Até ao final do prazo de aluguer, o pagamento antecipado deve ser integralmente amortizado.

Se vários tipos de pagamento antecipado são mantidos numa conta de um único livro-razão, deve-se ter o cuidado de assegurar que as amortizações acumuladas para cada tipo de pagamento antecipado não excedam o montante do activo original.

Se o benefício derivado do pagamento antecipado não se estende para além da vida de um projecto específico associado, a despesa adiantada deve ser amortizada dentro do prazo de projecto.

PASSO 6.6.3 – REGISTAR OS DEPÓSITOS DE GARANTIA E MANTER UM REGISTO DETALHADO DE APOIO

NOME DO PASSO	REGISTAR OS DEPÓSITOS DE GARANTIA E MANTER UM REGISTO DETALHADO DE APOIO
Número do Passo	6.6.3
Papel Organizacional	Contas a pagar aos funcionários Contabilista
Entradas	Práticas habituais documentadas estabelecidas pelo Chefe de Finanças
Resultados	Lançamentos de desembolsos de caixa Análise detalhada de todos os balanços abertos de depósito de garantia
Pontos de Integração	Chefe de Finanças
Sumário	Depósitos de Garantia tais como os que são requisitados pela empresa de utilidade pública e pelas companhias de telefone, não são despesas antecipadas e devem ser registadas numa conta de activos separada, se estas despesas forem significativas para a organização. Se os depósitos de garantia forem montantes inferiores, deve considerar-se despender os quando pagos.

Os depósitos de garantia são criados como activos não devem ser amortizados. O departamento de finanças deve manter uma lista de todos os valores cobrados na conta de depósito de garantia. A listagem deve conter o comprovante de referência, o nome do fornecedor, a data de pagamento, o valor pago, e uma breve descrição de cada pagamento. Recomenda-se que o departamento de Finanças também mantenha cópias dos documentos de apoio para cada cobrança à conta de depósito de garantia até que o depósito seja recuperado. Mensalmente, o Chefe de Finanças deve rever os registos detalhados para garantir que eles são suficientemente detalhados e concordam com o Balanço do livro-razão Geral.

Se o Chefe de Finanças decidir que os pagamentos para os pequenos depósitos de garantia devem ser contabilizadas quando pagos, os critérios e limites dessa tomada de decisão devem ser documentados por escrito.

Se o benefício derivado do pagamento antecipado não se estende para além da vida de um projecto específico associado, a despesa antecipada deve ser liquidada antes do final do projecto.

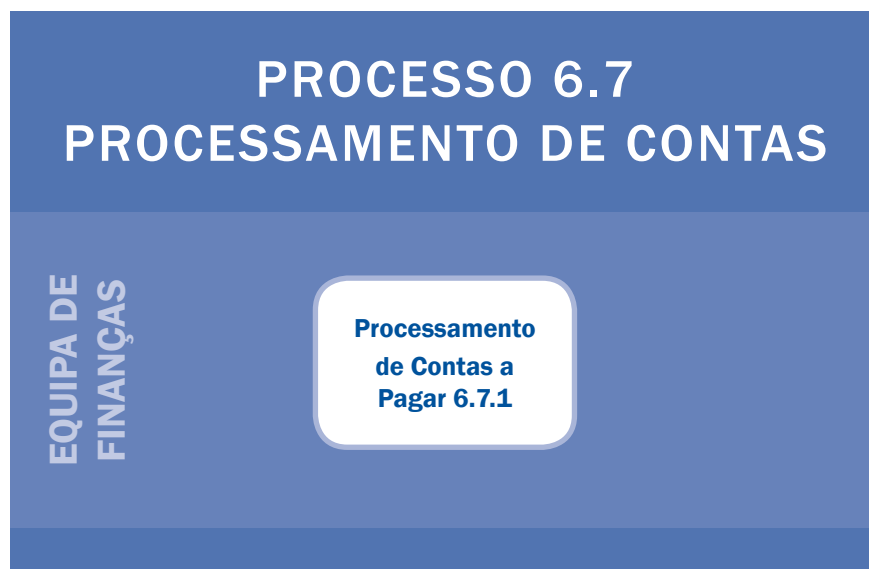
PROCESSO DE NEGÓCIO FINANCEIRO 6.7 – PROCESSAMENTO DE CONTAS A PAGAR

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As organizações que operam num regime de competência normalmente configuram os pagamentos iminentes como passivos antes de pagá-los. Este processo é conhecido como *contas a pagar*. A utilização de um sistema de contas a pagar, seja manual ou automatizado, ajuda a garantir que as despesas e aquisições de activos sejam registadas nos períodos contabilísticos adequados, e que os passivos correspondentes sejam correctamente indicados no final do mês. Os sistemas de contas a pagar também ajudam a rastrear as facturas de fornecedores até que sejam pagas.

As transacções de contas a pagar são registadas num documento contabilístico padrão conhecido como Comprovante de Contas a Pagar.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.7.1 – PROCESSAMENTO DE CONTAS A PAGAR

NOME DO PASSO	PROCESSAMENTO DE CONTAS A PAGAR
Número do Passo	6.7.1
Papel Organizacional	Escriturário de Contas a pagar Contabilista
Entradas	Ordem de compra aprovada Nota de entrega do fornecedor Factura do fornecedor Nota de recepção de bens Pedido de pagamento
Resultados	Recibo de contas a pagar Comprovativo de desembolso
Pontos de Integração	Colaboração com o coordenador de aquisições, Chefe de Finanças e outros chefes de unidade
Sumário	O departamento de Finanças é responsável por fazer pagamentos depois de garantir que todos os pedidos de pagamento são devidamente aprovados, com a anexação dos documentos comprovativos adequados.

Este processo não se aplica às organizações que pagam aos seus fornecedores em regime de caixa. Para estas organizações, todos os pagamentos (excepto salários) são registados em comprovantes de desembolso de caixa e os fornecedores são pagos imediatamente após a recepção das mercadorias ou serviços.

Processo de Contas a Pagar

Muitas organizações utilizam um processo alternativo pelo qual todos os tipos de pagamentos iminentes (que não salários) são registados num documento contabilístico padrão conhecido como um Comprovante de Contas a Pagar e são pagos numa data posterior. Para as organizações que seguem um ciclo de contas a pagar, o fluxo do processo é o seguinte:

1. Para iniciar o processo de contas a pagar, o escriturário de Contas a Pagar recebe os seguintes documentos, quando aplicável:
 - Do coordenador de aquisições – ordem de compra, requisição de compra, a documentação de licitação, base para a selecção de fornecedores
 - Do fornecedor – nota de entrega e factura
 - Do escriturário que recebeu – nota de bens recebidos

- Da administração ou Aquisição – contrato assinado
 - Do departamento solicitador – pedido de pagamento (de serviços ou de outros pagamentos da compra de bens, como adiantamentos de viagem)
2. O escriturário de Contas a Pagar, em seguida, compara e verifica os documentos recebidos, conforme descrito abaixo:
- Se a transacção for para uma compra de bens, o escriturário de Contas a Pagar junta as descrições, quantidades e preços unitários de acordo com a factura do fornecedor e a nota de entrega do fornecedor àquelas indicadas na ordem de compra e na nota de bens recebidos.
 - Se a transacção for por um serviço contratado, o escriturário de Contas a Pagar corresponde a factura do fornecedor em relação aos termos do contrato e ao pedido de pagamento.
 - Se a transacção for para outro tipo de pagamento, como um adiantamento de viagem, o escriturário verifica o formulário de solicitação recebido para devidas aprovações e informações de codificação de conta e também verifica saldos em aberto para ver se o pagamento solicitado é compatível com as políticas da organização.
3. Após a conclusão satisfatória do processo de verificação, o escriturário de Contas a Pagar prepara um comprovante de contas a pagar e anexa os documentos de apoio. No comprovante de contas a pagar, a(s) conta(s) apropriada(s) é(são) debitada(s) e Contas a pagar são creditadas. O escriturário também prepara um formulário de solicitação de pagamento caso não tenha recebido um previamente e envia o comprovante e o pedido ao funcionário da organização designado para aprovação. O escriturário de Contas a Pagar, em seguida, anexa o formulário de pedido de pagamento aprovado ao comprovante e envia o comprovante para o livro razão geral ou para o registo (comprovante) de contas a pagar, conforme aplicável.
4. Quando é altura de fazer o pagamento, o escriturário de Contas a Pagar prepara um cheque de desembolso e encaminha o cheque e o comprovante para o funcionário designado para assinatura e aprovação. O desembolso é registado no diário de desembolsos de caixa como um débito em Contas a Pagar e um crédito em dinheiro. O cheque, a cópia do cheque, ou ponta do cheque (se aplicável) deve conter uma referência cruzada em relação ao(s) número (s) de referência da transacção no comprovante de contas a pagar.
5. Uma vez que o cheque seja assinado, é distribuído para o fornecedor/beneficiário. Se o beneficiário ou o representante autorizado do beneficiário levantar o cheque, deve ser pedido a essa pessoa para assinar de forma a comprovar a recepção do pagamento. Deve ser anexado ao comprovativo, o reconhecimento do beneficiário e uma cópia

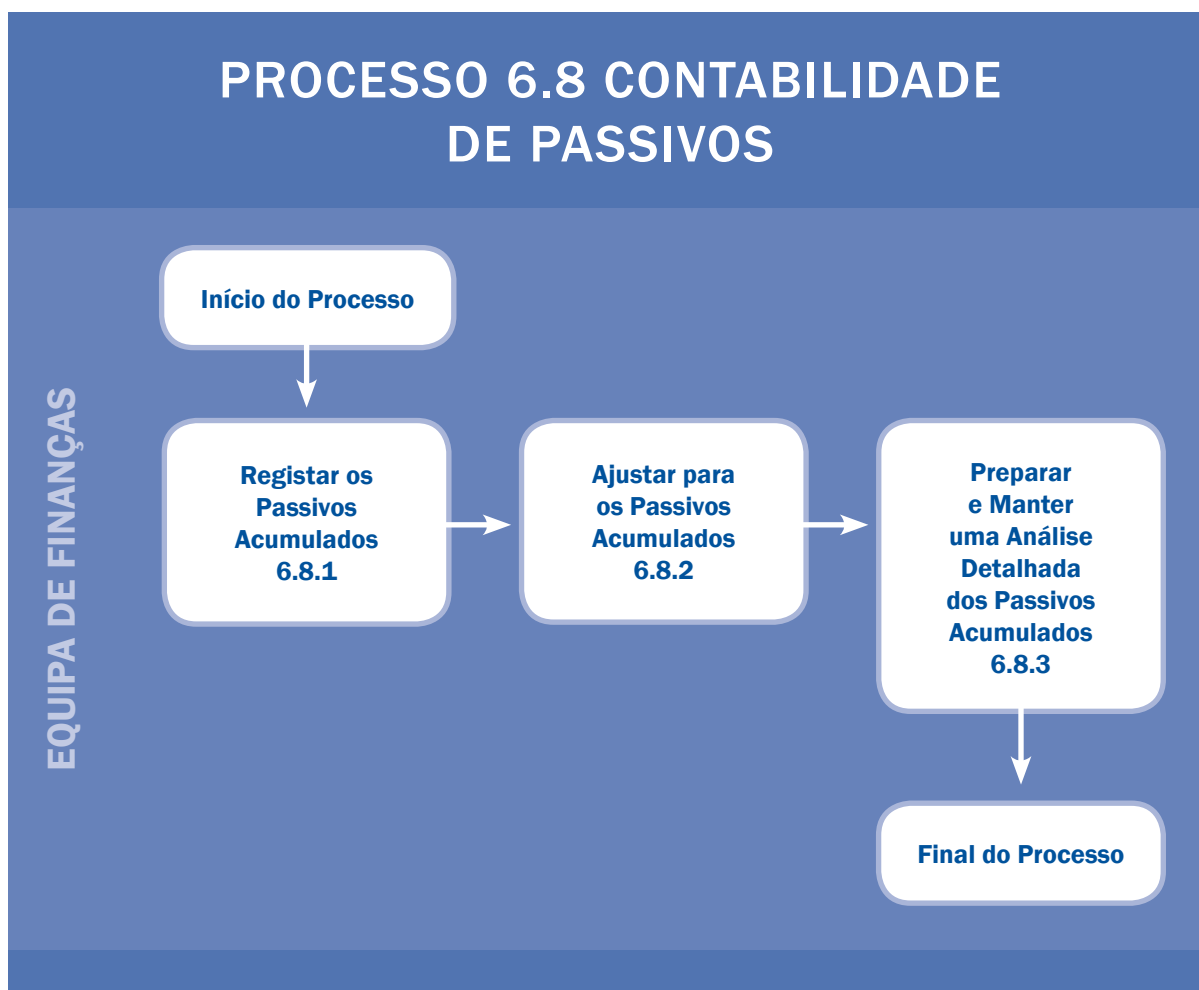
do cheque assinado. O comprovante é, então, cancelado e arquivado.

PROCESSO DE NEGÓCIO FINANCEIRO 6.8 – CONTABILIDADE PARA PASSIVOS ACUMULADOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O passivo é um montante em dívida de uma organização. Para uma organização em regime de competências, o departamento de Finanças deve registar como passivo para qualquer dívida contraída, e não liquidada (paga) durante um determinado mês. Muitas vezes é necessário registar um acumulado se um passivo não tiver sido criado no decurso normal dos negócios. Um acumulado ajuda a garantir que as despesas da organização, activos e passivos estão devidamente relatados no final do mês.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.8.1 – REGISTAR OS PASSIVOS ACUMULADOS

NOME DO PASSO	REGISTAR OS PASSIVOS ACUMULADOS
Número do Passo	6.8.1
Papel Organizacional	Contabilista Chefe de Finanças
Entradas	Estimativas da gestão Critério da política organizacional Requisitos de regulamento do governo local Serviços de aconselhamento profissional (advogados, empresas de contabilidade, actuários)
Resultados	Lançamentos no diário geral
Pontos de Integração	Chefe de Finanças Gabinete executivo Profissionais externos
Sumário	As organizações geralmente têm despesas a ser pagas no futuro. Para garantir que estas despesas são registadas no período adequado, as organizações que mantêm os seus registos num regime de competências devem estabelecer passivos acumulados nos meses em que ocorrem as despesas.

Recomenda-se que a organização prepare um livro-razão geral de passivos acumulados separado para cada tipo de passivo recorrente significativo. Os passivos acumulados são registados num comprovante de diário geral como débito nas apropriadas contas de despesas e como crédito numa ou mais contas de gastos acumulados (passivo).

A seguir estão os tipos de despesas para as quais os acréscimos são geralmente necessários:

- Reforma
- Acordos de rescisão de empregados
- Salários de funcionários e retribuições (incluindo férias) ganhas, mas ainda não pagas
- Despesas operacionais normais que aconteceram, mas para as quais os fornecedores não apresentaram facturas até ao final do mês *
- Risco relacionado com fraude ou casos legais **

O Chefe de Finanças deve determinar quando é que um passivo acumulado deve ser estabelecido ou liquidado. A documentação a justificar o acréscimo



Em Laos, a deficiência ainda e mal entendida e a discriminação é comum. A CRS trabalha com os moradores das aldeias para promover a aceitação e assegurar de que todas as crianças têm uma oportunidades para a educação.

deve ser anexada ao Comprovante de Diário geral. Se o motivo para o acréscimo é de natureza confidencial, a documentação deve ser mantida em arquivo pelo Chefe de Finanças com uma anotação para esse efeito anexada ao Comprovante de Diário.

** Se a organização recebeu bens e a factura do fornecedor, mas não pagou o fornecedor antes do fim do mês, o passivo deve ser registado como uma conta a pagar e não como uma despesa acumulada.*

*** As despesas decorrentes de fraude ou de questões legais não devem ser cobradas aos prémios de doadores.*

PASSO 6.8.2 – AJUSTAR OS PASSIVOS ACUMULADOS

NOME DO PASSO	AJUSTAR OS PASSIVOS ACUMULADOS
Número do Passo	6.8.2
Papel Organizacional	Contabilista
Entradas	Instruções do Chefe de Finanças Notas de partes externas
Resultados	Lançamentos do diário geral
Pontos de Integração	Chefe de Finanças
Sumário	Passivos acumulados devem ser revistos mensalmente e ajustados se necessário.

Quando um passivo tenha sido pago no seu todo ou em parte, a parcela do passivo que foi liquidada (paga) deve ser revertida no Comprovante de Diário Geral, como um débito para a conta do passivo acumulado e um crédito para a conta onde foi cobrado o acréscimo. O lançamento revertido e o comprovante de pagamento devem ser cruzados e referenciados e deve ser incluída uma explicação para a reversão no comprovante de reversão.

Se a administração decide que a totalidade ou uma parte de um acréscimo relativo a uma actividade de não-doação não é mais necessária, a parte do acréscimo que não é mais necessária deve ser revertida e deve ser anexada ao Comprovante de Diário Geral uma explicação do motivo pelo qual o acréscimo não é considerado necessário.

Se a organização acumulou uma despesa permitida em relação a um prémio de subvenção, mas determinou que a totalidade ou uma parte do acumulado não é mais necessária, esta parte do acréscimo que já não é necessária deve ser revertida. Se o prémio ainda está activo, o crédito de despesa deve reduzir o próximo levantamento de dinheiro ou reembolso do doador da subvenção desse prémio. Se o prémio for fechado, deve ser feito um pagamento ao doador de subvenção da quantia da despesa revertida. Uma explicação da razão para a redução do passivo deve ser incluída no Comprovante do Diário Geral. Todos os passivos acumulados registados para uma subvenção ou para um projecto devem ser estabelecidos antes de fechar a subvenção ou o projecto.

Se um passivo acumulado foi baseado numa estimativa que precisa de ser ajustada, a explicação e a base para o ajuste deve ser fornecido no Comprovante Diário Geral.

O aprovador apropriado deve assinar todos os lançamentos contabilísticos para os ajustes ou para as reversões de acréscimos existentes.

PASSO 6.8.3 – PREPARAR E MANTER UMA ANÁLISE DETALHADA DOS PASSIVOS ACUMULADOS

NOME DO PASSO	PREPARAR E MANTER UMA ANÁLISE DETALHADA DOS PASSIVOS ACUMULADOS
Número do Passo	6.8.3
Papel Organizacional	Contabilista
Entradas	Análise contabilística do mês prévio Revisão da actividade do livro-razão geral do mês corrente
Resultados	Análise contabilística do mês corrente
Pontos de Integração	Chefe de Finanças
Sumário	Para ajudar a controlar os balanços de despesas de acumulado, o departamento de Finanças deve preparar análises actualizadas de conta com os balanços da despesa acumulada no final de cada mês.

Deve ser preparada uma análise de conta detalhada para cada tipo de acréscimo. Recomenda-se que a análise de conta seja actualizada mensalmente e que englobe todo o ano fiscal.

Seguem-se os tipos de informação que devem aparecer na análise de conta para cada tipo de acréscimo:

- Descrição do acréscimo
- Parte a quem o passivo é devido
- Base do acréscimo (como ele é calculado)
- Balanço do acréscimo no início do mês
- Adição (adições) para cada acréscimo (indicar montante, número da transacção, e a data da transacção) durante o mês
- Reduções em cada acréscimo (indicar montante, número da transacção, e data da transacção) durante o mês
- Balanço do acréscimo no final do mês

O saldo mensal final relatado em cada análise de conta deve corresponder ao saldo final do livro-razão geral. O Chefe de Finanças deve rever a análise de conta mensalmente para garantir que esta foidevidamente preparadas e que coincidem com o(s) saldo(s) do livro-razão geral.

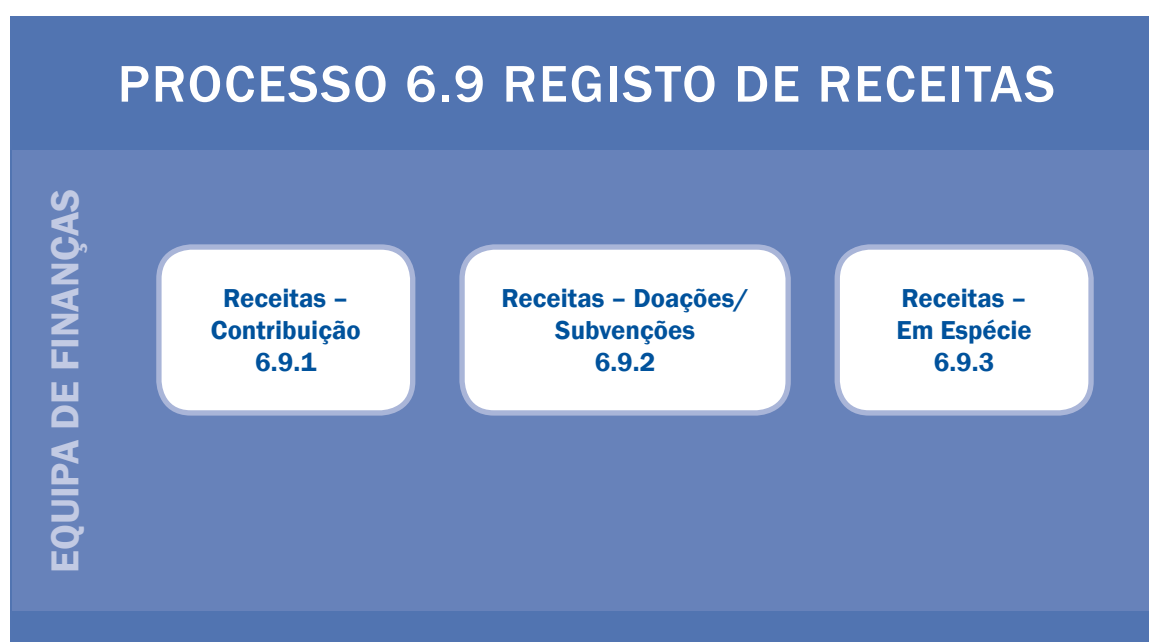
PROCESSO DE NEGÓCIO FINANCEIRO

6.9 – REGISTO DE RECEITAS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Esta secção incidirá sobre as receitas geradas pelas contribuições em dinheiro, doações em dinheiro e doações em espécie. O tratamento contabilístico para os financiamentos recebidos vai variar dependendo se o doador colocou quaisquer condições especiais sobre o financiamento que proporcionou à organização. Pode haver restrições ou exigências relativas à utilização dos fundos, o tempo em que os fundos devem ser gastos, relatados ou outros motivos. Recomenda-se que uma organização mantenha contas separadas para os diferentes tipos de financiamento que espera para receber ou para qualquer receita que espera gerar. Isso fará com que o processo de análise e os relatórios sejam mais fáceis de gerir.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.9.1 – REGISTO DE CONTRIBUIÇÕES DE DINHEIRO

NOME DO PASSO	REGISTO DE CONTRIBUIÇÕES EM DINHEIRO
Número do Passo	6.9.1
Papel Organizacional	Chefe de Finanças
Entradas	Oferta do Doador
Resultados	Recibo comprovativo ou confirmação de contribuição (formulário ou carta) Comprovativo de depósito bancário Comprovante de Diário de recebimento de caixa
Pontos de Integração	Pessoal de Angariação de Fundos Director Executivo
Sumário	As contribuições são definidas como transferências incondicionais de bens de um doador. <i>Incondicional</i> significa que os bens pertencem imediatamente ao destinatário, mesmo que haja uma restrição imposta para o fim do seu uso ou o tempo em que eles se tornam disponíveis para uso no futuro.

A seguir estão as características das contribuições em dinheiro mais típicas:

- Não há acordo envolvido, para além de cumprir a intenção restrita do doador (se houver)
- Não existe responsabilidade contratual para devolver qualquer um dos fundos
- Não é necessário relatório financeiro formal
- O financiamento é normalmente recebido de entidades privadas, geralmente não de entidades públicas

A contribuição em dinheiro é registada num comprovante de recebimento de caixa. O lançamento contabilístico que o Departamento de Finanças deve fazer para registar uma contribuição em dinheiro deve ser da seguinte forma:

- Conta bancária de débito
- Conta de receitas de contribuições de crédito

PASSO 6.9.2 – REGISTO DE RECEITAS DE SUBVENÇÃO

NOME DO PASSO	REGISTO DE RECEITAS DE SUBVENÇÃO
Número do Passo	6.9.2
Papel Organizacional	Chefe das Finanças Funcionários de Projecto
Entradas	Acordo de subvenção
Resultados	Comprovativo de depósito bancário Confirmação de transferência bancária
Pontos de Integração	Colaboração com os doadores, coordenadores de Projecto, sub-destinatários
Sumário	Subvenções, também referidas como prémios (incluindo subprémios) ou acordos de cooperação, são compromissos em que a organização tem uma relação de fundo contratual em que um doador fornece apoio financeiro em troca da prestação de serviços da organização ou pela sua subpremiada.

Segue-se uma lista do que normalmente às organizações fazem para concorrer ou receber subvenções:

- Assinar um acordo com o doador em que concorda com seus termos especificados
- Apresentar um orçamento detalhado para aprovação do doador
- Devolver os fundos não utilizados ao doador
- Apresentar relatórios financeiros ao doador
- Cumprir com os regulamentos ou requisitos aplicados pelo doador

A receita de subvenção deverá ser registada a cada mês, durante o qual a organização incorre em despesas razoáveis, permitidas, e alocadas ao prémio. Os passos que são normalmente seguidos são:

1. Os financiamentos recebidos antecipadamente devem ser registados como um passivo para o doador quando recebidos.
 - a. Débito de dinheiro
 - b. Crédito de subvenções a pagar
2. Quando aplicável, a despesa permitida incorre.
 - a. Despesa de débito
 - b. Crédito de dinheiro

3. Pelo menos mensalmente, quando as despesas incorrem pela subvenção, a receita de subvenção deve ser reconhecida e o passivo deve ser reduzido.
 - a. Débito de subvenções a pagar
 - b. Crédito de receitas de subvenção

Cada mês, o Chefe de Finanças deve conciliar o total de dinheiro recebido do doador com a receita registrada com a concessão e o passivo pendente para o doador da subvenção.

PASSO 6.9.3 – REGISTRAR AS CONTRIBUIÇÕES EM ESPÉCIE

NOME DO PASSO	REGISTRAR CONTRIBUIÇÕES EM ESPÉCIE
Número do Passo	6.9.3
Papel Organizacional	Chefe de Finanças
Entradas	Doações Documentos que suportem o valor atribuído à doação
Resultados	Diário Contabilístico
Pontos de Integração	Colaboração com os doadores, coordenadores de projecto, angariadores de fundos, directores executivos
Sumário	Receitas em espécie são definidas como doação de bens ou serviços por uma organização que não solicita nenhuma forma de pagamento em troca.

A contabilidade de doações em espécie pode ser complexa. A organização precisa compreender a complexidade e os lançamentos contabilísticos apropriados para registar as doações em espécie no livro-razão geral. Há também uma necessidade de compreender as leis locais, regulamentações do doador, se for o caso, e aceitar as práticas contabilísticas para mercadorias não distribuídas quando a receita já foi registada pela agência doadora.

1. As doações em espécie recebidas por uma organização normalmente são avaliadas e registadas como receita no livro-razão geral. Apreciação do valor dos bens e serviços pode ser feita pelo doador ou a organização pode conduzir uma análise de mercado para estabelecer um valor sobre o item ou sobre os serviços recebidos.
2. Quando a apreciação do valor está completada para uma doação em espécie não restrita, o departamento de Finanças deve registar a seguinte entrada para a doação no livro-razão geral:
 - a. Débito de Inventário adequado/activos fixos /conta de despesa
 - b. Crédito de receita em espécie
3. Se a conta de inventário é debitada quando os bens são recebidos, deve haver um sistema documentado para libertar do inventário, quando os bens são retirados para uso da organização ou para distribuição aos

beneficiários. O lançamento contabilístico para libertar do inventário os itens adquiridos de uma fonte não doada é o seguinte:

- a. Débito de despesa
 - b. Crédito de inventário
4. Para projectos financiados por subvenção, quando os bens são recebidos deve ser registada a seguinte entrada:
- a. Débito de Inventário adequado/activo fixo/conta de despesa
 - b. Crédito de subvenção a pagar
5. Para projectos financiados por subvenção, quando os bens inventariados são utilizados ou distribuídos, são necessárias as seguintes entradas:
- a. Débito de Despesa
 - b. Crédito de Inventário
 - c. Débito de Subvenção a pagar
 - d. Crédito de Receita de subvenção

PROCESSO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS 6.10 – PROCESSAMENTO DE FOLHA DE PAGAMENTOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A folha de pagamentos consiste nos salários de funcionários, retribuições, bônus, benefícios em dinheiro, e deduções. A função da folha de pagamento também inclui o processamento de todas as folhas de presença/documentos de relatório de esforço. Um empregador deve reter todos os registros relativos à folha de pagamento. Esses registros incluem salário e histórico de remunerações e todas as deduções salariais e remuneração pelos períodos de tempo estipulados pelo estatuto e pelas práticas habituais de negócio.

A seguir estão as principais características de um sistema de processamento de folha de pagamentos:

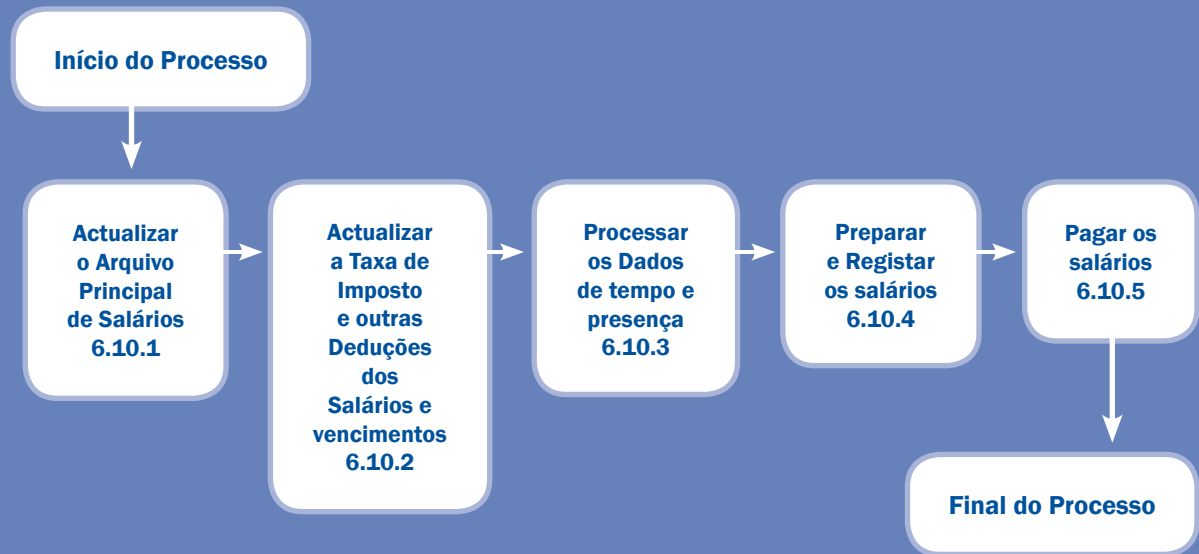
- Os principais registros de salário são mantidos para todos os funcionários mostrando as taxas de remuneração actuais, subsídios e descontos obrigatórios e voluntários
- O departamento de Finanças prepara tanto a folha de pagamento e recibos ou avisos de pagamento, através de informações recebidas a partir do departamento de Recursos Humanos
- Os empregados a tempo inteiro devem ser pagos por cheque ou por transferência bancária
- O trabalhador temporário poderá ser pago em dinheiro após a aprovação da administração

A função de processamento de folha de pagamentos deve ser independente da função de Recursos Humanos. Devido à natureza sensível e confidencial do processamento de salários, este deve ser administrado com cuidado e diligência.

FLUXO DE PROCESSO

PROCESSO 6.10 – PROCESSAMENTO DE FOLHA DE PAGAMENTOS

EQUIPA DE FINANÇAS



PASSO 6.10.1 – ACTUALIZAR O ARQUIVO PRINCIPAL DOS SALÁRIOS

NOME DO PASSO	ACTUALIZAR O ARQUIVO PRINCIPAL DOS SALÁRIOS
Número do Passo	6.10.1
Papel Organizacional	Contabilista/Escriturário da Folha de Pagamento
Entradas	Formulário de acção do pessoal
Resultados	Actualização do ficheiro principal da folha de pagamentos
Pontos de Integração	Recursos Humanos
Sumário	O primeiro passo no ciclo da folha de pagamentos envolve actualizar o ficheiro principal da folha de pagamentos em conexão com o departamento de Recursos Humanos para reflectir os vários tipos de alterações da folha de pagamento. Estas incluem novas contratações, despedimentos, alterações no status de emprego ou pagamento de taxas, alterações nas deduções discricionárias ou voluntárias, e alterações dos números de conta bancária.

O departamento de Finanças deve observar o seguinte quando actualiza os salários:

- Para cada empregado, é mantido um registo de salário principal. Isto serve como um registo permanente dos dados a serem incluídos na folha de pagamento mensal e é mantido pelo departamento de Recursos Humanos, para além dos dados pessoais, para todos os funcionários
- As finanças recebem alterações de registos dos empregados permanentes do departamento de Recursos Humanos através de um formulário principal de emenda do registo de salários, muitas vezes chamado de formulário de acção do pessoal. Os formulários de acção do pessoal são emitidos para cada mudança no status de emprego ou em deduções do empregado
- É importante que todas as alterações de salários sejam inseridas em tempo útil e que se reflectam no período de pagamento adequado
- Em cada período de pagamento, o arquivo principal dos salários deverá coincidir com os ficheiros dos Recursos Humanos
- As finanças devem fornecer ao Recursos Humanos a data limite para a apresentação das adaptações dos salários, para dar tempo suficiente para o processamento do pagamento do salário actual

PASSO 6.10.2 – ACTUALIZAR AS TAXAS DE IMPOSTO E OUTRAS DEDUÇÕES DE SALÁRIOS E VENCIMENTOS

NOME DO PASSO	ACTUALIZAR AS TAXAS DE IMPOSTO E OUTRAS DEDUÇÕES DE SALÁRIOS E VENCIMENTOS
Número do Passo	6.10.2
Papel Organizacional	Contabilista/escriturário responsável pela da Folha de Pagamento
Entradas	Notificações Fiscais Formulários de acção do pessoal Memorando dos Recursos Humanos (administração)
Resultados	Registo da folha de pagamentos Actualizar o ficheiro principal da folha de pagamentos
Pontos de Integração	Externos – Autoridade local de receitas Interno – Recursos Humanos/departamento Administração
Sumário	O segundo passo no ciclo da folha de pagamentos é actualizar a informação sobre taxas de imposto e outras deduções. O departamento das Finanças faz estas alterações quando recebe as notificações das alterações nas taxas de imposto e outras deduções da folha de pagamentos.

Os avisos relativos aos salários e deduções salariais são oriundos de fontes externas e internas. Os avisos externos relativos a alterações nas taxas de imposto geralmente vêm das autoridades reguladoras locais. Recomenda-se que a organização procure uma opinião profissional sobre a aplicação de impostos de folha de pagamento. Avisos relativos às demais deduções são geralmente recebidas pelos Recursos Humanos da organização/ Administração sob a forma de formulários de acção do pessoal (se dirigida a um ou mais funcionários específicos) ou de memorandos oficiais (se aplicável a todos os empregados ou certas classes de trabalhadores). Estas entradas são usadas para actualizar o arquivo mestre da folha de pagamento.

PASSO 6.10.3 – PROCESSAMENTO DOS DADOS DE TEMPO E PRESENÇA

NOME DO PASSO	PROCESSAMENTO DE DADOS DE TEMPO E PRESENÇA
Número do Passo	6.10.3
Papel Organizacional	Contabilista/Escriturário responsável pela Folha de Pagamento
Entradas	Folhas de presença dos empregados
Resultados	Distribuição de trabalho Registo da folha de pagamentos
Pontos de Integração	Chefes de departamento ou de unidade
Sumário	O terceiro passo no ciclo de processamento de salários é processar os dados de tempo e presença de cada empregado.

Recomenda-se que o processamento da folha de presenças seja conduzido pelo departamento de Finanças da organização. Se a função é realizada pelo departamento de Recursos Humanos por prática local ou requisitos de regulamentação, o empregado responsável por este papel não deve desempenhar quaisquer outras tarefas relacionadas com o processamento de salários.

A organização deve ter um sistema de cronometragem para avaliar os salários e vencimentos dos empregados cobrados aos projectos. Muitos doadores de subvenções requerem o uso de folhas de presenças individuais para documentar as horas dos empregados cobradas aos seus prémios. Esta secção foi desenvolvida sob o pressuposto de que os quadros de horários individuais são exigidos pela organização.

Seguem-se as informações, mínimas, que devem constar nas folhas de presenças:

- Nome do Funcionário (primeiro e último)
- Número de identificação do empregado
- Actividades atribuídas durante o período de pagamento (códigos numéricos podem ser usados para esta finalidade)
- Horas de trabalho por dia
- Folga remunerada (por exemplo, férias ou feriados)
- Assinatura do empregado



RICK D'ELIA PARA OHS

No Brasil, uma mulher prepara uma encomenda de mandioca triturada para cliente esfomeado numa loja local administrada por um grupo de mulheres.

- Assinatura do supervisor do empregado
- Datas durante as quais a actividade relatada foi realizada

Cada empregado deve entregar uma folha de presenças para cada período de pagamento, utilizando o formulário padrão da organização. A folha de presenças deve ser entregue ao supervisor do empregado para aprovação e, em seguida, ser encaminhada pelo supervisor para o empregado que processa as folhas de presenças. A preparação e apresentação da folha de presenças tanto pode ser feita de forma manual ou automatizada.

O quadro de horários deve atender às seguintes normas:

1. Deve apresentar uma resolução para a análise da actual actividade do empregado em questão.
2. Todas as horas trabalhadas pelo empregado e todas as actividades relacionadas com o trabalho para que o empregado foi contratado devem constar na folha de presenças.
3. Se a prática da organização for de apresentar folhas de presença manuais, elas devem ser preparadas a caneta e datadas e assinadas pelo empregado que relata.
4. Deve ser preparada de forma consistente com o período a pagar ao empregado, mas não numa base menor que mensalmente. (Veja o exemplo abaixo.)

Para dar tempo para o processamento da folha de presenças e processamento de pagamentos, o período relatado na folha de presenças para empregados assalariados deve ser terminado antes que o período da folha de pagamento termine, já que os empregados assalariados são normalmente pagos actualmente. Uma vez que o pagamento de funcionários temporários depende das horas de trabalho, estes são geralmente pagos com atraso. Consequentemente, as datas do término da folha de presenças para trabalhadores assalariados e as horas podem variar.

EXEMPLO DE TÉRMINO NA FOLHA DE PRESENCAS PARA EMPREGADOS ASSALARIADOS

Neste exemplo, é assumido o seguinte:

- Os empregados assalariados são pagos mensalmente no trigésimo dia do mês calendário.
- O período de pagamento é até o final do mês.
- Demora de cinco dias úteis a processar a folha de presenças e a preparar a folha de pagamentos.

- Os funcionários são regularmente instruídos a terminar as suas folhas de presenças a partir do vigésimo terceiro dia do mês.

Neste caso, a distribuição de trabalho (despesas salário bruto cobradas a cada centro de custo) para o período da folha de presenças de 24 de outubro a 23 de novembro servirá de base para a folha de pagamento mensal para funcionários assalariados para o mês que termina em 30 de novembro. Os salários brutos, de acordo com a distribuição de trabalho para o mês que termina a 23 de novembro, devem concordar com a folha de pagamento mensal bruta para o mês que termina em 30 de novembro.

PASSO 6.10.4 – PREPARAR E REGISTAR OS SALÁRIOS

NOME DO PASSO	PREPARAR E REGISTAR OS SALÁRIOS
Número do Passo	6.10.4
Papel Organizacional	Contabilista/Escriturário responsável pela Folha de Pagamento
Entradas	Folha de presenças dos funcionários
Resultados	Registo de folha de pagamentos Lançamentos no diário geral
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O quarto passo no ciclo da folha de pagamentos é preparar os salários. Cada salário deve ser documentado num relatório conhecido como registo de salários, que contém os nomes dos funcionários pagos durante um período e as suas taxas remuneratórias, valor bruto, deduções de salários, e valor líquido.

O processamento de salários é resumido para todos os empregados da seguinte forma:

1. Salários e despesas salariais, os impostos de salários atribuídos ao empregado, e outros benefícios e subsídios são totalizados num centro de custo ou outro código.
2. Ao salário líquido do empregado é atribuído um tipo de pagamento (por exemplo, transferência bancária, dinheiro ou cheque).
3. As deduções na folha de pagamento são calculadas para o reencaminhamento posterior às partes interessadas.

É então preparada uma entrada contabilística para registar os vencimentos e salários. A distribuição de despesas salariais e vencimentos, para os vários departamentos da organização e projectos tal como apresentado na entrada contabilístico, deve coincidir com a distribuição temporal de trabalho nas folhas de presenças dos empregados.

Para garantir a precisão, o salário bruto para o período actual de pagamento deve ser reconciliado com o do período anterior através de um formulário padrão de reconciliação.

Após a conclusão, o registo dos salários, os resumos de folha de pagamento, o formulário de reconciliação do processamento de salários, e a entrada

contabilística para os vencimentos e salários são, então, entregues ao nível apropriado da Gestão para aprovação.

O departamento de Finanças deve registar os passivos para montantes retidos e pagar os montantes devidos dentro dos prazos legais.

PASSO 6.10.5 – PAGAR OS SALÁRIOS

NOME DO PASSO	PAGAR OS SALÁRIOS
Número do Passo	6.10.5
Papel Organizacional	Contabilista/Escriturário responsável pela Folha de Pagamento
Entradas	Documentos aprovados
Resultados	Entradas de desembolsos de dinheiro, pagamentos a cheque/pagamentos a empregados e beneficiários pertinentes
Pontos de Integração	Autoridades de homologação, contabilista/escriturário encarregado de contas a pagar, funcionário de caixa, empregados
Sumário	O passo final no ciclo da folha de pagamento é o desembolso do valor líquido aos empregados e o pagamento dos montantes retidos às partes apropriadas.

O processo de desembolso dos salários implica o desempenho das seguintes tarefas:

1. Uma vez que o registo da folha de pagamento, o resumo da folha de pagamento, o formulário de reconciliação da folha de pagamento e a entrada no diário geral de salários e vencimentos tenha sido aprovado, esses documentos são então encaminhados para os funcionários designados para a preparação do pagamento aos empregados e outros beneficiários para as deduções de salário, quando aplicável.
2. São preparados os comprovantes de desembolso de caixa para o pagamento de salários e deduções.
 - a. Para os empregados pagos em dinheiro, é emitido um cheque para o funcionário de caixa para a cobrança e pagamento.
 - b. Para os empregados pagos por cheque, são preparados cheques individuais com os respectivos nomes dos empregados.
 - c. Se a organização não tem uma conta bancária em comum, então pode ser necessário a emissão de vários cheques para os empregados cujos salários tiveram de ser cobrados por mais do que um prémio de doador.
 - d. Para aqueles empregadores pagos por transferência bancária, é feito um pedido de transferência bancária, aprovado e submetido aos bancos pertinentes.

- e. Um pedido de pagamento individual é feito para cada tipo de dedução de pagamento de salário que irá exigir o pagamento a uma parte externa.
- Os cheques e pedidos de transferência bancária devem ser acompanhados pelos respectivos comprovantes de desembolsos de caixa, sendo depois encaminhados para o respectivo signatário de verificação/aprovador de comprovante para assinatura
 - Após de os comprovantes de desembolso de caixa, cheques, e pedidos de transferência bancária (se aplicável), serem assinados, são encaminhados para o(s) funcionário(s) designado(s) e o salário é desembolsado da seguinte forma:
 - a. Para os empregados pagos a dinheiro, o funcionário das Finanças designado, que recebe um formulário do recibo de pagamento assinado por cada empregado para dar conhecimento da recepção do pagamento, distribui os pagamentos líquidos.
 - b. Para os empregados pagos por cheque, para fins de controlo, recomenda-se que o pessoal designado para a distribuição de cheques não seja o mesmo que prepara a folha de pagamentos ou que não seja o supervisor imediatamente acima dos empregados. Os empregados devem assinar a acusar a recepção da sua remuneração líquida.
 - c. Para trabalhadores remunerados por meio de transferências bancárias, uma ordem é emitida para o banco com o sumário dos pagamentos e números de contas dos beneficiários.
 - d. Em caso de ausência de funcionários que são pagos em dinheiro ou em cheque, os valores não distribuídos devem ser devolvidos ao departamento de Finanças para a retenção num cofre até ocorrer a distribuição. Para efeitos de controlo, o dinheiro ou cheque deve ser devolvido a um funcionário designado que não seja o funcionário da folha de pagamento. A entrega do dinheiro ou cheques deve ser feita directamente aos empregados, mediante a apresentação dos documentos de identificação prescritos, e não aos supervisores dos empregados.
 - e. Para pagamentos efectuados em liquidação de deduções de salário (PAYE), os cheques são enviados/distribuídos ou são feitas transferências bancárias pelo(s) funcionário(s) designado(s).
 - f. Todos os empregados devem receber os recibos de pagamento com cada pagamento. O recibo deve mostrar o salário bruto, o desconto numa folha discriminada, e o valor líquido.

g. Dada a natureza confidencial das informações da folha de pagamento, após os vencimentos e salários serem pagos, o registo da folha de pagamento e toda a documentação de apoio deve ser mantida num arquivo protegido, independente do respectivo comprovante da folha de pagamentos.

PROCESSO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

6.11 – ALOCAÇÃO DE CUSTOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

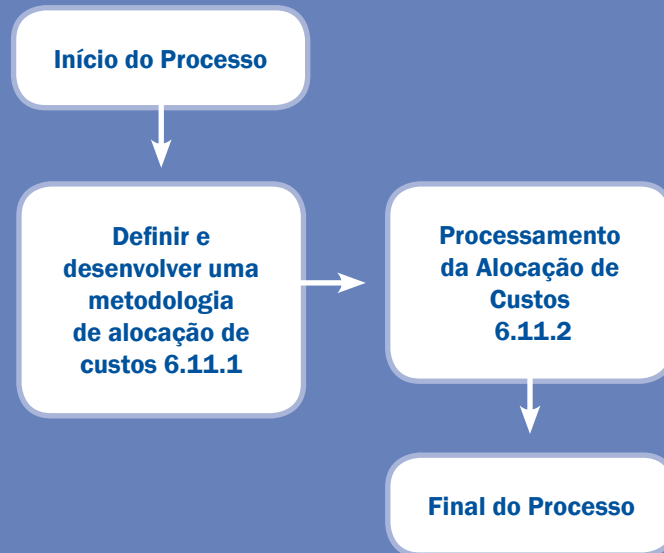
Os custos partilhados são aquelas despesas que são efectuadas com um propósito comum, mas não podem ser atribuídas directamente a qualquer projecto particular, doador, departamento, produto ou segmento de negócio. A alocação de custos é o processo de distribuição de custos comuns aos projectos adequados. Atribuir as despesas a projectos de uma forma consistente faculta à gestão o custo total de cada projecto a ser implementado. Para que esta informação seja útil, a gestão precisa que as despesas atribuídas a projectos sejam geridas através de uma metodologia que seja coerente e racional. A metodologia de alocação de custos apresentada nesta secção incidirá sobre a alocação de custo, no contexto da gestão de projectos.

O objectivo da alocação de custos é cobrar as despesas dos projectos com base no benefício que cada projecto recebe da despesa incorrida. Ao utilizar um método sistemático documentado para alocar custos partilhados, garante que cada doador cobra sua “justa parte” de despesas que se podem alocar. A alocação de custos partilhados também ajuda a melhorar a gestão de projectos e gestão de recursos através de uma distribuição justa e razoável da alocação de custos operacionais em todas as fontes de financiamento.

FLUXO DE PROCESSO

PROCESSO 6.11 – ALOCAÇÃO DE CUSTOS

EQUIPA DE FINANÇAS



PASSO 6.11.1 – DEFINIR E DESENVOLVER UMA METODOLOGIA DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS

NOME DO PASSO	DEFINIR E DESENVOLVER UMA METODOLOGIA DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS
Número do Passo	6.11.1
Papel Organizacional	Finanças Gestão Programação
Entradas	Definir os factores de custo
Resultados	Metodologia documentada de alocação de custos
Pontos de Integração	Administração Gestão de Subvenções
Sumário	Um sistema eficaz de alocação de custos irá permitir à organização orçamentar com maior precisão as necessidades do programa. Irá ajudar na conformidade com as políticas, procedimentos e regulamentos dos doadores, e prestar assistência na manutenção de um sistema de contabilidade consistente, razoável e credível.

Não há nenhuma regra inflexível e rápida para a atribuição de custos comuns a projectos. A lógica deve ser aplicada e os critérios escolhidos devem ser justificáveis. Os melhores factores de custos são aqueles que criam uma estreita ligação entre os custos incorridos com o benefício que um projecto recebe. Por exemplo, na alocação de salários do pessoal de apoio a projectos, pode ser usado o número de empregados a trabalhar em cada projecto. Para a repartição dos custos de aluguer de escritório, o espaço do escritório ocupado pelo pessoal atribuído a cada projecto é um factor de alocação razoável. Seja qual for o método escolhido, ele deve ser justo e justificado, e uma vez estabelecido, deve ser aplicada de forma consistente.

Os passos seguintes são essenciais para a implementação de uma metodologia de alocação de custos:

1. Definir factores de custo: A “parte justa” é normalmente calculada definindo o factor de custo. Um factor de custo é qualquer actividade que causa um custo ao acontecer. Isso vai variar de acordo com os tipos de custos incorridos. Os factores de custos têm um impacto directo de causa e efeito sobre o custo. Seguem-se exemplos de factores de custo:
 - Trabalho directo e/ou horas de máquina
 - Camas ocupadas

- Número de empregados da organização a trabalhar num projecto
 - Número de centros de custo
 - Quantidade de gastos num projecto
 - Despesas de pessoal do projecto
 - Quantidade de espaço usado por um departamento
 - Número de beneficiários em cada projecto
 - O consumo real, por exemplo, quilómetros percorridos ou fotocópias feitas
2. Determinar quais os custos que a organização considera ser despesas comuns que devem ser alocados utilizando uma metodologia de alocação de custos. Alguns exemplos de custos comuns que normalmente beneficiam vários projectos são contas de serviços utilitários, material de escritório, aluguer de escritório, e os salários do pessoal administrativo.
 3. Criar um sistema passível de auditoria para determinar os custos partilhados e como explicá-los.
 4. Desenvolver uma política escrita que incorpora os conceitos de alocação.
 5. Usar os métodos de alocação de custos descritos na política de forma consistente ao longo do ano.
 6. Basear as fórmulas de alocação de custos nos actuais dados reais. As fórmulas de alocação de custos devem ser actualizadas mensalmente para garantir que os encargos atribuídos a cada projecto reflectem com precisão o que aconteceu durante o mês.

PASSO 6.11.2 – PROCESSAMENTO DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS PARA CUSTOS AGREGADOS

NOME DO PASSO	PROCESSAMENTO DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS PARA CUSTOS AGREGADOS
Número do Passo	6.11.2
Papel Organizacional	Finanças Gestão Programação
Entradas	Criar agrupamentos Reunir informação dos factores de custo Alocação de custos
Resultados	Projectos recebem parte justa de custos partilhados
Pontos de Integração	Administração Gestão de frota
Sumário	Enquanto as taxas de alocação podem ser aplicadas ao nível da transacção, é altamente recomendado que a organização utilize um método de agrupamento e aloque os custos partilhados no final de um período contabilístico. Sob o método de agrupamento todas as despesas aplicáveis são cobradas a um ou mais centros de custo no momento que são inicialmente processadas.

1. As finanças configuram agrupamentos de alocação pré-definidos no sistema financeiro.
2. Os custos que beneficiem todos os projectos são constantemente cobrados para o agrupamento apropriado durante todo o mês.
3. As finanças recolhem informações sobre os factores de custo do pessoal responsável/departamentos no final do mês.
4. No final do mês, o custo agregado é atribuído a diferentes projectos/departamentos através de critérios pré-determinados.
5. O Chefe de Finanças deve assegurar que todas as despesas são alocadas em agrupamento, deixando o saldo de cada agrupamento a zero no final de cada mês.

Alocação de despesas com veículos

O factor de custo mais lógico para as despesas do veículo é a distância percorrida para administrar cada projecto ou departamento num determinado período. Usando esta metodologia, a distância percorrida pelo veículo deve



A equipa de construção da paz da CRS realiza uma formação em solução de controvérsias para os líderes tradicionais na comunidade de Tumbulo, perto de Cubal, Angola.

ser registada para captar as distâncias percorridas para cada departamento de projecto/sem-apoio. A distância percorrida deve ser resumida no final do período de relatório pelo departamento de projecto/sem-apoio. A proporção da distância de cada departamento de projecto/sem-apoio conduzida à distância total percorrida, será a base para a alocação de despesas de veículos.

As distâncias percorridas para fins de trabalho gerais e aqueles que não estão associados a projectos específicos deverão ser excluídos do total de quilómetros conduzidos. Se a organização permite que os empregados utilizem os seus veículos para fins pessoais, os quilómetros também devem ser excluídos do total de quilómetros conduzidos, e os funcionários devem ser cobrados pelo uso dos veículos com isenção de impostos. Os custos para o uso pessoal de veículos devem ser registados antes da alocação de despesas mensais de veículo.

Exemplo: Os registos da Organização X de gasolina, seguro, e os custos de manutenção do veículo num determinado mês ao seu veículo agrupado, totalizam \$4.203. Os seguintes totais de km são retirados dos registos do veículo:

PROJECTO	QUILÓMETROS CONDUZIDOS
Projecto 1	1.856
Projecto 2	678
Projecto 3	2.789
Projecto 4	953
Total	6.276

Isso significa que o custo por quilómetro é de \$ 0,67 ($\$4.203 \div 6.276 \text{ km}$). Com base neste cálculo, a cada projecto seria cobrado o seguinte valor justo e o agrupamento iria ter o balanço de zero após a alocação ser processada:

PROJECTO	ALOCAÇÃO	CÁLCULO
Projecto 1	\$ 1.243	$1.856 \times \$,60$
Projecto 2	454	$678 \times \$,60$
Projecto 3	1.868	$2.789 \times \$,60$
Projecto 4	638	$953 \times \$,60$
Total	\$4.203	

Alocação de custos de suporte

Poderiam ser utilizados vários factores de custos; esta secção fornece exemplos de dois métodos. É da responsabilidade da organização escolher o factor mais adequado para seu portfólio de programação para que a alocação seja um cálculo justo e razoável e considere o apoio recebido.

Cenário 1: Utilização de Contas de Beneficiários

A Organização Y presta serviços médicos; cada projecto atende um grupo específico de beneficiários. Utilizando os números de beneficiários como um factor de custo, a organização calcula o número total de beneficiários de cada projecto durante o mês e sua percentagem sobre o total de beneficiários servido por todos os projectos. O custo de suporte total mensal (do pessoal de Finanças, custos de tecnologia da informação, etc) de \$14.789 é multiplicado pela conta do beneficiário.

PROJECTO	NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS	% DO TOTAL DE BENEFICIÁRIOS
Projecto 1	478	11%
Projecto 2	1.267	28%
Projecto 3	2.567	56%
Projecto 4	234	5%
Total	4.546	100%

Com base neste cálculo, a cada projecto é cobrado a sua quota-parte e o saldo do agrupamento vai a zeros após a atribuição ser processada, tal como segue:

PROJECTO	ALOCAÇÃO	CÁLCULO
Projecto 1	\$1,555	\$14,789 x 11%
Projecto 2	4,122	\$14,789 x 28%
Projecto 3	8,351	\$14,789 x 56%
Projecto 4	761	\$14,789 x 5%
Total	\$14.789	

Cenário 2: Utilização de Despesas Directas

A Organização Z implementa uma programação de paz e justiça e decidiu que as despesas directas mensais do projecto impulsionam os custos de suporte. Ao utilizar as despesas directas como o factor de custo, a organização calcula o total de despesas directas, o líquido das exclusões¹, para cada projecto no final do mês. As despesas directas de fim do mês de cada projecto, são divididas pelo total de despesas de todos os projectos, para calcular a quota-parte de custos de suporte a ser aplicados ao projecto.

A Organização Z regista todos os custos de suporte que beneficiam todos os projectos no agrupamento de custos de suporte, durante e no final do mês, num total de \$11.231. Para cada projecto durante o mês, foram cobrados os seguintes custos directos:

PROJECTO	CUSTOS DIRECTOS DO MÊS	% TOTAL DOS CUSTOS DIRECTOS
Projecto 1	16,01€	46%
Projecto 2	18,750	38%
Projecto 3	7,678	16%
Total	\$49,217	100%

Cada projecto tira a sua quota-parte dos custos de suporte desse mês multiplicando os custos totais de suporte pela percentagem do total dos custos directos do projecto. Com base neste cálculo, a cada projecto é cobrada a sua quota-parte e o saldo do agrupamento vai a zero após a alocação ser processada, tal como segue:

PROJECTO	ALOCAÇÃO	CÁLCULO
Projecto 1	\$5,166	\$11,231 x 46%
Projecto 2	4,268	\$11,231 x 38%
Projecto 3	1,797	\$11,231 x 16%
Total	\$11,231	

¹ Se este método for escolhido, a organização deve determinar que tipos de despesas, se existir alguma, devem ser regularmente excluídas das despesas directas ao alocar os custos de suporte. Os tipos de despesas que a organização decide excluir devem ser apresentados nas políticas de alocação de custos da organização.

Alocação de despesas de ocupação

O factor de custo mais lógico para a alocação de despesas de ocupação (por exemplo, aluguer de escritório, água, electricidade, etc) é o espaço de escritório ocupado pelo pessoal afecto a cada projecto. Ao utilizar esta metodologia, a organização deve medir o espaço de escritório e calcular o total de metros quadrados de áreas comuns² escritórios ocupados por pessoal de apoio, e a área de escritórios atribuídos ao projecto. As áreas comuns que são utilizadas pelo pessoal de apoio, devem ser deduzidas do total do cálculo da área de escritório (que se refere à versão corrigida).

O benefício de cada projecto é calculado dividindo o espaço utilizado pelo projecto, baseando-se na versão corrigida. A percentagem resultante deve então ser aplicada ao total de despesas da ocupação mensal, incluindo o aluguer, a electricidade, a água, a manutenção e a segurança.

Um dos benefícios derivados da utilização do método de cálculo da área, é que ele permite à organização calcular o custo por metro quadrado da organização, o que ajudará no processo de orçamento. Uma desvantagem de usar o método do cálculo da área é que pode acontecer que um mesmo espaço possa ser utilizado para mais do que apenas um projecto, o que dificulta os cálculos. Dependendo do método escolhido, a alocação dos custos partilhados vai exigir a actualização frequente logo que seja iniciado o financiamento de novos projectos, que se concluam projectos, e que sejam contratados novos empregados. As actualizações para os cálculos de alocação devem ser feitas, no mínimo, trimestralmente.

² O espaço não atribuído tal como corredores, casas de banho, a área da recepção, e armazéns.

Exemplo: A organização X regista todas as despesas das suas instalações (aluguer, serviços públicos utilitários, segurança do escritório, etc.) num determinado mês ao seu agrupamento de instalações, o que dá um total de \$14.603. As medidas da área do escritório são:

MEDIDAS DA ÁREA DO ESCRITÓRIO	
DESCRIÇÃO DA ÁREA	TAMANHO DO ESCRITÓRIO – METROS QUADRADOS
Espaço Comum	18
Espaço de Pessoal	9
Projecto 1	6
Projecto 2	12
Projecto 3	22
Total	67

A organização calcula a área de versão corrigida, excluindo o espaço comum que é utilizado pelo pessoal de apoio (funcionários não atribuídos directamente a um projecto):

DESCRIÇÃO DA ÁREA	TAMANHO DO ESCRITÓRIO – METROS QUADRADOS	% TOTAL ÁREA ACTUALIZADA
Projecto 1	6	15%
Projecto 2	12	30%
Projecto 3	22	55%
Total	40	100%

A cada projecto é atribuído a sua quota-parte dos custos instalações desse mês, multiplicando o total dos custos de suporte pela percentagem de alocação da área de versão corrigida. Com base neste cálculo, a cada projecto é cobrado um valor justo, com o saldo do agrupamento a zero após a atribuição ser processada tal como se segue:

DESCRIÇÃO DA ÁREA	ALOCAÇÃO	CÁLCULO
Projecto 1	\$2,190	\$14,603 x 15%
Projecto 2	\$4,381	\$14,603 x 30%
Projecto 3	\$8,032	\$14,603 x 55%
Total	\$14,603	

Orçamento para alocação de custos

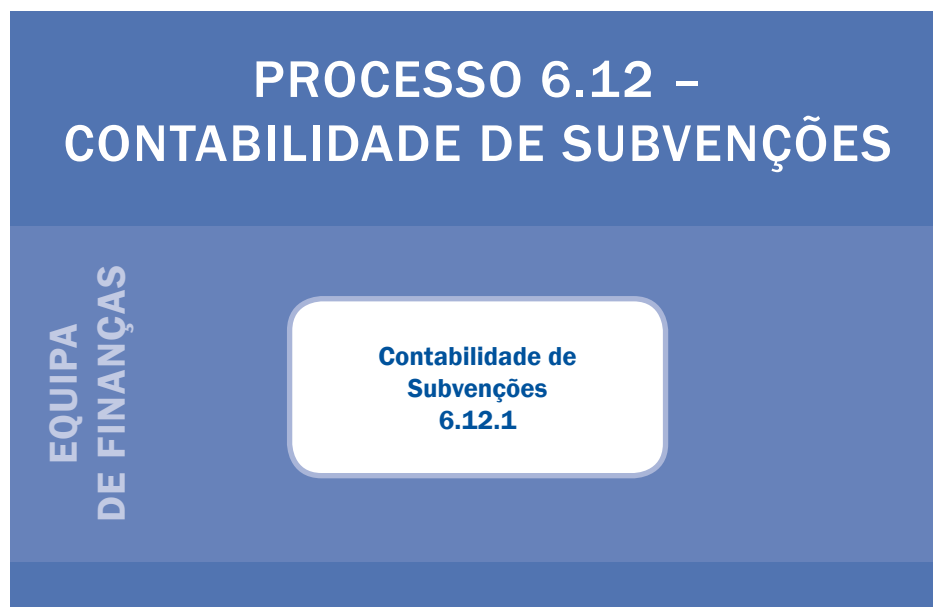
Os custos alocados devem ser incluídos nos orçamentos anuais da organização. As estimativas dos custos totais anuais devem ser desenvolvidas para cada um dos agrupamentos do próximo ano. Os custos reais agrupados para o período dos 12 meses anteriores podem ser usados como ponto de partida para a estimativa, ajustando aos aumentos previstos da inflação. Deve-se ter também em consideração outros factores que possam afectar os agrupamentos ou a alocação dos custos agrupados. Esses factores podem incluir mudanças no tamanho da organização, de estrutura, mistura de projectos, ou financiamento. As estimativas de custos alocados devem ser também incluídas nos orçamentos de concessão quando as propostas são submetidas aos doadores.

PROCESSO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS 6.12 – CONTABILIDADE DE SUBVENÇÕES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A contabilidade de subvenções implica a revisão e o cumprimento dos termos e condições estipulados num acordo de subvenção e registo das receitas e despesas no livro-razão geral da organização. As subvenções, também referidas como prémios (incluindo subprémios) ou acordos de cooperação, são acordos, pelos quais a organização tem uma relação contratual de financiamento em que um doador fornece apoio financeiro em troca da entrega de serviços específicos da organização ou a sua subpremiada. Esta secção aborda as principais funções financeiras em relação às subvenções; não aborda o aspecto mais amplo da gestão de subvenções a incluir a supervisão programada.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.12.1 – CONTABILIDADE DE SUBVENÇÕES

NOME DO PASSO	CONTABILIDADE DE SUBVENÇÕES
Número do Passo	6.12.1
Papel Organizacional	Coordenador de projecto Chefe de Finanças
Entradas	Proposta de subvenção Acordo de subvenção Orçamento detalhado e narrativa do orçamento
Resultados	Relatório financeiro
Pontos de Integração	Colaboração com o coordenador de projecto e com o Chefe de Finanças
Sumário	A contabilidade de subvenções é definida como um sistema de registo, monitorização e de relatório, da utilização dos recursos concedidos a uma organização por um doador.

1. A Proposta

Uma organização será obrigada a apresentar um orçamento detalhado e uma descrição do orçamento/justificativo para apoiar as actividades descritas no pedido de subvenção.

2. Aprovação/acordo

Um doador irá emitir uma carta de notificação ao seu premiado se aprovar o pedido de financiamento. A carta de notificação serve como autorização para retirar/pedir financiamento do doador. Em alguns casos, o doador irá emitir um acordo, a pedir ao beneficiário que o assine como prova de aceitação dos termos e condições do prémio.

O departamento de Finanças de uma organização deve familiarizar-se com os termos e condições financeiras do acordo, incluindo o tratamento dos juros, os rendimentos do programa, o requisito de relatórios, o formato dos relatórios, e a frequência esperada para a apresentação dos relatórios financeiros.

Devem ser mantidas no departamento de Finanças as cópias do acordo inicial e de todas as modificações posteriores.

Quando os fundos dos doadores são para sub-beneficiários, os termos e condições descritos no acordo, incluindo os requisitos de relatório, devem ser apresentados em cascata para o destinatário mais baixo.

3. Implementação

Os fundos do subsídio levantados previamente pelo doador devem ser registados como um passivo no livro-razão geral.

A receita de subvenção deverá ser registada nos meses em que a organização incorre em despesas razoáveis, permitidas, e alocadas ao prémio. A receita registada irá reduzir o passivo de subvenção criado durante o processo de levantamento de dinheiro.

As despesas de subvenção financiadas devem ser registadas no livro-razão geral da organização. Cada transacção deve ser revista para garantir que segue os critérios estabelecidos no regulamento do doador. Todas as despesas devem ser razoáveis, e permitidas, e devidamente documentadas.

Se a organização fornece verbas a outros parceiros, os prémios dos sub-beneficiários serão emitidos aos mesmos. Logo que executado, cópias dos documentos do prémio do sub-beneficiário, incluindo quaisquer alterações, devem ser arquivadas no departamento de Finanças da organização. Deve ser feita uma entrada no livro-razão geral para rastrear e monitorizar a emissão de adiantamentos e despesas liquidadas da seguinte forma:

- Quando um adiantamento é emitido para um sub-beneficiário deverá ser registada a seguinte entrada num comprovante de diário de desembolso de caixa:
 - Débito na conta adiantamento do sub-beneficiário (a receber)
 - Crédito na conta da caixa
- Quando um sub-beneficiário apresenta um relatório de liquidação para as despesas que tem cobrado para o projecto e a documentação é revista e verificada pelo departamento de Finanças, este irá registar a seguinte entrada no comprovante de diário geral:
 - Débito na conta de despesas
 - Crédito na conta de adiantamento do sub-beneficiário

4. Relatório

De acordo com os termos do acordo com o doador, as exigências de relatório serão especificadas no contrato de subvenção. A organização poderá ser obrigada a emitir um relatório, mensal, trimestral, semestral ou anualmente e deve assegurar que ele regista os seus próprios gastos e os dos sub-beneficiários.

5. Encerramento Financeiro da Subvenção

O acordo da subvenção e os regulamentos que regem o prémio do doador irão estipular os requisitos de encerramento. Durante o período de fecho

financeiro, uma organização será no mínimo obrigada a realizar as seguintes tarefas de subvenção financeira:

- a. Rever e garantir que todas as despesas atribuídas ao prémio são despesas permitidas, ocorridas durante o período de subvenção de financiamento. Quaisquer custos classificados como inadmissíveis devem ser reclassificados antes de fechar um subsídio.
- b. O Chefe de Finanças deve determinar se existem despesas incorridas válidas, mas ainda não pagas a partir da data de expiração da subvenção. Se assim for, uma acumulação de despesas deve ser registada no livro-razão geral num comprovante de diário geral, com a documentação de apoio adequada. O contabilista vai registar um débito para a conta de despesa adequada e um crédito na conta do passivo acumulado. Quando o pagamento é feito, há uma reversão registada na conta do passivo acumulado com um débito e um crédito para a conta de caixa.
- c. Reconciliar o livro-razão geral com o registo dos activos fixos e pedir a disponibilidade sobre qualquer activo fixo adquirido através de fundos.
- d. Garantir que a despesa total a cargo da subvenção no livro-razão geral não exceda o montante total obrigado por doadores.
- e. Liquidar todos os itens por saldar da folha de balanço do centro de custo da subvenção no livro-razão geral.
- f. Devolver quaisquer fundos não utilizados ao doador.
- g. Apresentar um relatório financeiro final ao doador.

6. Auditorias específicas às doações

Alguns doadores poderão exigir auditorias externas de todas as actividades e dos saldos de activos associados aos respectivos prémios. Este requisito tem como objectivo fornecer a garantia de que os seus fundos foram devidamente salvaguardados e que todas as atribuições associadas aos prémios foram feitas de acordo com os termos e condições dos contratos de subvenção e em conformidade com os regulamentos aplicáveis.

Como resultado de uma auditoria de concessão específica, algumas despesas cobradas à subvenção podem ser questionadas ou não permitidas. Ao não permitir custos deve ser feita uma reclassificação das despesas de subvenção e o valor não permitido deve ser reembolsado ao doador da subvenção. Os custos questionados devem ser resolvidos para a satisfação do auditor. Quaisquer custos questionados que não possam ser resolvidos para satisfação do auditor devem ser reclassificados a partir da subvenção e devolvidos para o doador.

PROCESSO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS 6.13 – RELATÓRIO FINANCEIRO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A finalidade de um sistema de relatório de gestão é consolidar as informações financeiras para que a condição financeira da organização e as actividades possam ser monitorizadas regularmente pela administração e outras partes interessadas. Isto é conseguido através da elaboração de planos de trabalho e de orçamentos que especificam os objectivos desejados, os resultados e os custos anteriores ao início de cada ano fiscal. Durante o ano, os relatórios financeiros permitem à gestão avaliar o progresso da organização relativamente aos objectivos planeados.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 6.13.1 – RELATÓRIO DE FINANÇAS INTERNO

NOME DO PASSO	RELATÓRIO DE FINANÇAS INTERNO
Número do Passo	6.13.1
Papel Organizacional	Departamento Financeiro Gestão
Entradas	Resultados financeiros
Resultados	Declarações financeiras Balancete de contas Relatórios de comparação de orçamentos Declarações de fluxo de caixa
Pontos de Integração	Conselho de Directores Gestão Pessoal de Programação
Sumário	O departamento de Finanças deve fornecer à gestão informação financeira consolidada para que a condição financeira da organização e as actividades possam ser monitorizadas regularmente.



SR ANN DUGAN/CPS

Trabalhadores de saúde no hospital Adventista Kendu, na cidade de Morcau, Quênia.

Os relatórios financeiros devem ser preparados sob a direcção do chefe de Finanças da organização. Antes da sua distribuição, todos os relatórios devem ser revistos pelo director financeiro ou equivalente. É altamente recomendável que a organização crie uma comissão de finanças para analisar os relatórios financeiros e para incorporar os resultados relatados na organização de processos de tomada de decisão. As descrições do balancete de contas, a demonstração de actividades, a declaração de posição, e a demonstração dos fluxos de caixa aparecem no glossário em Anexo.

Os relatórios seguintes devem ser preparados mensal ou trimestralmente, conforme indicado e distribuído a todos os membros da equipa de administração executiva da organização e aos gestores apropriados:

1. Balancete (mensal)
2. Declaração de Actividades – Declaração de rendimentos (mensal)
 - a. Formato 1 – Compara as receitas e despesas reais para o mês e ano até a data às receitas e despesas orçamentadas para períodos semelhantes. Isto é essencial.
 - b. Formato 2 – Compara as receitas reais e as despesas para o mês e ano até a data às das despesas reais do ano anterior para períodos semelhantes. Isto é opcional, mas recomendado.

3. Relatórios de comparação orçamental (mensal)
 - a. Compara as despesas reais para cada centro de custo (departamento e projecto) para o mês e ano até a data, por linha de item de despesa, aos valores orçamentados para períodos semelhantes.
 - b. Deve ser preparado um relatório separado para cada centro de custo.
4. Declaração de Posição – Folha de Balanço (mensal)
5. Memorando a justificar as variações significativas entre os resultados e o desempenho real orçamentado para e ano até a data (mensal)
6. Declaração do Fluxo de Caixa (pelo menos trimestralmente e revista apenas por membros da equipa de gestão executiva)
7. Relatórios de comparação de orçamento do início até a data, para todos os projectos financiados por subsídios (pelo menos trimestralmente)
 - a. Fornecidos a todos os gerentes de projectos relacionados, aos seus supervisores imediatos, e ao chefe de operações do programa.
 - b. Estes relatórios deverão comparar as despesas acumuladas reais para cada projecto financiado por uma subvenção, aos totais comparáveis de acordo com os orçamentos internos emendados pela organização e os totais da vida do projeto aprovados pelo doador no orçamento de subvenção relacionado.
8. Quaisquer relatórios personalizados considerados relevantes pelo chefe da organização financeira, ou equivalente, e pelo director-executivo.
9. Contas de balanço devem ser reconciliadas mensalmente. As análises devem ser revistas pelo chefe de Finanças e mantidas em arquivo. Cada análise deve mostrar os componentes específicos da conta, e o total de cada análise deve concordar com o saldo do livro-razão geral para essa conta. Os erros de classificação e outros erros de registo, que surjam durante o processo de reconciliação, devem ser corrigidos imediatamente.

PASSO 6.13.2 – RELATÓRIO DE FINANÇAS EXTERNO

NOME DO PASSO	RELATÓRIO DE FINANÇAS EXTERNO
Número do Passo	6.13.2
Papel Organizacional	Departamento de finanças Gestão
Entradas	Resultados financeiros
Resultados	Declarações financeiras Balancete de contas Relatórios de comparação de orçamentos Declarações de fluxo de caixa
Pontos de Integração	Bancos, doadores, Governo, beneficiários de destaque e fornecedores
Sumário	O Departamento de Finanças da organização deve fornecer informação financeira consolidada às partes externas para que as actividades possam ser monitorizadas regularmente.

O relatório externo inclui relatórios financeiros exigidos pelos doadores, governo local, bancos, fornecedores e os destinatários principais das subvenções. Os relatórios exigidos por terceiros frequentemente incluem as declarações financeiras auditadas mais recentes de uma organização, compostas pelos seguintes relatórios e notas explicativas:

- Declaração de actividade (declaração de receitas)
- Declaração da posição (balanço)
- Declaração do fluxo de caixa

A prática padrão para os relatórios de final de ano é incluir as declarações financeiras auditadas do ano fiscal anterior. Quaisquer alterações significativas nos métodos de contabilidade entre os dois anos, devem ser incluídas nas notas de rodapé das declarações financeiras.

Outros relatórios geralmente exigidos pelos doadores são relativos a subvenções ou projectos. Os relatórios para os doadores devem ser apresentados em conformidade com os prazos de relatórios e formatos especificados nos acordos de subvenção e/ou regulamentos dos doadores. Os requisitos dos doadores podem incluir o seguinte:

- Comprovativo de recebimento e de pagamento para reflectir todos os recebimentos, pagamentos e saldos de caixa relativos ao prémio do doador.

- Uma cópia das políticas contabilistas da organização.
- A declaração da administração que os fundos fornecidos pelo doador foram gastos de acordo com os fins pretendidos, conforme especificado no respectivo acordo.

Todos os relatórios financeiros apresentados a pessoas externas devem ser preparados pelo departamento de Finanças e devem concordar com os resultados financeiros registados no livro-razão geral para o período relatado. Os relatórios para o governo local devem ser preparados e apresentados em conformidade com as exigências legais.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE ÀS FINANÇAS

As finanças são uma disciplina caracterizada pela responsabilidade em determinar o valor e a ajuda na tomada de decisões para a alocação e uso dos recursos. No mundo comercial a função financeira tem as responsabilidades de adquirir, atribuir, investir e gerir os recursos financeiros. A função de Finanças vai além da manutenção dos registos, reúne outras funções, uma vez que as actividades envolvidas noutras funções têm implicações financeiras. A ênfase das finanças no sector não-governamental, para além do registo preciso, está na gestão. A noção de gestão manifesta-se em conceitos como governação corporativa e de responsabilidade.

Os recursos financeiros e físicos são os activos tangíveis da organização. Os parceiros têm a responsabilidade de exercer uma boa administração dos recursos – cumprindo com objectivos programados de uma forma rentável, garantindo que existem sistemas eficazes de controlo interno, e maximizando os benefícios derivados da utilização desses bens.

A gestão financeira implica planeamento, organização, controlo e monitorização dos recursos financeiros de uma organização para atingir os seus objectivos. Estes não devem ser deixados para o pessoal das Finanças unicamente.

Contabilidade e Auditoria

A contabilidade envolve a criação de livro de contas e a elaboração de demonstrações financeiras com base em princípios estabelecidos pelo Conselho das Normas da Contabilidade Financeira (FASB) e o Conselho das Normas da Contabilidade Internacional (IASB). O registo escrito e a contabilidade criam os registos contabilísticos. Por auditoria entende-se a verificação independente das contas e das declarações. Ela verifica os registos criados por outros. As auditorias são solicitadas para fornecer evidências de que os relatórios financeiros não contêm erros, não escondem fraudes, não são enganosos, não deixem de divulgar informações relevantes, e que cumprem com os regulamentos. Os auditores irão expressar uma opinião sobre as declarações financeiras e também produzem relatórios detalhados de gestão sobre os controlos internos.

Seguem-se as principais características dos relatórios financeiros:

- Compreensibilidade
- Credibilidade
- Relevância
- Comparabilidade

Utilizadores dos Relatórios Financeiros

Para cada organização, há vários intervenientes que dependem das demonstrações financeiras da organização e de outros relatórios financeiros. As partes interessadas incluem as seguintes:

- Empregados
- Clientes
- Fornecedores/vendedores
- Agências governamentais locais e internacionais
- Os doadores, tanto os fornecedores de fundos não restritos ou restritos como de subvenções

A contabilidade financeira no sector sem fins lucrativos difere um pouco da contabilidade no sector com fins lucrativos, mas há conceitos contabilísticos fundamentais que são os mesmos.

Conceitos de Contabilidade

Registos financeiros devem ser mantidos de acordo com os seguintes conceitos contabilísticos fundamentais:

- Continuidade – A gestão espera que a organização continue a correr da mesma forma e continue a operar com duração ilimitada.
- Consistência – As políticas contabilísticas, uma vez adoptadas, devem ser aplicadas consistentemente de um período contabilístico para o outro.
- Prudência – As receitas não devem ser registadas até que tenham sido realizadas, mas as despesas devem ser registadas e os passivos reconhecidos o mais rapidamente possível.
- Regime de competências – Segundo este método de contabilidade, a receita é reconhecida quando recebida e as despesas são registadas quando incorridas. Todas as receitas e despesas relativas ao período contabilístico são levadas em conta, independentemente da data real de recebimento ou de pagamento. (As organizações pequenas sem fins lucrativos que operam em regime de caixa deverão consultar o Passo **6.3.6 – Trabalhar num Ambiente de Dinheiro**)

Objectivos das Revisões Financeiras

As revisões financeiras são realizadas para garantir que os recursos sejam utilizados para os fins autorizados, em conformidade com as leis, regulamentos e provisões previstas nos contratos ou convenções de subvenção, e para que os objectivos de desempenho sejam alcançados. Os revisores da conformidade devem conhecer as políticas da organização e os procedimentos e considerar

se são ou não apropriadas para as actividades do projecto, bem como avaliar a consistência das práticas contabilísticas geralmente aceites.

Na maioria das organizações, o departamento de Finanças é o guardião da avaliação do controlo interno e da avaliação de risco. Tais responsabilidades vão além do mandato das Finanças. Na ausência de um departamento de auditoria interna ou de uma unidade de conformidade, as Finanças têm a tarefa de rever outros manuais.

Os manuais de organização, incluindo o das Finanças e os manuais de contabilidade podem variar, desde os sumarizados àqueles mais detalhados e extensos. A organização deve ter um manual de operações completo ou manuais separados para cada área funcional.

As revisões de conformidade devem ser mandatadas pela direcção. A aprovação dos termos de referência e do programa de revisão deve ser recebida antes da revisão.

Passos de Revisão de Conformidade das Finanças

Para ter uma melhor compreensão da configuração da organização é essencial conhecer as seguintes acções preliminares:

- Analisar documentos de registo de parceiros
- Rever os acordos de prémio e emendas
- Inquéritos à gestão e outros dentro da organização
- Analisar relatórios de auditoria externa
- Analisar relatórios de auditoria interna
- Rever auditorias de projectos especiais
- Rever o manual de Finanças/Contabilidade
- Rever contratos
- Rever o arquivo de correspondência geral
- Rever os arquivos de projecto
- Obter o organograma. Se não existir, documentar a descrição da equipa da organização
- Obter uma cópia do organograma de autorização da organização
- Obter um plano de contas
- Determinar se a contabilidade é ou não informatizada
- Determinar quem é o contabilista. Existem sub-escritórios e descentralização? Há contabilistas de projecto?

- Receber cópias da amostra de formatos de relatório, tanto financeiros como descritivos
- Rever os relatórios de renda e de despesas, comparando os níveis de receitas e despesas com os relatórios do período anterior
- Verificar se os formatos de relatórios estão em conformidade com os formatos aprovados
- Obter explicações para os desvios significativos de despesas da rubrica orçamental por linha e por categoria de custo

Listas de verificação de conformidade

Nesta secção a abordagem de auditoria inclui declarar os objectivos de controlo, se for o caso, e colocar questões relevantes para testar a avaliação de riscos e a conformidade com as políticas e procedimentos. As listas de verificação irão assegurar que existe um sistema de controlo interno eficaz sobre o sistema financeiro, e habilitar a organização para gerir riscos e monitorizar a credibilidade e integridade das informações financeiras e operacionais. As listas de verificação ajudam a identificar as lacunas nos controlos internos.

Deve haver um manual financeiro, que abrange o seguinte:

- Objectivo e âmbito do manual
- Público-alvo – quem deve usar e como
- Procedimentos e autoridade para actualizações
- Calendário financeiro e relatórios internos
- Ano Fiscal da organização
- Períodos Fiscais
- Períodos de relatórios e prazos
- Relatório de períodos para a sede – relatórios financeiros mensais, trimestrais e anuais
- Caixa e bancos
- Orçamento
- Gestão de Fluxo de Caixa
- Gestão de activos
- Processamento de salários
- Relatórios

Objetivos de controlo

- Para garantir que o departamento de Finanças é gerido de uma forma ordenada e eficiente e suporta operações dos parceiros
- Para garantir a adesão às políticas de gestão
- Para proteger os activos
- Para garantir a precisão e credibilidade dos registos

Segregação de funções

A segregação de funções é componente chave de um sistema de controlo interno eficaz. ***Nenhuma pessoa deve ser responsável pelo registo e processamento completo de uma transacção.*** Todas as operações financeiras envolvem os seguintes passos:

- Pedido – pedido de compra/gasto
- Aprovação – empregado autorizado aprova o pedido
- Autorização – aprovação de compra, emissão de ordem de compra
- Execução – aquisição, recebimento e pagamento
- Registo – contabilidade

Questões para a segregação de funções:

- Existe um organograma para o departamento?
- Os membros seniores da equipa são contabilistas qualificados?
- Os funcionários da equipa de Finanças têm descrições dos cargos?
- As descrições de cargo estão actualizadas?
- As funções do pessoal são claras?
- As funções do pessoal são significativas?
- As descrições de trabalho são frequentes e relevantes?
- Os funcionários da equipa de Finanças têm cópias da matriz de autorização?
- Funcionários diferentes preparam, aprovam e publicam as entradas no diário de contabilidades?

Requisitos básicos de contabilidade

A organização deve manter um conjunto completo dos registos contabilísticos. Estes devem conter o seguinte:

- Um livro-razão geral que englobe tudo. Não deve haver Livros-razão separados para doadores diferentes. Todas as actividades da organização devem ser incluídas no livro-razão geral, a menos que o

parceiro tenha várias pessoas jurídicas, neste caso deve ser utilizado um livro-razão separado para cada entidade jurídica.

- Um diário dos recebimentos de caixa
- Um diário dos desembolsos de caixa
- Se o dinheiro (moeda) é recebido, deve haver um livro de caixa para registar o dinheiro recebido e despendido. (O livro de caixa deve mostrar um balanço no final de cada dia útil que concorde com o valor do dinheiro-em-mão).
- Análise contabilística detalhada dos activos e passivos de uma organização que concorde com o balanço do livro-razão geral no final de cada período contabilístico.

Os códigos de conta identificam a natureza dos itens fruto das operações. As contas do livro-razão geral são geralmente agrupadas nas seguintes categorias principais:

- Activos
- Passivo
- Activo Líquido (antes conhecido como Saldos de fundos)
- Receita
- Despesas

Questões de Contabilidade Básica

- Existe um plano para listagem de contas/livro-razão?
- Como foram identificadas as diferentes contas do livro-razão?
- As contas do livro-razão estão totalmente descritas?
- O gráfico de contas coincide com a estrutura contabilística?
- O plano de contas é capaz de controlar entradas e despesas da fonte de financiamento/doador?
- Quem tem autoridade para actualizar o plano de contas (para adicionar e excluir contas principais)?
- Se houver um pacote de contabilidade, há um manual?
- Existe um livro de caixa?
- Quem escreve no livro caixa?
- As entradas no livro de caixa são revistas antes de integrar o sistema de contabilidade?
- Há uma revisão mensal do balancete de contas e um documento do balanço?

- Há uma revisão da declaração de actividade (declaração de rendimentos)?
- Há uma revisão dos relatórios de comparação de orçamento para todos os centros de custo (departamento e projecto)?
- Como são os comprovantes de despesas preenchidos?
- Existe um sistema de arquivamento para os comprovantes?
- Podem todos os comprovantes ser contabilizados?
- Existe segurança adequada para os comprovantes e outros registos contabilísticos?
- Existe um sistema de registo de segurança para talões de cheques, ordens de compra, facturas?
- Existe um sistema para assegurar que os comprovantes de pagamento são devidamente preenchidos (pedido, aprovado, autorizado, e verificado) antes do pagamento?
- Os recibos são totalmente preenchidos (datados, assinados pelo beneficiário e destinatário, com o valor em números e por extenso, e um motivo para o respectivo pagamento)?
- Os recibos são devidamente registados com as informações necessárias a partir do comprovante de recebimento a acompanhar na entrada do livro?
- A organização mantém um livro-razão geral?
- A organização utiliza um sistema de numeração para contabilizar todos os recibos de caixa, os desembolsos de caixa, entradas no diário geral, as ordens de compra, as notas de mercadoria, guias, etc?

Contas bancárias e desembolsos

Sempre que possível, as organizações devem estabelecer e utilizar as contas bancárias para o recebimento e desembolso de fundos. As contas bancárias oferecem muito mais controlo sobre o fluxo de dinheiro do que o uso de fundos de dinheiro em mão. No entanto, é importante que a organização estabeleça controlos firmes na criação de contas bancárias, a aceder a fundos bancários, e aos desembolsos.

Objectivos do controlo

- Para evitar que pagamentos não autorizados sejam feitos a partir das contas bancárias
- Para garantir que todos os cheques e dinheiro recebidos são depositados de forma intacta

- Para garantir que os cheques e dinheiro recebidos são depositados sem a demora dos intervalos prescritos
- Para garantir que todos os cheques e dinheiro recebidos são contabilizados

Questões sobre Contas Bancárias e Desembolsos

- Existem regras na abertura de contas bancárias?
- Quem aprova a abertura e o encerramento de contas bancárias?
- O registo de verificação/livro de caixa/livro-razão mostra todos os itens não habituais (por exemplo, pagamentos invulgarmente grandes, transferências entre contas bancárias, pagamentos a fornecedores desconhecidos)?
- Existe uma lista aprovada em arquivo de signatários do banco?
- Existe uma regra para o número de assinaturas para cada cheque, como ser necessária uma assinatura para pagamentos abaixo de \$5.000 e duas ou mais assinaturas para quantidades acima de \$5.000?
- Há procedimentos claramente definidos sobre a documentação de apoio para os pagamentos?
- Os pagamentos grandes, especialmente aquisições, são apoiados pelos seguintes documentos?
 - Comprovante de pagamento (devidamente preenchido)
 - Factura do fornecedor (original)
 - Cópia dos contratos
 - Resumo/folha de licitações
 - Ordem de compra, devidamente autorizada e aprovada
 - Facturas pró-forma ou orçamentos
 - Nota de bens recebidos
 - Nota de Aviso do fornecedor
 - Requisição de compra
 - Outros anexos
- Todos os cheques são impressos somente com um beneficiário cruzado?
- Caso não, existe uma justificação razoável?
- Os espaços em branco nos cheques são cruzados para evitar alterações?
- O beneficiário é sempre escrito por extenso?

- Os cheques em branco são alguma vez assinados por algum dos signatários?
- Os cheques estão guardados num local seguro, por exemplo, num cofre?
- São registados num registo items de segurança e assinados quando emitidos?
- Todos os cheques cancelados são retidos e arquivados/sustidos?
- Os números de cheque são verificados para garantir que todos os cheques foram registados e que os cheques cancelados foram devidamente marcados e detidos para verificação?
- Todas as despesas são registadas num comprovante de verificação numerado sequencialmente?
- São pré-impressos?
- Os comprovantes pagos e os documentos de apoio relacionados, tais como facturas do fornecedor, ordens de compra, a nota de bens recebidos, e todos os anexos são carimbados como “RECEBIDO” e/ou “PAGO”?
- O comprovante de verificação contém as seguintes informações padrão?
 - Número de cheque/comprovante
 - Natureza/data/valor da despesa
 - Nome do beneficiário
 - Detalhes da transferência bancária
 - Aprovação e autorização de assinaturas
 - Número de verificação
 - Códigos de contabilidade
 - Nome e assinatura do representante autorizado que recebeu o pagamento
- Será que todos os cheques e comprovantes de verificação apresentados ao signatário autorizado têm a necessária documentação de apoio?
- Os comprovantes foram aprovados para pagamento pelo oficial de Finanças/gerente antes da preparação dos cheques para pagamento?
- Existe a adequada segregação de funções entre a pessoa que preparou o pagamento por cheque e da pessoa que autorizou/assinou o cheque?

- Existe uma verificação dos comprovantes para garantir que todos tenham sido registados no livro de caixa?

Perguntas para Pagamentos/Transferências para Parceiros

- Quem está autorizado a solicitar transferência para projectos?
- Quem aprova as transferências?
- Como são as transferências enviadas? Por cheque ou dinheiro em mão transportado por funcionários ou por transferência bancária?
- Se é feita à mão, que meios de verificação existem para assegurar que os fundos cheguem com segurança?
- As transferências seguem as condições de segurança?

Fundo de Maneio

O propósito da criação de um fundo de maneiio é permitir o acesso ao dinheiro para pequenos pagamentos. É da responsabilidade da administração da organização definir o saldo máximo de caixa, estabelecer um limite de desembolso individual do dinheiro de caixa, e designar um supervisor do dinheiro de caixa. Os fundos de maneiio devem ser mantidos para adiantamentos. O nível recomendado das necessidades de caixa do fundo de maneiio deve variar entre duas semanas a um mês.

Perguntas sobre o Fundo de Maneio

- Existe uma política de fundo de maneiio de caixa? Será que as políticas e o manual de procedimentos definem os montantes dos adiantamentos?
- Existe um supervisor designado? O supervisor tem formação para lidar com o fundo de maneiio?
- O fundo de maneiio é guardado num cofre trancado com acesso limitado ao supervisor?
- Os registos do fundo de maneiio são feitos diariamente?
- O supervisor revê regularmente os registos?
- As políticas e procedimentos especificam um valor máximo de pagamento do fundo de maneiio?
- Os valores acima do limite são pagos por cheque?
- Todos os pagamentos são contabilizados? Os pagamentos dão entrada no registo do fundo de maneiio com uma sequência numérica de comprovantes de fundo de maneiio?
- Cada comprovante tem as seguintes características incluídas?
 - Natureza, data, valor da despesa

- Nome do requerente
- Assinatura autorizada
- Assinatura do requerente no acto de recebimento de dinheiro
- Número sequencial, se for o caso
- Comprovante de adições de aprovação
- Cada comprovante é acompanhado por um recibo, factura, ou outra documentação?
- Existem dívidas pagas com fundo de maneiio? Todas essas transacções devem seguir os canais apropriados.
- Existem procedimentos para entregas de fundo de maneiio (por exemplo, quando as chaves são passadas do contabilista para o caixa)?
- É feita uma contagem de dinheiro durante as entregas do fundo de maneiio?
- Os dois funcionários assinam e datam a folha de contagem de dinheiro para confirmar a contagem?
- São emitidos recibos para dar conta da recepção de dinheiro?
- O recibo/comprovante de recebimento de caixa é assinado pelo caixa como “RECEBIDO”?
- A assinatura do beneficiário/empregado deve constar no recibo/comprovante de recebimento de caixa?
- O recibo/comprovante de recebimento de caixa foi aprovado?
- Foi atribuída a codificação apropriada para o centro de custo, conta, actividade, no comprovante?
- Existe um seguro para o dinheiro guardado no escritório ou para o dinheiro em trânsito?
- O dinheiro guardado no cofre está dentro dos limites de dinheiro que constam na apólice de seguro?
- O método de armazenamento de dinheiro está de acordo com os requisitos do seguro?
- Será que o manual de políticas e procedimentos traça procedimentos de segurança para lidar com os fundos de maneiio?
- Estes estão a ser seguidos? Por exemplo, o dinheiro é armazenado num cofre ou em gavetas de aço?
- Qual é a localização do cofre ou das gavetas de metal?
- Há restrições de acesso às chaves e as áreas onde o dinheiro é guardado?

- Existem provas da contagem regular do dinheiro pelo supervisor?
- Será que o caixa conta diariamente o dinheiro e guarda esses registos?
- Todos os recibos são registados no livro de caixa/livro-razão?
- As receitas são depositadas atempadamente?
- Todas as cobranças de dinheiro são depositadas intactas?
- Existem itens fora do normal no livro de caixa, tais como valores invulgarmente grandes, transferências entre contas bancárias, ou recibos de fontes não comuns?
- Existe um saldo mínimo pré-definido à mão para reposições de dinheiro em caixa?
- O supervisor prepara a declaração de reposição? (A declaração de reposição é uma lista de pagamentos categorizados no livro-razão de conta)
- Existe um funcionário designado de Finanças que revê a declaração de reposição para a precisão e validade da documentação de apoio?
- Um cheque é emitido para o montante submetido para a reposição? (Recomenda-se que a emissão do cheque de reposição seja passado em nome do supervisor)
- Os lançamentos contabilísticos para estabelecer fundos de maneiio, repor o fundo de maneiio, ou para fechar o fundo de maneiio, são compreendidos e seguidos?

Reconciliações bancárias

As reconciliações bancárias devem ser preparadas mensalmente para cada conta bancária por um funcionário qualificado, que é independente das funções de processamento de caixa. As reconciliações devem ser num formato padrão e devem ser revistas por um funcionário adequado. A reconciliação deve ser assinada e datada pelo preparador e pelo revisor, e deverá garantir que:

- O banco e o livro de balanços concordam com o extracto bancário e livro-razão geral, respectivamente, a partir da data de término
- O livro de balanços está totalmente reconciliado com o do banco
- Todos os itens de reconciliação estão bem documentados e prontamente esclarecidos

Objectivos de Controlo

Para garantir que as reconciliações bancárias são realizadas pelo menos mensalmente, para conciliar os registos bancários e registos da organização

Para garantir que as diferenças (itens de reconciliação) entre o livro-razão de conta da organização e do extracto bancário são identificados e reconciliados

Perguntas para reconciliações bancárias

- Quantas contas bancárias tem a organização?
- Todas as contas bancárias estão activas?
- Existe uma conta bancária separada para cada projecto, se exigido pelo doador?
- As reconciliações bancárias são preparadas mensalmente para verificar que os registos contabilísticos estão correctos?
- A responsabilidade de reconciliação das contas bancárias é investida em pessoas que não estão envolvidas na manipulação de recebimentos ou desembolsos?
- Existe um funcionário designado que revê as reconciliações?
- As reconciliações bancárias são guardadas em arquivo para análise em caso de auditoria ou de outras revisões?
- Os documentos que apoiam os itens de reconciliação estão anexados à reconciliação bancária? Tais documentos incluem uma lista de cheques em circulação, depósitos em trânsito, e outros documentos relevantes?
- Os passos adequados à reconciliação são seguidos? (A preparação de reconciliação do Banco deve sempre começar com a apresentação do saldo inicial da reconciliação anterior e terminar com o saldo ajustado que reconcilia com o saldo final por declaração do banco).
- Os itens de reconciliação identificados durante o processo de reconciliação bancária são apurados no mês subsequente?
- Os cheques pendentes são anulados após um período definido, por exemplo, seis meses? (Este período não deve exceder o tempo após o qual a lei local torna esses cheques inválidos)
- O chefe de Finanças investiga qualquer item de reconciliação que surja durante dois meses seguidos?

Orçamento

Um orçamento é uma estimativa financeira detalhada das actividades previstas para um período de tempo especificado. Seguem-se exemplos de vários tipos de orçamento:

- Orçamento operacional anual – uma estimativa da receita total de uma organização e despesas de um ano fiscal

- Orçamento de caixa – o dinheiro que uma organização espera receber e despende
- Orçamento de capital – o custo total para adquirir activos fixos (adições de capital)
- Orçamento do projecto – o custo estimado de um projecto específico
- Orçamento de subvenção – o custo estimado para realizar actividades do projecto financiado por uma subvenção

O processo de preparação de um orçamento significativo e útil resulta melhor se for feito como um exercício em grupo organizado e estruturado. O processo orçamental envolve pedir uma série de questões, incluindo as seguintes:

- Que actividades estarão envolvidas na realização dos objectivos planeados?
- Que recursos serão necessários para realizar essas actividades?
- Qual o custo desses recursos?
- Quais são as fontes dos fundos?
- Os resultados esperados são realistas?
- Que aprovações são necessárias para aceitar as variações de orçamento?
- Os vários departamentos dentro da organização têm orçamentos?

Logo que o orçamento tenha sido acordado e as actividades implementadas, o processo é concluído através da comparação do plano (orçamento) com o resultado final (real). Os tipos de orçamentos utilizados incluem o seguinte:

- Operação
- Capital
- Orçamentos de subvenção
- Ciclo de Orçamento
- Instruções de Orçamento e de gestão
- Formatos de Orçamento

A organização deve executar relatórios de comparação de orçamento mensalmente para determinar se as despesas estão alinhadas com os respectivos orçamentos. A organização deve manter os orçamentos alterados para a sua análise. Dado que o orçamento original aprovado fica muitas vezes desactualizado, é aconselhável manter um orçamento rectificativo durante o ano para mais comparações significativas.

Gestão de Caixa

Objectivos de controlo:

- Garantir que existe uma gestão de caixa eficaz
- Garantir que a organização tem dinheiro para cumprir suas obrigações financeiras

A gestão de caixa é uma função importante em qualquer organização. A fim de maximizar o desempenho de caixa, a organização deve implementar procedimentos para a gestão eficaz de recebimentos e pagamentos. Factores como previsão e orçamentação são importantes para a gestão da caixa. A organização deve tentar planejar, com o máximo detalhe e o mais distante possível, quais são as receitas esperadas e que desembolsos serão necessários. As funções de gestão de caixa giram em torno de recibos, desembolsos, previsão e reconciliação.

A gestão eficaz do fluxo de caixa é vital para as organizações. É um elemento chave no planeamento e na gestão operacional eficiente. Se as entradas e saídas de dinheiro não são planeadas e monitorizadas com sucesso, as organizações podem encontrar falhas de dinheiro e podem não ser capazes de servir os beneficiários ou de pagar aos empregados e fornecedores em tempo útil. Uma previsão de fluxo de caixa é muitas vezes pedida por pessoas externas o que lhes permite planejar o tempo de emissão de financiamento de uma organização.

Questões sobre a Gestão de Caixa

- A organização determina a posição de caixa no início de um determinado período a partir de registos contabilísticos da organização?
- A organização planeia o tempo dos recebimentos de caixa antecipados, fontes aprovadas de concessão de financiamento, e outras fontes de rendimento previstas?
- Quais são as principais fontes de entrada de caixa para a organização? (Estas podem incluir contribuições, adiantamentos ou reembolsos de doadores, cobrança de contas, saldos a receber e recebimentos de caixa de actividades geradoras de receita)
- As estimativas de desembolso são realizadas, tendo em conta as actividades planeadas da organização? As organizações que mantêm sua contabilidade pelo regime de competência devem ter em mente que os pagamentos a fornecedores podem ser necessários para reduzir os passivos anteriormente registados.
- O plano de fluxo de caixa é resumido na folha de cálculo mostrando a previsão periódica de saldos de caixa?
- As previsões fornecidas ao director executivo, ou a outros funcionários devidos, servem para projectar os excedentes ou necessidades de caixa?



Bicicletas de madeira podem ser vistas frequentemente na República Democrática do Congo e em outros países do leste e África central. A maioria delas não tem travões e conduzi-las pode ser muito divertido.

Gestão de montantes a receber

Os débitos para com a organização devem ser contabilizados como montantes a receber. Estes são os activos da organização. Eles devem ser cuidadosamente monitorizados para assegurar a sua recolha atempada ou liquidação, e devem ser indicados com precisão e devidamente classificados.

Objectivos de controlos

- Para garantir que todas as facturas de montantes a receber são inseridas nos livros
- Para garantir que todos os esforços são feitos para reclamar os montantes a receber
- Para garantir que nenhuma anulação não autorizada ou créditos sejam feitos
- Para garantir que os adiantamentos de viagem, adiantamentos a curto prazo, empréstimos pessoais, e serviços, tais como o uso de telefone, são facturados.

Questões para a gestão de montantes a receber

- Os Livros-razão de contas a receber são escrutinados pelo seguinte?
 - Os balanço contabilísticos das contas a receber do empregado da organização que são devidos de indivíduos que não estejam actualmente ao serviço da organização
 - Balanços sem-movimento
 - Balanço ou itens invulgares
- Estão todos os saldos de débito do balancete a ser analisados para validade e valor?
- As facturas são enviadas aos devedores para cada transacção?
- Os extractos mensais são enviados aos devedores?
- Os relatórios de amadurecimento são preparados todos os meses?
- Os relatórios de amadurecimento são revistos por um funcionário apropriado?
- Há esforços para investigar a recuperabilidade dos saldos significativos ao longo de três meses de idade?
- Há alguma anulação por escrito devidamente autorizada?
- As anulações por escrito ou disposições são correctamente registadas e os diários estão devidamente apoiados e autorizados?

Dívidas e Empréstimos do Pessoal

O tipo de dívidas do pessoal, são as seguintes:

- Adiantamentos
- Adiantamentos para viagens
- Outros empréstimos pessoais

Questões para Dívidas e Empréstimos ao Pessoal

- Os devedores têm conhecimento das políticas da organização?
- A contabilidade regista os montantes a receber individualmente ou em Livros-razão subsidiários?
- As políticas e procedimentos, tais como não exceder os limites ou não aprovar os adiantamentos, são devidamente seguidas?
- A informação é passada para o departamento responsável pelos salários para garantir que a recuperação das dívidas pendentes é feita conforme proposto e acordado?
- Os reembolsos são feitos dentro do período de tempo estipulado?
- Foi preparado um extracto de conta a detalhar os saldos em dívida, e distribuído a cada devedor empregado?
- Existem procedimentos para lidar com eventuais litígios de saldos e/ou entradas?

Questões para Adiantamentos a Funcionários (Adiantamentos de Trabalho)

- Cada funcionário tem um livro-razão de conta em separado no sistema de contabilidade para o seu/sua adiantamento de trabalhos?
- As políticas e procedimentos, como negar novos adiantamentos até que um adiantamento anterior seja liquidado, são seguidos correctamente?
- Os adiantamentos resolvidos/liquidados estão de acordo com a política da organização sobre a retirada dos adiantamentos?
- Os adiantamentos são resolvidos/liquidados antes de os novos adiantamentos serem emitidos? Existem desvios dessa autorização, com uma justificação feita por escrito?
- Foram criadas reservas para esses saldos de contas que parecem ser incobráveis? (A reserva é criada pelo registo de um débito numa conta em dívida e um crédito a uma conta de reserva de montantes a receber)
- Um alto funcionário, como o director executivo, é o responsável pela aprovação da criação das reservas?

- Os saldos de conta que são incobráveis são anulados de acordo com as políticas?

Contabilidade de activos fixos

Os activos fixos são os mais visíveis e, muitas vezes os mais importantes da propriedade de uma organização. A documentação e os relatórios são essenciais para assegurar que os controlos físicos são eficazes.

A organização deve usar um formulário padrão para documentar as suas aquisições de activos fixos e alienações. É recomendado um formulário pré-numerado com duas faces. O formulário deve conter duas secções, uma secção de pedido e uma secção de disposição.

O registo do activo fixo deve conter as seguintes informações:

- Nome e descrição do activo
- Custo incluindo preço de compra, impostos, taxas, responsabilidades, custos de entrega e custos de instalação
- Número de referência de transacção contabilística
- Um comprovante de desembolso de caixa ou número do cheque (para bens adquiridos)
- Número do comprovante do Diário geral (para bens doados)
- Data de aquisição (mês e ano)
- Localização
- Condição
- O número de activos (Deve ser atribuído pelo departamento de administração)
- Número de série ou modelo do fabricante
- Proprietário – Indicar que tem título para o equipamento
- Vida útil estimada
- Despesa de depreciação mensal
- Fonte de Financiamento, se as aquisições de activos foram financiadas por doadores múltiplos

Objectivos de controlo

- Para garantir que todos os activos fixos físicos existem, são de propriedade da organização, e estão em uso
- Para garantir que os activos fixos estão correctamente registados nos livros, devidamente protegidos e mantidos adequadamente

- Para garantir que as aquisições e alienações sejam devidamente autorizadas
- Para garantir, se aplicável, que os activos estejam devidamente depreciados e a depreciação é devidamente contabilizada

Questões sobre Contabilidade de Activos Fixos

- Quando os bens são comprados, é feito o lançamento contabilístico? (o lançamento contabilístico deve incluir um débito para a conta do activo fixo e um crédito em caixa/banco)
- Se o activo foi recebido como contribuição em espécie a partir de um doador privado, ou como um prémio em espécie de um doador de subvenção, o lançamento contabilístico foi devidamente registado como um débito para a conta de activo fixo e um crédito para as contribuições de receita?
- Se o activo foi recebido por um doador de subvenção, que exige a sua aprovação para a alienação de activos no final da subvenção, o lançamento contabilístico foi devidamente registado como um débito para a conta de activo fixo e um crédito para a conta de subsídio de passivo? (A conta do passivo será reduzida quando a organização reconhecer a receita para a despesa de depreciação registada à subvenção)
- A organização faz a contagem física de seus activos fixos em uma frequência pré-definida durante o curso do ano? (É altamente recomendado que a contagem deva ocorrer pelo menos trimestralmente.)
- As contagens dos activos fixos são supervisionadas e conduzidas por funcionários que são independentes da supervisão dos activos fixos e das funções de registo?

As finanças reconciliam a conta de activos fixos com os saldos do livro-razão geral e preparam comprovantes de Diário geral para diferenças irreconciliáveis?

Depreciação

Uma vez que os activos fixos beneficiam a organização ao longo de vários anos, o seu custo deve ser debitado ao longo dos períodos em que beneficiam do seu uso. A despesa de depreciação é a distribuição do custo de um activo fixo durante sua vida útil estimada.

Os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP) exigem que a os activos a longo prazo sejam registados como activos fixos e amortizados ao longo de sua vida útil estimada. Para os activos fixos adquiridos com fundos de subvenção ou recebidos de um doador de subvenção, que

detém a propriedade do activo, serão necessários fazer novos lançamentos contabilísticos para cumprir com os GAAP, seguindo os requisitos de relatório do doador da subvenção. As organizações devem procurar a orientação dos seus auditores externos para os lançamentos contabilísticos adicionais necessários.

A organização necessita de designar uma vida útil estimada para cada tipo de activo fixo que adquira, e deve usá-la para depreciar todos os activos nessa categoria. A organização deve reger-se pelas normas de contabilidade ou práticas profissionais da organização para fazer esta determinação.

Sugestões de vida útil dos activos:

- Equipamentos de informática – 3 a 5 anos
- Móveis e equipamentos, além de computadores – 10 anos
- Veículos – 3 a 5 anos
- Edifícios – 40 anos
- Melhorias na propriedade arrendada – Se as instalações alugadas têm uma opção de renovação automática, então a vida do activo recomendada é de 40 anos. Caso contrário, as melhorias devem ser depreciadas ao longo do restante do prazo do aluguer.

Perguntas para Depreciação:

- A organização tem uma política de depreciação?
- Os activos são devidamente classificados e as taxas de depreciação determinadas?
- As taxas de depreciação são alteradas de tempos em tempos?
- As taxas de depreciação são seguidas de um período contabilístico para outro?
- Os activos que podem sofrer depreciação são depreciados consistentemente a cada mês?

Contabilização de Despesas Antecipadas e Depósitos de garantia

No curso normal dos negócios, a maioria das organizações faz pagamentos que beneficiam períodos futuros. Exemplos comuns de pagamentos antecipados são aqueles feitos com antecedência para aluguer de escritório, apólices de seguro e contratos de manutenção de computador. Estes pagamentos que beneficiam períodos futuros, devem ser registados como um gasto antecipado. Para auxiliar no controlo do balanço de despesas antecipadas, o departamento de Finanças deve manter uma análise detalhada dos itens pagos antecipadamente.

O chefe da organização das Finanças deve tomar a decisão com base na materialidade e tipos de despesas, para as quais devem ser feitos os desembolsos como pagamentos antecipados. Os pagamentos antecipados abaixo do limite mínimo estabelecido pelo Chefe de Finanças devem ser gastos quando pagos. O Chefe de Finanças deve documentar as decisões e o contabilista deve manter as cópias das decisões documentadas no arquivo.

A organização pode criar um livro-razão geral separado para documentar as despesas antecipadas para cada tipo de pagamento, ou pode decidir manter todos os pagamentos antecipados numa única conta. Se vários tipos de pagamentos antecipados forem mantidos num único livro-razão de contas de despesas antecipadas, deve ser exercido o cuidado para garantir que cada pagamento é devidamente amortizado.

Os depósitos de garantia, tais como exigidos pelas despesas de utilidade pública e pelas empresas de telecomunicações não são despesas antecipadas e devem ser registadas numa conta de activos separada, se for significativo para a organização. Se os depósitos de garantia forem de pequena quantidade, poderá considerar-se despendido o montante total quando pagos.

Questões de Contabilidade de Despesas Antecipadas e Depósitos de garantia

- A organização guarda detalhes dos pagamentos antecipados, incluindo as seguintes informações?
 - Descrição do pagamento antecipado
 - Vendedor
 - Número de referência da transacção
 - Data da transacção
 - Período em que irá beneficiar do pagamento antecipado (o prazo para o gasto do pagamento antecipado, geralmente expresso em meses)
 - Valor total do pagamento antecipado
 - Valor que será debitado (amortizado) a cada mês
 - Saldo do início do mês
 - Adições (desembolsos de caixa)
 - Reduções (lançamentos diários para amortizações mensais, reembolso de prémio de seguro)
 - Saldo de fim do mês

- Os registos detalhados são revistos mensalmente pelo Chefe de Finanças, para garantir que eles são suficientemente detalhados e que concordam com o saldo do livro-razão geral?
- Os activos pré-pagos são cobrados como despesa no(s) período(s) em que a organização se beneficia dos gastos originais? (O processo pelo qual os balanços de gastos antecipados são cobrados para gastos é conhecido como amortização)
- Existe um funcionário designado no departamento de Finanças responsável por dar entrada à amortização mensal?
- O funcionário regista todos os meses no diário contabilístico o montante a ser amortizado a cada conta e/ou tipo de pagamento antecipados?
- Ao lançamento mensal de cada amortização é feita uma anexação da folha de cálculo/registo?
- As despesas antecipadas são amortizadas uniformemente o longo dos períodos beneficiados? (Por exemplo, se é exigido a uma organização o contrato para pagar o aluguer antecipado do próximo ano, o pagamento deve ser registado num comprovante de desembolso de caixa como um débito para despesas antecipadas e um crédito para a conta em dinheiro no banco. A cada mês durante o prazo da aluguer, o departamento de Finanças deve registar um débito de despesas e um crédito para a conta de despesas antecipadas num comprovante de diário geral a um duodécimo de renda pré-paga. O pagamento deve ser totalmente amortizado até ao final do prazo do aluguer).
- Os registos de depósitos de segurança são revistos mensalmente pelo Chefe de Finanças, para garantir que eles são suficientemente detalhados e para certificar que concordam com o balanço do livro-razão geral?

Contas a Pagar

Contas a Pagar é o processo, realizado pelo Departamento Financeiro da organização, através do qual os montantes em débito pela organização são estabelecidos como passivos para pagamento posterior. Devem ser estabelecidos os padrões de documentação e as regras de aprovação e aplicadas firmemente para garantir que todas as aprovações necessárias são obtidas antes de os compromissos incorrerem e os pagamentos serem feitos.

Objectivos de controlo

- Para garantir que os bens/serviços só são pedidos em quantidades e qualidade necessários nos melhores termos possíveis. Deve haver a requisição, aprovação e autorização apropriada

- Para garantir que os bens e serviços recebidos são inspeccionados e somente os itens aceitáveis são aceites
- Para garantir que as facturas são verificadas sob as devidas ordens de autorização bem como as notas de recepção de bens
- Para garantir que todos os bens e serviços são devidamente registados nos livros

Questões de Contas a Pagar

- Todos os credores são revistos mensalmente?
- É mantido um registo para documentar e rastrear as facturas?
- As facturas são aprovadas antes de serem registadas no livro-razão?
- As declarações do fornecedor são reconciliadas com balanço do livro-razão de fornecedor regularmente?
- O livro-razão subsidiário da conta de controlo dos credores, se for o caso, é reconciliado todos os meses com os fornecedores?
- Como é assegurado que as condições de crédito são seguidas na íntegra?
- Como é que a lista de credores é revista de forma a assegurar que os pagamentos não estão atrasados?

Contabilidade de Passivos Acumulados

Os tipos de informação que devem aparecer na análise de conta para cada tipo de acréscimo são as seguintes:

- Descrição do acréscimo
- Parte a quem o passivo é devido
- Base para o acréscimo (como ele é calculado)
- Saldo acumulado no início do mês
- Adição (s) para cada acréscimo (indicar montante, o número de transacção, e a data da transacção) durante o mês
- Reduções em cada acréscimo (indicar montante, o número de transacção, e a data da transacção) durante o mês
- Saldo acumulado do final do mês

Objectivos dos controlos

- Para garantir que a política sobre os passivos acumulado é respeitada
- Para garantir que todos os acréscimos são registados correctamente

Questões de Contabilidade para Passivos Acumulados

- Todos os passivos são revistos todos os meses?

- Os acréscimos são suportados por uma análise contabilística individual?
- Os lançamentos de acréscimos são aprovados antes de serem inseridas no livro-razão?
- Cada saldo de acréscimo é suportado pela documentação adequada?
- Cada acréscimo tem uma revisão mensal para determinar se o acréscimo é necessário e o montante acumulado representa a avaliação mais recente do montante devido?
- Existe um sistema eficaz para garantir que os passivos sejam liquidados em tempo útil?

Receita/Financiamento

O tratamento contabilístico para o financiamento recebido, vai depender se o doador colocou quaisquer condições especiais sobre o financiamento proporcionado. Pode haver uma restrição à utilização dos fundos, ou o tempo em que os fundos devem ser gastos, ou o doador poderá impor relatórios ou outros requisitos. Recomenda-se que uma organização mantenha contas separadas para os diferentes tipos de financiamento que espera receber, ou para qualquer receita que espera gerar. Isso fará com que o processo de análise e a criação de relatórios seja mais fácil de gerir.

É normalmente pedido às organizações para seguirem as seguintes acções para concorrer e receber subvenções:

- Assinar um contrato e concordar com os termos especificados
- Apresentar um orçamento detalhado para a aprovação do doador
- Devolver os fundos não utilizados ao doador
- Apresentar relatórios financeiros formais ao doador
- Cumprir com os regulamentos aplicados pelo doador ou com os requisitos para administrar o prémio

A receita da subvenção deverá ser registada a cada mês em que a organização incorrer numa despesa razoável, permitida, e alocada ao prémio.

Os passos normalmente seguidos são:

1. Os financiamentos recebidos antecipadamente devem ser registados como um passivo para o doador quando recebidos.
 - a. Débito de dinheiro
 - b. Crédito de subvenções a pagar
2. Quando aplicável, a despesa permitida incorre.
 - a. Despesa de débito
 - b. Crédito de dinheiro

3. Pelo menos mensalmente, quando as despesas incorrem pela subvenção, a receita de subvenção deve ser reconhecida e o passivo deve ser reduzido.
 - a. Débito de subvenções a pagar
 - b. Crédito de receitas de subvenção

Objectivos dos controlos

- Garantir que a receita é devidamente declarada e registada no período contabilístico apropriado
- Garantir que a receita é correctamente classificada (Não restrita, Restrita, Subvenção, Contrato)

Questões para Receitas/Financiamento

- As receitas de subvenção e qualquer outra subvenção a receber (se a organização opera numa base de reembolso) ou passivos de subvenção (se a organização recebe o financiamento com antecedência) são revistas todos os meses para garantir que estão correctamente declaradas?
- É feita uma revisão a cada mês para determinar se a receita registada durante o mês foi correctamente classificada?

Processamento da folha de pagamentos – (salários e vencimentos)

A folha de pagamentos consiste nos salários de funcionários, retribuições, bónus, benefícios em dinheiro, e deduções. A função de folha de pagamento também inclui o processamento de todas as folhas de presença/ documentos de relatório de esforço. Um empregador deve reter todos os registos relativos à folha de pagamento. Esses registos incluem salário e histórico de remunerações e todas as deduções salariais e remuneração pelos períodos de tempo estipulados pelo estatuto e pelas práticas habituais de negócio.

A função de processamento de salários deve ser independente da função de Recursos Humanos. Devido à natureza sensível e confidencial do processamento de salários, este deve ser administrado com cuidado e diligência.

Objectivos dos controlos

- Garantir que os salários e vencimentos sejam pagos apenas aos funcionários reais segundo as taxas de salário autorizadas
- Garantir que as folhas de pagamento são calculadas correctamente
- Assegurar que as deduções na folha de pagamento são contabilizadas correctamente e pagas a terceiros apropriadamente

- Garantir que os pagamentos de salários são cobrados aos números e linhas de orçamento correctos em tempo útil (antes do final do projecto)

Perguntas de Processamento de Folha de Pagamento – (salários e vencimentos)

- Existem procedimentos para assegurar que os novos funcionários e os que saíram são, respectivamente, incluídos e retirados da folha de pagamento em tempo útil?
- Os procedimentos para assegurar que as alterações aos detalhes da folha de pagamento dos empregados são devidamente registadas?
- Existe a versão electrónica da folha de pagamentos?
- Os empregados mantêm folhas de presença?
- Existem procedimentos para a aprovação das folhas de presença?
- As folhas de presença são utilizadas para a preparação da folha de pagamentos?
- Existem políticas e procedimentos escritos para as horas extraordinárias?
- Há um funcionário responsável por aprovar a folha de pagamento antes de os salários/vencimentos serem pagos?
- Os salários/vencimentos são pagos por cheque ou transferência bancária?
- As pessoas envolvidas para fazer os pagamentos são diferentes daquelas que preparam a folha de pagamento?
- É preparado um diário da folha de pagamentos para atribuir salários/vencimentos aos projectos?
- O diário da folha de pagamento é aprovado pelo chefe de Finanças?
- As deduções de salário são remetidas a terceiros a tempo?
- Existem Livros-razão de conta para as deduções da folha de pagamento, e elas são liquidadas a cada mês?
- Os balanços da conta de deduções da folha de pagamento pendentes, assim como, o Fundo Nacional de Segurança Social (NSSF) e Pague quando ganha (PAYE) e Seguro de Saúde são investigadas?

Alocação de custos

Os custos partilhados são aquelas despesas que são efectuadas com um propósito comum, mas não podem ser atribuídas directamente a qualquer projecto particular, doador, departamento, produto ou segmento

de negócio. A alocação de custos é o processo de distribuição de custos comuns aos projectos adequados. Ao atribuir as despesas a projectos de uma forma consistente faculta à gestão o custo total de cada projecto a ser implementado. Para que esta informação seja útil, a gestão precisa que as despesas atribuídas a projectos sejam geridas através de uma metodologia que seja coerente e racional.

O objectivo da alocação de custos é cobrar as despesas dos projectos com base no benefício que cada projecto recebe da despesa incorrida. Ao utilizar um método sistemático documentado para alocar custos partilhados, garante que cada doador cobra sua “justa parte” de despesas que se podem alocar.

Os passos seguintes são essenciais para a implementação de uma metodologia de alocação de custos:

1. Definir factores de custo.
2. Determinar quais os custos que a organização considera despesas comuns que devem ser alocados utilizando uma metodologia de alocação de custos.
3. Criar um sistema passível de auditoria para determinar os custos partilhados e responsabilizar-se por eles.
4. Desenvolver uma política escrita que incorpora os conceitos de alocação.
5. Usar os métodos de alocação descritos na política de forma consistente ao longo do ano.
6. Basear as fórmulas de alocação de custos nos dados actuais reais.

Alocação de despesas com veículos

O factor de custo mais lógico para as despesas do veículo é a distância percorrida para administrar cada projecto ou departamento num determinado período. Usando esta metodologia, a distância percorrida pelo veículo deve ser registada para captar as distâncias percorridas para cada departamento de projecto/sem-apoio.

Alocação de custos de suporte

Vários factores de custo poderiam ser utilizados, tais como gastos directos. É da responsabilidade da organização escolher o factor mais apropriado para o seu portfolio de programação e usá-lo de forma consistente. O método de alocação deve demonstrar um cálculo justo e razoável.

Alocação de despesas de ocupação

O factor de custo mais lógico para a alocação de despesas de ocupação (por exemplo, aluguer de escritório, água, electricidade, etc) é o espaço de escritório ocupado pelo pessoal afecto a cada projecto. Ao utilizar esta metodologia, a organização deve medir o espaço de escritório e calcular o total de metros quadrados de áreas comuns.

Perguntas para alocação de custos

- Os custos que a organização considera serem custos comuns, estão definidos? Alguns exemplos de custos comuns que normalmente beneficiam vários projectos são contas de serviços de utilidade pública, material de escritório, aluguer de escritório, e os salários do pessoal administrativo.
- A organização criou um sistema passível de auditoria para determinar os custos partilhados e como responsabilizar-se pelos mesmos?
- Há uma política escrita que incorpora os conceitos de alocação?
- O método de alocação de custos adoptado é aplicado de forma consistente ao longo do ano?
- As fórmulas de alocação de custos são com base em dados actuais reais e não nos orçamentos?
- As fórmulas de alocação de custos são actualizadas mensalmente para garantir que os encargos atribuídos a cada projecto reflectem com precisão o que aconteceu durante o mês?
- Um método de agrupamento de custos é utilizado para alocar os custos repartidos no final de um período contabilístico? Sob o método de agrupamento, todas as despesas aplicáveis são cobradas a um ou mais centros de custo no momento em que são inicialmente processadas. (Alguns parceiros podem ser tão pequenos que a sua preferência não é para os custos agrupados, mas para cobrá-los directamente quando cada transacção é registada.)
- Que outro método está em uso?
- Se a organização usa agrupamentos de custo para capturar suas despesas de alocação, esses agrupamentos são alocados na íntegra no final de cada mês para que cada agrupamento de despesa total marque zero?

Contabilidade de doações

A contabilidade de subvenções implica a revisão e o cumprimento dos termos e condições estipulados num acordo de subvenção e registo das receitas e despesas no livro-razão geral da organização. As subvenções, também

referidas como prémios (incluindo subprémios) ou acordos de cooperação, são acordos, pelos quais a organização tem uma relação contratual de financiamento em que um doador fornece apoio financeiro em troca da entrega de serviços específicos da organização ou a sua subpremiada.

Muitos projectos financiados por subvenção incluem as seguintes fases

- Requisitos pré-prémio
- Requisitos pós-prémio
- Requisitos financeiros e do programa
- Normas de propriedade
- Normas de Aquisição
- Relatórios e registos
- Rescisão e execução

Questões para Contabilidade de Subvenção

- O que é um sistema de controlo da subvenção?
- Existem arquivos de projecto com informações sobre o projecto, incluindo o seguinte?
 - Acordo do doador
 - Comunicações com o doador
 - Pontos em foco no acordo de doação
 - Gestão de orçamento
- Existe um sistema de rastreamento de despesas e receitas por projecto?
- Existem controlos para garantir que os fundos sejam utilizados para os fins pretendidos?
- A organização tem e usa regularmente uma lista de verificação do fecho de subvenção?

Relatórios financeiros

As organizações têm exigências de relatórios internos e externos. O chefe de Finanças deve garantir que a equipe de gestão da organização recebe relatórios financeiros regularmente durante o decorrer do ano. Relatórios internos financeiros devem conter informações relevantes suficientes de que são apresentadas nos formatos que permitirão que a equipa de administração possa tomar decisões empresariais informadas. Relatórios externos podem ser exigidos por acordos de doadores, regulamento de doadores, normas de contabilidade profissional ou estatuto do governo. Todos os relatórios financeiros devem ser precisos, oportunos e verificáveis.

Objectivos de controlos

- Para determinar se os tipos de relatórios financeiros internos dados à gestão são apropriados, abrangentes e de valor
- Para verificar se todos os requisitos de relatório externo são atendidos por acordos de doadores e regulamentações governamentais
- Para verificar se os relatórios internos e externos financeiros preparados pela organização são precisos, verificáveis, oportunos e entregues dentro dos

Questões para Relatórios Financeiros

- Que relatórios de gestão que são obrigados a ser produzidos a cada mês?
- Os relatórios estão a reunir os seguintes requisitos?
- Formatos de Relatórios
- Distribuídos conforme exigido
- Prazos de relatórios

Todas as exigências dos doadores

- Os prazos de fim de mês de fechamento financeiro e de relatório são cumpridos de forma consistente? Se não, obter explicações.
- Os relatórios são distribuídos e recebidos como esperado?
- O chefe de Finanças encontra-se com o director executivo cada mês para discutir os relatórios financeiros?
- O chefe de Finanças apresenta os relatórios financeiros mensais à gestão sénior, mensalmente? Que acção é tomada quando as linhas de orçamentos foram ultrapassadas?
- O ciclo de relatórios está definido?
- Os orçamentos estão devidamente detalhados por linha de itens e todas as actualizações do relatório de projectos financiados por subvenção estão claramente indicadas?
- Quem revê e responde ao feedback dos doadores em relatórios de liquidação entregues ao doador?
- Quem revê e fornece feedback sobre os relatórios de liquidação recebidos dos subdestinatários?

Documentação de transacções financeiras

Todas as transacções financeiras devem ser registadas em formulários padrão de contabilidade conhecidos como entradas de diário ou comprovantes e devem ser apoiadas pela documentação apropriada. Os comprovantes

devem ser numerados sequencialmente, devidamente aprovados, e sistematicamente arquivados para permitir a fácil recuperação.

Objetivos dos controlos

- Garantir que todas as transacções financeiras estão devidamente documentadas, aprovadas e apoiadas
- Verificar se todas as entradas de diário e seus documentos de apoio, uma vez arquivados, são armazenados de forma segura e podem ser recuperados rapidamente

Questões de Documentação da Transacção Financeira

- Todas as entradas de diário estão assinadas pelos respectivos empregados que prepararam, verificaram, deram entrada, aprovaram e as publicaram?
- As narrativas do Diário são adequadas?
- Os documentos de *back-up* (cópia de segurança) são adequados e apropriados?
- Os comprovantes de diário numerados, com o mesmo número, são mantidos no sistema de contabilidade?
- Todas as entradas do diário de desembolso de caixa e entradas do Diário geral e respectivos documentos de apoio foram cancelados para impedir a sua reutilização?
- Todas as entradas seleccionadas para teste e respectivos documentos de apoio são facilmente localizados?
- As entradas e respectivos documentos de apoio estão em segurança em todos os momentos?
- As entradas e respectivos documentos de apoio são retidos em arquivo por uma quantidade de tempo adequada?
- Quando não é possível anexar os documentos de apoio às entradas por razões de confidencialidade ou devido ao seu tamanho, os locais de armazenamento para os documentos de apoio são indicados nas entradas de diário?
- Serão feitas referências cruzadas na correcção de entradas, ajustes, ou reclassificações das entradas originais e vice-versa?
- Os indivíduos são obrigados a assinar documentos que comprovem a recepção e emissão de dinheiro?

Revisão das Despesas

Os critérios gerais que afectam o carácter permissivo de custos sob prémios são os seguintes:

- Os custos devem ser razoáveis e necessários para o desempenho e administração de prémios.
- Os custos devem ser alocados aos prémios ao abrigo das provisões de princípios de custo do Escritório de Gestão e Orçamento da Casa Branca (OMB). Um custo é alocado a um objectivo de custo em particular se os bens ou serviços envolvidos são cobrados ou cedidos ao objectivo de custo, em conformidade com benefícios relativos recebidos.
- Os custos devem ser tratados com a máxima consistência através da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceites adequados às circunstâncias. Um custo não pode ser atribuído a um prémio como um custo directo, se qualquer outro custo incorrido com a mesma finalidade em circunstâncias semelhantes foi alocado ao prémio como um custo indirecto.
- Os custos devem obedecer a quaisquer limitações ou exclusões previstas nas circulares, nacionais, estaduais ou leis locais, os acordos de patrocínio, ou outros regulamentos que regem os tipos ou quantidades de itens de custo.
- Os custos devem ser líquidos de todos os créditos aplicáveis que resultam de transacções que reduzem ou compensam os custos directos ou indirectos. Exemplos de tais transacções incluem descontos de compra, descontos ou subsídios, recuperações, indemnizações sobre as perdas, reembolsos de seguro ou descontos, e ajustes de pagamentos indevidos ou encargos erróneos.

Questões para Revisão das Despesas

- As regras de doadores para os prémios aplicáveis estão em arquivo?
- Todos os empregados pertinentes foram devidamente formados na compreensão e cumprimento dessas regras?
- Os custos são elegíveis de acordo com exigências dos doadores?
- Todas as despesas projectadas foram consideradas no orçamento aprovado da organização ou emendas a este?
- Os custos respeitam as políticas e os procedimentos organizacionais?
- As datas das despesas estão dentro do período de subvenção?
- Existe documentação completa de tais despesas?

GLOSSÁRIO

Activos Fixos

A propriedade tangível da organização, propriedade a longo prazo, a planta, o equipamento que têm uma vida útil estimada de mais de um ano.

Activo Líquido

As contas do livro-razão geral, que representam a diferença entre os activos e passivos de uma organização. Também a diferença cumulativa entre a receita e as despesas de uma organização desde a sua criação (anteriormente conhecido como *saldo do fundo*.)

Adiantamento

Fundos emitidos a outra parte com a exigência de que aquela que recebeu os fundos deve contabilizá-los no futuro. Um adiantamento é saldado entregando um bem, fazendo uma prestação de serviços, apresentando um relatório aprovado, e/ou devolvendo o dinheiro, dependendo da natureza da transacção.

Adição de Capital

Aquisição de um activo fixo.

Alocação de Custos

O processo de distribuição de despesas partilhadas aos centros de custos aplicáveis que beneficiam.

Amortização

A redução gradual de um gasto antecipado pela distribuição proporcional do seu custo ao longo dos períodos contabilísticos (meses) que se beneficiam da despesa original.

Ano Fiscal

O período de doze meses utilizado pela organização para realizar as suas actividades e o relatório dos seus resultados financeiros. O ano fiscal não corresponde necessariamente a um ano civil.

Aquisição

O processo pelo qual bens ou serviços são comprados.

Arquivo de Registos (Escrituração)

O acto de gravação de várias transacções financeiras no livro-razão.

Autorização

O processo de aprovação sobre transacções financeiras, normalmente a decisão de comprometer ou gastar os recursos da organização.

Balancete

Veja *Declaração da Posição Financeira*.

Base de Adiantamentos

Um conceito contabilístico usado para descrever o fundo de caixa que é reabastecido com exactamente a quantidade gasta. Uma vez estabelecido, o saldo do livro-razão geral para um fundo de adiantamento não muda, excepto por decisão de gestão.

Centro de Custos

Um elemento estrutural de uma organização usado para capturar os custos para propósitos de monitorização e relatórios. Também conhecida como uma unidade de negócio, pode ser usado para designar um projecto específico, subvenção, a localização, ou departamento.

Comprovante

No contexto deste guia, geralmente significa uma entrada contabilística efectuada para registar uma transacção financeira. O termo também tem sido usado para significar a forma de contabilidade prescrita usada para registar essa transacção e todos os documentos de apoio que a acompanham. O termo é usado de forma alternada com *Lançamento Contabilístico* ou *Lançamento no Diário*.

Crédito

O lado direito de uma entrada de contabilidade. Crédito aumenta as receitas e passivos e reduz as despesas e activos.

Credor

Qualquer das partes a quem a organização deve dinheiro.

Custo

O preço de compra de um bem ou serviço. Inclui todas as despesas feitas para colocar um bem adquirido em serviço. Também usado para significar o valor dos bens doados.

Custos de Apoio

Os custos que suportam todos os programas da organização e projectos e que não são especificamente identificáveis com um ou mais programas ou projectos.

Débito

O lado esquerdo de uma entrada de contabilidade. Débito aumenta os activos e as despesas e reduz receitas e passivos.

Declaração da Posição Financeira (Balancete)

Mostra a posição financeira da organização num determinado ponto no tempo. Saldos finais para os principais agrupamentos de activos, passivos e activos líquidos (saldo do fundo) da organização, são apresentados neste relatório. Saldos finais por um período comparável do ano fiscal anterior são frequentemente incluídos nesta declaração para fins comparativos.

Declaração de Actividades (Declaração de Receitas)

Este relatório financeiro demonstra as receitas e as despesas cumulativas da organização durante um determinado período. As receitas e despesas são discriminadas por categorias principais. As despesas são geralmente divididas em custos de programa e os custos de suporte. Os totais cumulativos por um período comparável do ano fiscal anterior são normalmente incluídos nesta declaração para fins comparativos.

Demonstração de Resultados

Veja *Declaração de Actividades*.

Demonstração dos Fluxos de Caixa

Este relatório mostra os totais cumulativos para as fontes e usos de recursos para o período relatado.

Demonstrações Financeiras

Relatórios financeiros preparados por uma organização para relatórios de gestão, o conselho de administração, e terceiros. Numa base provisória, como mensal ou trimestral, esses relatórios podem ser auditados internamente. No entanto, os relatórios financeiros de final do ano da organização devem ser sujeitos a auditoria externa. Tipos comuns de demonstrações financeiras são a demonstração da posição financeira, a declaração de actividades, e a demonstração dos fluxos de caixa.

Depreciação

A distribuição do custo de um activo tangível de longo prazo durante a sua vida útil estimada. Os activos de longo prazo são aqueles que se esperam que forneçam o benefício à organização por mais de um ano. A depreciação é registada mensalmente.

Depreciação Acumulada

O montante acumulado da depreciação registado por uma empresa em relação a um determinado activo. Esta conta é saldada em relação à conta de activos correspondentes para fins de apresentação das demonstrações financeiras. A depreciação acumulada deve permanecer nos livros da organização até a alienação ou anulação do activo correspondente ocorrer.

Despesas

As despesas são os custos operacionais de uma organização. Estes são registados nos períodos (meses de contabilidade) em que incorrem. Uma despesa é considerada como incorrida no mês em que os serviços foram prestados ou bens adquiridos foram recebidos, e não quando a ordem de compra foi feita ou outro compromisso foi feito. Um acréscimo deve ser feito para cada despesa que foi feita, mas não paga até o final do período de referência. De preferência isso deve ser feito mensalmente. No mínimo, isso deve ser feito no final do ano fiscal da organização. Despesas são consideradas como custos de período porque não têm valor futuro para a organização.

Despesas Antecipadas

A conta de activos cobrada por esses pagamentos das despesas operacionais que irão beneficiar períodos futuros. Veja também *Amortização*.

Devedor

Qualquer parte que deve dinheiro à organização.

Diário

Um registo cronológico, ou sequencial, de um certo tipo de operação financeira. Alguns diários comumente usados são os diários de recebimentos de caixa, o diário de desembolsos de caixa, o diário geral, e do diário de vendas.

Dinheiro

No contexto deste guia, refere-se a dinheiro, dinheiro-em-banco, ou uma combinação dos dois.

Documentação de Apoio

Os documentos que apoiam uma operação financeira. Os tipos de documentos necessários variam dependendo da natureza da transacção. As políticas e procedimentos da organização devem explicitar os documentos que são necessários como apoio para cada tipo de transacção.

Entrada de Contabilidade

A entrada de dupla face em que os débitos igualam os créditos. Veja também *Comprovante*.

Entrada no Diário

Ver *Comprovante*.

Extracto Bancário

Um relatório emitido por um banco que mostra os saldos iniciais e finais e toda a actividade da conta de um titular de conta bancária para o período de

declaração. Extractos bancários são enviados aos titulares de conta numa base regular, geralmente mensal.

Fluxo de Caixa

A diferença entre dinheiro recebido e o dinheiro gasto num determinado período.

Fundo de Maneio

Um montante pequeno de dinheiro usado para atender às necessidades de funcionamento diário para o qual o desembolso de cheques não é apropriado ou a sua utilização não é rentável. Normalmente é mantido num sistema de adiantamentos.

Fundos Não Restritos

Os fundos recebidos dos doadores que não colocaram restrições de tempo ou uso.

Gastos

Em termos gerais significa um desembolso de dinheiro. Não deve ser confundido com o termo *Despesas*.

Gráfico de Contas Anotado

A lista de contas do livro-razão geral mostrando os números de conta, nomes e descrições (finalidade) de cada conta.

Livro-razão

Normalmente significa um “livro” de contabilidade, no qual as transacções financeiras são registadas e os saldos cumulativos são computados. Um livro-razão pode ser um livro-razão geral em que todas as transacções financeiras da organização são registadas (se computadorizado) ou resumidas (se manual) ou um livro-razão auxiliar. Entradas no livro-razão geral devem entrar sempre no balanço, ou seja, os débitos devem ser iguais aos créditos. O livro-razão auxiliar é geralmente limitado a um tipo específico de transacção ou a um ou mais tipos específicos de contas do livro-razão geral. Ele não é usado para entradas de dupla face (balancete). Alguns tipos comuns de Livros-razão auxiliares são Livros-razão de fundo de maneio, livros de caixa, Livros-razão de contas a receber, Livros-razão de contas a pagar, e registos de activos fixos. O livro-razão do armazém é normalmente usado para registar os saldos e a movimentação de bens inventariados. Pode ser usado como um registo quantitativo para calcular o número de unidades de bens inventariados em mão e também como um registo dos seus valores.

Matriz de Autorização

Lista das autoridades de aprovação de uma organização. Geralmente mostrado na forma de uma grelha que lista as várias posições na organização

e os níveis da sua respectiva autoridade. Também pode indicar os tipos de compromissos, os gastos, ou documentos que os empregados designados estão autorizados a aprovar. Também conhecido como *Quadro de Autorização*.

Método de Contabilidade de dupla entrada (ou entrada de dupla face)

A disciplina fundamental de contabilidade requer que cada registo contabilístico entre no balanço, ou seja, os débitos devem ser iguais aos créditos.

Número ou Código de Conta

Os códigos de conta identificam a natureza dos itens afectados por transacções financeiras. Contas de livro-razão geral são geralmente agrupadas nas seguintes categorias principais: activos, passivos, activos líquidos anteriormente conhecidos como saldos de fundos), receitas e despesas.

Quota-parte

O conceito de cobrar as despesas de projectos com base no benefício que cada projecto recebe, ou deriva da actividade para a qual a despesa é feita.

Passivos

Um montante devido pela organização a outras partes. Tipos de passivos incluem, mas não estão limitados a, subvenções de doadores (pelos fundos recebidos em excesso de despesas de subvenção), empregados, fornecedores, entidades governamentais e financiadores.

Passivo Acumulado

Um passivo registado por despesas incorridas, mas não paga até ao final de um determinado período. Envolvem frequentemente uma estimativa do passivo em dívida.

Plano de Contas

A lista de contas de livro-razão geral utilizada para o registo de transacções financeiras. A lista é demonstrada numa sequência de números de conta e mostra os números de conta e os nomes de conta.

Políticas de Contabilidade

Os princípios, bases, convenções, regras e práticas aplicadas por uma entidade no registo das transacções financeiras e na preparação e apresentação de demonstrações financeiras.

Previsão de Fluxo de Caixa

Uma estimativa de recebimentos e pagamentos antecipados em períodos futuros, o que pode ser de meses, trimestres ou anos fiscais, dependendo da natureza da previsão realizada. Esta tarefa exige que a organização avalie quanto será recebido e desembolsado em cada um dos períodos designados. Devem ser solicitadas as contribuições de todos os membros chave da

equipa de gestão durante este esforço para assegurar que todas as fontes de financiamento e despesas organizacionais são tidos em conta nas projecções.

Projecção

Estimativa quantitativa do futuro financeiro ou desempenho operacional ou resultados.

Receitas

A soma dos montantes recebidos por uma organização de fontes externas. O termo inclui vendas, contribuições, subvenções de vários doadores, assinaturas, anuidades, taxas por serviços prestados, alugueres e juros recebidos de depósitos bancários e investimentos. Contribuições são registadas nos períodos em que são recebidas. Todos os outros tipos de renda são reconhecidos como receita nos períodos em que são obtidos.

Reconciliação Bancária

O processo pelo qual o balanço de caixa da organização do livro-razão geral é reconciliado com o saldo final do extracto bancário na mesma data e todas as diferenças entre os dois são contabilizadas. Um funcionário que é independente da custódia de caixa e de registos de caixa deve executar esta tarefa. Serve como uma verificação sobre a integridade e exactidão dos registos do saldo de caixa da organização e transacções de caixa.

Regime de Competência

A disciplina de contabilidade pela qual as receitas são registadas nos períodos contabilísticos em que são adquiridas, e os passivos ou despesas são registadas nos períodos em que são incorreram (ou em que fornecem benefícios).

Registo/Lançamento

Para registar uma transacção financeira no livro-razão geral.

Relatório de Despesas de Viagem (Comprovante de Despesas de Viagem)

Formulário padrão da organização usado pelos seus empregados para informar acerca das despesas incorridas durante viagens de negócios ou actividades autorizadas. O formulário é usado para contabilizar tanto valores anteriormente avançados ao empregado como o montante a reembolsar ao empregado.

Saldo da Conta (ou balanço)

O montante acumulado numa conta do livro-razão geral, igual ao valor líquido de seus débitos e créditos cumulativos. Saldos de contas de receitas e despesas são encerradas no final do ano e não são transferidas para o próximo ano fiscal. Os saldos de conta de activos, passivos e activos líquidos (saldos de fundos) são cumulativos desde o seu início.

Saldo do Fundo

Veja *Activo Líquido*.

Signatários de Cheques (ou Banco)

Aqueles funcionários que estão autorizados a assinar cheques em nome da organização.

Verificação

No contexto deste guia, significa uma verificação independente da integridade e exactidão de um ou mais documentos, registos, relatórios, balanços, contagens físicas, ou outras acções por um funcionário designado.

REFERÊNCIAS

Catholic Relief Services (2004). *AIDSRelief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services (2011). *Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO)*. Baltimore, MD.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 7: Gestão de Cadeia de Fornecimento



Fota da capa: Um homem em fuga na fronteira. Catholic Relief Services está a responder as necessidades de urgência dos refugiados Sudanese no Chad que escaparam dos conflitos na região ocidental de Darfur no Sudão. Fotografia por Kevin Hartigan/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Mapa de processos de Aquisição	2
Propósito deste Guia	3
Que função preenche a Aquisição?	3
Sumário deste Guia	3
Princípios Chave	5
Processos de Negócio de Aquisição 7.1 – Planeamento	10
Passo 7.1.1 – Planeamento da Procura	11
Passo 7.1.2 – Planeamento da Oferta	15
Passo 7.1.3 – Equilibrar a Oferta e a Procura	18
Passo 7.1.4 – Planear Rede de Logísticas	21
Processo de Negócio de Aquisição 7.2 – Fontes	24
Passo 7.2.1 – Pedidos	25
Passo 7.2.2 – Compra e Aquisição	29
Passo 7.2.3 – Contratos	34
Passo 7.2.4 - Gestão de Remessas	37
Passo 7.2.5 – Gestão de Pagamentos	41
Passo 7.2.6 – Gestão de Fornecedores	45
Processo de Negócio de Aquisição 7.3 – Execução	48
Passo 7.3.1 – Gestão de Inventário e Armazém	49
Passo 7.3.2 – Distribuição	56
Passo 7.3.3 – Gestão de frota	60
Processo de Negócio de Aquisição – 7.4 – Relatórios	63
Passo 7.4.1 – Relatórios e Manutenção de Registos	65
Listas de Verificação de Conformidade na Aquisição	68
Referências	88
Glossário	79
Anexo A: Modelo de Relatório de Inventário	89
Anexo B: Modelo de Folha de Itinerário	90
Anexo C: Modelo de Nota de Recepção de Bens	91
Anexo D: Modelo de Relatório de Estado das Mercadorias	92
Anexo E: Modelo do Relatório da Condição do Destinatário	93
Anexo F: Modelo de Relatório de Oferta de Redes Mosquiteiras e Distribuição	94
Anexo G: Exemplo da Descrição de Trabalho do Coordenador de Aquisições	95
Anexo H: Exemplo da Descrição de Trabalho do Assistente de Coordenador de Aquisições	97
Anexo I: Exemplo da Descrição de Trabalho do Coordenador Logístico EFR (Efficient Foodservice Response)	99



Capítulo 7: Gestão de Cadeia de Fornecimento



KARL GROBL/CRS

O Centro para Tratamento de Leprosos Gandhiji Prem Nivas das Missionárias de Caridade, perto de Calcutá, Índia, onde os pacientes recebem tratamento e aprendem como viver e trabalhar com as suas deficiências. Fundado pela Madre Teresa em 1958.

MAPA DE PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

MAPA DE PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

Planear Processo 7.1

Pode prever quanto de cada bem vai precisar?
Ver página 10

Fontes Processo 7.2

Tem um sistema para converter os pedidos em compras e encomendas?
Ver página 24

Executar Processo 7.3

Como gere o fluxo e armazenamento dos bens?
Ver página 48

Relatório Processo 7.4

Tem um sistema de relatório que vai ao encontro das necessidades e regulamentos dos doadores?
Ver página 64

PROPÓSITO DESTE GUIA

As orientações aqui presentes constituem um compêndio descritivo das necessidades, padrões mínimos e melhores práticas da gestão de cadeia de fornecimentos (GCF) tendentes a auxiliar a gestão de uma organização e seu pessoal no desenvolvimento e/ou fornecimento das políticas, processos e práticas da GCF.

As organizações interessadas em desenvolver e melhorar os seus negócios, políticas e manuais de procedimento podem utilizar a informação presente neste guia de modos diferentes. Cada organização desenvolve a sua própria compreensão, interpretação e implementação dos processos de negócio da GCF.

QUE FUNÇÃO PREENCHE A AQUISIÇÃO?

Todas as organizações necessitam de adquirir, armazenar e distribuir mercadorias, materiais (produtos) e serviços que suportam as suas actividades. Além disso, as organizações têm de gerir e monitorizar os produtos à medida que entram e saem dos armazéns. Os componentes da GCF – aquisição, transporte, armazenagem e gestão de inventários – são processos importantes que permitem à organização otimizar os recursos investidos em bens e serviços. A gestão eficaz dos recursos através de aquisições correctas, armazenagem e processos de gestão de inventariação contribui para a consecução dos objectivos estratégicos e operacionais de um projecto. Os processos da GCF eficazes e eficientes transmitem profissionalismo, conformidade, equidade, confiança e transparência aos membros constituintes da organização (membros, doadores, destinatários, autoridades locais e público em geral). Assim, a GCF requer atenção considerável.

Não existe um único modo correcto de concretizar os procedimentos e políticas da GCF. Factores como a dimensão da organização, a disponibilidade de fornecedores que facilitem os necessários bens e serviços, os movimentos de capital e o crédito da organização também têm influência na formação das políticas e procedimentos da GCF da organização.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Este guia diz respeito à aquisição de bens, materiais e serviços, armazenagem e gestão de inventários. Encontra-se subdividido em quatro secções: Planificação, Fontes, Execução e Relatórios. Cada uma destas secções está associada a requisitos específicos relativos ao registo e relato das informações.

OS PILARES DA GCF



O primeiro pilar da GCF contém secções focadas nos processos da GCF de planeamento que incluem planeamento de pedidos, planeamento de fornecimentos, equilíbrio entre fornecimento e procura e planeamento logístico.

O segundo pilar contém secções focadas em processos da GCF de fornecimento, incluindo pedidos, aquisições, gestão de fornecedores, gestão de doações, gestão de remessas e gestão de pagamentos.

O terceiro pilar foca os processos de execução com secções sobre armazenagem, gestão de inventários, gestão de activos e distribuição.

A circulação de relatórios realiza-se através de cada um dos pilares e possibilita e facilita a comunicação.

É recomendado o uso do instrumento IAHC0 (ver capítulo 2) bem como os questionários (que se encontram no início de cada secção) antes de ler o guia de modo a seleccionar as secções relevantes para cada organização. Dependendo das necessidades da organização, poderá não ser necessário ler completamente todas as secções ou capítulos.

PRINCÍPIOS CHAVE

1. Análise dos Princípios Chave

O processo da GCF é baseado em princípios que fornecem orientação. Se devidamente aplicados eles levam às melhores práticas nos processos da GCF. Esses princípios incluem:

a. Competição, Transparência e Abertura

As actividades de aquisição serão conduzidas de modo aberto e imparcial através de processos transparentes de aquisição e testagem adequados aos mercados, evitando especificações parciais e tratando todos os fornecedores de modo consistente e equitativo. Assim, os doadores ou fornecedores potenciais terão confiança na realização do processo de aquisição.

b. Valor Custo- Benefício

As agências devem medir o factor custo-benefício (isto é, pesar o valor do benefício da compra relativamente ao seu custo) tendo em consideração os seguintes factores:

- i. A compra está conforme as especificações;
- ii. Garantia de Qualidade
- iii. Capacidade do fornecedor (as suas capacidades técnicas e de gestão);
- iv. Vantagens de comprar localmente, que poderão incluir benefícios tais como maior rapidez na entrega, apoios e serviços locais e disponibilidade de sobressalentes

c. Conformidade com todas as normas e regulamentos legais em vigor.

Todas as aquisições serão efectuadas de acordo com as normas legais da área e em conformidade com as indicações dos doadores.

d. Controle Interno e Medidas de Gestão de Risco

Na medida do possível, os mecanismos de controle interno e de gestão de risco deverão estar a funcionar para salvaguarda dos recursos. Este aspecto será tratado mais adiante.

e. Conflito de Interesses

Tanto a organização como o seu pessoal evitarão sempre situações onde os interesses pessoais conflituem, possam conflitar ou haja potencial

para conflictuar relativamente ao mandato da organização. Este aspecto será tratado mais adiante.

f. Localizar

Cada produto, ao entrar na cadeia de fornecimento, precisa de ser registado individualmente e permanece inteiramente localizável através da cadeia, desde o planeamento aos relatórios pós-distribuição.

g. Responsabilização

As organizações devem assegurar-se que se responsabilizam por todos os bens e serviços que adquirem, armazenam, distribuem ou utilizam. A elaboração de relatórios regulares é necessária para apresentar aos membros uma imagem clara da situação da cadeia de fornecimento. Todos os processos e informações estão sujeitos a auditorias.

2. Princípios Chave: Controles Internos Detalhados

a. Controles Internos Básicos

Os funcionários desenvolvem transacções comerciais em nome da organização cuja posição de confiança implica que as suas acções sejam sujeitas aos mais elevados padrões de comportamento pessoal e profissional. A organização não adquire produtos para uso pessoal ou serviço dos seus funcionários, excepto em programas muito específicos aprovados pela direcção executiva. Todas as transacções deverão ser efectuadas para benefício exclusivo da organização e da sua missão.

b. Requisitos Mínimos de Controle Interno da GCF

- Há uma matriz de autorização e todas as ordens de aquisição ou requisição serão aprovadas segundo a matriz.
- Há separação de deveres entre as diferentes funções.
- Os conflitos de interesses são identificados e geridos.
- Presentes, doações e artigos gratuitos serão geridos no melhor interesse da organização e da ética de aquisição.
- Uma pessoa individual não pode aprovar as suas próprias requisições ou reembolsos.

c. Segregação de Deveres

Poderá não haver pessoal suficiente para manter uma total separação de deveres. O nível mínimo de separação é o seguinte:

A PESSOA QUE	NÃO DEVERÁ
prepara uma requisição de compra	aprovar a requisição.
envia um pedido e conduz uma reunião do grupo licitante	receber a licitação da compra.
prepara uma ordem de compra	aprovar a ordem de compra.
emite uma ordem de compra	receber as mercadorias.

d. Matriz de Controle Interno

ÁREAS DE CONTROLO	OBJECTIVOS DOS CONTROLOS	ACTIVIDADE DE CONTROLO
Processos de Requisição e Aprovação de Compra	As compras são transparentes.	Será implementada uma cláusula sobre “conflitos de interesses”. Os compradores e os membros da comissão de licitações devem declarar todas as circunstâncias onde houver conflitos de interesses.
	Os artigos a adquirir destinam-se apenas ao uso da organização e nunca a uso pessoal.	As transacções são revistas e aprovadas por pessoal autorizado, possuem um propósito válido e são apropriadas para os fins a que se destinam(isto é, departamento respectivo, fonte de fundos, conta natural ou projecto). Um mapa de autorizações é posto em prática e as requisições são aprovadas de acordo com a respectiva autoridade.
		Existe a segregação apropriada de deveres entre quem inicia, quem prepara e quem aprova.
		Todos os itens adquiridos são recebidos antes do o pagamento ser autorizado, excepto no caso onde houver acordo de pagamento antecipado.
		As facturas simples não serão pagas mais de uma vez.O pagamento final dos artigos é feito após total recepção e após o controle processual verificar que não há duplicação de pagamento.
		É estabelecida uma comissão de licitação.
Pagamento e ligação a Finanças	Os pagamentos são feitos na finalização de um processo de aquisição de acordo com o fornecedor.	As facturas simples não serão pagas mais de uma vez. Os pagamentos de produtos só serão efectuados após boa recepção e após controle processual para assegurar que não há duplicação de pagamentos. Os pagamentos são efectuados com base nas ordens de aquisição originais e nas notas de recepção dos produtos.
	Há um processo de auditoria.	Cada comprovante de pagamento remete para o registo de aquisição e é controlado através de um processo de auditoria válido. Cada pagamento deve conter um número de requisição.
Manutenção de registos	Os registos são guardados de acordo com os requisitos legais locais.	Existe um processo de preenchimento oficial e os ficheiros são retidos de acordo com o mesmo. O processo define a nomenclatura, o período de retenção, o local e o empregado que controla os ficheiros.
		Os ficheiros serão destruídos sob a devida supervisão e com as aprovações necessárias.
		Todos os ficheiros terão uma cópia de segurança de forma apropriada.



CRS estabeleceu 64 escolas em algumas aldeias remotas na zona de Du Layna de Afeganistão. A maior parte das escolas são para as raparigas que tradicionalmente não andam distâncias longas foras das suas aldeias para encontrar escolas estatais.

3. Princípios Chave: Padrões Éticos Detalhados e Códigos de Conduta

Os padrões éticos e os códigos de conduta incluem uma declaração de princípios éticos, práticas e comportamentos esperados adoptados pela organização. Tais padrões e códigos diferem de organização para organização, mas em geral estabelecem práticas éticas como processos de gestão de conflitos de interesses, presentes e artigos gratuitos, confidencialidade e precisão na informação.

Na senda da missão da organização é da responsabilidade de todos os envolvidos nas actividades da GCF trabalhar para garantir o bom nome da organização, manter boas relações entre esta e os fornecedores e ter bem presente que os contactos pessoais são a principal base que influencia a opinião desses fornecedores de bens e serviços sobre a própria organização.

a. Padrões Éticos

Nos contactos pessoais com agentes externos, cada empregado representa a organização e deve reflectir e apresentar os interesses e necessidades de todas as unidades funcionais da organização. Cada funcionário deve aderir às seguintes práticas éticas:

- Considerar em primeiro lugar os interesses da organização e aderir às políticas estabelecidas em todas as transacções.
- Ser receptivo relativamente a todos os conselhos competentes de colegas e guiar-se por eles sem prejudicar responsabilidades relativas ao seu escritório.
- Fazer aquisições sem preconceitos, evitando quaisquer práticas lesivas da competição justa, ao mesmo tempo que busca a melhor relação custo-benefício.
- Exigir total conformidade com a legislação sobre gestão de negócios e com os requerimentos de todas as entidades que pretendam fornecer bens e serviços à organização.
- Exigir honestidade nas vendas ou outras representações à organização quer se trate de formulários modelo escritos, orais ou modelos de formulário de produtos.
- Participar em programas de formação de modo a que os conhecimentos e as competências sejam melhorados.
- Trabalhar com honestidade e denunciar todas as formas de negócios ilícitos.
- Providenciar uma recepção pronta e cortês a todos os que contactam a organização com propósitos legítimos.

- Aconselhar e cooperar com todas as unidades funcionais da organização na prática dos seus deveres da GCF.

b. Conflitos de Interesses

Os indivíduos envolvidos nas actividades da GCF deverão ser livres de interesses ou relacionamentos que possam conflitar com os melhores interesses da organização. Os empregados que tenham tais interesses ou relacionamentos deverão desvincular-se deles previamente a qualquer representação da organização perante as partes envolvidas em tais relacionamentos.

Os empregados não deverão participar em qualquer actividade ou decisão que envolva um conflito de interesses real ou potencial, a menos que a actividade ou decisão tenha sido pré-aprovada pela gestão da organização. Se tal aprovação tiver lugar, todos os termos e condições impostas pela gerência relativamente a essa, assim como actividade ou decisão deverão ser devidamente concretizados.

c. Presentes e gratificações

Nenhum funcionário ao serviço da organização poderá utilizar a autoridade da sua função para benefício particular. Para preservar a imagem e integridade dos empregados da organização, a gerência deverá desenhar políticas relativas à aceitação ou recusa de presentes, amostras e favores.

Para além disto, os empréstimos não deverão ser aceites de pessoas com quem haverá negociações posteriores, a não ser que essas pessoas tenham um negócio de fazer empréstimo a indivíduos (por exemplo, um banco, uma união de crédito)

d. Confidencialidade e Precisão da Informação

A maioria das transacções relativas a actividades da GCF têm uma natureza confidencial e devem ser tratadas como tal, especialmente no que respeita a fornecedores. É considerado pouco ético e também lesivo para a representação da organização que informações relativas a um fornecedor sejam facultadas a outros fornecedores.

As informações fornecidas no âmbito da participação em actividades da GCF têm de ser verdadeiras e justas e nunca destinadas a iludir ou deturpar.

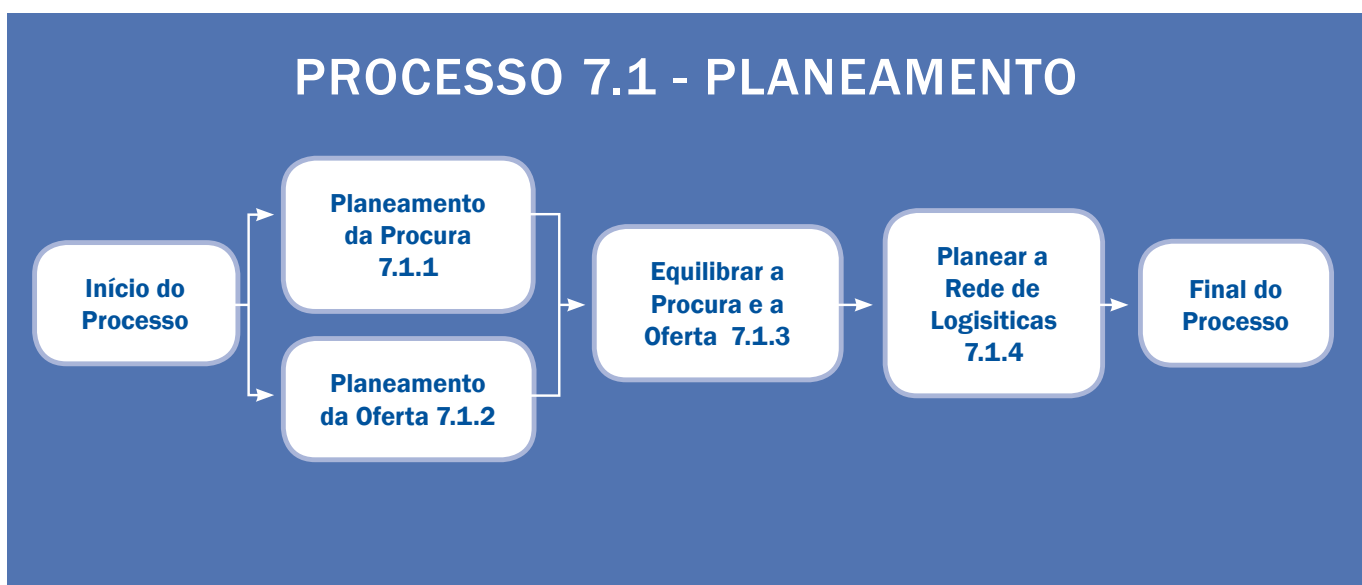
PROCESSOS DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.1 – PLANEAMENTO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O planeamento de aquisições e a gestão da cadeia de fornecimento referem-se à previsão de bens e serviços quer para uso interno quer para distribuição externa tais como os beneficiários de um programa alimentar. O processo determina a previsão dos fornecimentos: quantidades necessárias, especificações exactas e quando e onde os produtos são necessários. Também determina quando e onde fornecer os bens e serviços e quanto inventário levar. O processo de planeamento requer adequada compreensão das redes logísticas, das cadeias de fornecimento e das restrições tais como espaço em armazém, opções de transporte, tempo de entrega, transporte do inventário ideal, etc.

Cada cadeia de fornecimento deve ser planeada em detalhe, para evitar problemas durante a sua implementação. Problemas a minimizar ou eliminar incluem (mas não se limitam a) previsões inapropriadas das necessidades, tempos de entrega inadequados, definição deficiente das especificações necessárias, capacidade de armazenagem insuficiente ou excessiva, engarrafamentos ou interrupções no percurso. Uma cadeia de fornecimento bem planeada assegura que os bens e serviços indicados são entregues quando e onde são necessários.

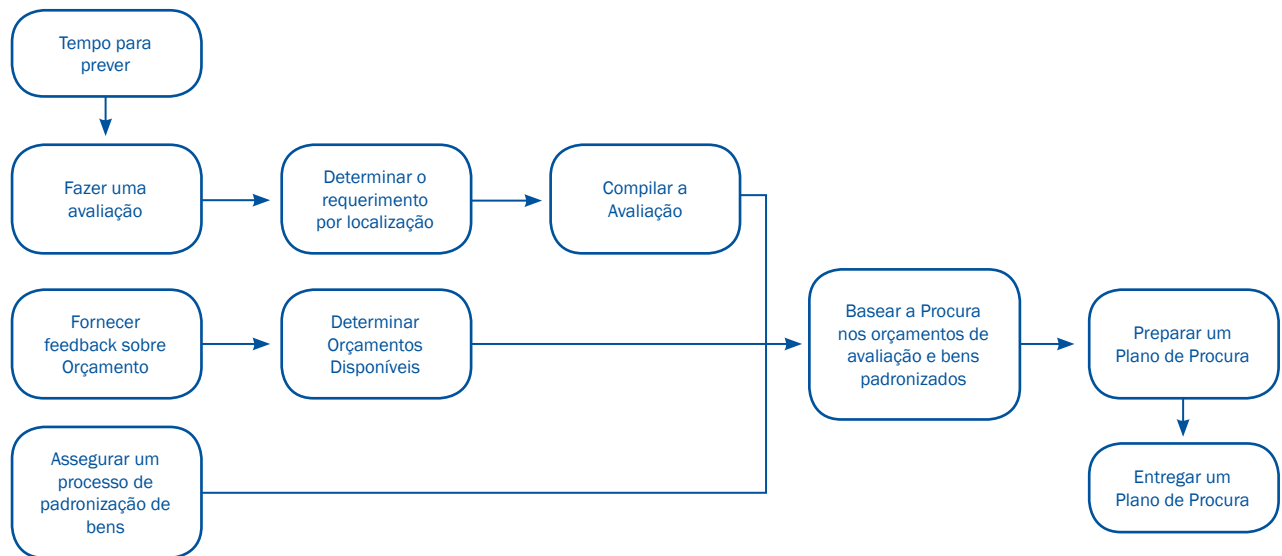
FLUXO DO PROCESSO



PASSO 7.1.1 – PLANEAMENTO DA PROCURA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA PROCURA
Número do passo	7.1.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> Dados internos (planos operacionais, previsão dos participantes do programa, distribuição, inventário, bens que entram, previsão de procura anterior, especificações técnicas para produtos de uso frequente, previsão de rendimentos) Dados Externos (Inteligência de mercado, políticas e directrizes nacionais, requisitos dos doadores, condições ambientais, transporte e capacidade de armazenamento)
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> Previsão dos bens, dos materiais e serviços necessários.
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> Gerentes de Orçamento ou Programa lideram o processo de planeamento de procura A direcção executiva aprova as previsões de procura. Os coordenadores da logística fornecem a informação de logística São considerados os registos de fornecedores de aquisições e ofertas anteriores Os doadores fornecem informações sobre possíveis recursos
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> Unidade Financeira: alocação de orçamento e disponibilidade de fundos Unidade de Aquisição: informação sobre oferta anterior Unidade de logística: informação sobre logísticas e inventário, horários de entrega habituais Mobilização de recursos: informação sobre previsão de recursos
Sumário	Cada programa e área funcional da organização precisa de criar previsões realistas para as suas necessidades de oferta. As previsões necessitam ser consolidadas num plano de procura e aprovado pela chefia da organização.

O planeamento da procura assegura que a organização usa um processo formal para prever e validar os requisitos para bens e serviços para a implementação do programa. Planos de procura ideais criam uma previsão realista sobre o quê e quanto é necessário, quando e onde, e para que tempo específico (tal como um período contabilístico, ou um ciclo de projecto). Para alcançar isto, siga os passos descritos no quadro abaixo:



Um processo de planeamento de procura pode ser iniciado como resposta a:

- a. aprovação de um projecto ou programa ou
- b. actualização anual de um projecto ou programa.

Cada equipa de projecto ou programa e cada área funcional da organização necessita rever os seus objectivos para o período considerado (geralmente um ano), em consulta com o director de programa/orçamento para determinar os bens ou serviços necessários para atingir os objectivos para esse período.

A definição dos bens e serviços necessários é ainda desenvolvida pela determinação de quando e onde os produtos serão necessários, além da exacta especificação daquilo que é realmente necessário. Este exercício é o passo inicial no planeamento da procura e resulta numa cadeia de procura.

Cada equipa do programa e área funcional precisa contactar a unidade financeira e/ou de mobilização de recursos em relação à alocação e disponibilidades de orçamento/fundos; a informação também será partilhada com o departamento de oferta para o planeamento da oferta.

As unidades de aquisição e oferta fornecem informação detalhada sobre os produtos, baseadas em experiência de ofertas anteriores ou em qualquer outra informação de inteligência de mercado, incluindo possíveis desafios a respeito dos produtos do planeamento.

A unidade de gestão de inventário fornece informação sobre as linhas de abastecimento e sobre a capacidade da gestão do inventário para a movimentação, manuseamento, armazenamento, e responsabilização dos fornecimentos.

A gestão das logísticas fornece informação logística e de assistência na previsão das características dos produtos, tempos de entrega e horários.

O planeamento de procura está completo quando a linha/previsão de abastecimento são racionalizadas baseando-se em informações orçamentais, bem como em eventuais restrições à cadeia de abastecimento/logísticas.

REQUISITOS DE NEGÓCIO:

1. Características chave

- O plano integra fontes de dados existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- Permite a agregação de planos multi-departamentais.
- Fornece análises de dados simples e imediatas e outros cálculos apoiados por planilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variações no número de participantes no programa, parâmetros dos produtos, projecção de fundos e condições de mercado.
- Fornece valores financeiros com o propósito de definição de orçamentos.
- O plano fornece informações de dados agregados e desagregados.

2. Requisitos Mínimos

- Todas as fontes de informação são claramente referenciadas e verificadas no que diz respeito à correcção.
- O planeamento colaborativo e a previsão são usados quando e onde for apropriado para assegurar a harmonização e a racionalização relativamente às áreas funcionais.
- São utilizados métodos apropriados para desenvolver previsões detalhadas e especificações de produtos.
- Um calendário de previsões é definido; a aderência ao calendário de previsões é rigorosa.
- O planeamento e o planeamento de revisões frequentes são completados.

3. Melhores Práticas

- É atribuída responsabilidade específica para a função de domínio no planeamento/previsão.
- As metodologias de previsão são aprovadas e documentadas como procedimento operativo padrão (SOP).
- As informações sobre inteligência de mercados e outros dados internos

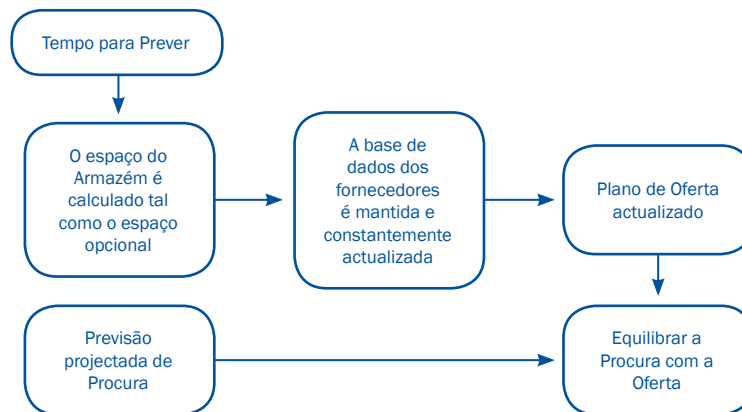
são utilizados para desenvolver previsões operacionais de longo prazo, incluindo especificações técnicas detalhadas para todos os produtos utilizados, os níveis de inventários precisos e actuais a ser utilizados, bem como dados actuais sobre os fornecedores.

- Existe um processo formal estruturado para recolher e analisar as informações de inteligência de mercado e os dados internos oriundos de fontes variadas.
- As informações de inteligência de mercado, os dados internos e os pressupostos das previsões são validados e actualizados regularmente.
- Há trocas de informação em tempo real entre as funções das cadeias de fornecimentos.

PASSO 7.1.2 – PLANEAMENTO DA OFERTA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA OFERTA
Número	7.1.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Informação sobre novos doadores/subvenções2. Previsão da Procura3. Principal Base de dados de fornecedores4. Informação dos mercados/base de dados dos fornecedores
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Previsão de Oferta2. Calendário de pedidos3. Relatório sobre lacunas4. Plano do inventário5. Plano de contingência
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Os gestores da logística lideram o processo2. Os gestores do programa ou orçamento revêem e aprovam o processo de planeamento de oferta.3. Os fornecedores dão informações úteis para o processo de planeamento assim como as primeiras datas, disponibilidade do material, etc.4. Os doadores fornecem informações sobre possíveis recursos.
Pontos de integração	<ol style="list-style-type: none">1. Programa: ligação com a equipa de oferta para informações sobre disponibilidade, especificações, etc.2. Aquisição: fornece informações sobre a inteligência de mercado, e possíveis desafios para os produtos referidos no plano.3. Gestão da logística/inventário: fornece informação sobre a cadeia de fornecimento e sobre requisitos de inventário4. Gestão financeira/orçamental: planeia o orçamento, verifica a alocação de custos e a especialidade de contabilidade.
Sumário	As organizações precisam de ter um plano de oferta aprovado para poder responder às necessidades de bens, materiais, e serviços necessários para a correcta implementação dos programas.

A planificação da oferta assegura que a organização utiliza um sistema formal através do qual a oferta vai ao encontro da procura de bens, materiais e serviços da organização; mantém um stock mínimo para produtos de necessidade habitual; e engloba um sistema que equilibra as flutuações da procura sazonais ou de emergência. Para alcançar estes objectivos devem seguir-se os sub-passos no esquema abaixo.



Na altura da planificação de procura (**Passo 7.1.1**), as equipas de cada uma das áreas funcionais precisam comunicar com a equipa de gestão da cadeia de fornecimento para obter informações sobre as especificações de produtos, disponibilidade, experiência anterior de fontes e possíveis obstáculos e/ou vantagens das diferentes previsões.

A equipa de gestão das cadeias de fornecimento deve fornecer à equipa de planeamento de procura a informação relativa a experiências anteriores de oferta, bem como qualquer informação sobre inteligência de mercado requerida e possíveis desafios relacionados com os produtos do plano.

A informação sobre a capacidade de gestão de inventário e restrições fornecerão uma boa base para planear o fluxo de oferta, esquemas de despacho e entrega, frequência, tamanho dos lotes e requisitos de manuseamento.

A unidade financeira deve providenciar informação sobre o orçamento e o fluxo de caixa para assegurar o gasto atempado e realista nos bens, materiais e serviços.

Muitas vezes o planeamento de procura e oferta (**Passo 7.1.1** e **Passo 7.1.2**) é feito simultaneamente num esforço colaborativo de toda a organização. Isto resulta num exercício de equilíbrio entre a procura com a oferta (**Passo 7.1.3**).

1. Características chave

- O Plano integra fontes de dados existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a agregação de requisitos de oferta multidepartamental.
- A equipa consegue calcular pedidos máximos e mínimos com base nas previsões de procura relativos aos bens, materiais e serviços.
- O plano incorpora tempos de entrega (fornecedor, tempos de distribuição, desalfandegamento, etc.) nas previsões de oferta.
- O plano considera os níveis de stock existentes, os pedidos de compra em curso, e as entregas em trânsito.

- Providencia relatórios simples e directos sobre esquemas de compras recomendados para previsões de curto, médio e longo prazo relativas a bens, materiais e serviços, apoiado por planilhas ou outra tecnologia.
- As informações de inteligência de mercado e a base de dados dos fornecedores podem influenciar as restrições de distribuição ao determinar quando, onde e como os produtos serão adquiridos e armazenados (por exemplo, capacidade, recursos, espaço de armazenagem, condições de manuseamento, prazo de validade, etc).

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída responsabilidade específica para a função de planeamento de oferta.
- A exactidão de todas as fontes de dados é verificada.
- Os processos de planeamento de oferta são aprovados e documentados segundo o procedimento operativo padrão (SOP).
- Fortes informações de inteligência de mercados e fornecedores são utilizadas para desenvolver previsões de curto, médio e longo prazo relativamente aos bens, materiais e serviços.

3. Melhores práticas

- É desenvolvida e mantida uma lista de fornecedores ou base de dados utilizando planilhas ou outra tecnologia.
- É desenvolvido um processo formal e estruturado de recolha e análise das informações de inteligência de mercado e de fornecedores oriundos de fontes múltiplas.
- Atribuir responsabilidades separadas para a manutenção de informações da inteligência de mercado e para as bases de dados dos fornecedores.
- As informações dos mercados e a base de dados dos fornecedores são validadas e actualizadas regularmente.
- A troca de informações em tempo real é feita entre funções das cadeias de fornecimento.
- Os produtos são classificados e uma estrutura de codificação de conta é concebida para permitir a fácil identificação e a comunicação pelos utentes.
- Os pedidos de bens, materiais e serviços são equilibrados relativamente aos limites da capacidade de armazenagem, transporte, níveis de inventário e esquemas da cadeia de fornecimento.
- A capacidade de armazenamento e transporte é calculada ao mesmo tempo que se investiga e documenta opções de capacidade adicional.
- Mantém-se um esquema de aviso prévio que detecte ameaças e tendências adversas nas cadeias de fornecimento.
- Mantém-se relações positivas e transparentes com os principais fornecedores chave.



DAVID SMYER/CHS

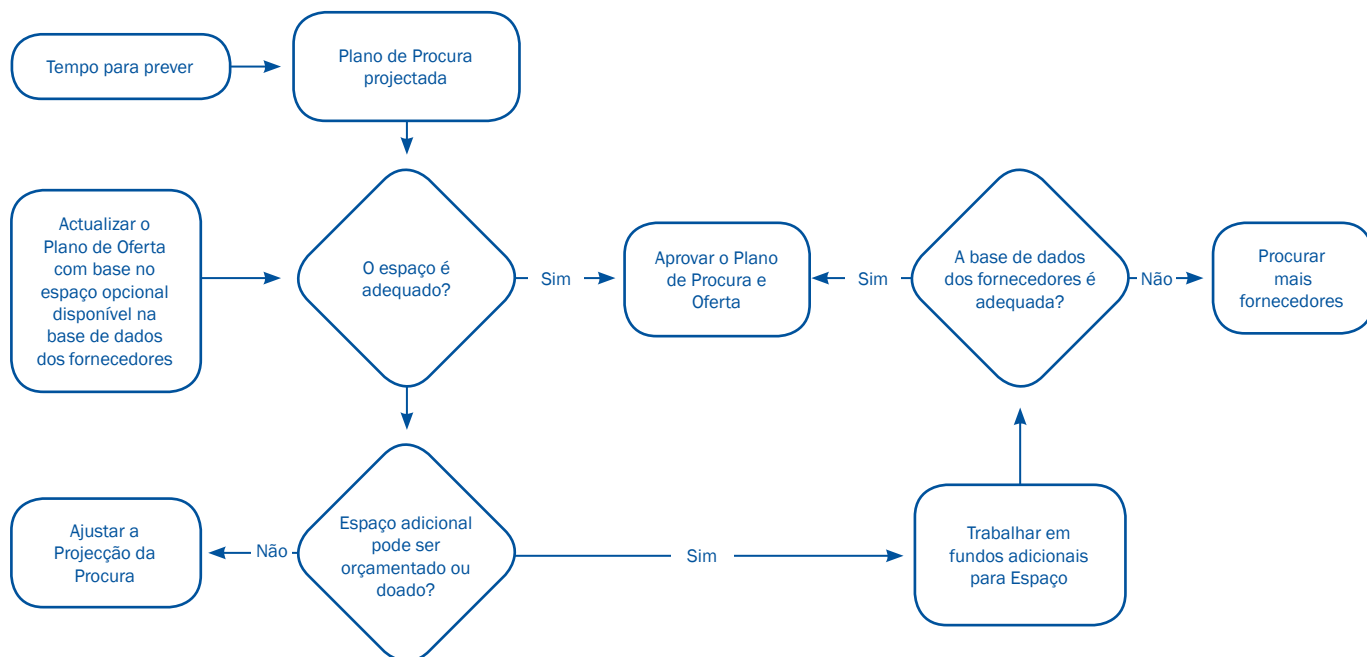
Dr. Jon Fielder do Hospital Kijabe consulta o seu colega Medico sobre o registo dos pacientes. O Dr. Fielder está directamente associado ao centro de aconselhamento e testagem voluntária do Hospital, que através deste 300 pacientes recebem o tratamento ARV fornecidos pela PEPFAR.

PASSO 7.1.3 – EQUILÍBRAR A OFERTA E A PROCURA

NOME DO PASSO	EQUILÍBRAR A OFERTA E A PROCURA
Número do passo	7.1.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de Procura. 2. Esboço da previsão de oferta. 3. Informação sobre orçamento e angariação de fundos. 4. Informação dos fornecedores.
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecimento de aquisição e cadeia de consumo. 2. Relatório sobre lacunas de oferta e reconciliação.
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. O coordenador de aquisições prepara o esquema dos materiais de acordo com as necessidades do planeamento. 2. Os gestores do programa e do orçamento revêem e aprova o processo de planeamento. 3. O director executivo ou o conselho directivo da organização aprovam o processo. 4. O responsável financeiro fornece informação e comentários ao processo de previsão. 5. Os coordenadores administrativos apoiam a operação de oferta.
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador financeiro: compatibiliza o planeamento financeiro com a cadeia de aquisições. 2. Coordenador administrativo: leva a cabo um serviço atempado de selecção das contratações de fornecedores; trata da administração dos contratos.
Sumário	A cadeia de procura de toda a organização e as questões orçamentais devem ser ajustadas e analisadas de modo a acomodar as restrições de gestão da cadeia de fornecimentos e permitir a racionalização e eficácia na oferta, armazenagem, manuseamento, distribuição e utilização.

Uma vez que as necessidades do projecto foram determinadas através do plano de procura e identificadas as opções de oferta também através do planeamento de oferta, estes dois elementos devem ser alinhados para que o plano de oferta fique completo.

Muitas vezes na prática, sucede que o plano de oferta e o seu equilíbrio com a procura são feitos em simultâneo num esforço de equipa entre o departamento/ unidade de pedidos e o coordenador/unidade de aquisições. Neste caso, o processo de planeamento de oferta descrito acima (**Passo 7.1.2**) é apenas um passo teórico. Para alcançar isto, siga os sub-passos no quadro abaixo.



Os planos de procura e oferta têm de ser ajustados e equilibrados através de um processo de colaboração que atravessa toda a organização a nível funcional ou de projecto de modo a concretizar devidamente toda a linha de aquisição e oferta.

O coordenador financeiro deve estar envolvido nas definições das linhas de aquisição e oferta de modo a poder planear de forma apropriada os recursos financeiros e apoiar o processo de aquisições (particularmente os pagamentos aos fornecedores e prestadores de serviços).

O coordenador administrativo deverá ser informado das linhas de distribuição e discuti-las com o coordenador de aquisições de modo a saber até que ponto os diferentes prestadores de serviços (nomeadamente transportadores) estão envolvidos no processo de aquisição e distribuição, assim como a quantidade de espaço necessário no armazém. Esta informação permite um serviço atempado no que diz respeito à selecção e contratação do fornecedor de serviços.

1. Características chave

- O plano integra as fontes de informação existentes através de planilhas ou outra tecnologia.
- Permite colaboração entre as funções da organização para uma planificação eficiente.
- O plano fornece informação simples e directa que permite análises e cálculos apoiados por planilhas ou outras ferramentas.

- Permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variações nas projecções de fundos, ambiente logístico e/ou outras condicionantes de mercado.
- Proporciona informação agregada e desagregada.

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída responsabilidade do domínio do processo para a função de equilibrar a procura e oferta.
- Todas as fontes de dados são investigadas para averiguar a sua exactidão.
- Os processos de equilibrar a oferta e procura são aprovados e documentados segundo procedimento operativo padrão (SOP).
- O plano leva em consideração as flutuações nos ciclos de oferta e procura, bem como as condições ambientais da operação.¹
- A linha de distribuição tem de ser aprovada pelo coordenador executivo e pelos gestores de orçamento/do programa.

3. Melhores Práticas

- Os responsáveis têm total visão sobre os processos de procura e oferta durante o período de planeamento desejado.
- Há flexibilidade e resposta no equilíbrio oferta-procura.
- O plano fornece opções que vão ao encontro da procura, baseado em condições operacionais dinâmicas.
- Artigos de substituição, fontes alternativas e opções de entrega são pontos a identificar e considerar.
- Os utentes têm opções práticas para partilhar com outras pessoas interessadas, colegas ou outras partes interessadas. (É preferível que o exercício de equilíbrio entre oferta-procura seja efectuado a través de aplicações informáticas do tipo Excel).

¹ Por exemplo, a aquisição de medicamentos para a malária tem de ter em conta os picos altos e baixos da infecção; a aquisição de produtos agrícolas deve considerar que os preços baixam logo após a colheita; a aquisição de produtos para áreas que são difíceis de alcançar durante a época das chuvas tem de ser igualmente equacionada.

PASSO 7.1.4 – PLANEAR REDE DE LOGÍSTICAS

NOME DO PASSO	PLENEAR REDE DE LOGÍSTICAS
Número do passo	7.1.4
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de distribuição 2. Esquema de pedidos 3. Plano de inventário 4. Plano de contingência 5. Historial das transacções (remessa) 6. Registos da manutenção espaço de armazém
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do mercado de armazenagem 2. Análise do mercado de transportes 3. Relatório sobre a situação do espaço de armazém: localização, dimensão, formato, capacidade, custos, produtividade, condições de segurança, etc. 4. Relatório da situação de transporte: localização, capacidade e condição 5. Plano de minimização de riscos: segurança, manutenção, fumigação, controle de pragas, etc. 6. Contratos de transportes 7. Contratos de armazém
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. O gestor do programa/orçamento fornece informação. 2. O gestor logístico lidera o processo 3. O gestor da frota fornece informações ao gestor logístico
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamento do programa 2. Aquisição 3. Gestão de inventário 4. Gestão logística 5. Gestão orçamental
Sumário	Na base da linha de procura e oferta, a equipa de gestão de oferta tem de planear em detalhe as condições físicas em que se concretiza a linha de distribuição.

O planeamento logístico abrange a planificação de armazenagem e transporte. Inclui a determinação da localização dos armazéns; capacidade; e condições, incluindo estruturas de da disposição/formato, segurança e acessibilidade. Também envolve o planeamento de como entregar os produtos nos pontos de distribuição de modo seguro e atempado.

Quando a cadeia de distribuição é aprovada, as actividades físicas e de transacção e as condições de realização da cadeia têm de ser planeadas ao detalhe pelas unidades de cadeia de fornecimento e de aquisição. Isso inclui a identificação detalhada e a avaliação dos armazéns e outras estruturas de

armazenamento assim como a identificação de vendedores preliminares e dos fornecedores de serviços.

O planeamento logístico inclui todos os detalhes passo-a-passo de aquisição, fornecimento, recepção, armazenagem, despacho e distribuição, incluindo planeamento da gestão das frotas e transporte, planos de relatório da GCF e análise das necessidades e planeamento do pessoal e dos contratantes.

1. Características chave

- O plano integra as fontes de informação existentes através de plantilhas ou outra tecnologia.
- Fornece informação simples e directa que permite análises e cálculos apoiados por plantilhas ou outra tecnologia.
- O plano permite a comparação entre cenários alternativos de acordo com variáveis de armazenagem e variáveis de transporte.
- Inclui a realização de análise da localização e capacidade das instalações, com consideração dos custos.
- Inclui a realização da análise das necessidades e capacidade de transporte, com consideração dos custos.
- O plano examina as alternativas das redes logísticas.
- Reage a mudanças frequentes ou súbitas nos requisitos do serviço.
- O plano fornece um repositório de dados relativos à armazenagem e transporte e modos de disseminar a informação.

2. Requisitos Mínimos

- É atribuída a responsabilidade específica à função de planeamento da rede de logísticas.
- Todas as fontes de dados são verificadas para testar a sua exactidão.
- Os processos de planeamento das redes logísticas são aprovados e documentados segundo procedimento operativo padrão (SOP).
- Existe uma metodologia facilitadora dos processos repetitivos.

3. Melhores Práticas

- O calendário do planeamento é definido e a aderência ao mesmo é rigorosa.
- É realizado um planeamento colaborativo.
- O plano utiliza fontes de dados existentes, incluindo previsões de fornecimento, esquemas de pedidos, relatórios de lacunas, planos de inventário e planos de contingência.

- Existe um processo formal e estruturado de recolha de informação de inteligência de mercado e de informações internas de fontes múltiplas.
- As informações de inteligência de mercados e os dados internos são validados e actualizados regularmente.
- Mantém-se uma troca de informações em tempo real dentro das funções das cadeias de fornecimento.
- Mantém-se uma listagem de transportadores actuais e potenciais, sua localização, capacidade e preço.
- Mantém-se uma lista de armazéns actuais e potenciais, localização, condições e capacidade.

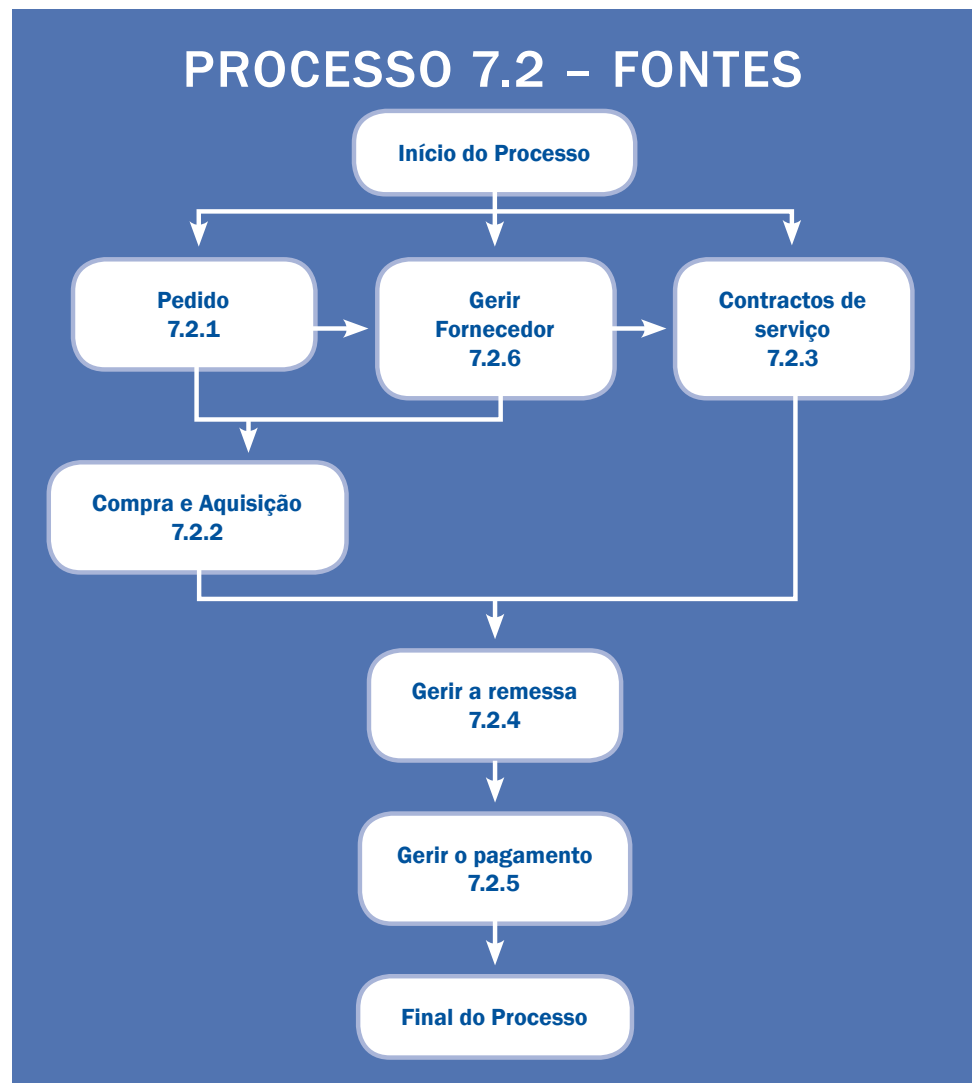
PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.2 – FONTES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As fontes referem-se a um certo número de processos destinados a facilitarem os pedidos de bens, materiais e serviços dos departamentos/unidades; a conversão desses pedidos em compras, assegurando a entrega dos produtos ou serviços solicitados; e no caso dos produtos, abrange igualmente a sua armazenagem e distribuição às partes que os pediram/utilizadores.

O tratamento das fontes requer a compreensão das condições de mercado de oferta; encontrar, avaliar e envolver fornecedores e manter uma base de dados dos mesmos; rastrear e gerir os fluxos de bens e material desde o fornecedor ou doador até ao destino final.

FLUXO DO PROCESSO



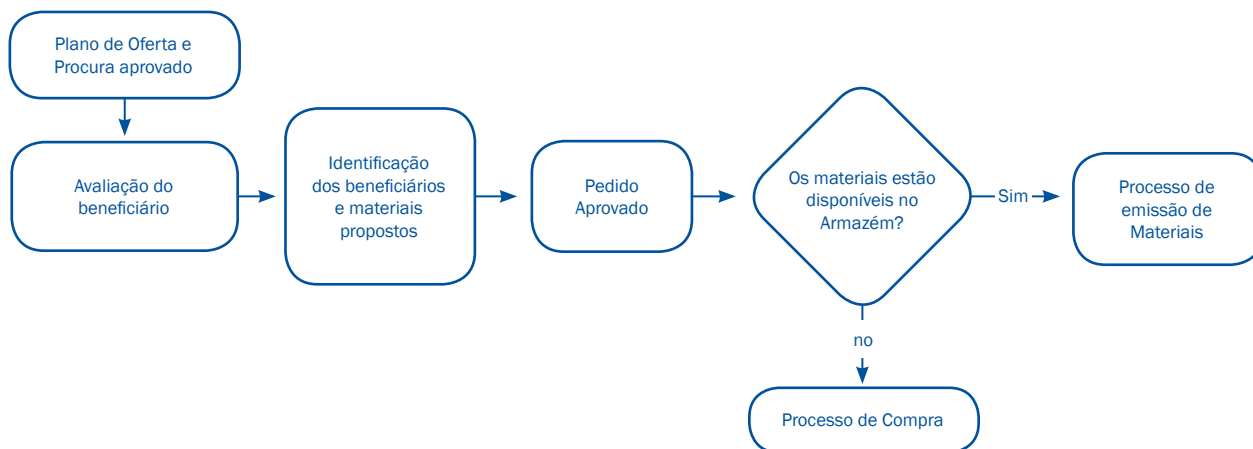
PASSO 7.2.1 – PEDIDOS

NOME DO PASSO	PEDIDO
Número do passo	7.2.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Especificação dos produtos incluindo quantidade e qualidade2. Destino dos produtos pedidos e uso a que se destinam
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Formulário de Pedido Aprovado
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Requerente2. Unidade ou pessoa responsável pelo orçamento3. Coordenador de aquisições4. Coordenador financeiro
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. O requerente apresenta o pedido.2. A unidade ou o responsável pelo orçamento é quem aprova3. O coordenador de aquisições recebe o pedido.4. O coordenador financeiro recebe as cópias dos pedidos
Sumário	O requerente faz o pedido de aquisição baseado num plano de aquisições aprovado

Um pedido de fornecimentos inicia-se pela existência de necessidades em qualquer unidade funcional respeitante quer a um projecto aprovado (tal como fornecimento de alimentos ou material médico) quer para consumo interno (tal com equipamento de escritório ou mobiliário). O responsável pelos pedidos tem de seguir procedimentos apropriados para realizar o pedido de fornecimentos.

Os bens, materiais ou serviços pedidos (doravante aqui designados por “produtos”) deverão ser identificados no plano de oferta e procura e na linha de distribuição aprovada, a menos que se trate de algo não planeado ou uma emergência aprovada pela chefia da organização.

Para alcançar isto, siga os sub-passos no quadro abaixo.



No final do processo de planeamento, aprova-se um plano de oferta e procura que assume a forma de uma linha de distribuição e um plano logístico (ver **Passo 7.1.4**). A execução do plano de logísticas começa com um pedido de aquisição, que vem das unidades funcionais quer para produtos para consumo interno, quer para distribuição de usuários externos (beneficiários).

No que concerne a produtos para uso interno, cada unidade funcional prepara o respectivo pedido (RFG) ou de serviços (RFS), de preferência uma vez por período (por exemplo, no início de cada ano financeiro). O pedido é aprovado pela chefia da organização e submetido à unidade de aquisição para despacho.

Quanto aos produtos destinados a distribuição externa, o plano de distribuição é preparado pela respectiva unidade de programa e submetido para aprovação pela chefia da organização. Dentro do plano de distribuição um certo número de produtos requeridos são identificados e um RFG ou RFS é preparado pelo Dono do plano de distribuição (requerente). O pedido é aprovado pela chefia da organização e submetido à unidade de aquisição para despacho, bem como à unidade de logísticas/GCF para o respectivo planeamento logístico.

Para o RFGs, o Coordenador de Logísticas ou da GCF verifica a disponibilidade de produtos em stock. Se os produtos estão em stock, o pedido é executado do stock existente. Se os itens não estão em stock, inicia-se um processo de compra.

1. Características chave

- O plano integra fontes de informação existentes, tais como informações do mercado, dos fornecedores e sistemas de informação sobre produtos.

- Reflecte informação do planeamento contida no plano operacional, programas aprovados, planos de oferta e procura, e plano logístico.
- Os produtos são identificados pelo requerente (gestor de orçamento/ programa ou usuário do outro lado) o qual fornece todas as especificações relevantes num formulário de pedido de compra ou RFG/RFS. Nos casos de produtos habituais, a referência pode ser feita a entregas anteriores, assegurando assim que os produtos preenchem os requisitos do pedido.
- O requerente entra em contacto com o coordenador de aquisição/ logístico para identificar a disponibilidade dos produtos ou outros factores que possam afectar o pedido.
- Os formulários de requisição são verificados e confirmados pelo dono e/ou chefe de departamento e aprovados pela chefia antes de serem submetidos ao departamento de aquisição.
- Os pedidos são documentados utilizando um sistema pré-definido de registo. As informações são validadas periodicamente.

2. Requisitos Mínimos

- Os pedidos são documentados utilizando formulários e procedimentos previamente aprovados.
- Incluem especificações e quantidades detalhadas.
- Os pedidos são verificados e autorizados por um coordenador autorizado (responsável de orçamento ou chefe de unidade) e aprovados pela chefia da organização.

3. Melhores Práticas

- A requisição é baseada numa rigorosa avaliação das necessidades e do inventário e sob confirmação da disponibilidade dos produtos requeridos dentro e fora da organização, através do departamento de compras.
- O requerente preenche formulários padrão de requisição de compras e fornece especificações exaustivas sobre o produto e sobre os requisitos da entrega.
- O formulário da requisição de compra é revisto pelo responsável de orçamento ou pelo chefe de departamento sob confirmação dos fundos e da relevância do pedido, e depois aprovado pela chefia da organização.
- O formulário de requisição da compra é submetido ao departamento de aquisição para processamento com uma análise apropriada e o

enquadramento do tempo. Requisições “urgentes” frequentes não são uma boa prática.

- A unidade de aquisição fornece informação rápida inicial sobre os pedidos submetidos e mantém o requerente informado sobre o desenvolvimento do processo de requisição.
- O requerente não pode aprovar os seus próprios pedidos.
- Nos casos em que a organização actua em nome de uma terceira parte, o pedido original do parceiro tem de ser incluído no formulário de requisição submetido pelo coordenador/departamento requerente.
- Através do preenchimento da requisição, o requerente fornece informação construtiva e de qualidade à monitorização do desempenho.

PASSO 7.2.2 – COMPRA E AQUISIÇÃO

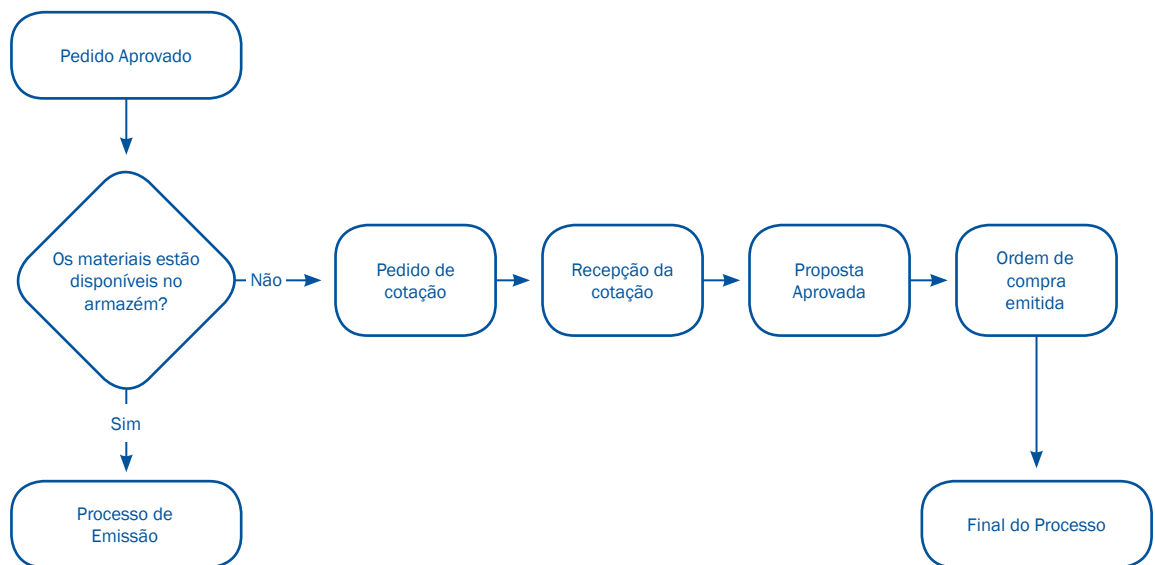
NOME DO PASSO	COMPRA E AQUISIÇÃO
Número do passo	7.2.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de Aquisição 2. Aprovação do planeamento de oferta e procura e linha de distribuição 3. Aprovação dos formulários de requisição 4. Aprovação da lista de fornecedores 5. Lista de especificações de itens aprovados/permitidos 6. Amostra de Contratos de aquisição 7. Para compras frequentes, os contratos existentes incluindo os custos dos produtos já previamente negociados
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedido de cotações (RFQ) 2. Relatório de análise de propostas 3. Contrato ou ordem de compra aprovado
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requerente 2. Coordenador de aquisições 3. Comité de aquisições 4. Fornecedores 5. Autoridade local (se necessário)
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidade requerente: inicia o formulário de requisição 2. Unidade financeira: fornece informação sobre a codificação contabilística e o fluxo de caixa 3. O comité de aquisições incluindo pessoal de outras unidades: testemunha o processo do RFQ para fazer o pedido 4. Coordenador logístico: lança os produtos no sistema de gestão de inventários 5. Unidade de conformidade: revê os acordos de aquisição 6. Chefia da Organização: dá as aprovações
Sumário	Um pedido de compra aprovado inicia um processo de compra iniciando-se com um pedido das cotações e termina numa ordem de compra ou contrato com os fornecedores seleccionados.

A compra é uma parte do processo de aquisição durante a qual as requisições de aquisição aprovadas são de facto processadas colocando a ordem de compra aprovada junto ao fornecedor escolhido. O processo de compra segue em geral os passos abaixo:

1. Entrega de um pedido de cotações baseado no formulário de requisição de compra
2. Recepção de propostas de possíveis fornecedores
3. Análise e selecção das propostas dos fornecedores
4. Entrega de uma ordem de compra ou contrato de compra relativo a um fornecedor seleccionado

Uma ordem de compra é criada e preparada baseando-se em informações do formulário de requisição e nos preços fornecidos pelo fornecedor seleccionado. A compra dos materiais, bens, e serviços (daqui em diante referidos como “produtos”) deve ser encomendada quer através de um formulário de compra quer através de um contrato de aquisição aprovado.

No caso de doações em espécie, o processo de aquisição consiste em fazer um pedido de entrega ou encaminhamento, ou aceitar uma nota de doação ou autorização de transferência. Neste caso não é a organização que selecciona o fornecedor, mas pode envolver-se com o doador na definição das especificações do produto e no planeamento da distribuição. Para facilitar a apresentação, esta secção foca-se nas compras, com o entendimento de que alguns processos de compra não são relevantes, especialmente no que concerne a doações em espécie. Para concretizar estes pontos devem seguir-se os sub-passos do quadro abaixo:



O processo de compra segue os seguintes passos:

- A requisição de compra é aprovada se os produtos requeridos não estão em stock.
- O coordenador de compras solicita as cotações dos produtos aos fornecedores.
- Uma pessoa diferente do coordenador de compras recebe as cotações.
- A comissão de licitação revê as cotações. Diferentes níveis de recepção e aprovação de propostas podem ser acordados pela organização baseada nos valores dos produtos (ver “Riscos Associados às Aquisições” na **Lista de Verificação de Conformidade** para mais detalhes).

- A chefia da organização aprova o relatório comparativo das propostas.
- O coordenador das compras prepara um contrato ou pedido de compra que é verificado pela comissão de licitação e aprovado pela chefia da organização.
- O contrato ou pedido de compra é emitido ao(s) fornecedor(s) seleccionado(s).

1. Características Chave

- Um sistema de informação (manual ou informático) é posto a funcionar para registo da informação, desde as as requisições de compra aprovadas até à compra efectiva e utilização de produtos. Isto destina-se a assegurar consistência na preparação e concretização da compra assim como, a uma gestão adequada do inventário.
- É estabelecida uma política de aquisições que define os padrões de aquisição, os procedimentos e as etapas a seguir. A política determina a imparcialidade e transparência da compra dos produtos, estabelece níveis de aprovação, e estabelece níveis de valores de aquisição de produtos que precisem de compra directa, sem recolha de propostas, bem como as que precisam de passar por um processo de pedidos de quotações (RFQ) e processos de análise de propostas.
- Quem aprovar a ordem de compra confirma que ela é permitida pela legislação local e pelas práticas de negócios em vigor. (A aquisição e manuseamento de certos tipos de produtos segue regras e padrões nacionais e internacionais muito específicos).
- As RFQs são preparadas com informação contida na requisição aprovada.
- Processos correctos permitem uma competição justa, equitativa e transparente.
- A ordem de compra permite uma descrição das condições de compra e das regras que os fornecedores devem respeitar de modo a evitar possíveis conflitos durante o processo de compra.
- O processo de compra e os documentos respectivos respeitam inteiramente os regulamentos e políticas do governo local e doadores.

2. Requisitos Mínimos

- As políticas de compra e SOP são estabelecidas providenciando orientações claras em todas as categorias de compras, incluindo matrizes e níveis de aprovação.
- Os termos de referência das compras definem as funções e responsabilidades do pessoal envolvido na compra, bem como as estratégias e abordagens no relacionamento com os fornecedores.



Uma cooperativa de agricultores reúne-se em Svay Rieng, Cambodja.

- Um formulário de ordem de compra aprovado contém todas as condições requeridas no processamento da compra.
- Há um código de conduta que inclui uma política de gestão de conflitos de interesses.

3. Melhores Práticas

- Existem formulários de ordens de compra e contratos modelo de aquisição (p. ex., compras locais ou internacionais, acordos de serviços, etc.) que são utilizados de modo consistente.
- É estabelecido um sistema devidamente actualizado que regista o desempenho dos fornecedores e outras informações relevantes e que permite a monitorização dos fornecedores, a minimização dos riscos e a credibilidade da organização.
- É aprovado um nível de compras, bem como um quadro de autorização que permite à organização processar compras adequadas de bens e serviços utilizando as categorias de compras apropriadas.
- São enviados regularmente relatórios de aquisição aos empregados relevantes, fornecendo informação actualizada e estado de todas as ordens de compras efectuadas. Realizam-se reuniões regulares de coordenação entre os gestores, o departamento de aquisições e o departamento financeiro.
- Existe um processo de pagamento com passos detalhados a seguir, bem como uma lista de documentos de apoio a adicionar a todos os pedidos de pagamento.
- SOPs contém instruções para submeter RFQs e a recepção das propostas dos fornecedores interessados, incluindo o método de correspondência (p. ex., email, fax, envelopes selados...), prazos limite e outros mecanismos (p. ex., caixa de propostas ou um responsável pela sua recepção).
- Existe um sistema de rastreamento e acompanhamento de aquisições que refere a situação do pedido feito e fornece outra informação detalhada como desempenho dos fornecedores, historial do relacionamento de negócios entre a organização e os fornecedores, qualidade dos itens cotados e/ou recebidos, duração da entrega dos bens ou serviços após boa recepção da ordem de compra aprovada.
- Existe um sistema de informação para validar que os bens e materiais adquiridos se podem ajustar às restrições da cadeia de fornecimento (capacidade do armazém, etc).
- Os procedimentos de selecção de fornecedores proporcionam

informação detalhada sobre o tratamento das cotações e permitem a documentação de uma competição justa e transparente.

- Um sistema de arquivamento permite a manutenção dos comentários dos responsáveis pela revisão que podem ser usados como referência em futuros negócios com os fornecedores.
- Um sistema de informação permite à organização enviar notas de rejeição de propostas aos fornecedores cuja licitação não foi aceite.
- A ordem de compra inclui opções para atribuir custos a um centro de custo específico (p. ex., um projecto em especial ou fonte de financiamento).

PASSO 7.2.3 – CONTRATOS

NOME DO PASSO	CONTRATOS
Número do Passo	7.2.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Política de acordos2. Formulários de requisição aprovados3. Lista de fornecedores aprovados4. Exemplos de contratos
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Pedidos de cotação (RFQ)2. Relatório de análise das propostas3. Contratos/ordens de compra aprovadas
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. O requerente2. O coordenador de aquisições3. Comissão de aquisições4. Fornecedores de bens e serviços5. Governo do país anfitrião – conforme os casos (alguns países exigem o registo dos contratos)
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade de pedidos: inicia o formulário da requisição2. Unidade financeira: lida com a informação sobre os códigos contabilísticos e fluxo de caixa3. A comissão de aquisição, incluindo pessoal de outros departamentos: testemunha o processo de RFQ de encomenda4. Coordenador de logísticas: lança os produtos no sistema de gestão de inventário5. Unidade de verificação de conformidade: revê os acordos de aquisição6. Chefia da organização: emite as aprovações
Sumário	Os contratos devem ser desenvolvidos para todas as aquisições de produtos ou serviços.

Estas linhas de orientação abrangem o processo de criação de um acordo comercial, durante o qual os produtos aprovados, serviços de consultadoria ou pedidos de equipamento são eficazmente processados entrando num contrato com o fornecedor individual, companhia ou prestador de serviços.

O processo contratual segue geralmente os seguintes passos:

- Submissão de um pedido de cotações (RFQ) baseado num formulário de requisição de compra e no âmbito do trabalho em curso
- Recepção de propostas de possíveis fornecedores ou prestador de serviços
- Análise de propostas e selecção de um fornecedor ou prestador de serviços

- Submissão de uma a ordem de compra² ou contrato com o fornecedor ou prestador de serviços seleccionado

O contrato é preparado baseado nas informações dos formulários de requisição, no âmbito do trabalho (SOW) e nas cotações recebidas da parte do fornecedor ou prestador de serviços seleccionado, usando de preferência um contrato-modelo aprovado.

O coordenador de compras, com a assistência das unidades de financiamento e de pedidos, deve elaborar um contrato sempre que um fornecedor é seleccionado. O contrato deve basear-se na legislação local, requisitos laborais e outros requerimentos se necessário.

Os contratados não são empregados da organização. Os seus contratos devem estipular claramente as limitações da sua associação com a organização. Para as diferenças entre contratados e empregados é conveniente analisar o capítulo 8, Guia dos Recursos Humanos.

1. Características Chave

- É instituído um registo de contratos e acordos (normal ou computadorizado) para registar a informação relativa a todos os contratos.
- É estabelecida uma política de assinatura de acordos a que se adere.
- Todos os contratos se baseiam num modelo legalmente revisto e aprovado.

2. Requisitos Mínimos

- As políticas contratuais e SOP estão em vigor para proporcionar orientações claras sobre a revisão e aprovação dos patamares respectivos.
- Os acordos são apoiados por uma clara visão do âmbito do trabalho, factura de materiais ou serviços com especificações detalhadas sobre os bens ou serviços pedidos.
- Todos os contratos devem ser revistos tendo em conta possíveis conflitos programáticos com outras unidades funcionais da organização.
- Devem ocorrer revisões orçamentais para assegurar que as obrigações financeiras são devidamente planeadas.
- Deve existir um registo exaustivo de todas as negociações contratuais e correspondência relacionada.
- Apenas pessoal devidamente autorizado e identificado nas delegações

² Nota: Uma ordem de compra é um contrato.

contratuais possui autoridade para negociar, rever ou iniciar um contrato em nome da organização.

- Existe um código de conduta que inclui uma política de gestão de conflitos de interesses.
- Nos contratos que envolvem licitação, o respectivo processo tem de ser documentado.

3. Melhores práticas

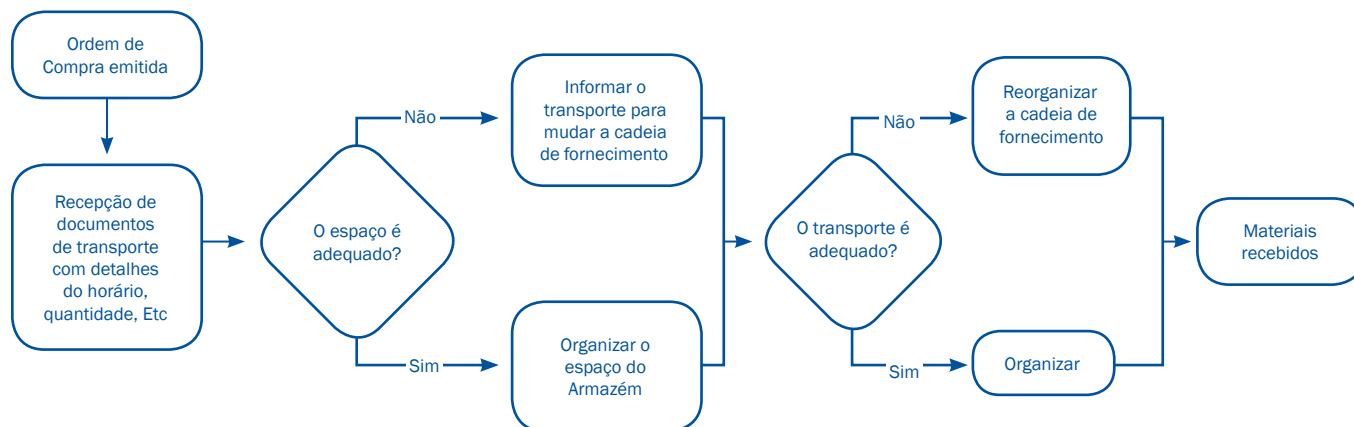
- Todos os contratos e acordos têm uma revisão legal documentada de modo a assegurar que se destinam ao fim pretendido sem criar problemas legais desnecessários ou riscos à organização.
- Todos os contratos entram no registo contratual da organização.
- Todos os contratos incluem o título da posição do empregado responsável pela elaboração do contrato e sua gestão.
- Deve ser aberto um dossiê de contrato oficial para todos os novos contratos. Nele devem ser incluídos esboços do contrato, cópias alteradas e uma cópia assinada do original. O dossiê será arquivado no departamento respectivo.
- O pessoal envolvido na negociação ou nos estabelecimentos de contratos deve possuir conhecimentos apropriados da legislação contratual.

PASSO 7.2.4 - GESTÃO DE REMESSAS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE REMESSAS (TRANSPORTE E ENTREGA DOS FORNECEDORES)
Número do Passo	7.2.4
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade e condições de recebimento do(s) armazém(s) 2. Quantidade, qualidade e requisitos de espaço 3. Antecipação do tempo de armazenamento e custos de utilização 4. Cotações. Ordens de compra ou certificados de doação 5. Datas de entrega, termos e condições 6. Informações sobre transportes e horários usuais de trânsito
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos/ordens de transporte 2. Folha de itinerário ou notas de recepção das mercadorias 3. Boa recepção dos produtos 4. Relatório de entregas 5. Reclamação sobre perdas e danos
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador logístico/de aquisições 2. Receptor (fiel de armazém ou gestor do programa/orçamento) 3. Transportadores e fornecedores 4. Outros prestadores de serviços, tais como agentes burocráticos, supervisores, ou outros trabalhadores
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportadores: fornecem informação sobre a remessa a receber, tempos de entrega, termos e condições 2. Fornecedores: fornecem detalhes sobre a remessa 3. Parte Requerente: fornece informação sobre a entrega
Sumário	A remessa consiste no movimento e entrega dos bens e materiais adquiridos desde o armazém do fornecedor até ao coordenador requerente ou ao armazém da organização. Também pode estender-se até à entrega ao destinatário final.

Os produtos adquiridos têm de ser levados desde o fornecedor até à entidade que os pediu. O processo de entrega envolve transporte. Em alguns casos, os produtos podem ser produzidos localmente, por exemplo, no mesmo país, e colhidos pela agência ou entregues pelo fornecedor. Noutros casos os produtos são adquiridos no estrangeiro e são remetidos por avião, navio, comboio, estrada ou qualquer combinação destes meios, até ao ponto de entrega designado.

Os produtos vindos do estrangeiro têm de ter despacho alfandegário e estão sujeitos à legislação de comércio internacional e leis locais sobre importação de bens. O transporte pode ser acordado com o fornecedor ou pela organização/comprador. Os termos da entrega, o título associado e os riscos têm de ser acordados na altura em que é feito o pedido (ver **Passo 7.2.2**). Para concretizar este ponto devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



Os produtos são enviados pelo fornecedor e entregues no armazém da organização ou à entidade requerente de acordo com o contrato ou ordem de compra emitida. No caso de produtos que ocupem muito espaço nos armazéns da organização, o coordenador logístico deve determinar se haverá espaço suficiente para armazenar as remessas antes da compra e entrega. Se não houver, esse empregado ou o coordenador de compras deve providenciar espaço adicional. A entrega será atrasada até à disponibilização do espaço adequado.

Se a organização se responsabilizar por trazer os produtos desde o armazém do transportador, o coordenador logístico ou de compras têm de se assegurar que haverá opções adequadas de transporte para facilitar o processo de entrega. Para uma explicação detalhada dos termos de entrega, ver o item Incoterms 2000³.

Todas as entregas têm de ser documentadas utilizando como documentos a folha de itinerário e a recepção tem de ser reconhecida no mesmo documento ou nota de recepção de bens. Qualquer discrepância na qualidade ou quantidades deve ser anotada.

Para produtos de grande volume ou frágeis, o processo de entrega deve ser testemunhado por um assistente independente e documentado num

³ Pohjola (n.d.) Incoterms 2000 : Pontos críticos no transporte internacional. Recuperado Dezembro 14, 2010 de <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf> ou PBB Global Logistics (n.d.)

relatório de supervisão. Este descreve claramente as condições de entrega e regista discrepâncias entre quantidade e qualidade pedidas e entregues. A responsabilidade por perdas e danos deve ser claramente determinada para ser incluída no relatório de perdas e respectivo processo de queixas.

Os produtos recebidos devem ser armazenados de modo ordenado de acordo com as melhores práticas de manuseamento e armazenagem. Geralmente o fornecedor ou doador dá orientações específicas para o manuseamento e armazenagem dos produtos.

1. Características Chave

- Existem sistemas confiáveis manuais e electrónicos para registar e gerir as informações de inventário.
- Existe um sistema implantado que certifica as quantidades e qualidade dos produtos recebidos de acordo com os documentos e/ou pedidos e que permite gerir perdas e danos relativos a contratos de compra e transporte.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição recebem dos fornecedores informações antecipadas sobre as condições do envio e entrega.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição conseguem determinar se uma remessa programada para entrar pode ou não ser acomodada com base nas restrições (capacidade de armazenagem, recursos, etc.) a tempo de providenciar alternativas correctivas.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição estão em contacto permanente com os fornecedores e outros parceiros ao longo da cadeia de fornecimento para acompanhar a expedição dos produtos.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição recebem a documentação necessária tal como folhas de itinerário e facturas, com antecipação suficiente para despacho alfandegário atempado e para a entrega dos produtos.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição são informados, e se possível consultados sobre tempos de transporte e tempo estimado de entrega de modo a assegurar fluxos correctos e planeamento adequado da recepção.
- Os coordenadores logísticos e de aquisição conseguem manter uma lista de transportadores disponíveis com preçário que apoiem a rota planeada e os custos estimados do transporte.
- Quando o transporte é preparado pela organização, a comissão de aquisição deve apresentar o contrato de transporte e o levantamento ou desalfandegamento, conforme o caso. Os serviços de pedido de



Um abrigo familiar em Touloum, Chad. CRS está a responder as necessidades de urgência aos refugiados Sudaneses no Chad que se escaparam dos conflitos da região do Darfur, no oeste do Sudão.

transporte, levantamento e desalfandegamento devem seguir o processo descrito na secção de Compras.

2. Requisitos Mínimos

- O processo de recolha, envio e entrega é documentado através da factura, nota de entrega, folha de itinerário, nota de recepção dos produtos ou o certificado de recepção.
- Existem infra-estruturas e equipamento adequado para receber e armazenar os produtos. Estas incluem espaço de armazenagem apropriado e formulários/ferramentas de gestão de armazenamento.
- O coordenador que recebe é informado das datas e tempos estimados da entrega, tal como dos termos e condições de entrega antes das entregas.
- Os contratos de transporte e aquisição devem esclarecer os termos da entrega utilizando a linguagem específica “Incoterms”.

3. Melhores Práticas

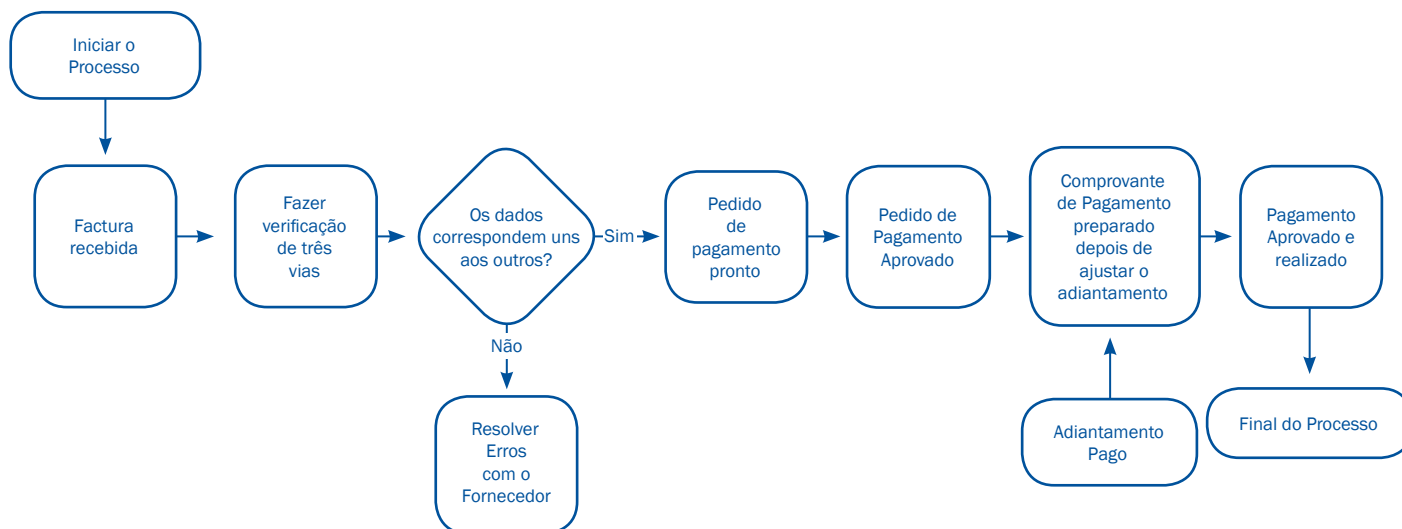
- Existe um sistema completo de informação de inventário em papel e electrónico com boas opções de arquivamento e recuperação de documentos.
- Existe um sistema de certificação de quantidade e qualidade para os produtos recebidos, para gerir perdas e danos e para pagamento às transportadoras.
- Se se trata de produtos específicos e/ou em grandes quantidades, tais como produtos agrícolas, torna-se necessário contratar um supervisor profissional independente.
- Se se trata de produtos importados e em grande quantidade, seria bom contratar um agente de transportes profissional e/ou um agente alfandegário ou despachante que facilite a burocracia da importação.
- Os contratos de aquisição e transporte devem especificar níveis de tolerância relativamente a quantidades, qualidade e termos de entrega.

PASSO 7.2.5 – GESTÃO DE PAGAMENTOS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE PAGAMENTOS
Número do passo	7.2.5
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Requisição da compra2. Ordem de compra3. Nota de recepção dos produtos4. Factura5. Relatórios de supervisão e outros
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Pedido de pagamento2. Documentação de pagamento (finanças)
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Fornecedor2. Coordenador de compras3. Gestor de armazém4. Coordenador financeiro5. Director da organização
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade financeira: processa e verifica os pagamentos2. Sistema de base de dados sobre os fornecedores/ informação de mercado: conduz a verificação de desempenho dos fornecedores e produtos
Sumário	As facturas dos fornecedores devem ser verificadas segundo o seu desempenho e processadas prontamente para pagamento.

Os pagamentos aos fornecedores só devem ser efectuados após bom cumprimento de todos os requisitos relativos à entrega dos produtos, de acordo com o estipulado no pedido/contrato. Os requisitos incluem especificação de materiais ou serviços, horário e termos de entrega e condições dos produtos à chegada.

Os responsáveis que fazem e aprovam pagamentos aos fornecedores devem assegurar-se que os interesses da organização estão protegidos. Para as encomendas que precisem de um relatório de inspecção, o pagamento só pode ser feito após a finalização do mesmo. Quaisquer perdas e danos devidos ao fornecedor ou outro intermediário devem ser abatidos ao pagamento, a menos que outros acordos de reclamação tenham sido estabelecidos. Para concretizar este ponto, devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



O fornecedor envia a factura depois da recepção dos produtos. O pessoal encarregue de receber as facturas verifica em triplicado que os produtos foram recebidos de acordo com a ordem de compra, que os preços conferem com o estipulado e que a factura confere com a conta final e certificação de qualidade. Se a verificação tripla identificar um problema em qualquer destes aspectos, a factura é devolvida ao fornecedor para rectificação.

Um pedido de pagamento é preparado baseando-se na factura com o apoio da ordem de compra, pedido de compra, comparação de propostas, nota de recepção e outros detalhes julgados convenientes. O pedido de pagamento é aprovado pelo supervisor do departamento que pediu.

A unidade financeira prepara a documentação de pagamento baseada no pedido de pagamento e após alguns ajustes para qualquer adiantamento já pago ou qualquer penalização ou interesse que seja aplicável. O pagamento é aprovado de acordo com a autoridade que aprova.

Para orientação nas questões financeiras relativas a aquisições e gestão de pagamentos, convém rever o capítulo 6, Guia Financeiro.

1. Características Chave

- O sistema de gestão de inventário e aquisição integra o sistema financeiro para permitir a verificação e autorização de pagamento aos fornecedores.
- Quem iniciar o pedido de pagamento realiza uma análise tripla entre a ordem de compra, a nota de recepção e a factura. O total facturado nunca pode ultrapassar o estipulado na ordem de compra ou o valor do recebido como estipula a nota de recepção.
- Os fornecedores devem entregar as facturas e toda a outra

documentação de apoio. A organização deve designar a pessoa ou o departamento que recebe as facturas.

- Todas as discrepâncias devem ser anotadas e comunicadas ao fornecedor. O pagamento só pode ser efectuado após o ajuste dessas diferenças. Ao fornecedor só pode ser paga a quantia do ajuste.
- Quem efectuar o pedido de pagamento deve assegurar-se de que haverá cláusulas de penalidade aplicáveis baseadas na ordem de compra inicial ou no contrato se o fornecedor não cumprir os requisitos especificados ou os termos de entrega.
- Os pagamentos nunca devem ser efectuados antes da confirmação de que os produtos foram bem entregues e todos os serviços certificados como completos e satisfatórios. Os produtos defeituosos, não recebidos ou serviços em desacordo com o estipulado não serão pagos.
- O pagamento antecipado aos fornecedores pode ser feito em ambientes específicos baseado em certas circunstâncias de compra. Contudo, em caso algum a organização será colocada na situação de aceitar o “menor dos males”. A regra geral estabelece que o valor pago antecipadamente nunca pode exceder o das mercadorias ou serviços já fornecidos ou recebidos pela organização. Esta nunca deve estar numa posição de crédito em relação ao fornecedor.
- Todos os pedidos de pagamento devem ser apoiados por documentação específica, incluindo, no mínimo, a requisição de compra, ordem de compra, nota de recepção e factura. No caso de ser necessário um relatório de supervisão ou outra análise de qualidade, os documentos respectivos devem ser anexados como documentação de suporte.

2. Requisitos Mínimos

- O pedido de pagamento é aprovado por uma pessoa diferente do coordenador de compras.
- A verificação tripla é efectuada e revista após recepção da factura do fornecedor.

3. Melhores Práticas

- A política de aquisições da organização e os contratos ou ordens de compra devem especificar os termos de entrega e do pagamento para evitar mal-entendidos ou litigâncias.
- Nenhum pagamento adiantado deve superar o valor da entrega na altura do adiantamento. Os adiantamentos aos fornecedores devem

ser uma excepção e não a regra. Qualquer adiantamento deve apenas cobrir parcialmente a parte dos produtos já entregue.

- Todos os pagamentos são aprovados com base numa matriz de autorização aprovada.
- A informação sobre pagamento e desempenho dos fornecedores é fornecida ao responsável pela actualização da base de dados dos fornecedores.

PASSO 7.2.6 – GESTÃO DE FORNECEDORES

NOME DO PASSO	GESTÃO DE FORNECEDORES
Número do passo	7.2.6
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Formulário de informação do fornecedor2. Relatórios de análise de mercado3. Revisão adhoc do desempenho dos fornecedores4. Aprovação em processo de pré-visualização
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Base de dados com informação sobre o mercado (produtos e fornecedores)2. Relatórios sobre o desempenho dos fornecedores
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de compras2. Coordenador de armazém3. Responsável pela actualização4. Director da organização
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Sistema financeiro2. Sistema de gestão de inventário3. Partilha de informação dos mercados entre unidades funcionais4. Chefia da organização para as relações com os fornecedores
Sumário	As organizações têm de manter informação adequada sobre os fornecedores e manter com eles relações correctas, abertas e transparentes.

A gestão de fornecimento é um dos papéis da unidade de aquisições. Consiste em reunir informação sobre fornecedores, produtos, inteligência de mercado, gestão do desempenho de fornecedores, gestão da relação dos fornecedores.

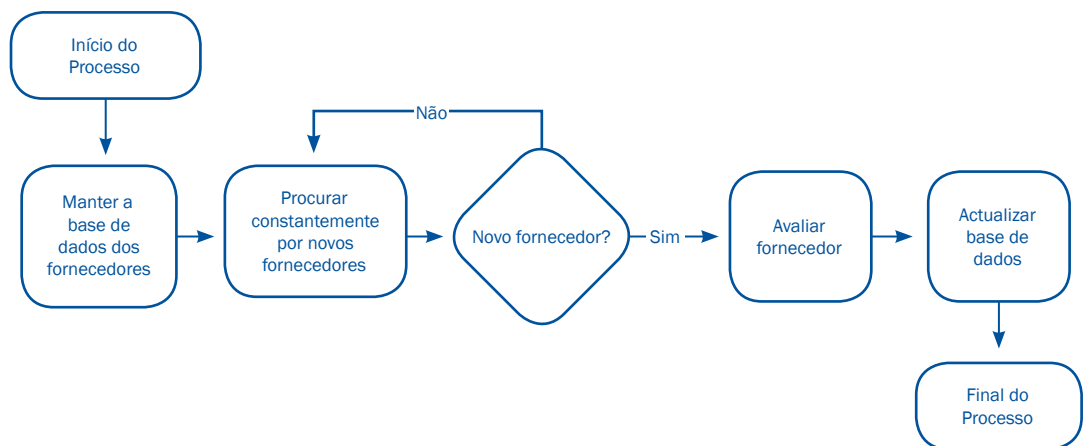
A informação sobre fornecedores, productos, e inteligência de mercado consiste na informação reunida e sistema de armazenamento ou numa base de dados onde os produtos normalmente adquiridos e os fornecedores frequentes são monitorizados e avaliados segundo o seu desempenho.

A gestão do desempenho dos fornecedores inclui a monitorização das entregas, informações do consumidor sobre a qualidade do produto, a qualidade do serviço, bem como a consistência e competitividade dos preços. Estes e outros indicadores podem variar de mercado para mercado, fornecedores, produtos, serviços, mas com o tempo essas variantes mostram tendências claras.

O relacionamento com os fornecedores é importante quando a organização realiza negócios regulares com os mesmos. Uma relação honesta e transparente permite recolher informações e efectuar bons negócios,

assegurando respeito mútuo e qualidade do serviço. A relação com qualquer fornecedor nunca deve ser causa de conflitos de interesses, favoritismo ou corrupção. Os responsáveis em contacto com fornecedores devem seguir sempre os comportamentos descritos no código de conduta.

Alguns doadores e/ou governos adoptam certas orientações relativas a fontes ou produtos e/ou fornecedores permitidos. A organização deve sempre assegurar-se que conhece e adere às referidas políticas dos doadores/governos, procedimentos, orientações ou restrições relativas a fontes de produtos, especificações, avaliação dos fornecedores ou filtragem de requisitos. Para implementar este ponto devem seguir-se os sub-passos do esquema abaixo.



1. Características chave

- Existe um banco de dados electrónico ou manual de todos os fornecedores atuais ou potenciais, que é mantido.
- O registo ou base de dados contém informação como a identificação e outros aspectos relativos ao fornecedor, locais de entrega possíveis (incluindo a hipótese de ser feita directamente no armazém) e tipos de produtos fornecidos. Também documenta o histórico das transacções com o fornecedor e permite a categorização do fornecedor pelo tipo de produto, localização, dimensão, e indicadores de desempenho que mostrem a credibilidade do mesmo.
- Uma pessoa (doravante chamada "actualizador") diferente do coordenador de aquisições, fica designada para actualizar a base de dados. Esta tarefa inclui a criação, modificação e apagamento do registo dos fornecedores e informação de fornecedores. Requer-se ao coordenador de aquisições e ao departamento de recepção que continuamente forneçam informação sobre o desempenho dos fornecedores.

- Um funcionário mais antigo que o actualizador revê continuamente a base de dados.
- A base de dados armazena e fornece informações sobre o desempenho dos fornecedores.
- O coordenador de aquisições e outros funcionários da organização mantêm comunicação com os fornecedores regulares através de meios comuns, como reuniões, telefone, fax, etc.
- O coordenador de aquisições leva a cabo análises regulares do mercado relativas aos produtos e fornecedores mais frequentemente usados e actualiza a base de dados.

2. Requisitos Mínimos

- A base de dados de informação do mercado é mantida em local seguro.
- O actualizador é uma pessoa diferente do coordenador de compras.
- Um funcionário mais antigo que o actualizador deve rever a base de dados regularmente.
- Todos os fornecedores são periodicamente revistos e actualizados na base de dados.
- Todos os fornecedores e respectivos produtos são avaliados regularmente para verificar se se encontram em conformidade com os requisitos governamentais ou dos doadores. Os fornecedores não conforme são excluídos de participar nas licitações da organização.

3. Melhores Práticas

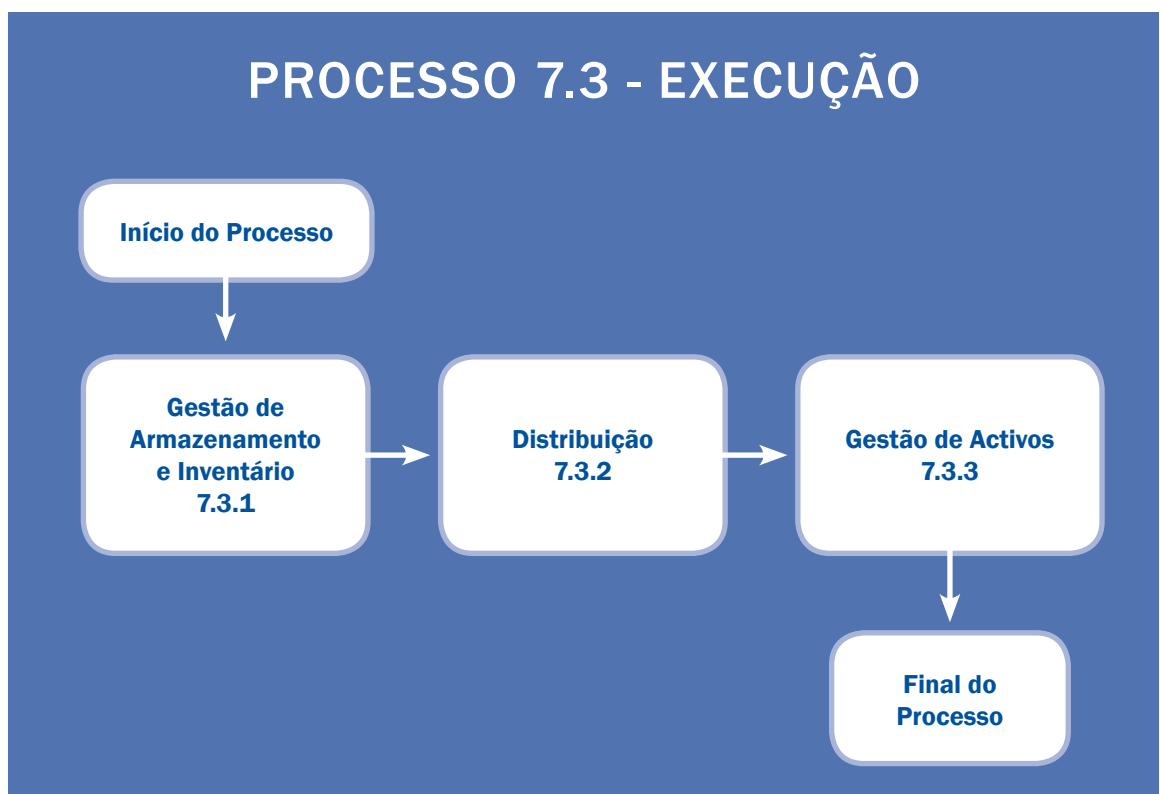
- O actualizador mede periodicamente o desempenho de cada fornecedor ou produto, segundo padrões pré-definidos (incluindo qualidade, custo, tempo e serviços). O período máximo permitido é um ano.
- A organização procura permanentemente novos fornecedores e modos alternativos de fornecimento.
- Existe um sistema formal de codificação relativo aos fornecedores e aos produtos.
- O sistema de informação de mercado permite a compreensão do total e detalhados preços dos produtos, incluindo custo de envio, custo de manutenção, custo de formação, operacionalidade, dimensão dos lotes/ custos de inventário, custos tecnológicos versus custos de métodos antiquados, controles governamentais, etc.

PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO 7.3 – EXECUÇÃO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A execução refere-se aos passos envolvidos na gestão do fluxo e armazenagem dos bens, materiais, serviços, e informação relacionada desde a origem à distribuição. A execução inclui movimentos de entrada e saída dos produtos; armazenagem, armazém e gestão de inventário; inspecções, manuseamento da entrega, despacho, distribuição, devolução/utilização dos produtos, materiais, e ou serviços; e disposição do stock danificado, fora do prazo, ou não desejado.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 7.3.1 – GESTÃO DE INVENTÁRIO E ARMAZÉM

NOME DO PASSO	GESTÃO DE INVENTÁRIO E ARMAZÉM
Número do passo	7.3.1
Entradas/Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Ordem de compra2. Folha de Itinerário/ listagem de embalagem/nota de entrega3. Relatório de supervisão4. Relatório da situação do inventário5. Mapa das instalações do armazém
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de aquisições: processa as aquisições até os produtos serem recebidos2. Parte receptora (coordenador de armazém ou gestor do programa/orçamento): trata dos recibos do inventário3. Fornecedores: fornecem os produtos4. Prestadores de serviços, incluído transportadores, despachantes, supervisores ou outros trabalhadores5. Auditores: avaliam as políticas e regulamentos de conformidade
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none">1. Unidade financeira: realiza o inventário, avalia o estado ou depreciação de activos, gere processos de reclamação2. Unidade de programação: completa os progressos das actividades do programa e efectua os relatórios finais3. Prestadores de serviços: incluem transportadores, supervisores, coordenadores de saúde, etc.
Sumário	A gestão de armazém e de inventário são duas actividades estreitamente relacionadas que, quando combinadas, asseguram uma gestão adequada e segura dos produtos adquiridos, armazenados e despachados para os utentes.

A secção da gestão de armazém define os requisitos da actividade de armazenagem e gere a movimentação de todos os produtos armazenados, incluindo as transacções associadas relativas aos produtos que estão a ser recebidos no armazém ou enviados por remessa.

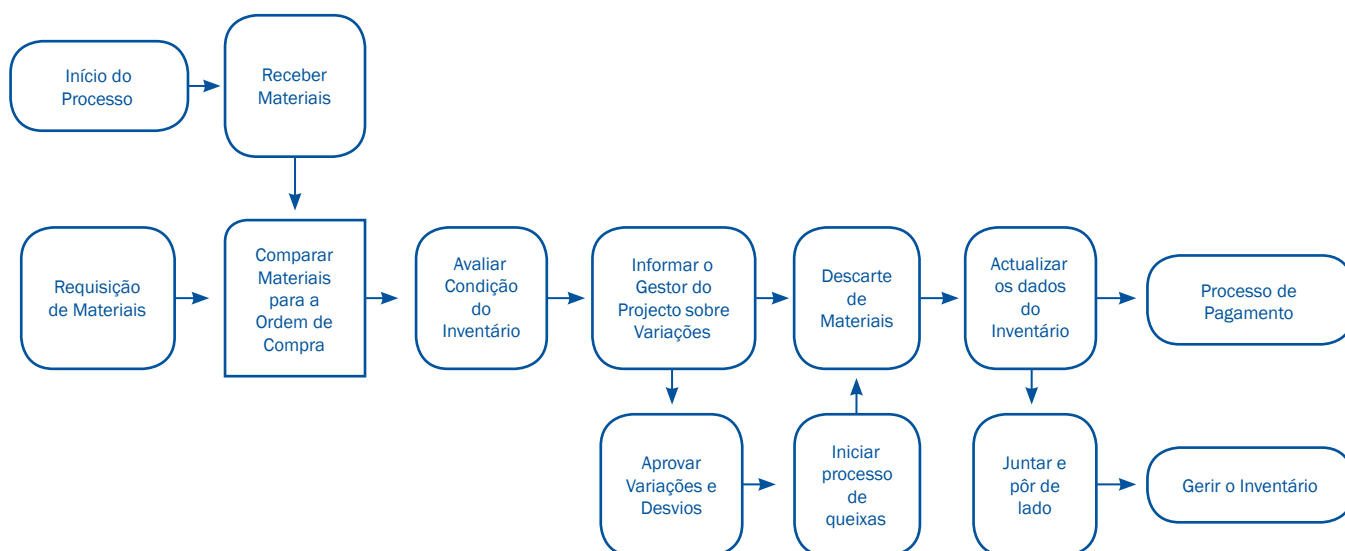
Nesta secção *armazém* designa qualquer área onde se guardem os produtos. Qualquer que seja a dimensão e localização do armazém, a organização tem de assegurar-se que os produtos são recebidos em segurança, devidamente armazenados e despachados com eficiência para as actividades do programa. Para melhorar a eficácia, são realizadas regularmente inspecções sobre a optimização do espaço/armazenamento, sistemas de inventariação e práticas. Dependendo do tipo e utilização dos produtos utilizados pela organização, as operações de gestão de armazém e inventário podem ser tão simples como uma pequena loja de materiais de escritório ou tão complexa como gerir grandes

quantidades de produtos médicos muito sensíveis. Em qualquer caso os princípios básicos e os requisitos de negócio são os mesmos.

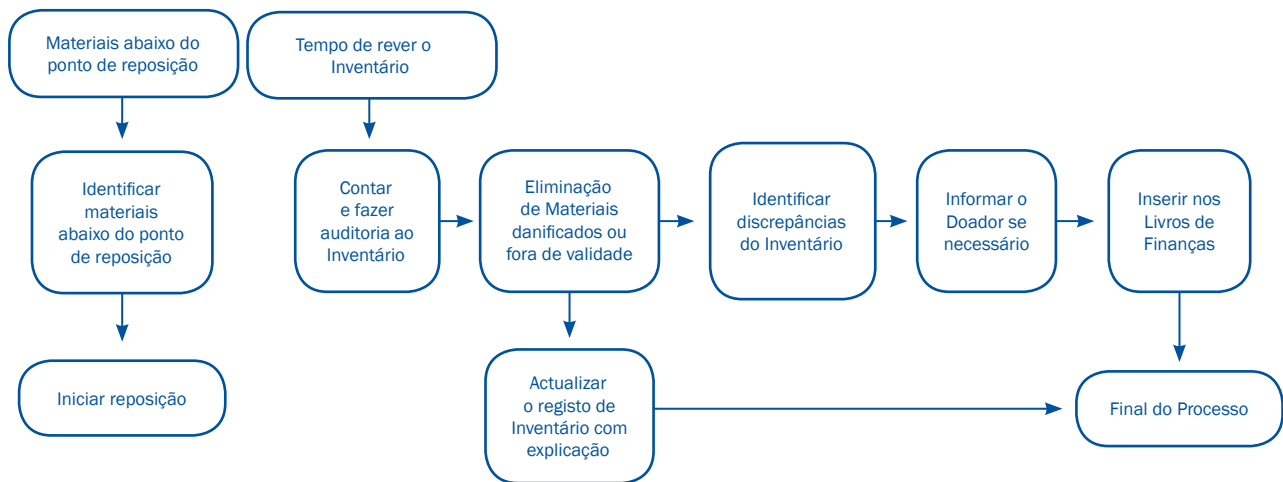
O termo *inventário* designa os produtos disponíveis em stock. A gestão do inventário compreende as funções de manuseamento relacionadas com o rastreio e gestão dos produtos. Isso inclui a monitorização dos produtos recebidos, armazenados e despachados para fora das áreas de armazenamento e reconciliação dos balanços de inventário, estabelecimento de objectivos, técnicas de reaprovisionamento e elaboração de relatórios sobre a situação actual e projectada do armazém.

A gestão do inventário e armazém é um processo que permite à organização gerir adequadamente os seus produtos, tomar decisões e agir para que produtos suficientes estejam disponíveis para apoiar as actividades programadas de modo atempado e eficaz. O processo fornece orientações e instruções adequadas e necessárias para:

Gestão de armazém: processo segundo o qual a organização prepara e actua para assegurar que as instalações do armazém estão prontas, em condições adequadas e num ambiente desimpedido, e que toda a documentação e equipamento necessário estão a postos (p.ex., livros-razão de registo de armazenamento, fichas, paletes).



Gestão de inventário: consiste num conjunto de procedimentos e instruções destinados à recepção, armazenagem e remessa dos produtos; existem e são executados sistemas de controlo e inspecção, regras e procedimentos de empilhamento existem e são seguidos; documentos de movimentação e armazenagem (p.ex., folha de itinerário, formulários de requisição, documentação de despacho, etc.) existem e são seguidos.



Podem ser utilizadas diferentes técnicas de gestão de inventário (como análises ABC, rastreio do lote, apoios à contagem cíclica, etc.). Estas ferramentas contribuem para uma gestão eficiente dos stocks e fluxos de produtos, utilização eficaz do equipamento e das pessoas, coordenação das actividades internas e comunicação com os clientes/utentes.

1. Características Chave

Existe um sistema simples e consistente de preenchimento dos documentos de recepção, registos de inventário, movimentos diários internos, despachos, perdas e eliminações.

Existe um livro-razão geral de produtos que mostra todas as transacções de todos os itens e lotes. O livro-razão permite à organização obter informação detalhada e precisa em qualquer altura sobre stocks e movimentos dos produtos.

Os relatórios regulares (periódicos) de inventários e transacções são preparados e submetidos ao coordenador de aquisições. O relatório permite à unidade de aquisição/logística preparar atempadamente acções que correspondam à procura dos produtos e fazer novos pedidos, se necessário, para completar ou repor o armazém, baseando-se no planeamento de procura e fornecimentos.

Existem critérios mínimos (localização, acessibilidade, capacidade de armazenagem, disposição da estrutura, condições de segurança, etc.) para seleccionar os armazéns que assegurem a guarda dos produtos de modo seguro e em boas condições.

Os procedimentos de gestão de inventário e armazenagem permitem à organização armazenar os produtos de modo ordenado e seguro, facilmente acessível e separados por tipos, natureza, embalagem, lote, utilização, fonte,

destino, condições de armazenagem, etc. O sistema deve proporcionar fácil controlo de inventário, inspecção e contagem e assegurar uma adequada rotação dos stocks. Os processos de gestão incluem todo o equipamento necessário para acomodar a movimentação dentro do armazém, bem como equipamento que mantenha as condições do mesmo. Os procedimentos também fornecem orientações, instruções e a necessária documentação de controlo sobre tudo o que deve ser feito durante a recepção, armazenagem e despacho/distribuição dos produtos.

Existe um processo de aprovação para assegurar que todos os produtos que entram e saem do armazém sejam pré-aprovados pelos responsáveis autorizados da organização. A pré-aprovação pode estar presente no formulário de pedido de despacho, folha de itinerário ou ordens de entrega. Existem padrões claros para a movimentação de stocks contendo instruções e orientações para cada tipo de produto armazenado. Os sistemas mais comuns são o Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair (FIFO), Último a Entrar, Primeiro a Sair (LIFO), e Primeiro a Acabar, Primeiro a Sair (FEFO). Estes sistemas permitem salvaguardar produtos e manter uma lista de prioridades de produtos a despachar.

- Os processos de reacondicionamento e reempacotamento são parte dos processos de gestão da armazenagem e inventário. Estes permitem a salvaguarda dos produtos e minimização de riscos de perdas ao realizar acções apropriadas de reacondicionamento e reempacotamento e relatar discrepâncias.
- A contagem regular dos bens inventariados é realizada para reconciliar a informação documentada com a realidade física: Este método permite à organização estar actualizada quanto à disponibilidade física dos produtos e tomar decisões para aquisições adicionais, assegurando que os pedidos programados são executados sem demora. Um exemplo de relatório de inventário pode ser visto no Anexo A.
- O armazém tem zonas específicas para empacotamento, feitura de kits e remessa. Isto permite empacotar e fazer kits antes do despacho.
- Existe um espaço específico para itens perigosos e outros que requeiram cuidados especiais (evitar interacção entre itens que se possam contaminar).
- Todos os produtos em stock são registados nos respectivos documentos (p.ex., livro-razão de stock, fichas, registo de activos). Este sistema de registo (em papel ou electrónico) permite à organização obter a situação do inventário actualizado em qualquer altura. O sistema também permite a avaliação financeira de todos os produtos.

- O sistema de gestão de inventário (em papel ou electrónico) fornece orientação e procedimentos sobre como manter a informação adequada relativa a especificações de produtos, datas de validade, duração, etc. Este sistema permite acções atempadas para salvaguarda dos produtos e planear distribuição e a eliminação. Especificações e datas de validade são claramente visíveis. Para produtos com data de validade, a sua duração deve ser claramente registada.
- O sistema de gestão de inventário fornece oportunidades de cruzar informação sobre o stock disponível. É necessário uma contagem independente para documentar a adequação do stock registado nos documentos do armazém (p.ex., livro-razão, fichas, etc.) assim como para assegurar o controlo interno do uso dos produtos.
- A gestão do inventário permite à organização preparar e submeter relatórios de situação regulares. A sua frequência depende dos requisitos e pedidos da unidade de programação, dos doadores ou das exigências das entidades reguladoras.
- Os movimentos dos stocks são registados de modo acordado nos procedimentos operativos padrão (SOP).
- O sistema de gestão de inventário permite o registo dos produtos inventariados segundo o seu real valor para propósitos contabilísticos.
- Todos os formulários e documentos como folhas de itinerário, notas de bens recebidos (NBR), fichas de registo, etc, são pré-numerados e utilizados sequencialmente.

2. Requisitos Mínimos

- Os níveis do stock (máximo, mínimo e operacional) são monitorizados e registados periodicamente. A contagem assegura que os produtos realmente existentes estão de acordo com os registos de armazém (utilizando o livro-razão de armazenamento, fichas, etc.). Qualquer discrepância é investigada e ajustada.
- São mantidos registos de inventário correctos e actualizados.
- Existem protocolos de contagem física levados a cabo segundo o SOP.
- As perdas são devidamente registadas em relatórios de supervisão, fotografias, análises de laboratório, etc. As perdas são verificadas e certificadas independentemente por pessoas diferentes do coordenador de armazém, tais como auditores ou supervisores independentes. As perdas ou discrepâncias são registadas e aprovadas pelo pessoal autorizado definido no SOP.

- No que respeita a produtos alimentares, quando parcialmente danificados ou mantidos em contentores danificados, o seu acondicionamento deve ser pré-autorizado pela chefia da organização e testemunhado de modo independente (geralmente um auditor interno ou o gerente do programa/orçamento). Deve ser feito um relatório de acondicionamento, indicando quantidades e qualidade no início, perdas, qualidade e quantidade recuperada. Todas as partes envolvidas assinam o respectivo relatório.
- A eliminação de produtos defeituosos ou inadequados é autorizada pela chefia da organização e testemunhada por pessoas diferentes do coordenador de armazém e fica sujeita a um relatório de perdas assinado por todos os envolvidos.
- A chefia da organização desenvolve e aprova um plano de inventário das entradas e saídas.
- As especificações detalhadas dos produtos são colocadas nas fichas de classificação de itens e cada pilha é claramente etiquetada com as especificações na ficha (número do lote, data de produção, usado pela data, composição química, detalhes da embalagem, etc.).
- SOP relevantes são desenvolvidos e totalmente implementados.
- O armazém é devidamente iluminado e ventilado. É inspeccionado regularmente para verificar a presença de insectos, sujidade, pó ou outros elementos indesejáveis. Idealmente deve ser tratado com um insecticida de superfície. Existe um espaço próprio para armazenagem, conforme com todas as condições mínimas para salvaguarda dos produtos e equipamentos, tais como paletes, balanças, sacos, caixas, escadotes, etc.
- O armazém possui protecção adequada anti-incêndio com equipamento retardante das chamas bem visível tanto no interior como no exterior do armazém. É proibido fumar dentro e à volta do armazém.
- O armazém possui equipamento sanitário adequado com acesso a sanitas e pontos de água.
- Todos os visitantes do armazém são identificados e inscritos num livro de visitantes que estes assinam à entrada e à saída. Todo o pessoal estranho ao armazém é sempre acompanhado.
- Dentro e fora do armazém, existem cartazes sobre regras e procedimentos de segurança e aos visitantes pede-se que as leiam e aceitem antes de entrar.

3. Melhores Práticas

- Existe um sistema de informação completo de inventário com boas opções de preenchimento e de recuperação que está implementado e em execução diária.
- Existe um sistema de certificação de quantidade e qualidade para os produtos recebidos e para gerir perdas e pagamento aos transportadores.
- As políticas de gestão de inventário e um manual de procedimentos estão a funcionar e incluem procedimentos de avaliação de inventário.
- São desenvolvidos formulários padrão para todos os processos (p.ex., recepção, despacho, perdas, eliminação, etc.) que são aprovados pela chefia da organização e são utilizados.
- Todas as recepções são confirmadas pela nota de recepção ou folha de itinerário. Qualquer discrepância entre o que está escrito sobre a entrega e o que se recebeu de facto, deve ser devidamente documentado. Um modelo de folha de itinerário encontra-se no Anexo B. Um exemplo de nota de recepção encontra-se no Anexo C.
- Os registos de inventário de armazém são enviados à administração e ao departamento financeiro para reconciliação do orçamento e dos activos regularmente, pelo menos uma vez por ano.
- Os produtos próximos do fim da validade devem ser expedidos primeiro. Os produtos suspeitos de degradação ou dano devem ser separados fisicamente dos restantes e mantidos em quarentena até a segurança ser certificada ou até o seu acondicionamento ou eliminação.
- A contagem de inventário deve ser feita mensalmente. A totalidade do inventário é registada, bem como o valor para propósitos contabilísticos ou auditoria.
- São feitas contagens-surpresa regulares e registadas por pessoal independente seleccionado.
- Os documentos de recepção e emissão são guardados e os suportes electrónicos usados adequadamente. Qualquer discrepância ou dano nos produtos é registado e revisto pela chefia da organização.
- São implementadas medidas claras de segurança relativas a itens com condições especiais, tais como datas de validade, sensibilidade à luz, à humidade ou sensível à temperatura; e para materiais perigosos.

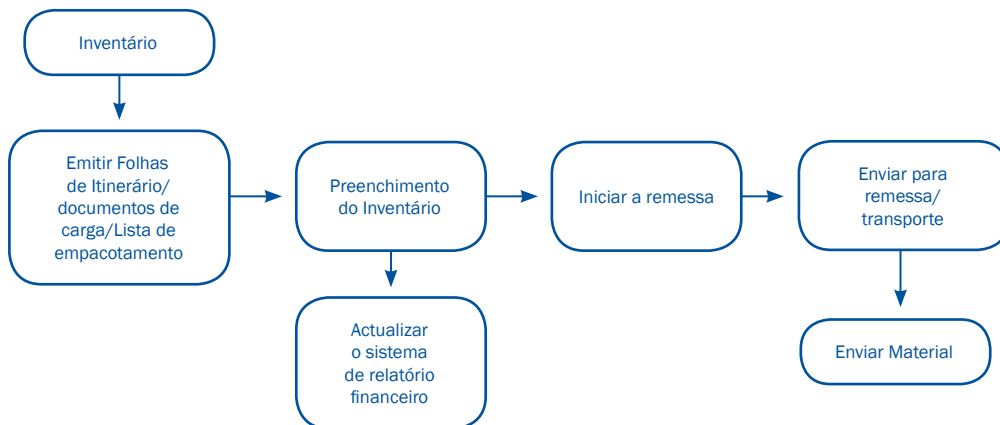
PASSO 7.3.2 – DISTRIBUIÇÃO

NOME DO PASSO	DISTRIBUIÇÃO
Número do passo	7.3.2
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulário de requisição 2. Folha de itinerário (despacho e retorno) 3. Lista de transportadoras e preços
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de distribuição e de utentes/destinatários finais 2. Relatório da situação de inventário 3. Folha de recepção de quem recebeu
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportadores 2. Gerente do ponto de distribuição final: assegura que os produtos são recebidos e distribuídos de acordo com o protocolo (número de destinatários, recipientes, etc) 3. Gestor de armazém: responsável pelo controlo do inventário 4. Gestor de orçamento/programa: Concebe actividades e objectivos estratégicos para os quais os recursos dos produtos são utilizados
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de dados dos beneficiários/destinatários/usuários finais 2. Sistema financeiro: regista os valores do inventário 3. Monitorização e avaliação: assegura que a distribuição está em linha com com objectivos do projecto
Sumário	A distribuição é o último passo da cadeia de abastecimento. Os produtos são entregues aos destinatários/utentes finais a que se destinam e abatidos no inventário.

A organização deve desenvolver um sistema de distribuição de produtos aos utentes finais que assegure uma movimentação rápida e simples desde o armazém central ao ponto de distribuição final e daí distribuído aos destinatários designados. O sistema deve assegurar controlos suficientes que minimizem os riscos de perdas ou uso indevido e criar um ambiente de conformidade.

O sistema deve assegurar um tempo mínimo entre recepção e distribuição (isto é, um tempo mínimo de permanência em inventário) e que há o menor dano para os produtos. A unidade de distribuição deve aderir a um conjunto bem definido de regras e requisitos. O sistema de distribuição deverá estar ligado ao planeamento de procura e oferta para minimizar os casos de esgotamento do stock ou excesso de stocks e diminuir os custos de transporte.⁴ Para implementar este ponto devem seguir-se os subpassos do esquema abaixo.

⁴ Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2006). *Operations management: Quality and competitiveness in a global environment* (Quinta Edição). New York, NY: John Wiley & Sons.



1. Características Chave

- O sistema de distribuição e respectivos procedimentos assegura à organização um controlo adequado de distribuição dos produtos e seu planeamento eficaz de distribuição de produtos baseada no número e tipo de beneficiários-alvo e no tamanho aprovado dos produtos e seu conteúdo por beneficiário.
- O sistema assegura clareza, simplicidade, visibilidade e acompanhamento do movimento dos produtos desde o armazém até ao usuário final, utilizando documentos aprovados (p.ex., formulário de requisição, folhas de itinerário, notas de recepção de bens, folha de recepção do destinatário, relatórios de distribuição) e permite o acompanhamento adequado dos produtos devolvidos ao armazém após distribuição.
- Todos os documentos de transferência e distribuição possuem cópias múltiplas para assegurar que cada interveniente (coordenador de armazém, transportadores, receptores, coordenador de logísticas, coordenador financeiro) conserve uma cópia para os seus registos (ver **Passo 7.2.4, Gestão de Remessas**” para orientações detalhadas sobre as regras e documentação.
- Requer-se a confirmação da entrega no ponto final.
- O sistema de distribuição leva em conta a quantidade de produtos pedidos na linha de distribuição (baseado no planeamento de procura e oferta). O sistema de distribuição permite um sistema de notificação a partir do armazém através do qual os coordenadores de compra são informados de qualquer excesso ou esgotamento esperado dos stocks.
- Em certas circunstâncias pode haver situações em que os produtos podem ser recebidos e emitidos directamente no ponto final de distribuição sem passar pelo armazém. Nestes casos é passada uma

folha de itinerário que entra no livro-razão de inventário, assegurando e registando que os produtos não passaram pelo armazém.

- Os coordenadores de distribuição possuem recibos de recepção dos destinatários onde estes confirmam a recepção.
- Os coordenadores de distribuição devem fazer um relatório baseado nos dados das notas de recepção e folhas de itinerário relativos à informação do inventário. Esse relatório de distribuição deve incluir informação sobre o stock recebido, distribuído e remanescente, assim como dados sobre os destinatários e dados de porção.

2. Requisitos Mínimos

- A pessoa que aprova os pedidos de produtos é diferente da que aprova as folhas de itinerário e esta também é diferente da que emite as folhas de itinerário.
- Os produtos são sempre contados em cada ponto de transferência (carga e descarga). A contagem é confirmada entre o pessoal do armazém, o transportador e o receptor.
- As folhas de itinerário precisam de ser aprovadas pela chefia da organização.
- Os receptores devem devolver imediatamente ao armazém todos os produtos que não lhes são destinados. A devolução é acompanhada de uma nota de devolução que deve conter informações sobre quantidades e condições dos produtos devolvidos e referir-se ao documento original da folha de itinerário. Os bens e materiais devolvidos devem ser referidos no livro-razão de inventário baseando-se nos detalhes do documento da folha de itinerário e na nota de devolução.
- O pedido de declaração de inventário deve conter o número do beneficiário, local de distribuição, projecto e fonte de financiamento. Isto é para possibilitar à contabilidade do armazém relacionar as informações à contabilidade do beneficiário, a contabilidade dos recursos e a avaliação e monitorização do projecto.

3. Melhores Práticas

- A emissão dos produtos começa com um formulário de requisição aprovado que contém informação detalhada, permitindo ao coordenador de armazém preparar adequadamente os produtos (relacionando quantidades, tipos, números de série, especificações, embalagem necessária, etc.).
- Os produtos nunca são emitidos sem um documento de apoio aprovado, tal como a folha de itinerário, formulário de requisição ou o formulário de pedido.

- A organização utiliza um método bem definido de rotação de inventário (FIFO é o mais corrente) e um método de avaliação dos produtos para uma eficiente gestão dos stocks.
- O custo de manutenção do armazém, assim como custos alfandegários e outras taxas, fazem parte do custo de inventário. A emissão dos custos de inventário mostra esse custo ajustado.
- Os produtos são empilhados de modo a permitir uma rápida distribuição de acordo com os processos de distribuição da organização e dos doadores, e objectivos do projecto.

PASSO 7.3.3 – GESTÃO DE FROTA

NOME DO PASSO	GESTÃO DE FROTA
Número do passo	7.3.3
Entradas	<ol style="list-style-type: none">1. Ficheiros dos veículos com especificações, data de compra, valor, etc.2. Folha de registo com quilometragem, viagens, manutenção/reparações, reabastecimento de combustível
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Análises de custo-benefício para apoiar decisões2. Esquema do horário de serviço do veículo3. Relatório sobre a eficácia de consumo de combustível4. Relatório sobre desvalorização e plano de substituição
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenador de transporte: coordena os pedidos de transporte, analisa as despesas e os custos de gestão da frota2. Coordenador administrativo: gere os activos e contratos de manutenção3. Coordenador financeiro: regista a informação sobre transportes no sistema financeiro e a análise do custo da frota4. Gestor do programa/orçamento: gere os pedidos de transporte e a planificação das viagens
Sumário	A organização precisa de uma política clara de gestão de frota com controlos robustos, além de um sistema para acompanhar a utilização os custos de utilização.

A gestão da frota envolve a gestão e acompanhamento dos veículos da organização. É um processo que permite a compra de veículos motorizados e a análise de todos os custos associados, incluindo manutenção, reparação, combustíveis, sobressalentes e todos os outros aspectos relativos à operação dos veículos.

Os veículos motorizados são activos importantes que permitem à organização conduzir negócios diariamente. Apesar da sua importância, os veículos são caros na aquisição e manutenção e estão sujeitos a grandes riscos devidos a mau uso e outras causas.

Para melhor protecção do pessoal e dos activos, a gestão da frota fornece orientações para uso dos veículos da organização, salvaguardando o interesse da organização, através de uma boa gestão de recursos.

A gestão da frota é geralmente função do Coordenador administrativo.

As organizações devem ter uma política de gestão de frota com sistemas de controlo associados e procedimentos que estejam em linha com os regulamentos da organização, dos doadores e os do governo. Isso inclui, mas não se limita a, indicação do pessoal autorizado a conduzir, condições de transporte, segurança (p. ex. o uso de cinto de segurança), limites de velocidade e limites de horas de condução.

Cada veículo possui uma ficha ou dossiê com todos os detalhes relevantes para a sua monitorização ao longo da vida útil, e para eventuais auditorias.

O sistema de gestão de frota deve ter as seguintes características:

1. Características Chave

- O sistema monitoriza custos de combustível e manutenção por veículo e por programa de actividade.
- O mesmo complementa outras ferramentas utilizadas para registar e acompanhar outras despesas da organização.
- O sistema identifica e planeia custos de transporte esperados, incluindo custos de manutenção, reparação e combustível.
- Define um esquema de manutenção preventiva dos veículos para serviços atempados.
- O plano inclui a desvalorização dos veículos motorizados e um plano de reposição e abate.
- O plano é conforme a legislação local, regras e regulamentos sobre uso de veículos. Esquematiza um sistema de processamento do pagamento atempado de taxas locais como seguros, licenças, impostos de circulação.

2. Requisitos Mínimos

- O inventário dos veículos é actualizado regularmente e deve identificar cada um e correspondê-lo ao dossiê informativo.
- Existem processos claros e em execução para atribuir veículos e condutores. Isto assegura que tal alocação de veículos de motor e motoristas, correspondem às especificações das viagens e dos pedidos. Em particular, o veículo alocado deve estar de acordo com as condições das vias e o número de pessoas a transportar.
- Existe um sistema de monitorização dos custos de transporte que fornece informação sobre a totalidade das despesas respectivas versus o orçamento aprovado.



LAURA SHEHEN/CRS

Crianças da aldeia de Tagha-e-Timor, Afeganistão, que tem sido afectado pela seca e fome. Nas aldeias remotas em Afeganistão, a CRS paga homens para reparar os canais que trazem a neve derretida das montanhas para os campos no início da primavera.

- O esquema de manutenção dos veículos deve ser seguido para assegurar serviço adequado e atempado e um bom apoio das actividades planeadas.
- A organização deve adoptar procedimentos de pedido de transporte adequados para assegurar controlo interno sobre a alocação e uso dos veículos.

3. Melhores Práticas

- Um sistema computadorizado de gestão de frota permite o registo e análise de toda a informação relativa aos veículos, condutores autorizados, tipo de uso (pessoal ou comercial), despesas segundo os códigos do projecto ou do orçamento, condições, manutenção e reparação, desempenho e consumos de combustível.
- Há relatórios mensais sobre o consumo de combustível e custo de manutenção por veículo, por projecto, por utente e por código de orçamento.
- A organização realiza contratos com estações de serviço que fornecem descontos e facilidades de crédito para evitar transportar dinheiro para os abastecimentos e para ter prioridade nas operações de manutenção e reparação.
- Existe um relatório de procedimentos para incidentes e acidentes do veículo que informa a chefia da organização a tempo, sobre qualquer incidente/ acidente do veículo, dá assistência a motoristas e usuários para tomar as devidas acções.
- Os livros de registo (logbooks) dos veículos são pré-numerados e contêm informação relativa ao uso e movimentação do mesmo. O livro de registo ou logbook apoia todos os custos do transporte e é utilizado como documento de apoio para a gestão do veículo e para a gestão do sistema de financiamento/orçamento.
- O planeamento mensal de viagens consolidado é preparado pelo coordenador dos transportes baseado nos pedidos de cada unidade funcional. O esquema de horário contém no mínimo estas informações: nomes dos viajantes, unidade funcional, datas estimadas de partida e chegada, nome do condutor, tipo do veículo, número de registo, destino, propósito e códigos de orçamento para a viagem.
- Uma lista de verificação do veículo assegura bom funcionamento entre condutores e é utilizada como documento de apoio para guia de reparação ou manutenção.
- Existe um plano de substituição/abate do veículo aprovado pela organização, e que se encontra em execução.

PROCESSO DE NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO – 7.4 – RELATÓRIOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Todas as organizações têm de prestar contas aos responsáveis pelos recursos que lhe são confiados. São responsabilizadas perante os destinatários, doadores, membros da direcção, parceiros, governo e público em geral. Em especial, as organizações destinadas a projectos assistenciais e de desenvolvimento que usam fundos dos doadores têm obrigação de utilizar apropriadamente os recursos que lhe são disponibilizados.

- Na maioria de projectos de desenvolvimento, os produtos adquiridos, transportados, armazenados e distribuídos aos destinatários representam a maior fatia do orçamento e constituem também o maior risco de fraude, perda ou uso indevido.
- Através da cadeia de fornecimento, tanto os doadores, os destinatários como a chefia da organização têm de ser informados e ter a certeza de que os gestores do projecto e da cadeia de fornecimento asseguram uma entrega eficiente dos produtos aos legítimos destinatários. Assim, são precisos relatórios regulares quer de inventário quer da parte dos destinatários para garantir clareza e visibilidade e para integrar na monitorização e nos relatórios de avaliação, relatórios financeiros e os do programa em geral. Para a análise de relatórios e consistência na manutenção de registos ver o Guia M&E (Capítulo 10) e o Guia de Finanças (Capítulo 6).
- Os relatórios de inventário e os dos destinatários baseiam-se em documentos precisos. A documentação primária e os registos electrónicos devem ser guardados em segurança para auditorias e arquivação. As organizações devem manter um sistema de arquivamento adequado e sistemático que permita fácil recuperação e revisão. A qualidade e fiabilidade dos dados têm de ser verificadas regularmente.
- Os diferentes doadores, governos e as organizações possuem requisitos específicos de relatórios e de manutenção de registos. A organização tem de se assegurar que os seus sistemas de elaboração de relatórios, manutenção de registos e políticas respectivas estão em conformidade com esses requisitos. O Código Federal de Regulamentação Norte-americano (22 CFR 211.10 “Requisitos de Relatórios e Registos”⁵). Um modelo de Relatórios da Situação da Mercadoria e Relatório da Situação do Destinatário, assim como um exemplo de Relatório de Oferta e Procura (Bed-net supply), estão anexados como Anexo D, E e F.

⁵ USAID, retirado de http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10

FLUXO DO PROCESSO

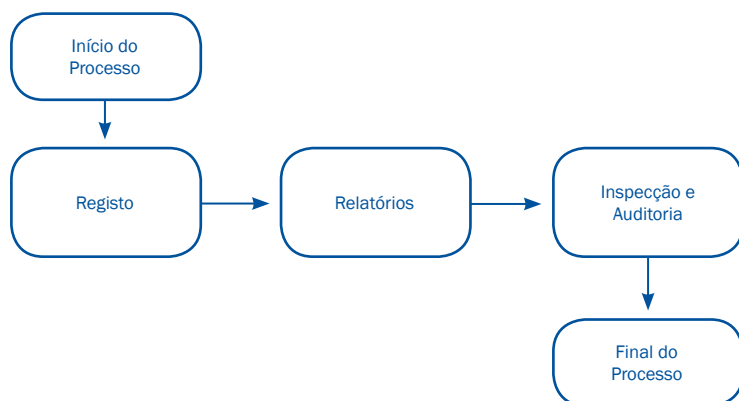
PROCESSO 7.4 - RELATÓRIO

EQUIPA DE
AQUIÇÃO

**Relatório e
Manutenção dos
Registos 7.4.1**

PASSO 7.4.1 – RELATÓRIOS E MANUTENÇÃO DE REGISTOS

NOME DO PASSO	RELATÓRIOS E MANUTENÇÃO DE REGISTOS
Número do passo	7.4.1
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dossiê de compra 2. Documentos de pedido de compra 3. Registos de gestão da frota 4. Dossiê da planificação da cadeia de fornecimento
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios mensais de compras 2. Sistema de arquivamento de compras
Papel Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador de transportes: mantém relatórios sobre a frota 2. Coordenador administrativo: mantém relatórios sobre os activos e sobre a manutenção 3. Coordenador financeiro: mantém todos os documentos originais de compra 4. Gestor de programa/orçamento: mantém a informação mais recente sobre pedidos e despesas 5. Coordenador de compras: mantém os dossiês de compras
Pontos de Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios de orçamento 2. Finanças: plano e registo 3. Livro de registo de compras
Sumário	As organizações precisam de ter uma clara hierarquia no que respeita a elaboração de relatórios e uma política de registo de dados com controlos adequados de modo a ter um sistema que monitorize a utilização e os custos.



Segue-se um exemplo da regulamentação norte-americana sobre manutenção de registos, tal como descrito num documento geralmente conhecido como “22 CFR 211⁶.”

(a) Registos

Os financiadores e agências destinatárias cooperantes devem manter registos e documentos de maneira a que reflitam com precisão a realização do programa e todas as transacções relativas à recepção, armazenagem, distribuição, venda, inspecção e uso dos produtos, incluindo recepção e pagamentos monetários do programa. Esses registos devem ser mantidos por um período de três anos desde o fim do ano fiscal norte-americano a que respeitam ou por períodos maiores sob pedido da Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID) dos EUA, como casos de conflito, reclamação ou auditoria relativos a tais registos. Os financiadores cooperantes transferem para o AID todos os registos e cópias solicitadas por esta entidade.

(b) Relatórios

Os financiadores cooperantes submetem duas cópias de auditorias realizadas de acordo com a Secção 211.5 (c). Além disso, os mesmos também submetem para USAID (um escritório da AID fora dos EUA) ou Posto Diplomático e ao AID/W (um escritório da AID dentro dos EUA) os relatórios que a AID requeira. Segue-se uma lista dos principais tipos de relatórios a ser submetidos pelo menos uma vez por ano.

- (1) Relatório-resumo periódico sobre receitas, distribuição, inventário de produtos e propostas de esquemas de fornecimento de produtos ou pedidos.
- (2) Relatórios sobre os procedimentos financeiros, receitas do programa e uso de tais fundos para os propósitos especificados no plano operacional ou a assistência técnica” to “a autorização de transferencia (TA). Ver Secção 211.5 (1).
- (3) Relatório sobre os progressos e problemas na implementação do programa.
- (4) Os relatórios devem conter detalhes suficientes para permitir que a USAID ou o Posto Diplomático avalie e faça recomendações sobre a possibilidade de os financiadores cooperantes realmente planearem, gerirem, controlarem e avaliarem os programas “Alimentos para a Paz” sob sua administração.

⁶ US Code of Federal Regulations (2010). Título 22, Relações Internacionais. Capítulo II “Agência para o Desenvolvimento Internacional”. Secção 211.10, Requisitos dos Registos e Relatórios, Washington DC; Gabinete Editorial do Governo.

- (5) No início de um programa de emergência ao abrigo da lei Public Law 480, Título II ⁷ baseado num financiador governamental ou não governamental, a USAID ou o Posto Diplomático deve
- (i) Emitir uma resolução sobre a possibilidade de o financiador cooperante realizar o processo de manutenção dos registos requerido pela Secção 211.10 e
 - (ii) Na circunstância onde os requisitos de manutenção dos registos não possam ser mantidos devido a emergência, devem especificar exactamente que informações essenciais serão registadas, de modo a cumprir o Título II (produtos e procedimentos financeiros).

(c) Inspeção e Auditoria

Os financiadores e agências destinatárias cooperantes devem cooperar e assistir os representantes do USG de modo a permitir-lhes em qualquer altura:

- (1) Examinar actividades e registos dos financiadores, agências destinatárias, funcionários ou outros envolvidos na recepção, armazenagem, distribuição, processamento, re-embalagem, venda e utilização dos produtos pelos destinatários;
- (2) Inspeccionar os produtos armazenados ou os equipamentos usados no manuseamento e armazenagem dos produtos;
- (3) Examinar e auditar livros e registos, incluindo registos financeiros e relatórios sobre armazenagem, transporte, processamento, re-embalagem, distribuição, venda e utilização dos produtos e relativos ao depósito e utilização de fluxos monetários e rendimentos do programa;
- (4) Rever a eficiência geral do programa de acordo com os objectivos avançados pelo Plano Operacional ou TA; e
- (5) Examinar e auditar o processo e métodos usados para concretizar os requisitos destes regulamentos. As inspecções e auditorias do título II, programas de emergência, tomam em consideração as circunstâncias em que os programas são executados.



KARL GROBL PARA CRS

No centro de saúde de Kdol Taken, em Cambodja, o pessoal de saúde fornece medicamentos aos pacientes e educaram-os como usar correctamente os medicamentos.

⁷ Título II, Food aid of the Agricultural Trade Development and Assistance Act of 1954 (Public Law 480). Retirado de <http://www.usaid.gov/policy/budget/cij2009/101430.pdf>

LISTAS DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE NA AQUISIÇÃO

A aquisição é a compra de produtos ou serviços apropriados ao melhor preço possível de acordo com as necessidades do comprador em termos de quantidade, qualidade, tempo e localização.

A aquisição é um dos processos mais propensos a abusos. A má gestão das aquisições pode assumir muitas formas e ocorrer em qualquer estágio do ciclo de aquisição desde a decisão inicial até à recepção e pagamento dos bens ou serviços. Para minimizar estes problemas é importante utilizar listas de verificação de conformidade de aquisição.

Objectivos destas listas de verificação

Estas são usadas para monitorizar eficazmente os processos de aquisição e identificar os riscos de fraude e corrupção em todos os estágios do ciclo de aquisição. São usadas para verificar a conformidade com requisitos e padrões, assegurando adesão às políticas e orientações de aquisição da agência. As listas sublinham as orientações de compra ao providenciar dados claros e detalhados em todos os estágios do processo. Podem servir de ferramenta para rever os processos de aquisição e avaliar a conformidade com as orientações existentes.

Há muitas vezes riscos associados à aquisição; o coordenador de conformidade deve tomar nota dos seguintes riscos e avaliar a sua existência na organização.

Riscos Associados à Aquisição

- Compras não autorizadas
- Compra de produtos não autorizada ou não justificada
- Ultrapassagem dos orçamentos
- Não efectuar compras pelo melhor preço, desperdício e duplicação de recursos
- Falência do fornecedor impossibilitando a entrega
- A remessa registada como recebida (p. ex., número de parcelas) não corresponde ao que de facto se recebeu
- Os produtos recebidos não se enquadram no tipo/volume pedidos
- Pagamento de bens não recebidos e indevida apropriação
- Pagamento de serviços não prestados ou inadequadamente prestados particularmente sensível nos casos de subcontratação

- Pagamentos efectuados antes da recepção dos produtos; pagamentos acima dos valores da entrega; pagamentos inadequados
- Pagamentos a fornecedores ou sucursais incorrectas
- Pagamentos superiores ao que foi recebido
- Possibilidade de duplicação e sobrepagamento não acordados pela ordem de compra original
- Não completar o trabalho porque os termos do contracto não estavam claros e controlados apropriadamente; Pagamentos de montantes excessivos
- Pagamento por trabalhos incompletos
- Serviços em desacordo com os padrões; pagamentos de serviços inadequados
- Renovação de contratos com fornecedores pouco satisfatórios

(Adaptado de “Crown Prosecution Service”. 2010. Guia de Aquisição para Gerentes. Retirado de <http://www.cps.gov.UK>).

Listas de Verificação de Aquisição

A listagem que segue é usada para avaliação e adequação da atitude de compra e conformidade com as políticas, procedimentos, legislação local, regras de doadores e regulamentos. As questões destinam-se a mitigar os riscos referidos acima.

- Existe um código de conduta para o pessoal da aquisição?
- O pessoal envolvido conhece e assinou o código de conduta?
- Como são revistas as disponibilidades de crédito?
- Qual a política de cotações de preços?
- Estas concordam com regras do doador, da organização e do prémio?
- O que acontece se os preços requeridos não forem possíveis?
- Há verificações independentes sobre as cotações dos fornecedores?
- As cotações de preços acordadas admitem a possibilidade de inclusão de taxas de importação, alfândega e limitações ao aumento dos preços?
- O esquema de compras anuais é parte do processo orçamental?
- As regras locais de compra são claramente definidas?
- Como são revistas as cotações antes de ser aceites?
- Os processos de compra estão em conformidade com a política de aquisições e as regras dos doadores?

- As listas dos fornecedores são mantidas de modo a que as cotações dos preços sejam obtidas de fornecedores previamente aprovados?
- Existe uma lista de produtos habituais e seus preços?
- Essa lista é actualizada frequentemente?
- Os níveis de stock e seus movimentos são revistos como parte do processo de compra para assegurar que não se adquirem produtos em excesso?
- Quem tem autorização para aprovar compras?
- São passadas notas de recepção dos produtos?
- Na entrega, os produtos são verificados e confrontados com as notas de compra e de recepção?
- As facturas dos fornecedores, ordens de compra, cotações e notas de recepção são comparadas pelos que aprovam as facturas para revisão?
- O pessoal mostra alguma atenção para transacções que parecem estranhas e possam indicar a presença de partes interessadas?
Exemplos, mas não limitados, são os seguintes:
 - Transacções com especificações anormais
 - Transacções sem lógica comercial
 - Transacções em que a substância difere da forma
 - Transacções processadas de modo pouco usual
 - Transacções não registadas

Listas de verificação da gestão de propriedade

As organizações devem estabelecer padrões para a aquisição de produtos e outros bens dispensáveis, equipamentos, propriedades e outros serviços adquiridos com fundos de doadores privados. Esses padrões existem para garantir que tais bens e serviços são adquiridos de modo claro e em conformidade com os regulamentos, políticas e procedimentos, requisitos dos doadores e legislação local.

A listagem seguinte deve ser usada na gestão de fornecimentos, bens e propriedades para avaliar a adequação dos controles.

Contagem do Stock (contagem física e das fichas de stock):

- Fazer um teste de contagem e conferir as fichas de stock para garantir que todos os itens foram correctamente incluídos.
- Seleccionar um certo número de itens a partir das fichas e realizar um teste de contagem.

- Seleccionar itens de elevado valor.
- Rever a localização do stock contado acima:
 - O stock está em local seguro?
 - O método de armazenagem permite contagens regulares e exactas?
 - (Se aplicável) Os instrumentos de medida e balanças são exactos?
 - Quando foi essa exactidão verificada pela última vez?
 - Os stocks são mantidos em sítios bem etiquetados?
 - Os stocks estão em boas condições de limpeza, secos e com temperatura controlada?
 - Os combustíveis são guardados de modo a não apresentar riscos de incêndio?

Nota: *Cada linha de stock deve estar devidamente etiquetada e a sua localização deve ser identificada com uma ficha indicativa da linha de stock onde o produto está. Isto reduz erros, limita o recurso à habilidade de localização do coordenador de armazém e contribui para manter separados os produtos de tipo diferente.*

Revisão das fichas de stock:

- Rever algumas fichas seleccionadas de cada categoria de stock (p.ex., medicamentos)
- Anotar as datas da última revisão efectuada por um supervisor (p. ex., especialista de contagem ou responsável financeiro)
- Garantir que cada linha de stock e cada ficha tem números de identificação únicos
- Seguir uma selecção de balanços baseados nas fichas de stocks relativamente a fichas anteriores

Relatórios de Transmissão de Armazém

- Rever os relatórios de transmissão de armazém relativos aos meses anteriores e garantir que foram assinados e datados pelas pessoas entre quem a responsabilidade pelo armazém foi passada
 - Quando o controlo do armazém é passado de uma pessoa a outra, tem de existir um processo de relatório que formalize a transmissão de responsabilidade.
- Realizar contagens de stocks anuais ou semianuais.
- Seguir alguns itens desde a última contagem até a relevante entrada na ficha de stock actual.

- Garantir que a ficha de stock foi assinada para estas verificações.
- Rever a contagem anterior.
- Foi devidamente documentada?
- Foi desenvolvida alguma acção apropriada para sanar discrepâncias?
- Garantir que foram devidamente autorizados ajustamentos de stock posteriores.
- Seleccionar itens da contagem corrente deste ano e fazer o seguinte:
 - Seguir a quantidade total (se aplicável) do inventário até as notas sobre contagem.
 - Seguir itens até à data relevante na ficha de stock para confirmar a exactidão das quantidades.
 - Rever os preços dos itens seleccionados.

Para questões de movimentação de stocks, seleccionar algumas situações a partir das fichas e testar como segue:

- Seguir os comprovantes de fornecimento a relevantes armazéns.
- Garantir que os armazéns emitem o número do comprovante de fornecimento e fica anotado na ficha de stock.
- Garantir que quem emite e quem recebe assinam o comprovante.
- Verificar se as datas e quantidades concordam com a ficha de stock.
- Seguir para os armazéns relevantes os comprovantes de requisição.
- Garantir que a requisição é devidamente autorizada.
- Seleccionar algumas requisições a partir dos respectivos comprovantes e fazer o teste seguinte:
 - Garantir que a requisição foi devidamente autorizada.
 - Seguir o comprovante relacionado com o stock, verificando a correspondência dos detalhes, quantidades e datas.
 - Garantir que quem emite e quem recebe assinam o cupão.
 - Seguir a entrada da ficha de stock e verificar que a mesma foi actualizada no dia da emissão.
 - Rever e identificar antigas requisições, se alguma, que não foram comparadas com os armazéns e comprovantes de emissão.
 - Seleccionar algumas destas requisições não comparadas e investigar a razão de assim permanecerem.
 - Determinar um método de tratar as requisições que não foram

devidamente comparadas.

- Testar uma selecção destes itens para verificar como foram preenchidas essas requisições que não foram comparadas.

Movimentos de stocks – Recebidos:

- Seleccionar algumas notas de recepção de produtos e segui-las até às fichas de stock respectivas.
- Garantir que a nota de recepção foi assinada pelo guarda de armazém para confirmar que os bens foram recebidos em boa condição.
- Confirmar que as notas de bens recebidos estão de acordo com a informação da ordem de compra.
- Seleccionar um número de recibos das fichas de stock a partir e segui-las em relação às notas de recepção.
- Confirmar datas com os avisos e facturas do fornecedor.

Notas: *Todos os movimentos dos stocks devem ter um número de referência dos produtos emitidos e dos recebidos na ficha de stock. Não deve ser feito nenhum envio dos armazéns sem nota de requisição autorizada ou requisição de compra. O gestor de armazém deve comparar os itens da nota de requisição ou compra com a folha de itinerário em termos de quantidades e outras especificações. Essa nota deve ser assinada e carimbada como “recebido” pela pessoa que fez os pedidos ou o representante autorizado que recebeu os bens.*

Ao receber os produtos de um fornecedor, este deve passar uma nota de entrega que é comparada com os produtos realmente recebidos e com o formulário da ordem de compra. A nota de recepção deve ser completada e assinada pela pessoa que recebeu e junta à nota de entrega do fornecedor. Uma cópia da nota de recepção de bens deve ser enviada à contabilidade para se juntar à factura para pagamento.

Obsolescência do stock:

- Rever os produtos em stock e anotar os que pareçam contaminados, danificados ou de qualquer modo obsoletos.
- Assegurar a eliminação desses produtos.
- Se tal não for feito, investigar os motivos.
- Anotar as razões para a não remoção desses produtos do armazém.
- Seleccionar algumas fichas de stock para analisar da seguinte maneira:
 - Obter explicações para a não movimentação de itens com mais de seis meses de armazém.

- Garantir que a eliminação dos produtos ou outros ajustamentos foram devidamente autorizados.
- Devem ser procuradas razões pelas quais alguns stocks ficaram danificados ou obsoletos de modo a apertar os controlos.

Processos de contagem:

- No final do ano todos os stocks devem ser contados e comparados com as quantidades indicadas nas fichas e o total resumido.
- Quaisquer discrepâncias devem ser de imediato investigadas e resolvidas.
- Todos os produtos doados que permaneçam em armazém devem ser contados, avaliados e incluídos nas notas de contagem.

Há relatórios mensais do stock para indicar os níveis dos stocks:

- Para activos fixos determina-se o seguinte:
- A organização conserva registos adequados sobre o equipamento o qual é devidamente mantido e salvaguardado.
- A alienação ou hipoteca de propriedades ou equipamento é feita de acordo com as instruções do doador.
- Os procedimentos e as políticas de gestão de equipamentos devem conformar-se com os regulamentos e procedimentos das entidades promotoras.
- Seleccionar um exemplo de transacção de equipamentos e testar a conformidade com as políticas e procedimentos de gestão e alienação do equipamento.
- Investigar se um determinado equipamento ou conjunto foi adquirido segundo as regras do doador.
- Verificar se as diferenças entre o inventário físico e os registos de equipamento foram resolvidas.

Verificação dos Activos Fixos:

- Rever os registos dos activos fixos ou outra documentação de apoio para evidenciar que a gestão realizou uma verificação física dos activos.
- Verificar a frequência dessas revisões. Devem ser efectuadas de acordo com o manual das políticas e procedimentos mensais, trimestrais, semi-anuais e anuais.
- Verificar se a gestão de activos está em conformidade com os regulamentos dos doadores.

- Confirmar se a gestão investigou variações ou erros.
- Rever as reparações e manutenção do livro-razão nominal de contas para itens acima do montante pré-determinado incluído no registo dos activos fixos.

Desvalorização (se aplicável):

- Testar o cálculo de depreciação num conjunto de activos de acordo com a política de desvalorização.
- (Se aplicável) A depreciação deve ser responsabilizada usando o método delineado no manual financeiro da organização.
- Garantir que o coordenador indicado revê os cálculos da depreciação e o registo diário no livro-razão.
- Verificar se o valor da depreciação acumulada no livro de registo dos activos fixos está em concordância com o livro-razão.
- Garantir que todos os activos obsoletos foram eliminados.

Eliminação de activos:

- Rever o livro-razão e o registo de activos fixos para as eliminações anuais.
- Na eliminação de activos fixos os procedimentos de venda devem ser contabilizados de acordo com as regras dos doadores.
- Verificar se a eliminação foi devidamente autorizada.
- Verificar se a autorização de eliminação por parte do doador foi recebida.
- Verificar se as condições do doador foram respeitadas.
- O manual de procedimentos e políticas deve incluir processos de autorização de eliminação.
- Confirmar se o método de venda assegura o melhor preço.

As eliminações devem ser levadas a cabo por este processo, (dependendo do valor dos activos):

- Avaliação independente
- Apresentação das propostas através de notificação pública.
- Data da apresentação
- Correspondência aberta pela comissão de apresentação de propostas, segundo os regulamentos.
- Os membros da comissão não poderão licitar.
- A documentação fica retida.



Um projecto de combate ao tráfico em Tra On, na província de Vin Long, na região do Delta do Mekong, no Vietnam. Muitos jovens têm sido traficados para casamentos ou trabalho em países vizinhos, e o projecto aborda este problema.

- O tratamento contabilístico deve seguir os processos estabelecidos pelo manual respectivo e ser conforme às regras dos doadores.
- Seguir as facturas desde a venda até à recepção das quantias indicadas pelo banco. Investigar eventuais atrasos neste processo.
- Garantir a informação sobre eliminação junto das autoridades próprias (p.ex., companhias de seguros, autoridade de registo de veículos, doadores).
- Rever o registo dos activos fixos para itens que ultrapassaram a sua vida útil e activos que já não existem fisicamente, devendo ser eliminados dos registos (p. ex., motas desmontadas para peças, meios informáticos obsoletos, itens perdidos ou roubados, etc.)
- Investigar o tratamento contabilístico sobre motas e outros veículos desmontados para peças ou sucata.

1. Listas de Verificação da Gestão de Frotas

Como activos importantes que são, é fundamental impedir o mau uso ou perda dos veículos da organização.

Objectivos da revisão

Garantir que todos os veículos são mantidos e devidamente utilizados e que a frota é adequada às operações da organização.

Esta lista de verificação é útil na revisão da gestão da frota.

Lista de verificação dos veículos e perguntas:

- Existe uma política de utilização dos veículos?
- Existe um livro de registo ou logbook para cada veículo?
- É possível usar um veículo obtido com fundos de um doador em outro projecto diferente?
- É possível responsabilizar diferentes doadores/projectos/departamentos, baseado em detalhes dos livros de registo?
- Os doadores, projectos ou departamentos podem ser responsabilizados respectivamente?
- Todo o pessoal que conduz veículos tem carta de condução segundo as normas locais?
- A validade dessas cartas é verificada anualmente?
- Seleccionar alguns livros de registo ou logbooks de quilometragem para teste.
- Verificar se a última quilometragem do mês (privada ou oficial) está em concordância com o relatório sobre o veículo.

- Verificar se a quilometragem registada concorda com o totalizador do veículo.
- Seguir a quilometragem privada (se houver) até à respectiva dedução na folha de pagamentos, à contribuição do pessoal ou conta de dívida e garantir que tudo foi calculado correctamente.
- Garantir que os livros de registo ou logbooks são devidamente preenchidos, mostrando os utilizadores e condutores, consumos por quilómetro, destino e propósito da viagem.
- Verificar o cálculo da quilometragem registado no livro ou logbook.
- Rever os livros de registo para garantir que o supervisor os reviu numa base mensal e que a quilometragem registada é conforme ao medidor quilométrico.
- Os livros de registo ou logbooks devem ser revistos mensalmente por pessoal independente (p. ex., um auditor interno ou responsável financeiro). A quilometragem privada, se existir, deve ser extraída para responsabilização através da folha de pagamentos ou folhas de dívida dos respectivos empregados. As análises periódicas devem comparar a quilometragem com o consumo de combustível ao longo do tempo.
- Em relação aos livros de registo seleccionados, deve-se garantir que todos os veículos têm as licenças em dia, seguros e manutenção devida.
- Seleccionar alguns registos de quilometragem privada a partir dos livros e garantir que tudo foi devidamente autorizado.
- A quilometragem privada deve ter autorização prévia quer para veículos consignados a uma pessoa quer quando um veículo não consignado é usado privadamente.
- Rever o regulamento da quilometragem privada, se aplicável, e garantir que a respectiva política é razoável e é seguida pelo programa.
- Garantir que os condutores seleccionados têm as licenças ou cartas em ordem, uma vez que, de contrário, a apólice de seguro fica sem efeito.
- Rever o total da quilometragem privada, se aplicável.
- Comparar os níveis de consumo dessas deslocações com outros custos de transporte.
- Quando foi a última vez que se actualizou o nível de quilometragem? É razoável?
- Obter um exemplo de contas de combustível de um veículo e verificar se as entradas concordam com o indicado no livro de registo.
- Quantos veículos possui a organização?

- Como são alocados ao pessoal e aos projectos?
- Existe uma política para o seu uso pessoal e oficial?
- Os membros do pessoal são submetidos a testes de condução antes de lhes ser permitido conduzir os veículos da organização?
- Onde se parqueiam os veículos de um dia para o outro? O local é seguro e está abrangido pelas apólices?
- As licenças são verificadas antes de os membros serem autorizados a conduzir?
- Os condutores usam cintos de segurança, capacetes e fatos protectores apropriados?
- Cada veículo tem um livro de registo ou logbook específico?
- Verificar se cada livro de registo mostra o seguinte:
 - Começo e final da quilometragem diária
 - Total da quilometragem privada
 - Combustível adquirido
 - Fugas de óleo
 - Defeitos do veículo
- Quem verifica os livros de registo e quantas vezes?
- Os livros de registo são encerrados ao fim de cada mês?
- O relatório de transporte inclui o uso e consumo de geradores?
- A gestão recebe os relatórios de transporte?
- Os veículos, incluindo motas, são verificados regularmente? Estas verificações incluem o motor?

Inquérito de Manutenção (para organizações que possuem os seus próprios mecânicos):

- Que análises foram feitas para estabelecer a eficácia custo-benefício das manutenções internas (se foram)?
- Quais as qualificações dos mecânicos?
- Os registos mostram quando se devem fazer as revisões? São usados autocolantes ou cartões indicativos da revisão?
- Quem revê os registos de manutenção do veículo?
- A compra de sobressalentes é uma função separada da dos mecânicos?
- As peças usadas são devolvidas à organização depois de substituídas?
- Quais são os planos de substituição para os veículos?

GLOSSÁRIO

Actividade

Trabalho feito por pessoas, equipamentos, tecnologias ou outros meios. As actividades são geralmente descritas utilizando a construção “verbo-adjectivo-nome”. As actividades ocorrem numa sequência interligada e pode existir transferência de actividade para actividade. 1) Numa contabilidade baseada em actividades, uma tarefa ou actividade realizada por um recurso requerido na produção de bens ou serviços. O recurso pode ser uma pessoa, máquina ou outro. 2) Em gestão de projectos um elemento de trabalho num projecto. Tem geralmente duração antecipada, custo antecipado, e requisitos esperados dos recursos. Às vezes o termo *actividade maior* é utilizado para trabalhos de maior envergadura.

Aquisição

Funções de aquisição, planeamento, compra, controle de inventário, trânsito, recepção, inspecção e operações de salva-guarda. *Sinónimo: compra.*

Administração de Contrato

Processo de gestão de todos os aspectos de um contrato para garantir que contratante e contratado cumprem as obrigações.

Análise de Actividade

O processo de identificar e catalogar actividades para compreensão detalhada e documentação das suas características. Uma análise de actividade é realizada através de entrevistas, sessões de grupo, inquéritos, observações e revisão de registos de trabalho.

Área de Grande Volume

Área de armazenagem para produtos de grande dimensão que são manuseados mais eficientemente com paletes e monta-cargas.

Armazém

Local de guarda de produtos. As principais actividades da armazenagem consistem em recepção, armazenamento, envio e gestão de pedidos.

Armazém de Fornecimento/oferta

Local de armazenagem de matérias-primas. Os produtos de diferentes fornecedores são seleccionados, ordenados e colocados em sequência no armazém.

Armazenagem

O guardar (manter) de produtos.

Armazenagem de Grande Volume

Processo de guardar ou armazenar materiais e embalagens de grande dimensão, usando geralmente as embalagens originais, caixas ou contentores de navios.

Armazém Público

Negócio que fornece armazenagem a curto ou médio prazo a uma variedade de actividades numa base mensal. Utiliza geralmente o seu próprio equipamento e pessoal, contudo, pode haver acordos em que o cliente compra ou subsidia o equipamento. As tarifas são geralmente uma combinação de taxas de armazenagem (por palete ou metro quadrado) e de taxas de transacção (entrada e saída). Os armazéns públicos existem para suprir lacunas de espaço referentes a armazéns privados.

Cadeia de Fornecimento

Interacção material e informacional no processo logístico desde a aquisição de matérias-primas à entrega de produtos acabados ao utente final. Todos os fornecedores, prestadores de serviços ou clientes são elos da cadeia.

Ciclo de Pedidos

Tempo e processos envolvidos desde a estipulação do pedido até à recepção do carregamento.

Ciclo de Previsão

Ciclo de tempo entre previsões que reflecte alterações reais na procura de mercado para produtos a enviar.

Classificação ABC

Classificação de um grupo de itens por ordem decrescente sobre o volume anual de dólares ou outros critérios. Este conjunto é dividido em três classes A, B e C. O grupo A representa 10 a 20% do nº de itens e 50 a 70% do volume projectado de dólares. O grupo B representa cerca de 20% dos itens e 20% do volume de dólares. O grupo C contém 60 a 70% de itens e representa cerca de 10 a 30% do volume de dólares.

Compra

Funções associadas à compra de bens ou serviços prosseguidas por uma organização.

Controle de Inventário ABC

É uma proposta de controle de inventário baseado no volume A,B,C ou na classificação dos lucros de venda dos produtos (os itens A representam o mais alto volume de lucros, e o C, o mais baixo das unidades de manutenção de estoque (SKUs).

Contrato

Acordo entre duas ou mais pessoas individuais ou colectivas para realizar ou não actos específicos, serviços ou entrega de produtos. Pode ser oral ou escrito. Uma ordem de compra, quando aceite pelo fornecedor torna-se um contrato. A aceitação pode ser por escrito (se tal for exigido) ou outro meio.

Custos de Aquisição

Na contabilidade de custos, o custo necessário para obter uma ou mais unidades de um item. É calculado como quantidade de pedidos vezes custo de unidade.

Distribuição

Logística de dispersão e movimento, desde o fim da linha de produção até ao consumidor final. 1) Actividades associadas ao movimento de produtos, geralmente objectos acabados ou peças desde o fabricante ao utente. Abrange as funções de transporte, armazenagem, controle de inventário, manuseamento, administração, localização, empacotamento, processamento de dados e rede de comunicação necessária para uma gestão efectiva. Inclui todas as actividades relativas à distribuição física e devolução de produtos ao fabricante. Em muitos casos este movimento é feito através de um ou mais armazéns. *Sinónimo: Distribuição física.* 2) Divisão sistemática de um todo em partes menores segundo características distintivas.

Efectivar os Pedidos

Seleccionar e efectivar a quantidade requerida de produtos específicos para manuseamento na área de empacotamento (geralmente em reposta a um ou mais pedidos de envio) e documentar a movimentação do material de um local para a zona de remessas.

Empacotamento de grandes volumes

Processo de colocar pequenas caixas numa maior para melhorar a movimentação dos produtos e prevenir danos e roubos.

Esquematização e Entrada de Pedidos

Processo de recepção de pedidos do cliente e sua entrada no sistema de processamento de pedidos. Os pedidos podem ser recebidos por telefone, fax ou meios informáticos. As actividades podem incluir o exame técnico dos pedidos para garantir um preço exacto, configuração correcta, verificação do crédito do cliente, aceitação do pagamento, identificação e reserva de inventário (tanto real como esquematizado) e compromisso de uma data de envio.

Estratégia de Aquisição de Produtos

Plano de compra para uma família de itens. Deve incluir o plano de gestão da base de dados dos fornecedores e a resolução de problemas.

Factura Comercial

Documento preenchido pelo vendedor. É um documento oficial usado para indicar, entre outras coisas, os nomes e moradas do vendedor e do comprador, os produtos transaccionados e o seu valor e quantidade para efeitos aduaneiros, seguros e outros.

Factura Pro-Forma

Factura apresentada pelo vendedor antes do envio que adverte o comprador sobre o valor e outros aspectos do produto. Geralmente é pedida pelo comprador para obter uma licença ou carta de crédito.

Folha de Itinerário

Documento que contém uma descrição dos produtos que são parte de uma carga normal. Mostra origem, destino, consignador/consignado, e quantidade. Há cópias junto aos produtos que são retidas pelos agentes da entrega/origem. Usado pelo transportador para registo interno e controle, especialmente durante a deslocação. Não é um contrato.

Fornecedor

1) O que fornece bens ou serviços. (Ver também: Vendedor). 2) Um vendedor com quem o comprador faz negócios por oposição a “fornecedor”, termo genérico referido a todos os vendedores ou fabricantes no mercado.

Gestão da Cadeia de Fornecimento (GCF)

Tal como definido pelo Conselho dos Profissionais de Gestão de Cadeia de Fornecimento (CSCMP), esta abrange o planeamento e gestão de todas as actividades envolvidas no fornecimento, aquisição, conversão e outras actividades de gestão logística. Muito importante, também inclui coordenação e colaboração com outros parceiros que podem ser fornecedores, intermediários, partes terceiras e clientes.

Gestão de Inventário

Processo que assegura a disponibilidade dos produtos através da administração do inventário.

Gestão de Pedidos

Planificação, direcção, monitorização e controle dos processos relativos aos pedidos do cliente, pedidos de fabrico e pedidos de compra. Em pedidos do cliente, a sua gestão inclui promessas de pedidos, entrada, implementação, empacotamento e envio, facturação e inclusão nas contas do cliente. Se se trata de pedidos de fabricação a sua gestão inclui a libertação do pedido, fabricação, monitorização e recepção dos produtos no armazém e no inventário. Se são pedidos de compra, a sua gestão inclui disponibilização dos pedidos, monitorização, recepção, aceitação e pagamento ao fornecedor.

Indicador de Desempenho Importante (KPI)

Usados genericamente pela organização para avaliar o seu sucesso ou de uma actividade particular onde esteja empenhada.

Intervalo de Pedido

Periodo de tempo entre a entrada de pedidos.

Inventário

Matérias-primas, trabalhos em execução, produtos acabados e outros bens necessários à criação dos serviços e produtos da companhia. Também o número de unidades e/ou o valor dos stocks detidos pela companhia.

Inventário de Trânsito

Inventário em trânsito entre o local de fabrico e a armazenagem ou entre armazéns, num sistema mais complexo.

Inventário Máximo

Inventário máximo possível sobre um item baseado no tamanho do lote e no stock.

Licitação Competitiva

Serviço de preços oferecido por um fornecedor a competir com as ofertas de outros fornecedores.

Logística

Processo de planeamento, implementação e controle para um eficiente transporte e armazenamento dos produtos, incluindo serviços e informação correlativa desde o ponto de origem ao ponto de consumo com o propósito de conformidade com os requisitos do cliente. Esta definição inclui movimentos internos e externos e de dentro para fora e de fora para dentro.

Logística Integrada

Visão sistemática e ampla sobre toda a cadeia de fornecimento como um processo único desde o fornecimento de matérias-primas até à distribuição dos produtos acabados. Todas as funções que perfazem a cadeia de fornecimento são geridas como uma entidade única em vez de funções separadas.

Manuseamento de Produtos Devolvidos

Processos envolvendo o retorno de produtos do cliente ao fabricante. A devolução pode dever-se a problemas de desempenho ou simples insatisfação do cliente.

Matérias-Primas (RM)

Matérias em bruto que podem ser trabalhadas, manufacturadas ou combinadas em novos produtos úteis.

Mensagem de Acção

Um recurso de um sistema que identifica a necessidade e tipo de acção a tomar para corrigir um problema existente ou potencial. Exemplos de mensagens de acção num sistema MRP incluem ordem de lançamento, rescalonamento de entradas e saídas, cancelamentos. *Sinónimos: relatório de acção, mensagem de excepção.*

Modelo ABC

Na gestão de custos é uma representação dos custos dos meios durante um período de tempo em que são consumidos através de actividades e seguidos relativamente a produtos, serviços, clientes ou outros que criem uma procura de actividade a ser realizada.

Nível de Serviço

Uma medição, geralmente expressa em percentagem, para satisfazer a procura através do inventário ou através do esquema corrente de produção a um ponto onde o serviço se coaduna com as quantidades e datas pedidos pelo cliente.

Normas Éticas

Um conjunto de linhas orientadoras para a conduta própria de profissionais de negócio.

Obstáculo

Um constrangimento, impedimento ou controlo planeado que limita a utilização de recursos.

Pedido

Tipo de solicitação de bens ou serviços como pedido de compra, pedido de venda, pedido de trabalho, etc.

Plano de acção

Um método específico para conseguir resultados inerentes a um ou mais objectivos. Um plano de acção pode ser uma versão mais simples de um plano de projecto.

Pedido de Compra (PO)

Autorização do comprador para formalizar a transacção de compra com um fornecedor. Também o formulário real ou transacção electrónica usada pelo comprador ao fazer o pedido.

Pedido de Cotação (RFQ)

Documento usado para solicitar respostas ao vendedor quando um produto foi seleccionado e são precisas cotações de preços de vários vendedores.

Planeamento de Fornecimento/Oferta

Processo de identificar, priorizar e agregar como um todo as partes constituintes relativamente a todas as fontes de fornecimento requeridas e que acrescentam valor à cadeia de fornecimento de produtos ou serviços ao nível, horizonte ou intervalo apropriados.

Plano de Negócio

1) Estratégia de longo prazo, lucro ou custo e objectivos lucrativos geralmente acompanhados de orçamentos, folha de balanço e declaração de fluxo monetário (origem e aplicação dos fundos). Plano de negócio estabelecido geralmente em dólares, agrupado por famílias de produtos. O Plano de Negócio é então convertido em planos funcionais táticos e sincronizados através de processos de planeamento de produção (ou vendas e processos de planeamento operativos). Embora frequentemente especificado em termos diferentes (dólares versus unidades), estes planos táticos devem concordar entre si e com o plano de negócios. *Ver também: Planos a longo prazo, Plano Estratégico.* 2) Um documento que consiste nos detalhes do negócio (organização, estratégia e táticas financeiras) preparado pelo empreendedor com vista a um novo negócio.

Precisão da Previsão

Mede a precisão da previsão segundo uma percentagem das unidades ou dólares enviados, calculada com 1 menos o valor absoluto da diferença entre a procura prevista e a real, expressa numa percentagem da procura real.

Precisão do Inventário

Quando as quantidades existentes coincidem com o respectivo balanço (dentro das tolerâncias de contagem designadas). Muitas vezes referida como percentagem que mostra a diferença entre a contagem real e o indicado nos registos de inventário. É um exercício exigente para qualquer organização que gere grandes inventários. O mínimo típico e as médias de boa prática são entre os 95% e os 99%.

Prever

Antecipação da quantidade de produtos que irá ser adquirida pelos clientes. Baseia-se em métodos qualitativos e quantitativos. *Ver também: Previsão*

Previsão

Estimativa de procura futura. Uma previsão pode ser feita por métodos qualitativos ou quantitativos ou combinação dos dois e basear-se em factores internos ou externos. Várias técnicas tentam prever um ou mais dos quatro factores influenciadores da procura real: cíclica, sazonal, casual e tendencial.

Primeiro a Acabar, Primeiro a Sair (FEFO)

Método que assegura a venda prioritária de produtos perecíveis enquanto ainda em boas condições.

Processamento de Pedido

Actividades associadas à concretização do pedido do cliente.

Processamento em Tempo Real

Processamento de dados numa aplicação comercial ao mesmo tempo que acontece, contrastando com o armazenamento de dados a trabalhar mais tarde.

Produto

Item transaccionado no comércio. O termo refere um item indiferenciado existente no mercado onde compete por preço e disponibilidade.

Quantidade Máxima Pedida

Modificador do pedido de quantidade aplicado após o lote ter sido calculado, limitando a quantidade do pedido a um máximo pré-estabelecido.

Quarentena

Em gestão de qualidade, a separação de itens, impedindo o seu uso ou venda até a realização de testes de qualidade e à certificação de conformidade. Segundo as melhores práticas, os itens de quarentena são etiquetados, anotados e mantidos em local seguro.

Recepção

Função de aceitação física do material, a inspecção dos produtos recebidos para concordância com o pedido (quantidade e danos), a identificação e entrega no destino e a preparação dos relatórios de recepção.

Sem Stock

O estado de não ter um inventário disponível para distribuição ou venda para o consumidor (inventário zero).

Sistema ABC

Na gestão de custo é um sistema que mantém dados operacionais e financeiros sobre recursos de uma organização, actividades, factores, objectos ou medidas. Os modelos ABC são criados e mantidos dentro deste sistema.

Sistema de Gestão de Armazém (WMS)

Sistema usado para gerir eficazmente o negócio de armazém e dirigir as actividades, incluindo recepção, envio, arrumação, selecção e contagem cíclica de inventário. Também inclui comunicações em rádio-frequência que permitem transferência de dados em tempo real entre o sistema e o pessoal

de armazém. Também maximiza o espaço e minimiza o manuseamento do material através de processos automatizados de arrumação.

Sistema de Nível de Pedidos

O nível de materiais no qual um novo pedido deve ser colocado. Por outras palavras, um pedido de compra é totalmente redigido. Este nível é fixado algures entre os níveis máximos e o mínimo.

Sistemas de Planeamento de Inventário

Sistemas que contribuem estrategicamente para fazer o equilíbrio dos níveis de inventário e do serviço a clientes através da cadeia de fornecimento. Estes sistemas calculam quantidades e pedidos faseados no tempo e stocks seguros utilizando estratégias selectivas de inventariação. Alguns sistemas de planeamento de inventário realizam análises hipotéticas que comparam as políticas de inventário corrente com cenários simulados, tendo como objectivo o aperfeiçoamento do retorno no investimento (ROI) do inventário.

Tempo de armazenagem

Tempo que um item pode permanecer em inventário até se tornar inútil. Respeita a comida e medicamentos deterioráveis com o tempo, e também produtos informáticos que depressa se tornam obsoletos.

Tempo de Execução

Total de tempo entre a entrada de um pedido e a recepção. Inclui o tempo para transmitir o pedido, processá-lo e preparar o envio.

Último a Entrar, Primeiro a Sair (LIFO)

Método contabilístico de avaliar o inventário, assumindo que os últimos produtos adquiridos são os primeiros usados no período da contagem.

Vendedor

Fabricante ou distribuidor de um produto ou linha de produtos. *Ver também fornecedor.*

REFERÊNCIAS

Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

ANEXO A:

MODELO DE RELATÓRIO DE INVENTÁRIO

FORMULÁRIO DE REGISTO DE EQUIPAMENTO

ID Inventário: CRS /		Nº Matrícula:		Nº Série:	
Ano / Fabricante / Modelo:			Descrição:		
PR Local Nº:		Requisitante:		Data:	
PO Local Nº:		Aprovado por:		Data:	
PEF Nº:	Data:				
PO da Sede Nº:	Data:	PO do Fornecedor:		Data:	
Data de Aquisição:		Fornecedor:		Custo (ML):	
DSPN (compra):		DSPN (após a transferência):		Custo (USD):	
ID Grupo de Aquisição:			Nº Chassis :		
FAN Nº:	Data:	Nº do Motor:			

Formulário preenchido por:

em (data):

Documentos em anexo: (nem todos poderão ser exigidos)	
por (nome):	
COLOCAR AQUI A IMAGEM DO VEÍCULO	
DSPN = número da fonte de doador do projecto	
ML = moeda local	
USD = Dólar americano	
PR = Pedido de Compra (ou Aquisição)	
PO = Ordem de Compra (ou Aquisição)	
PEF = Pedido Electrónico de Fundos	

ANEXO B:

MODELO DE FOLHA DE ITINERÁRIO

Folha de Itinerário

Projecto: [inserir título e número]

Número de Documento de Embarque: _____

1. Detalhes da Organização Destinatária

Nome da Organização Destinatária (OD):	Código:		
Morada da OD:			
Local de entrega exacto:	Recipientes	Categoria 1:	
Nomes dos representantes legais da OD:	Aprovados	Categoria 2:	
Nome do receptor alternativo autorizado ^[1] :	por	Total:	
	Categoria:		

2. Detalhes da Remessa

Nº do Pedido:	Período de Distribuição:
Transportadora:	Data de Entrega Antecipada:

Secção a ser preenchida pelo Serviço de Logística/Armazém da Organização						Secção a ser preenchida pelo receptor			
DESCRIÇÃO		DETALHES DOS MATERIAIS	ENTREGAS TOTAIS			QUANTIDADE RECEBIDA			
Itens	EMBALAGEM		N EMB	PB	PL	Sã	Embalagem rasgada	Danificada	Em falta
TOTAL									

Notas: EMB: Embalagem (tipo e peso); PR1-3: Distribuição de montantes por programas/tipos de beneficiários cobertos por este despacho; N EMB: Número de embalagens; PB: Peso Bruto; PL: Peso Líquido

3. Aprovação - Organização

Elaborado por [Nome e Título]:	Aprovado por [Nome e Título]:
Assinatura:	Assinatura:

4. Carga no Armazém da Organização

Data e Local de Carga:	Nome da Transportadora:
Tempo – Início da Carga:	Nome do(a) Conductor(a):
Tempo – Final da Carga:	Número da Carta de Condução:
Nome do Armazenista:	Número de Matrícula:
Assinatura e Carimbo do Armazenista	Assinatura do(a) Conductor(a):

5. Descarga e Recepção no Armazém da Organização Destinatária

Nome e Título do Receptor	Data e local da descarga:
Observações:	
Assinatura e carimbo do Receptor:	Assinatura do(a) Conductor(a)

NB: Esta folha de itinerário é elaborada em cinco cópias de cores diferentes, para distribuir conforme o seguinte: original branco (Logística da Organização), azul (Programas da Organização), amarelo (Armazém), verde (Organização Destinatária), rosa (Transportadora).

^[1] Cada organização destinatária deve ter uma segunda pessoa, para além do Director, autorizada a receber a entrega dos bens.

ANEXO C:

MODELO DE NOTA DE RECEPÇÃO DE BENS



PROGRAMA DE <<PAÍS>>

Data: _____

Local de Recepção / Armazém: _____

Nº NOTA DE BENS RECEBIDOS: _____ NBR - _____

Nº DN / DE: _____ Transportadora: _____ Nº Camião.: _____

Origem: _____ Condutor(a): _____ Nº Reboque: _____

Número de PO: _____

Descrição do Produto	QTD de Unidades Conforme o DN / DE	Condição à Chegada e Descarga					Perdas Totais (A + B + C + D)
		Boa Condição	Unidades em falta / Importação a menos (A)	Contentores rasgados ou a verter (B)	Unidades danificadas (molhadas, esmagadas, etc.) (C)	Unidades leves / vazias (D)	
TOTAIS:	0	0	0	0	0	0	0

Nós, abaixo-assinados, declaramos que presenciamos a descarga do camião identificado em cima, e confirmamos que os produtos e as mercadorias listadas foram recebidas nas condições registadas :

NOTA: Ao assinar, os indivíduos confirmam a veracidade deste documento; NÃO É uma admissão de responsabilidade por perda ou danificação.

Gestor de Armazém: _____ Condutor(a): _____ Data: _____

APÓS O

Descrição do Produto	QTD Recuperadas	QTD Inviáveis ou destruídas	Outras Perdas	Perdas Totais	Totais Recuperadas e/ou Perdidas	Observações / Comentários
	(a)	(b)	(c)	(b + c)	(a + b + c)	
TOTAIS:						

Operação concluída em: _____ 20 _____ em _____ Horas

Assinatura: _____ Gestor de Armazém: _____ Condutor(a): _____

ANEXO D:

MODELO DE RELATÓRIO DE ESTADO DAS MERCADORIAS

RELATÓRIO DO ESTADO DE MERCADORIAS (REM)

Distribuição

AF06 2ª TRIM. JAN - FEV - MAR

AGÊNCIA: Catholic Relief Services (CRS)

País: Bénin

Data de Entrega: 5/23/2006

Nome: Carla Brown-Ndiaye, Representante do País

Assinatura: _____

		FM	SM	MTS	MMS	LENTILHA	ÓLEO VEG	ARROZ	ERVILHAS	TOTAL
A.	INVENTÁRIO FÍSICO									
1	INVENTÁRIO FÍSICO - 12/31/2005	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
2	AJUSTES AO INVENTÁRIO	0	0		0	0	0	0	0	0
3	INVENTÁRIO FÍSICO REAL - 12/31/2005	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
B.	RECIBOS									
1	CHEGADA DE ACORDO COM PL06BJ0904,0905, 0947, 0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EM TRANSIÇÃO	0	0	349,175	0	0	99,995	0	323,600	772,770
4	IMPORTAÇÃO EM EXCESSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	MERCADORIAS DEVOLVIDAS PELA AGÊNCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	MERCADORIAS DEVOLVIDAS DAS AGÊNCIAS	0	80,000	0	0	0	0	0	0	80,000
7	RECEBIMENTOS TOTAIS	0	80,000	349,175	0	0	99,995	0	323,600	852,770
C.	TOTAL DISPONÍVEL	10,875	80,000	349,850	43,175	89,900	116,366	500	341,978	1,032,644
D.	DISTRIBUÍDO DURANTE O TRIMESTRE									
1	ALIMENTAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À SOBREVIVÊNCIA INFANTIL/MCH	0	39,800	0	0	35,000	21,206	0	0	96,006
2	AJUDA GERAL / ASSISTÊNCIA SOCIAL	0	31,350	0	37,900	24,850	14,505	0	18,200	126,805
3	APOIO À EDUCAÇÃO (ALIMENTAÇÃO ESCOLAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	EMERGÊNCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ALIMENTAÇÃO PARA TRABALHO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SUB / TOTAL	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
7	REPAGAMENTO DE MERCADORIAS ÀS AGÊNCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
8	EMPRÉSTIMOS REALIZADOS A OUTRAS AGÊNCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL DE DESPACHOS DURANTE ESTE TRIMESTRE	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
E.	BALANÇO DE ACORDO COM A DOCUMENTAÇÃO (C-D9)	10,875	8,850	349,850	5,275	30,050	80,655	500	323,778	809,833
F.	INVENTÁRIO FÍSICO tal como OF 4/04/2006	0	8,850	349,275	5,275	30,050	80,518	300	323,778	798,046
G.	DIFERENÇA ENTRE (E - F)	10,875	0	575	0	0	137	200	0	11,787
1	1. PERDAS DE RECIPIENTES PL06BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PERDAS NO PORTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PERDAS NO PAÍS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PERDAS NO ARMAZÉM	10,875	0	575	0		0.00	200	0	11,650
	5. CEREAL BULGUR ENCONTRADO EM STOCK EMPRESTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	DIFERENÇA TOTAL CONTABILIZÁVEL (G1 + G2 + G3)	10,875	0	575	0	0	123	200	0	11,773
I.	I. DIFERENÇA TOTAL NÃO CONTABILIZÁVEL (G - H)	0	0	0	0	0	14	0	0	14

MMS = Mistura de Milho e Soja

MTS = Mistura de Trigo e Soja

SM = Sêmola de Milho / Mercadoria reembolsada pela WFP em vez da farinha de milho emprestada

F/MTS : 349175 kgs existentes no armazém, Inventário físico não feito

F/Ervilhas: 323600 kgs existente no armazém, Inventário físico não feito

14 KGS de óleo vegetal a ser justificado no próximo REM

ANEXO E:

MODELO DO RELATÓRIO DA CONDIÇÃO DO DESTINATÁRIO

DESTINATÁRIO	MÊS 1				
	STOCK INICIAL	RECIBO	DISTRIBUIÇÕES	DEVOLUÇÕES	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Parceiro 1	0	450	380	3	67
Parceiro 2					0
Parceiro 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATÁRIO	MÊS 2				
	STOCK INICIAL	RECIBO	DISTRIBUIÇÕES	DEVOLUÇÕES	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Parceiro 1	0	450	380	3	67
Parceiro 2					0
Parceiro 3					0
					0
					0
					0
					0

ANEXO F:

MODELO DE RELATÓRIO DE OFERTA DE REDES MOSQUITEIRAS E DISTRIBUIÇÃO

REQUERIMENTO DE QUANTIFICAÇÃO DE MTILD* PARA FUNDOS GLOBAIS RONDA 9

	MTILD DISTRIBUÍDO / PLANEADO NA RONDA 6				
	A1	A2	A3	A4	A5
<5 anos atingidos com MTILD (estimado)					
Mulheres grávidas atingidas com MTILD (estimado)					
Deficientes atingidos com MTILD					
População Total atingida com MTILD (Ronda 6)	0	0	0	0	0
Total Final MTILD - Ronda 6					0

	MTILD PLANEADO NA RONDA 9				
	A1	A2	A3	A4	A5
Tipo de Distribuição					
População-alvo (Nova)					
População-alvo (Substituição MTILD)					
População-alvo Total					
Total de Distribuição de MTILDs para a Ronda 9	0	0	0	0	0
Total Final MTILD - Ronda 9					0

*MTILD = Mosquiteiro Tratado com Inseticida de Longa Duração

Pressupostos para os seguintes MTILDs:

Exemplo:

- 70, 322 líquidos serão distribuídos em 2009/2010, mais 297,256 líquidos que serão distribuídos em 2007/2008 e 2008/2009 a mulheres grávidas, CU5, e deficientes na R6. Este grupo não receberia líquidos novamente antes de 2011 (120,9990) e 2012 (176,257). Um total de 289, 905 MTILDs serão distribuídos à população geral em 2010/2011.
- 70, 322 líquidos serão distribuídos, assim como serão substituídos 120,999 na R6 mais 297, 256 MTILDs distribuídos no ano anterior menos a população total e fornecer um líquido para cada duas pessoas à restante população a precisar de MTILDs em 2010 sob o financiamento da R6 . Este grupo não receberia líquidos antes de 2013. Incluindo a taxa de crescimento populacional de 30,396 um total de 67,287 MTILDs serão distribuídos pela população geral em 2010/2011 sob o financiamento da R9.
- 70, 322 MTILDs serão distribuídas a mulheres grávidas, CU5 e deficientes em 2011/2012, e 70, 322 à mesma geração populacional em 2009/2010 na R6. Substituição de 120, 999 MTILDs distribuídas em 2010/2011 e o factor de crescimento populacional de 31, 160 mais as substituições de líquidos de 176, 257 sob o financiamento da R6. Assim, um total de 92,185 MTILDs serão distribuídas à população geral em 2011/2012 sob o financiamento da R9.
- 70, 322 MTILDs foram distribuídas a mulheres grávidas, CU5 e deficientes em 2011. Substituição de 360,227 MTILDs distribuídas em 2010/2011 e o factor de crescimento populacional de 31, 116. Assim, um total de 261, 562 MTILDs serão distribuídas à população geral em 2012/2013 sob o financiamento da R9.
- Uma substituição de MTILD de 258,608 MTILDs distribuídos em 2013/2014 e o factor de crescimento populacional de 32, 865. Assim, um total de 194, 315 será distribuída a população geral em 2013/2014 sob o financiamento da R9.

ANEXO G:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

TÍTULO DO TRABALHO: COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICO - AQUISIÇÕES

SUPERVISOR: Director/ Gestor de cadeia de fornecimentos

FUNÇÕES PRINCIPAIS: Aquisição geral e gestão de bens para operações de emergência de campo. Colaborar e coordenar de perto com os Departamentos de Aquisição e de Logística (sempre que possível). Supervisionar os pedidos de propostas, operações de compra locais e aquisições internacionais. Coordenar com os vários departamentos programáticos e administrativos para assegurar as encomendas daquilo que necessitam nas quantidades e qualidade adequadas, e para assegurar que recebem o que solicitaram nas quantidades correctas e quando existe necessidade, ao preço certo. Desenvolver sistemas de gestão de aquisições, conforme a necessidade, e realizar formações para o pessoal que os utiliza. Alinhar os sistemas de aquisição de campo com os sistemas dos países do programa, conforme for apropriado. Modificar ou rever os sistemas que não são eficientes. Criar sistemas de arquivo e gerir o rasto do documento de forma transparente para evitar falhas de cumprimento e descobertas nas auditorias.

SUPERVISIONA: Assistente do Coordenador de Aquisições, Agente(s) de Aquisições

CONTACTOS OPERACIONAIS: Director; Coordenador Administrativo; Gestores e Coordenadores de Programa; Pessoal do Programa de País de Aquisições e outro pessoal; Representantes das alfândegas locais e de vários Governos locais

RESPONSABILIDADES GERAIS:

- Enquanto membro de um departamento de apoio, encoraja e reforça positivamente uma coordenação e colaboração aberta e contínua com todos os departamentos dentro da organização, particularmente com o pessoal, para assegurar que o Departamento de Aquisições fornece bens e serviços da mais alta qualidade da maneira mais eficiente e com o menor custo possível.
- Fornece formação e orientação, conforme seja necessário, ao pessoal do Departamento de Aquisições e a outro pessoal de emergência.
- Cria sistemas totalmente compatíveis de gestão das aquisições e dos bens; analisa e revê sistemas de programa nacional existentes para ir ao encontro das necessidades da operação de emergência. Verifica se todos os sistemas e operações cumprem as políticas e os procedimentos.
- Documenta totalmente todas as operações de aquisições. Cria sistemas de arquivo de aquisições, conforme exigido no Manual de Políticas e Procedimentos.
- Analisa e aprova ordens de aquisições locais e Formulários de Requisições Internacionais (IRFs). Analisa as requisições feitas pelos gestores de departamento e outras partes para assegurar a disponibilidade orçamental, assim como os requisitos de quantidade, qualidade e entrega. Fornece relatórios periódicos sobre aquisições aos departamentos.
- Cria sistemas de requisição e pedidos de fornecimentos eficientes.
- Cria relações e mantém o contacto com os comerciantes locais.
- Supervisiona os pedidos de orçamento e de contratação com os fornecedores. Reúne orçamentos e facturas pro-forma para todas as compras. Documenta totalmente todas as actividades locais de aquisição.

- Analisa os Requisitos de Campo, IRFs e ordens de compra para determinar:
 - a) que a descrição dos bens e/ou serviços é exacta em todos os aspectos, e que são da qualidade esperada para o custo;
 - b) o método de preços a ser utilizado (por exemplo, catálogo, inquéritos escritos ou por telefone, pro-formas ou outras estimadas);
 - c) que toda a documentação de apoio exigida vem anexada;
 - d) que as quantidades estão correctas e o tempo esperado de entrega é realista;
 - e) a escolha do fornecedor, tendo em consideração os estabelecimentos disponíveis, a fiabilidade dos comerciantes, a qualidade, a reputação e a localização geográfica;
 - g) o preço total dos custos, seguros, e frete (CIF), incluindo todas as condições de pagamento;
 - h) o melhor método de transporte das aquisições para o destino final.
- Assegura que todos os pedidos de orçamento são claros e completos.
- Analisa e aprova IRFs. Quando exigido, solicitar a aprovação dos gestores seniores ou pessoal regional. Enviar pedidos urgentes por telefone ou fax, e fazer o acompanhamento das confirmações por escrito (ou e-mail).
- Cria sistemas de arquivo de aquisições, como exigido pelas políticas e linhas orientadoras de procedimentos. Coloca informação nas bases de dados dos fornecedores e das aquisições, mantendo-a actualizada.
- Cria e mantém inventários para bens adquiridos durante uma emergência.
- Assegura que existe um número adequado de produtos de limpeza e de escritório e que os mecanismos de distribuição racional são desenvolvidos e implementados.
- Em coordenação com o Coordenador de Logística, contrata uma companhia de transportes local para a entrega de fornecimentos e mercadorias de apoio, de uma forma eficiente e com o menor custo possível.
- Avalia e reporta continuamente sobre o desempenho do fornecedor.
- Outras tarefas poderão ser designadas pelo Director.

QUALIFICAÇÕES:

- Pessoa empreendedora com capacidade de operar eficazmente e de ser bem sucedido mesmo em condições difíceis. Criatividade e flexibilidade são fundamentais.
- Experiência mínima de 1 ano com CRS e/ou formação significativa e experiência em Aquisições, Gestão Geral, Logística, Gestão Financeira, Contabilidade ou equivalente.
- Excelente conhecimento e compreensão dos princípios contabilísticos de aquisições e bens geralmente aceites.
- Provas de competências organizacionais e de planeamento.
- Fortes competências analíticas e de resolução de problemas.
- Provas de capacidade de liderança.
- Provas de capacidade de priorizar, gerir múltiplas tarefas, delegar responsabilidades e assegurar o acompanhamento posterior.
- Fluente em Inglês escrito e falado.
- Conhecimento sólido, na óptica do utilizador, de computadores e dos seguintes softwares: Windows, Outlook, MS Excel, MS Word; preferencialmente, com conhecimentos de MS Access.

ANEXO H:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO ASSISTENTE DE COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

TÍTULO DO TRABALHO: ASSISTENTE DO COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA - AQUISIÇÕES

SUPERVISOR: COORDENADOR DE AQUISIÇÕES

FUNÇÕES PRINCIPAIS: Vai ao encontro, de forma eficiente, das necessidades de aquisições e entregas do(s) departamento(s). Supervisiona a aquisição de pro-formas e estimativas locais. Gere a comparação de ofertas e o sistema de selecção do fornecedor. Fornece análises de custo e qualidade antes de procurar a aprovação do Coordenador de Aquisições. Prepara ordens de aquisições locais e IRFs. Assegura o acompanhamento das ordens de aquisições e dos serviços contratados. Monitoriza e reporta acerca do desempenho do fornecedor. Utiliza os sistemas de gestão de aquisições e realiza formações para o pessoal para os utilizar. Juntamente com o Director de Aquisições, cria sistemas de arquivo e gestão do rasto de documentos de forma transparente, para evitar falhas no cumprimento e descobertas de auditoria.

SUPERVISIONA: N/A

CONTACTOS OPERACIONAIS: Pessoal administrativo; Directores e Coordenadores de Programa; fornecedores locais e prestadores de serviços; Representantes das alfândegas locais e de vários Governos locais

RESPONSABILIDADES GERAIS:

- 1) Analisa cada requisição de aquisição para determinar:
 - a) se a descrição de qualidade é exacta em todos os aspectos e se a qualidade é a apropriada;
 - b) o método de preços a ser utilizado (por exemplo, catálogo, inquéritos escritos ou por telefone, ou outras estimadas);
 - c) se a informação de quantidade e entrega está correcta;
 - d) o fornecedor apropriado (local ou internacional), tendo em consideração os estabelecimentos disponíveis, a fiabilidade, a qualidade, a reputação e a localização geográfica;
 - e) o preço correcto, incluindo todas as condições de pagamento, condições FOB (Gratuita a Bordo ou *Free on Board*) ou CIF e todas as isenções de impostos permitidas;
 - f) o melhor método de transporte das aquisições para o destinatário.
- 2) Assegura que todos os requisitos de orçamentos são claros e completos.
- 3) Prepara todas as ordens de compra locais e os Formulários de Requisições Internacionais (IRFs) de acordo com as políticas e procedimentos de aquisições da Organização. Entregar todos os POs e IRFs ao Coordenador de Aquisições para a sua aprovação, antes de realizar as encomendas. Fazer pedidos urgentes por telefone ou fax, e fazer o acompanhamento das confirmações por escrito (ou e-mail).
- 4) Proceder aos ajustamentos necessários dos preços finais sempre que as facturas e as ordens de compra não correspondam. Negociar com os fornecedores sempre que for necessário e apropriado.
- 5) Trata das correspondências sobre discrepâncias.

- 6) Cria e mantém relações de trabalho contínuas com fornecedores representantes de vendas locais.
- 7) Visita as lojas dos fornecedores e as instalações de produção, sempre que a situação o exija.
- 8) Investiga constantemente novas fontes de fornecedores, materiais e serviços.
- 9) Solicita propostas seladas, quando necessário e apropriado, de acordo com as linhas orientadoras de aquisições da agência.
- 10) Assegura o arquivo correcto de todos os documentos relativos a aquisições.
- 11) Cria fichas individuais para os fornecedores, assim como para mercadorias e serviços, para acelerar as operações de aquisição.
- 12) Realiza tarefas adicionais atribuídas pelo Coordenador de Aquisições.

QUALIFICAÇÕES:

- Pessoa empreendedora com capacidade de operar eficazmente e de ser bem sucedida mesmo em condições difíceis. Criatividade e flexibilidade são fundamentais.
- É exigido que seja fluente na linguagem local. É muito conveniente que seja bom conhecedor de Inglês escrito e falado.
- É muito conveniente que tenha um excelente conhecimento do ambiente operacional local e das comunidades.
- Alguma formação e experiência em Aquisições, Gestão Geral, Logística, Gestão Financeira, Contabilidade ou equivalente.
- Conhecimento e compreensão dos princípios contabilísticos de aquisições e bens geralmente aceites
- Capacidades organizacionais e de planeamento.
- Boas competências analíticas e de resolução de problemas.
- Capacidade de liderança e supervisão.
- Provas de capacidade de priorizar, gerir múltiplas tarefas, delegar responsabilidades e assegurar o acompanhamento posterior.
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de computadores e dos seguintes softwares: Outlook, MS Excel, MS Word.

ANEXO I:

EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DE TRABALHO DO COORDENADOR LOGÍSTICO EFR (EFFICIENT FOODSERVICE RESPONSE)

TÍTULO: COORDENADOR LOGÍSTICO EFR

DEPARTAMENTO: LOGÍSTICO

SUPERVISOR: DIRECTOR

RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS: Fornecer uma liderança estratégica e tática aos departamentos e Gabinete Logístico. Criar, implementar e monitorizar a mercadoria de apoio e a cadeia de abastecimentos e o sistema de apoio das operações. Negociar e contratar armazéns, recursos de transporte e serviços logísticos. Realizar as aquisições de mercadoria e equipamento, armazenamento e planos de expedição. Elaborar e submeter diversos relatórios. Colaborar com outros departamentos da ORGANIZAÇÃO, particularmente com o Programático, desde o planeamento até à implementação e à liquidação. Representar a ORGANIZAÇÃO em reuniões logísticas e de coordenação (por exemplo, Unidades de Logística; autoridades civis e militares, etc.). Coordenar as actividades de cadeias de apoio e de abastecimentos com o Centro de Logísticas Conjuntas das Nações Unidas (UNJLC), Programa Alimentar Mundial / World Food Program (PAM/WFP), OCHA, parceiros da Caritas Internationalis (CI), agências congêneres de ajuda, agências parceiras locais, etc.

SUPERVISIONA: Coordenador de Gestão de Mercadorias, Gestor de Frota, Coordenador de Aquisições, Coordenador de Distribuição, Assistente do Coordenador Logístico e Secretário

CONTACTOS OPERACIONAIS: Gestores de Programa; representantes de vários doadores, ONG internacionais e agências NU (incluindo Unidades de Logística, Centro de Logísticas Conjuntas das NU); ORGANIZAÇÃO/ Expedição e ORGANIZAÇÃO/ Aquisição; Coordenador USAID OFDA/DART; representantes e oficiais de parceiros; alfândegas locais e diversos oficiais do governo.

- **Cria, implementa e monitoriza a cadeia de abastecimentos de equipamento e de mercadorias de apoio:**
 - Enquanto membro de um departamento de apoio, encoraja e reforça positivamente uma coordenação e colaboração aberta e contínua com os outros departamentos da ORGANIZAÇÃO, particularmente com os departamentos de programa e o seu pessoal. Assegura que o Departamento Logístico fornece bens e serviços da mais alta qualidade, de uma maneira rentável e eficiente.
 - Coordena com o pessoal programático para determinar os tipos e as quantidades de operações de apoio, abastecimentos de apoio e equipamento que serão necessários de imediato e a longo-prazo, de forma a ir ao encontro dos objectivos do programa.
 - Planea – estrategicamente e taticamente – os requisitos logísticos do imediato e do longo-prazo necessários para armazenar e transportar abastecimentos de apoio.
 - Avalia as infraestruturas logísticas, utilizando o conhecimento local, incluindo: sistemas de transporte por estrada, trilho e água; armazém (central, intermédio e alargado); meios de transporte (terra, ar e água); fornecedores de mercadorias e equipamento.
 - Identifica os armazéns, os recursos de transporte e as opções de leasing; partilhar o armazém e o transporte, se possível, com agências das NU, outras ONG ou organizações parceiras. Utiliza ao máximo os “serviços comuns” conforme disponíveis e apropriados.

- Coordena o planeamento e a implementação de uma cadeia de abastecimento com outras agências.
- Custos orçamentais com pessoal, bens, serviços e bens arrendados.
- Contrata e realiza formações de pessoal.
- Desenvolve e supervisiona o percurso das mercadorias.
- Elabora e partilha relatórios regulares sobre a aquisição de mercadorias, movimentos, distribuições e reabastecimentos.
- Estabelece um sistema de arquivo viável para todos os documentos do Departamento Logístico.
- Mantém o equipamento de escritório de campo e os inventários de equipamento actualizados.
- Determina os requisitos dos serviços logísticos locais, assegura que os procedimentos de aquisição são cumpridos para seleccionar os prestadores de serviço, negocia os preços e as condições, selecciona os prestadores de serviço e elabora contratos.

Supervisionar o pessoal do Departamento Logístico:

1. Coordenador de Gestão de Mercadorias (DGM)

- Identifica, contrata, re-habilita e equipa os armazéns, conforme é necessário.
- Estabelece e supervisiona a aplicação dos sistemas e procedimentos do armazém e das mercadorias.
- Contrata e realiza formações para o pessoal do armazém.
- Mantém o percurso das mercadorias e os planos de expedição actualizados.
- Juntamente com o Coordenador de Gestão de Mercadorias, prepara os planos de empilhamento do armazém e os planos de expedição.
- Assegura a recepção eficiente e o inventário de mercadorias e equipamento de apoio, e a carga e partida dos camiões de entrega, de acordo com os planos de expedição.
- Comunica os planos de entrega ao pessoal programático, fornecedores de transporte e/ou motoristas da ORGANIZAÇÃO.
- Assegura que estão preparadas as cartas de porte exigidas e que chegam ao armazém apropriado, antes do carregamento dos camiões, de acordo com o plano de expedição.
- Mantém os registos de cada armazém actualizados; supervisiona a preparação e submissão de “Relatórios Semanais de Mercadorias” e “Relatórios Semanais do Total de Toneladas Transportadas.”
- Supervisiona a calendarização do movimento dos camiões e dos motoristas; certifica que as entregas são concluídas, de acordo com os regulamentos (escritos ou não) do Programa de Apoio da ORGANIZAÇÃO.
- Verifica as facturas recebidas do proprietário do armazém privado e dos prestadores de serviço; submete cópias verificadas e aprovadas para o Departamento Financeiro para pagamento.

2. Coordenador de Aquisição

- Avalia os mercados locais para determinar a disponibilidade, qualidade e custo dos bens e serviços necessários.
- Providencia importação isenta de impostos de mercadorias e equipamento adquiridas internacionalmente, e a aquisição de bens e serviços locais isentos de impostos.
- Determina os procedimentos de importação (coordenar com a UNJLC, Unidades Logísticas, outras ONG e autoridades de governo locais).

- Coordena com a programática para planear e priorizar as aquisições imediatas e a curto e longo-prazo. Determina as especificações exigidas ou desejadas de mercadorias, embalagens, horários de entrega, etc. Informa o pessoal dos tempos de espera dos bens e equipamento.
- Padroniza, o máximo possível, as compras, particularmente com veículos e equipamento TI.
- Assegura que as políticas e procedimentos de aquisições da ORGANIZAÇÃO estão em funcionamento e são cumpridos. Assiste na criação de um sistema de arquivo eficiente e eficaz.
- Avalia o impacto das aquisições locais nos preços do mercado, e ajusta a estratégia de acordo com isso.
- Avalia os donativos em espécie em relação às necessidades, conveniência, gestão e custos de transporte. Tem uma atenção particular às datas de embalagem e de validade.
- Estabelece um inventário do equipamento, mobília, etc, importados para o apoio.
- Gere directamente as aquisições internacionais, supervisiona as aquisições locais.

3. Gestor de Frota

- Avalia a disponibilidade dos veículos e as opções de leasing para os veículos (de passageiros e camiões). Discute a possibilidade de pedir emprestados os camiões de outros programas, de missões e organizações Católicas, etc.
- Contrata veículos de passageiros e de transporte de mercadorias, conforme seja necessário. Planea para capacidade excedentária (15-20% acima das necessidades esperadas).
- Coordena com o Departamento Programático e de Aquisição para determinar os modelos de veículos para adquirir internacionalmente. Padroniza o mais possível.
- Assegura a disponibilidade de motoristas suficientes, combustível, lubrificantes, peças e pneus suplentes, opções de manutenção e reparação.
- Coordena com a comunidade internacional para assegurar a disponibilidade de stock de combustível. Configura uma exploração de combustível, se necessário.
- Contrata e realizar formações aos motoristas.
- Supervisiona a implementação da gestão do veículo e do sistema de controlo: registos de veículos, verificações diárias, agendamento de manutenção e reparação, planeamento de viagens, etc.
- Quando necessário, trabalha com comunidades locais ou contratar pessoal temporariamente para melhorar as estradas e as infraestruturas ao longo da cadeia de abastecimento.
- Verifica as facturas recebidas de companhias privadas de transporte e prestadores de serviços, submete as cópias confirmadas e aprovadas para o Departamento Financeiro para pagamento.

4. Director de Registo e Distribuição de Beneficiário

- Juntamente com outras agências, determina modalidades coordenadas para as distribuições padronizadas de bens e serviços, incluindo dimensões de racionamento.
- Determina os pontos de distribuição, as necessidades de pessoal e os horários.
- Elabora diversos documentos e formulários necessários para registar beneficiários, gere distribuições e reportar sobre as actividades de distribuição.
- Contrata e realizar formações de pessoal de distribuição, conforme seja necessário.
- Assegura que os beneficiários estão informados dos locais de distribuição, horários e os bens e serviços que irão receber.

Preparação e submissão de relatórios semanais e trimestrais:

- Elabora os seguintes relatórios (entre outros) para uso interno: relatórios de situação (para o Departamento Logístico); relatórios de estado de mercadorias; relatórios semanais e mensais sobre o estado de armazéns e mercadorias; relatórios de distribuição; relatórios de estado do destinatário; relatórios de perdas (oceano e internas); relatórios trimestrais de actividades; relatórios de resultados.
- Elabora os seguintes relatórios (entre outros) para as autoridades de governo locais: tipos e quantidades de bens de apoio importados e entregues para o programa de apoio.
- Outros relatórios, conforme seja necessário ou exigido pelo Líder de Equipa ou programação.

Outro:

- Realiza inventários mensais físicos de todos os armazéns. Elaborar e submeter os relatórios de inventários.
- Gere a alienação final de produtos alimentares estragados.
- Assiste o pessoal Logístico com a elaboração e submissão de Relatórios de Viagens, Folha de pagamento diário dos trabalhadores, Autorizações de viagens e outros documentos - financeiros e administrativos - exigidos pelo Director.
- Serve como a “pessoa de recurso” para outros departamentos da ORGANIZAÇÃO que solicitam informação sobre o funcionamento do programa de apoio em geral e do DL em particular.
- Fornece assistência e supervisão a organizações congéneres, conforme exigido ou solicitado.
- Outras tarefas poderão ser designadas pelo Líder de Equipa.

Qualificações:

- Licenciatura em desenvolvimento internacional, gestão geral, finanças, negócios, ou outro campo relevante, ou formação significativa em gestão de cadeias de abastecimentos
- Mínimo de três (3) anos de experiência com uma ONG internacional ou uma agência das NU numa capacidade similar
- Provas de capacidade em trabalhar sob pressão e com prazos
- Compreensão excelente de e experiência em logística e gestão de cadeias de abastecimento
- Criativo a resolver problemas; natureza flexível; excelente sentido de justiça
- Capacidade de trabalhar simultaneamente em múltiplas tarefas
- Vontade e capacidade de trabalhar eficazmente com uma vasta variedade de pessoas em condições desafiadoras
- Capacidade de trabalhar como parte de uma equipa e coordenar de perto com o pessoal do projecto
- Experiência em dar formação e orientação a pessoal
- Fluente em Inglês
- Conhecedor de computadores (bons conhecimentos de MS Word, MS Excel, MS Outlook e MS PowerPoint; conhecimento profissional de MS Access é uma mais-valia)

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 8: Recursos Humanos



Foto da capa: O pessoal da CRS e os da agência parceira Caritas Haiti trabalham no complexo das Nações Unidas em Gonaives. Foto por David Snyder/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Propósito deste Guia	3
Qual a Função dos Recursos Humanos?	3
Sumário	6
Princípios-chave	7
Processo de Negócios dos RH 8.1 – Pessoal, Recrutamento e Orientação	9
Passo 8.1.1 – Plano de Recursos Humanos	12
Passo 8.1.2 – Descrições de Trabalho	13
Passo 8.1.3 – Recrutamento e Contratação	15
Passo 8.1.4 – Orientação e Acolhimento	20
Processo de Negócios RH 8.2 – Compensação e Benefícios	21
Passo 8.2.1 – Criar uma Escala Global de Salários.....	24
Passo 8.2.2 – Determinar Ofertas Salariais	26
Passo 8.2.3 – Determinar Aumentos de Salário	27
Passo 8.2.4 – Instituir Benefícios	30
Passo 8.2.5 – Registo de Tempo	32
Passo 8.2.6 – Gestão de Pagamento de Salários	34
Processo de Negócio dos RH 8.3 – Gestão de Desempenho	36
Passo 8.3.1 – Planeamento de Desempenho e Desenvolvimento	39
Passo 8.3.2 – Orientação e Feedback (Comentários)	43
Passo 8.3.3 – Revisão e Avaliação de Desempenho	45
Passo 8.3.4 – Prémios e Reconhecimento	48
Passo 8.3.5 – Desenvolvimento e Aprendizagem do Pessoal	51
Processo de Negócio RH 8.4 – Relações dos Trabalhadores	57
Passo 8.4.1 – Estabelecer um código de conduta	59
Passo 8.4.2 – Monitorizar a Satisfação do Pessoal	62
Passo 8.4.3 – Lidar com os conflitos entre os membros do pessoal	64
Passo 8.4.4 – Assegurar mecanismos de representação e protecção dos direitos dos trabalhadores e do empregador	66
Passo 8.4.5 – Assegurar a confidencialidade	68
Processo de Negócio RH 8.5 – Cuidado e Segurança do Pessoal	70
Passo 8.5.1 – Segurança e Protecção	73
Passo 8.5.2 – Cuidado do Pessoal	76
Passo 8.5.3 – Gestão do Risco	77
Processo de Negócio RH 8.6 – Separações	79
Passo 8.6.1 – Demissão	81
Passo 8.6.2 – Reforma	83
Passo 8.6.3 – Contrato a Tempo Determinado	85
Passo 8.6.4 – Despedimento por extinção de cargo	86
Passo 8.6.5 – Rescisão por Justa Causa	88
Passo 8.6.6 – Morte	90
Lista de Verificação de Conformidade para os RH	91
Glossário	98
Referências	102
Anexo A: Exemplo de Formulário de Requisição de Pessoal.....	104
Anexo B: Exemplo de Formulário de Descrição de Trabalho.....	105
Anexo C: Exemplo de Folha de Pontuação de Entrevista	106
Anexo D: Dar e Receber Feedback (Comentários).....	107
Anexo E: Lista de Verificação de Desempenho Insatisfatório e Despedimento	109
Anexo F: Exemplo de Avaliações de Desempenho	110
Anexo G: Exemplo de Declaração de Confidencialidade /Reconhecimento.....	111
Anexo H: Conflitos de Interesses.....	112
Anexo I: Formação Organizacional/Plano de Aprendizagem	113

ACRÓNIMOS

CV	Curriculum Vitae
RH	Recursos Humanos
DT	Descrição de Trabalho
SGD	Sistema de Gestão do Desempenho
SHRM	Sociedade de Gestão de Recursos Humanos

CAPÍTULO 8: RECURSOS HUMANOS



No Paquistão, um organizador comunitário da CRS cumprimenta refugiadas afegãs após uma reunião no Centro de Informações e Assistência Legal, que fornece apoio gratuito a refugiados.

MAPA DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Pessoal, Recrutamento e Orientação Processo 8.1

Tem um processo aplicável para todas as decisões relacionadas aos novos recrutamentos, transferências e promoções?
ver a página 9

Compensação, Benefícios e Folha de pagamento Processo 8.2

Usam as melhores práticas na compensação dos seus empregados?
ver a página 21

Gestão de Desempenho Processo 8.3

Ajudam os seus empregados para manterem e melhorarem o seu desempenho?
ver a página 36

Relações dos Trabalhadores Processo 8.4

Já estabeleceram mecanismos para assegurar o respeito dos direitos dos trabalhadores?
ver a página 57

Cuidado e Segurança do Pessoal Processo 8.5

Já estabeleceram políticas para proteger os empregados e minimizar risco?
ver a página 70

Separações Processo 8.6

Já estabeleceram procedimentos para todos tipos de separação dos empregados?
ver a página 79

PROPÓSITO DESTE GUIA

As organizações interessadas em desenvolver os seus processos de negócio e procedimentos dos recursos humanos (RH), e políticas relacionadas, poderão utilizar a informação contida neste guia de diferentes formas, uma vez que diferentes organizações têm contextos únicos e necessidades de negócio que vão precisar de sistemas de recursos humanos “personalizados”.

Este guia de gestão de recursos humanos serve para abordar a necessidade da utilização de boas práticas de negócio, sistematizar os processos de RH, garantir a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Departamento de RH, evitar a confusão, e assegurar o tratamento justo e consistente para todos os que fazem parte da organização.

QUAL A FUNÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS?

A gestão de recursos humanos é uma função da organização que lida com questões relacionadas com todas as pessoas da organização que, individualmente ou colectivamente, contribuem para atingir os objectivos da organização. Entre estes objectivos está o recrutamento de pessoal, compensações e benefícios, gestão de desempenho, segurança, bem-estar, comunicação, espiritualidade, motivação dos Trabalhadores, desenvolvimento, e crescimento. As actividades de gestão dos RH têm, em primeiro lugar, o objectivo de atrair, desenvolver, reter e transitar trabalhadores. As pessoas são o bem mais valioso de uma organização; a gestão dos recursos humanos promove e gere políticas e procedimentos que garantem que os trabalhadores têm as aptidões, a motivação, e as oportunidades para dar o seu melhor contributo para a missão da organização.

Pessoal, Recrutamento e Orientação

A organização deve planear que tipo de pessoal e posições são necessárias a curto e a longo prazo, baseada nos objectivos e planos da acção da organização. Este plano informa as decisões de recrutamento e ajuda que as novas contratações se integrem na cultura da organização; construir confiança, cooperação e motivação; e ser eficaz na contribuição para os objectivos da empresa. Este é o processo que introduz novas contratações no sistema, estruturas, políticas, e a circulação de comunicação na empresa.

Compensação e Benefícios

O objectivo de um sistema de compensação e benefícios é de pagar aos trabalhadores pelo seu trabalho, de uma forma justa. Ao oferecer compensações competitivas e pacotes de benefícios, a organização pode ir ao

encontro as necessidades dos trabalhadores, e, assim, atraí-los e retê-los. A compensação total é um termo que descreve o conjunto do que a organização está a oferecer a um trabalhador, incluindo o salário e os benefícios.

Cuidados e Segurança do Pessoal

Os cuidados com o pessoal pretendem dar assistência aos trabalhadores com técnicas de auto-ajuda e respostas institucionais, particularmente, em ambientes desafiadores. Os procedimentos de segurança são designados para eliminar a morte, injúrias, ou doença no local de trabalho ou durante o desempenho das funções, e para proteger e assegurar todos os bens da organização.

Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é o processo de assistência aos trabalhadores para manter ou melhorar o desempenho através da definição clara de expectativas e necessidades de desenvolvimento, orientação e desenvolvimento contínuo, e avaliação de resultados. A gestão de desempenho esclarece o desempenho esperado; ajuda o trabalhador a desenvolver conhecimentos, aptidões e atitudes; e torna o trabalhador responsável pelo seu trabalho e comportamento. Uma forte gestão de desempenho é crucial para o sucesso de uma organização/projecto.

Relações dos Trabalhadores

As organizações são responsáveis por garantir que o local de trabalho tenha um ambiente justo e positivo para trabalhar. Devem, por isso, implementar mecanismos para manter relações positivas empregador-trabalhador, assim como mecanismos para os trabalhadores expressarem as suas necessidades e garantir que os seus direitos são protegidos. Ao garantir que estas práticas estejam implementadas nas relações entre trabalhadores, a organização pode mais rapidamente e proactivamente detectar problemas difíceis como queixas, desmotivação, ou relacionamento escasso entre os trabalhadores.

Separações

O processo de separação dos trabalhadores varia dependendo das razões para o seu término. As separações devem ser tratadas com o maior cuidado, especialmente nos casos em que a decisão para terminar uma relação profissional é do empregador. As organizações devem garantir que o processo decorre de forma respeitável para ambas as partes.

Registo de Tempo e Gestão de Pagamento

Ao gerir o registo de tempo e o pagamento de salários, os RH fornecem informação detalhada e atempada ao departamento de finanças, sobre os

dados de tempo e desempenho, assim como de alterações do estatuto dos trabalhadores, pagamento de impostos, deduções, etc. Esta informação será usada pelo departamento de finanças para preparar e executar o pagamento de salários.

Políticas e Procedimentos do Pessoal

As políticas e procedimentos do pessoal definem as práticas e processos dos RH necessários à organização e definem os direitos, papéis e responsabilidades dos trabalhadores. Os RH lideram o desenvolvimento destas políticas e procedimentos após a consideração cuidadosa dos requisitos legais locais. Uma vez aprovados pela gestão, as políticas devem ser comunicadas e explicadas a todos os trabalhadores e aplicadas consistentemente. Apesar deste guia não conter uma secção dedicada às políticas e procedimentos, todos os processos descritos fornecem uma linha orientadora às organizações para as apoiar a desenvolver as suas próprias políticas.

SUMÁRIO

A função dos RH engloba muitas áreas, cada uma envolve várias actividades e processos. Apesar da gestão dos recursos humanos poder ser uma tarefa intimidante, este guia fornece definições e descrições de vários processos dos RH que devem ser considerados como as melhores práticas que ajudam as organizações a desempenhar processos chave da função dos RH.

Enquanto as organizações podem não ter propriamente um departamento de RH por assim dizer, deve haver pessoal destinado a desempenhar estas responsabilidades. Este guia de gestão dos RH refere ao gestor como o único papel dos RH; as organizações são responsáveis por definir títulos de trabalho e responsabilidades para isso, e papéis adicionais baseados nas suas necessidades específicas. A distribuição de responsabilidades para cada componente da função dos RH varia de organização para organização, dependendo de factores como o tamanho da organização, o orçamento da organização, a estrutura da organização, e a decisão da administração para atribuir a terceiros certas actividades. Independentemente, a gestão de topo deve garantir que, no mínimo, elementos-chave de todas as componentes das funções dos RH sejam desempenhados de uma forma ou de outra.

PRINCÍPIOS-CHAVE

Tal como em qualquer área funcional, os recursos humanos são orientados por princípios. Estes princípios dão conta das qualidades padrão de desempenho para os sistemas e processos dos RH. Eles também abordam o ambiente organizacional, no qual os RH operam. Para além disso, garantem que a gestão da organização estabeleça as políticas e os procedimentos apropriados no controlo interno. A gestão garante, de forma regular, que os processos apropriados funcionam eficazmente e monitoriza e gere os riscos aos quais a organização está exposta. Por fim, os RH asseguram que os controlos eficazes internos estão instalados para reduzir os riscos a níveis aceitáveis. Além disso, os princípios orientadores dos RH ajudam as organizações a garantir que os seus trabalhadores estejam fortalecidos, motivados e comprometidos em dar o seu melhor para potenciar e assim contribuir para o sucesso global da organização.

Deve-se ter em conta os seguintes princípios básicos ao instituir os RH numa organização:

- **Compromisso da Gestão de Topo** – O compromisso da gestão de topo é essencial para ter sistemas e processos dos RH detalhados ligados à missão e estratégia da organização. Os sistemas e processos devem ser instituídos na organização e aplicados consistentemente com o objectivo de ajudar a conduzir ao sucesso da organização.
- **Conformidade com os Requisitos Legais Locais e os Regulamentos dos Doadores** – As organizações devem garantir que os sistemas e processos dos RH estejam em conformidade com os requisitos legais locais e regulamentos dos doadores. Isto protege a organização das obrigações que possam afectar a moral dos trabalhadores e a reputação e existência da organização.
- **Um Local de Trabalho Justo e Equitativo** - Um local de trabalho justo e equitativo defende a dignidade de cada trabalhador numa organização. Garante que todos recebam tratamento igual, independentemente da raça, cor, idade, religião, sexo, nacionalidade, incapacidade ou deficiência, ou estatuto dentro da estrutura organizacional. Entre os elementos de um local de trabalho justo e equitativo estão a aplicação consistente das políticas e procedimentos de negócio dos RH, uma justa compensação e benefícios para todos os trabalhadores, ambiente de trabalho seguro e saudável, e oportunidade de reconhecimento, aprendizagem e crescimento iguais.
- **Comunicação** – Todas as organizações devem estabelecer mecanismos de comunicação claros, abertos e directos entre os trabalhadores de todos



DAVID SINDERS/CRS

Agricultores em Guatemala escutam um parceiro da CRS que explica um método de cultivo que impede a erosão do solo.

os níveis. Devem existir mecanismos de *feedback* (comentários) desde o topo até ao mais baixo nível da organização para garantir que a informação correcta, consistente e atempada seja partilhada, tal como necessário. Isto vai garantir que os trabalhadores tenham acesso a informação que precisam para desempenhar as suas funções com sucesso e dá-lhes a oportunidade de ter uma voz nas decisões que os afectam.

- **Confidencialidade** – A maioria da informação relacionada com as actividades dos RH é de natureza confidencial e deverá ser tratada como tal. É considerado pouco ético desvendar certo tipo de informação relacionada com os RH a pessoas ou entidades não autorizadas a ter acesso a esse tipo de informação. O não cumprimento pode expor a organização a riscos e obrigações.

PROCESSO DE NEGÓCIOS DOS RH

8.1 – PESSOAL, RECRUTAMENTO E ORIENTAÇÃO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A solidez do pessoal e dos processos de recrutamento, juntamente com um processo de orientação robusto, ajuda a garantir uma transição suave para um novo trabalho ou para uma organização nova e irá ajudar à integração de novos trabalhadores no ambiente de trabalho e na cultura organizacional. Com este processo implementado, é mais provável que as suas necessidades sejam satisfeitas, permitindo-lhes ser bem sucedidos no seu novo trabalho.

O recrutamento de pessoal é um sistema formal utilizado em todas as decisões de novas contratações, transferências e promoções. Um sistema bem sucedido de recrutamento de pessoal será justo e transparente, garantindo que os candidatos sejam contratados pelas suas competências profissionais, experiência, certificação, educação e outras qualificações. Ao implementar um sistema de recrutamento de pessoal justo e transparente, a organização está a dar passos significativos para garantir que a diversidade seja valorizada e um candidato ou trabalhador não seja discriminado pela idade, raça, religião, etnia, género ou incapacidade.

O recrutamento eficaz assegura que a organização tem as pessoas certas com as funções certas, na altura certa. O objectivo é contratar ou promover pessoal com habilitações e qualificações que contribuam para os objectivos e missão da organização. Um processo adequado atrai candidatos qualificados internos e externos, permitindo escolher o candidato que melhor se enquadra. “Atrair a quantidade apropriada de candidatos é necessário, mas não suficiente. A qualidade dos candidatos é o factor crítico para corresponder aos objectivos de recrutamento”.¹

Os benefícios de uma organização ter um sistema sólido e claro de recrutamento de pessoal incluem:

- São contratadas pessoas qualificadas e especializadas.
- Através do desenvolvimento de um plano de pessoal, a organização adquire um número adequado de pessoal para atingir com sucesso a sua missão e cumprir com os objectivos estratégicos e planos de programa.

¹ Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Pp. 2-132.

- Através da utilização do plano de pessoal, a organização consegue avaliar falhas na equipa com maior facilidade.
- Os trabalhadores são encorajados a maximizar as oportunidades de carreira dentro da organização, em vez de sair em busca de oportunidades externas.
- Pode-se evitar contratar a pessoa errada para um trabalho, evitando dessa forma “erros de selecção que podem afectar negativamente o plano de gestão do capital humano da organização, assim como afectar a moral da empresa, a gestão do tempo, custos de formação, produtividade, e rentabilidade.”²
- As práticas discriminatórias de contratação são evitadas reduzindo assim a responsabilidade.

Consulte sempre a lei local ao implementar sistemas de recrutamento.

Os benefícios de um programa de orientação incluem:

- Diminuição da confusão acerca do desempenho do trabalho, estruturas de relatório, e de expectativas, resultando em diminuição das taxas de rotatividade.
- A eficácia e o impacto do trabalho aumentam.
- O conhecimento da história, missão, visão, valores, objectivos e trabalho da organização, aumenta, o que ajuda o trabalhador a identificar-se com o seu novo empregador.
- É apoiada a integração e socialização do trabalhador na cultura da organização, criando um sentimento de pertença.
- A orientação constrói uma atitude optimista em relação à organização.
- Há uma redução de ansiedade do novo trabalhador.
- A orientação estabelece expectativas de desempenho.
- O programa fornece uma linha orientadora de informação relevante, diminuindo assim a curva de aprendizagem associada a uma nova posição.

² Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Pp. 2-186.

FLUXO DE PROCESSO

PROCESSO RH 8.1 – PESSOAL, RECRUTAMENTO, E ORIENTAÇÃO

EQUIPA DE RH



PASSO 8.1.1 – PLANO DE RECURSOS HUMANOS

NOME DO PASSO	PLANO DE RECURSOS HUMANOS
Número do Passo	8.1.1
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Objectivos organizacionais e planos de acção• Necessidades nos sectores programáticos• Financiamento disponível
Resultados	Plano de Recursos Humanos
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Chefe/responsável dos Recursos Humanos, Chefe da Organização
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/Unidade de Finanças• Departamento/Unidade de Programação
Sumário	A organização começa por construir o plano de pessoal baseada nos objectivos organizacionais e nos planos de acção e nas necessidades detectadas nos sectores de programação. Depois, o departamento das Finanças dá a conhecer os recursos disponíveis. Finalmente, é implementado um plano de pessoal. O objectivo do plano de pessoal é prever as necessidades para um determinado período, geralmente um ano. O plano de pessoal permite à organização planear antecipadamente os recursos necessários para o recrutamento e contratação para as posições indicadas no plano. Um plano de pessoal não implica necessariamente contratação de pessoal fora da organização. Também constitui uma opção para redireccionar ou promover o pessoal interno.

O plano de pessoal é implementado, avaliado, e aplicado a longo prazo (anualmente) no plano estratégico. Este planeamento de recursos humanos é utilizado pela organização para garantir que não há nem pessoal a menos nem a mais.

É muito importante que a organização planeie que tipo de pessoal e cargos são necessários a curto e longo prazo, baseando-se nos objectivos organizacionais e planos de acção. O financiamento disponível, introdução de novos sectores programáticos, e outros factores ajudam com informação para o plano de pessoal

Quando há alguém da organização que quer contratar um novo colaborador, normalmente deve fazê-lo submetendo um pedido com um formulário de requisição. A informação no pedido é verificada juntamente com o plano de pessoal, para confirmar que a posição ou substituição adicional esteja em conformidade com o plano global da organização para esse ano. Por favor consulte o *Anexo A* para um exemplo de formulário de requisição de pessoal.

PASSO 8.1.2 – DESCRIÇÕES DE TRABALHO

NOME DO PASSO	DESCRIÇÕES DE TRABALHO
Número do Passo	8.1.2
Entradas	Plano de RH
Resultados	Documento de descrição de trabalho
Papel Organizacional	Chefe/Responsável RH, supervisor directo, chefe/responsável pelas contratações
Pontos de Integração	Não Aplicável
Sumário	O responsável dos RH, o supervisor directo, ou responsável pela contratação, conforme aplicável, prepara uma descrição de função detalhada para cada vaga a ser ocupada. A descrição de trabalho especifica as responsabilidades, as qualificações e habilitações solicitadas, relações de relatório, e outros aspectos importantes da função baseados na estratégia, objectivos e planos da organização.

A organização toma a decisão de contratar pessoal, baseada no plano de pessoal, assim como nas necessidades programáticas e desenvolvimentos organizacionais emergentes.

Uma descrição de trabalho bem redigida ajuda a organização a criar critérios para garantir que apenas sejam considerados os candidatos com a formação e experiência adequados. O desenvolvimento das descrições de trabalho para novos cargos, torna mais fácil estabelecer critérios de selecção e avaliar os candidatos. Uma vez que a pessoa certa é contratada, a descrição do trabalho é uma ferramenta de gestão valiosa para ajudar a estabelecer expectativas de desempenho, avaliar o desempenho e identificar o desenvolvimento do pessoal, necessidades de aprendizagem e abordagem (ver **Passo 8.3: Gestão de Desempenho**). O supervisor directo deve rever as descrições de trabalho com o trabalhador de vez em quando. Tanto o supervisor directo como o trabalhador são responsáveis por rever as descrições de trabalho para que elas sejam actuais e significativas.

As descrições de trabalho devem ser desenvolvidas com base no tipo de trabalhadores necessários. Existem estilos de trabalhadores principais e temporários. Os temporários incluem os “flutuantes”, os trabalhadores disponíveis se chamados, e os trabalhadores sazonais. Geralmente a lei laboral local define tipos de trabalho; a organização deve aderir a estas definições.

Por favor tenha em consideração que os consultores e fornecedores de serviço não são trabalhadores da organização. Fornecem serviços especializados, incluindo gestão de dados do projecto, administração de dados, consultoria, Tecnologias de Informação e limpeza. A relação entre um consultor ou fornecedor de serviço e a organização é definida num contrato ou acordo que é diferente da dos trabalhadores contratados, e é definida pela lei em vigor. Não constam nas relações supervisor – supervisionado com o pessoal da organização. Contudo, o contrato deve indicar claramente quem é a pessoa de contacto entre a organização e o indivíduo. O contrato/acordo deve também definir ou referir um objectivo para definir a natureza do trabalho, as metas a serem cumpridas, o prazo dentro do qual o trabalho tem de estar completo, e como é que os resultados devem ser monitorizados e verificados. A organização precisa de garantir a conformidade com os impostos legais em vigor, relativamente ao pagamento a trabalhadores individuais e reter outras deduções, tal como previsto. Por favor consulte o Capítulo 7: Aquisição para mais detalhes sobre contratos de serviços.

PASSO 8.1.3 – RECRUTAMENTO E CONTRATAÇÃO

NOME DO PASSO	RECRUTAMENTO E CONTRATAÇÃO
Número do Passo	8.1.3
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Anúncio de oferta de trabalho• Candidatura e documentos de apoio do candidato• Entrevista• Testes e verificação de antecedentes• Oferta de trabalho
Resultados	A oferta é aceite pelo candidato melhor qualificado
Papel Organizacional	Chefe/Responsável RH, supervisor directo, responsável pelas contratações
Pontos de Integração	Departamento/unidade de finanças - salários
Sumário	O processo de contratação é a parte principal do processo de recrutamento. Tornar a vaga de trabalho disponível aos grupos internos e externos de candidatos, ao divulgar o trabalho através de anúncios, enviar emails com os anúncios, meios de comunicação, etc. Uma vez que a organização tenha identificado um agrupamento de candidatos qualificados, o processo de selecção inclui analisar os documentos dos candidatos, entrevistar, fazer testes e investigar os antecedentes, e fazer uma oferta de trabalho.

A organização pode optar entre procurar candidatos internamente ou procurar externamente através do público de trabalhadores em geral. A adequação da abordagem depende das necessidades, cultura e estratégia da organização. A decisão de recrutamento interno será baseada na disponibilidade da organização de fornecer oportunidades para promoção de pessoal. Se a organização tem uma cultura e estratégia que coloca os anúncios internos em primeiro lugar, isto dá a oportunidade para crescimento profissional do pessoal da organização. (Para mais informações sobre promoção de pessoal por favor consulte o **Passo 8.3.4: Compensações e Reconhecimentos**).

Uma vez tomada a decisão, a posição é divulgada internamente e/ou externamente, tal como apropriado.

Anúncio de Oferta de Trabalho

As posições podem ser anunciadas internamente ou externamente. O anúncio de trabalho interno é uma boa prática uma vez que dá aos actuais trabalhadores a oportunidade de responder à vaga. Novamente, isto

fornece oportunidades iguais a todos os candidatos ao trabalho. Permite também que todos os trabalhadores qualificados disputem posições. A organização deve decidir sobre a duração do anúncio interno ou externo, baseado no critério de tempo, tempo esperado para preencher a função, e necessidades operacionais. Os anúncios internos ou externos podem ser feitos ao mesmo tempo.

Os anúncios de trabalho podem ser comunicados em anúncios através dos jornais, memorandos, anúncios informáticos, ou por telefone. Para anúncios externos, as fontes terceiras incluem agências de trabalho do estado (público), publicidade nos meios de comunicação, e a Internet. Outras excelentes fontes de divulgação disponíveis são através de *networking* sempre para “angariar fontes”, partilhar por grupos de coordenação e associações profissionais, e por aí em diante.

Processo de Selecção

Após a organização ter identificado um conjunto de candidatos qualificados, é necessário juntar a quantidade de informação necessária para que se possa fazer uma tomada de decisão. Este processo deve ser baseado na lei em vigor. O processo de selecção envolve os seguintes estados:

- Analisar os formulários dos candidatos
- Entrevistar
- Testar
- Verificar os antecedentes e as referências
- Oferta de trabalho e contrato de trabalho

Analisar Formulários dos Candidatos (Pré-Seleccção)

Nesta etapa, o pessoal dos RH (especificamente os que têm responsabilidades de recrutamento e orientação), em conjunto com o responsável pela contratação, “analisam os formulários dos candidatos e os CV para identificar os candidatos que se enquadram nos critérios mínimos de selecção”.³ Os formulários devem conter informação que refira as habilitações dos candidatos para desempenhar a função com sucesso. Por outras palavras, o formulário deve incluir informação para além dos dados biográficos.

As qualificações dos candidatos devem ser sempre comparadas com os requisitos do trabalho, identificados na descrição do trabalho.

³ Society for Human Resource Management Learning System. (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment*. Pp 2-169.

Entrevistar

Algumas organizações optam por fazer abordagens mais distantes aos candidatos. Fazem entrevistas breves, muitas vezes feitas por telefone, a candidatos em pré-selecção para confirmar o interesse de cada candidato, a experiência, a disponibilidade e as expectativas. A conversa curta é também útil para ajudar os candidatos a compreender a posição, e à organização também, para perceber como se enquadram na posição e as necessidades de salário do candidato. Se ambas as partes permanecem interessadas, o candidato é convidado a ir a uma entrevista.

Um júri cuidadosamente seleccionado deverá conduzir a entrevista aos candidatos pré-seleccionados. As entrevistas em júri, que incluem participantes com experiências diversas de dentro da organização, diminuem a possibilidade de parcialidade, favoritismo, corrupção, etc. Um júri deve consistir na pessoa responsável pelos RH (p.ex. recrutamento), o responsável pela contratação, e outras pessoas apropriadas.

As entrevistas são designadas para sondar as áreas de interesse do entrevistado para determinar o quão bem o candidato vai ao encontro dos critérios da posição e necessidades da organização. É importante que os entrevistadores estejam devidamente preparados para conduzir a entrevista, uma vez que esta é um ponto crucial de selecção.

“Algumas organizações fazem uma série de entrevistas desde entrevistas superficiais (20 minutos ou menos) a entrevistas mais profundas (uma hora ou mais). Os estilos dependem da preferência dos entrevistadores e da situação, mas devem ser consistentes com todos os candidatos”.⁴

Um dos guias orientadores mais importantes para a entrevista é a necessidade de planear a entrevista. O CV do candidato e outros dados devem ser revistos e comparados com os requisitos do trabalho na descrição de funções. Isto permite planear as questões da entrevista que irão conduzir a informações relevantes relacionadas ao trabalho.

O júri deve ter uma lista pré-definida de questões a fazer, que pode ser acompanhada por um sistema de classificação. As perguntas da entrevista devem incluir questões comportamentais.

Dicas para conduzir uma entrevista de júri:

- Devem ser feitas as mesmas perguntas a cada candidato a um certo trabalho.



CHARLES JSCHISLA

Participantes numa actividade da CRS em Cuba.

⁴ Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment*. Pp 2-172.

- Os membros do júri da entrevista não se devem interromper uns aos outros e devem fazer as questões numa sequência pré-definida.
- Conceda ao candidato uma oportunidade de fazer perguntas.
- Diga ao candidato quando é que é esperado que seja tomada a decisão e como será comunicada.

Testar (verificação de aptidões)

As organizações podem optar por testar os candidatos antes ou depois das entrevistas. Se a organização opta por fazer o teste, este deve ser válido, credível, e relacionado com o trabalho. Os testes ajudam a revelar mais sobre as aptidões e conhecimentos do candidato para uma determinada posição. Por exemplo, os testes são muitas vezes aplicados para trabalhos de contabilidade, condução, e elaboração de relatórios porque estas posições requerem habilitações técnicas específicas.

Verificação de antecedentes e referências

Para a avaliação dos candidatos, são feitas recomendações para os candidatos de topo. Para evitar contratar candidatos não qualificados (p.ex. aqueles sem o nível de educação pedido, habilitações, ou experiência) ou candidatos que apresentem riscos (por ex. roubo, fraude, ou mau comportamento), as organizações devem verificar as referências minuciosamente. Preferencialmente, devem ser verificadas três referências. As referências devem ser obtidas por antigos trabalhadores ou supervisores. As organizações devem pedir a permissão do candidato para fazer estas verificações.

As organizações devem também optar por fazer verificações de antecedentes. Isto pode incluir verificar as credenciais académicas, verificações do histórico de crédito, registos criminais, e outros registos. Devem ser consultadas as leis em vigor relacionadas com as verificações de antecedentes. Pode ser necessário ao empregador pedir de forma legal a verificação de certos documentos antes da assinatura do contrato de trabalho, e pode haver restrições legais no pedido de outros documentos. As verificações de antecedentes, normalmente, são feitas a seguir a uma oferta de trabalho.

Oferta de trabalho e contrato de trabalho⁵

Uma oferta de trabalho deve seguir imediatamente a decisão final para contratar um candidato. Uma oferta de trabalho torna oficial a decisão de contratar e é formalmente comunicada através de uma carta de oferta de trabalho. A organização pode fazer a oferta de trabalho verbalmente e, ao

⁵ Também referido como um acordo de trabalho

mesmo tempo, discutir os detalhes da oferta. A oferta deve especificar até quando é que o candidato deve responder antes de a oferta deixar de ser válida. É importante lembrar que as ofertas de trabalho verbais devem ser feitas com cuidado para evitar mal-entendidos.

“Um contrato de trabalho é o acordo de ligação legal que explica a relação entre o trabalhador e o empregador.”⁶ O contrato de trabalho deve ser escrito para clarificar os termos do trabalho que podem por vezes ser sujeitos a mal-entendidos e interpretações erradas. O contrato de trabalho padrão deve sofrer uma revisão legal.

Existem muitos itens a considerar nos contratos de trabalho, dependendo da organização, do trabalho e da lei em vigor. Segue-se uma lista dos itens recomendados a incluir num contrato de trabalho:

- Termos e condições do trabalho, incluindo o horário e horas de trabalho
- Duração do período experimental
- Descrição do trabalho
- Termos sigilosos e confidencialidade
- Compensação e benefícios
- Referência às políticas
- Termos de rescisão e terminação
- Assinaturas apropriadas e data

Ficheiro pessoal

Deve ser mantido um sistema de ficheiros pessoais. O ficheiro de cada trabalhador deve ter todos os documentos de âmbito profissional, tais como o contrato, a descrição do trabalho, o CV, cartas de anúncios, documentos de saída, e resultados de desempenho e avaliação. Os documentos devem ser acessíveis aos trabalhadores sob pedido e devem ser mantidos confidenciais. Deve ser consultada a lei em vigor sobre os ficheiros e a retenção de documentos dos trabalhadores.

⁶ Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment*. Pp 2-195.

PASSO 8.1.4 – ORIENTAÇÃO E ACOLHIMENTO

NOME DO PASSO	ORIENTAÇÃO E ACOLHIMENTO
Número do Passo	8.1.4
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição de trabalho • Missão e princípios organizacionais • Gráficos organizacionais • Plano Anual • Políticas e procedimentos do Pessoal • Formulários que o trabalhador irá utilizar • Manuais e guias técnicos
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificação para a conclusão do processo de orientação (opcional mas altamente recomendado) • São recolhidos formulários próprios para o pagamento de salários e benefícios
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe/Responsável pelos RH • Supervisor directo
Pontos de Integração	Os chefes de vários departamentos precisam de colaborar para garantir que os trabalhadores recebem uma orientação abrangente e apropriada.
Sumário	A orientação e o acolhimento são criados para introduzir novos trabalhadores na organização, apresentá-los aos colegas de trabalho, aos seus supervisores directos, e às políticas, práticas e objectivos da organização que estão directamente relacionados com o trabalho do(a) funcionário(a).

O processo de orientação e acolhimento tem, geralmente, a duração de alguns meses. Inclui o *feedback* frequente, criação de relações e aconselhamento. É desenvolvido para ajudar na integração dos novos trabalhadores na cultura organizacional e para se tornarem membros produtivos da organização. Um processo de orientação e de acolhimento “não só ajuda os novos trabalhadores a conhecer informação específica sobre o trabalho, mas também fornece informação organizacional para ajudar os novos trabalhadores a conhecerem totalmente a organização”.⁷

Uma organização deve ter uma lista de verificação de orientação e acolhimento para conduzir o supervisor directo e o trabalhador. O trabalhador deve assinar a lista para validar que foi completada no fim do período de orientação. Deve ser guardada uma cópia da lista de verificação no ficheiro pessoal do empregado.⁸

⁷ CARE (2007). *Welcome Package*. Manuscrito no disco compacto.

⁸ Catholic Relief Services (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human*

PROCESSO DE NEGÓCIOS RH 8.2 – COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O objectivo de um sistema de compensação e benefícios é de compensar os trabalhadores pelo seu trabalho de uma maneira justa. Ao oferecer salários competitivos e benefícios, a organização pode ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores, e assim atraí-los e retê-los. A compensação total é um termo que descreve a totalidade do que a organização oferece ao trabalhador, incluindo salários e benefícios.

Segue-se um conjunto de benefícios de um sistema de compensação e benefícios:

- Cada trabalhador é pago justamente e equitativamente e pode compreender como o seu salário foi calculado, reduzindo a possível tensão à volta da compensação.
- Se a organização não puder pagar salários competitivos, existe a possibilidade de outros benefícios, tais como aumentar os dias livres, o que pode ser bastante atractivo para alguns candidatos
- Ao comunicar o pacote inteiro de compensação e benefícios, a organização pode ser mais competitiva e posicionar-se melhor para atrair e reter pessoal
- Uma organização estará disposta a abordar a compensação total e aumentos de salários de forma consistente.

Os sistemas de RH sólidos fazem uma abordagem sistemática à compensação e benefícios. Seguem-se as melhores práticas relacionadas com o sistema de compensação e benefícios:

- Determinar os níveis de salário e benefícios que, pelo menos, vão ao encontro dos requisitos mínimos da lei em vigor. Procurar aconselhamento legal para garantir a conformidade com as leis em vigor.
- Utilizar um sistema documentado para determinar salários e aumentos de salários. Enquanto a informação de salários para trabalhadores individuais é mantida confidencialmente, este sistema deverá ser acessível a todo o pessoal. Isto assegura transparência e garante que os salários são determinados de forma sistemático aprovado pela organização.

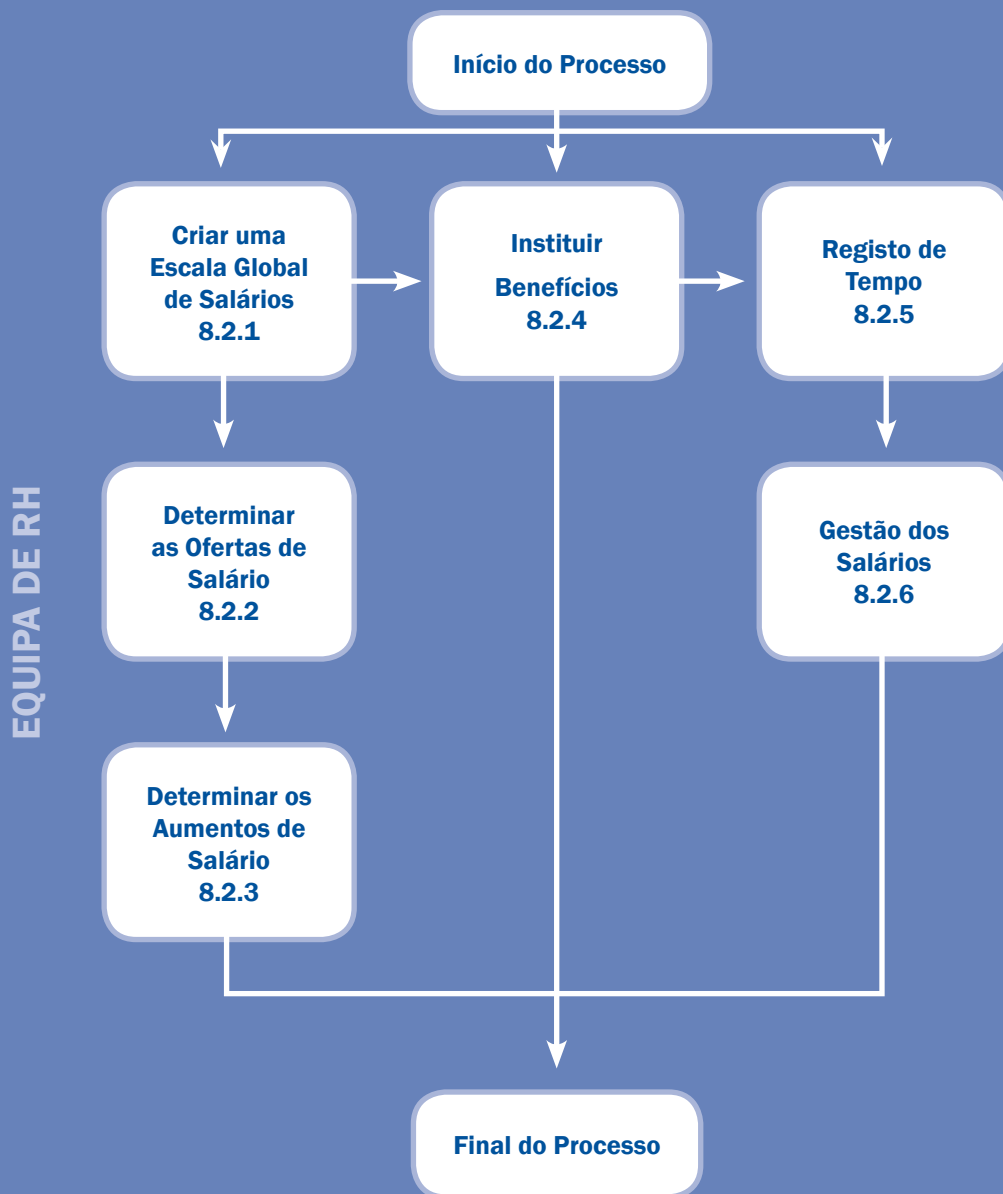


Gladys Omboi, um técnico de saúde na Clínica da Sagrada Família de Nazaré em Limuru, Kenya, monitoriza a condição dos seus pacientes através de ficheiros cuidadosamente preenchidos.

- Ainda relacionado com esta questão, um sistema documentado diminui o risco para a organização, uma vez que elimina o risco potencial de pagamento de salários baseados em critérios ilegais ou não claros tais como o género, incapacidade ou religião.
- Ter a certeza que os benefícios são oferecidos consistentemente. Se a organização oferecer benefícios a um indivíduo, devem igualmente oferecer aos outros trabalhadores da mesma categoria ou posição. Deve-se ter cuidado para garantir que os benefícios são oferecidos consistentemente e sem discriminação.
- Manter a confidencialidade de informações de saúde. Os supervisores e colegas de trabalho não precisam de saber nenhuma informação específica, para além da informação se um trabalhador está apto a trabalhar. A pessoal de RH pode ser obrigado por lei a recusar-se a responder às perguntas, mesmo se feitas por líderes seniores, em relação à saúde de um trabalhador.

FLUXO DO PROCESSO

PROCESSO RH 8.2 – COMPENSAÇÃO, BENEFÍCIOS E FOLHA DE PAGAMENTO



PASSO 8.2.1 – CRIAR UMA ESCALA GLOBAL DE SALÁRIOS

NOME DO PASSO	CRIAR UMA ESCALA GLOBAL DE SALÁRIOS
Número do Passo	8.2.1
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Descrições de trabalho• Análise de salários de mercado
Resultados	Escala salarial
Papel Organizacional	Chefe/Responsável pelos RH
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/unidade de Finanças• Chefe da organização
Sumário	Uma estrutura global de compensações deve ser desenvolvida para orientar a organização sobre o que pagar para cada função. A estrutura de compensações é uma estrutura que agrupa as posições que recebem a mesma faixa salarial. A organização pode optar por conceber a estrutura ao atribuir cada função a uma faixa ou categoria máxima e mínima de salários a cada trabalho. Atenção que pode haver requisitos legais para pagar ao pessoal que desempenha certas funções numa faixa específica.

O primeiro passo para criar uma escala salarial é avaliar os trabalhos através de critérios para os agrupar. A organização irá decidir que critérios utilizar. Os critérios típicos são:

- Nível de responsabilidade nos recursos financeiros, materiais, ou humanos
- Complexidade das responsabilidades
- Responsável pela tomada de decisões
- Extensão de representação externa e responsabilidades de Relacionamento

Por favor ter em atenção que a avaliação do trabalho não é de forma alguma a avaliação do valor do trabalhador que preenche essa posição. Um método da avaliação de trabalho envolve agrupar trabalhos depois de classificar todos os trabalhos através de critérios aprovados pela organização tais como os que foram mencionados acima.

A organização pode optar por agrupar os trabalhos em camadas salariais com uma faixa de salários mais pequena. O resultado da escala salarial terá como consequência a estrutura salarial categórica, tal como o exemplo que se segue. Uma estrutura salarial categórica dispõe trabalhos em vários

níveis de salários e pode ter tantos como 20 níveis. Cada nível é chamado de categorização de salário. Cada categorização tem uma estrutura estreita de salário e é composta por um mínimo, um médio e um máximo.

Exemplo de uma estrutura de categorização salarial:

Categoria	Mínimo	Médio	Máximo	Intervalo de Percentagem	Nº de Trabalhos da Categoria
1	\$32.000	\$38.500	\$45.000	40%	10
2	\$36.880	\$44.275	\$51.669	40%	5
20	\$85.300	\$102.400	\$120.000	40%	2

Uma vez que os trabalhos são categorizados, os salários mínimos e máximos devem ser determinados para cada trabalho. O governo pode estabelecer um salário mínimo para um trabalho em particular ou para os trabalhadores, por isso certifique-se que os salários mínimos seguem estes requisitos. Adicionalmente, para os mínimos e máximos salariais, inclua também salários possíveis em qualquer ponto dentro de uma faixa.

A escala de categorização de salários é apenas um exemplo de uma estrutura de salário; a estrutura de faixa extensa de salários é outro exemplo. Esta consiste em vários níveis chamados faixas. Uma estrutura de faixas tem tipicamente quatro a seis faixas. Cada faixa tem um salário geral amplo que cobre vários trabalhos com salários e níveis de responsabilidade semelhantes. Cada trabalho tem designado um mínimo e máximo salarial e qualquer montante salarial dentro dessa categoria pode ser oferecido a um trabalhador dependendo do tipo de trabalho, anos de experiência, equidade interna entre os outros trabalhadores, e ter em conta outros critérios. Dentro de uma única faixa a variação de salários para os diferentes trabalhos pode coincidir mas não precisa de ser a mesma.

Exemplo de uma estrutura de faixa extensa de salários:

Faixa	Mínimo	Médio	Máximo	Intervalo de Percentagem	Nº de Trabalhos do Grau
1	\$32.000	\$51.000	\$70.000	120%	50
2	\$41.000	\$66.000	\$91.000	120%	100
3	\$60.000	\$98.000	\$138.000	130%	55

Conhecer as necessidades e cultura da organização ajuda a determinar a estrutura salarial. Se a hierarquia é um factor importante, então um sistema de categorização pode ser uma boa escolha. Se a estrutura organizacional é plana e requer flexibilidade para mudar os trabalhadores de uma posição para outra, então a estrutura de faixa extensa é a melhor estrutura uma vez que permite fazer alterações com ou sem um aumento ou diminuição salarial.

PASSO 8.2.2 – DETERMINAR OFERTAS SALARIAIS

NOME DO PASSO	DETERMINAR OFERTAS SALARIAIS
Número do Passo	8.2.2
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura de Compensação• CV• Expectativas salariais dos candidatos
Papel Organizacional	Chefe/Responsável pelos RH
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Chefe da organização• Gestor de orçamento
Sumário	Quando o processo de recrutamento atinge o ponto de fazer a oferta de trabalho, a organização irá precisar de determinar o salário apropriado para o candidato. Utilize a estrutura de compensação e critérios determinados pela organização, juntamente com o CV do candidato para determinar o salário para o novo trabalhador.

Agora que a organização estabeleceu uma estrutura de compensação que define os salários que podem ser oferecidos ao pessoal, esta tarefa torna-se muito mais fácil:

Os passos para determinar a oferta de salários são:

- Determinar anteriormente qual é o critério que a organização irá utilizar para inserir o candidato na classificação desse trabalho (faixa extensa) ou o critério para seleccionar uma categoria na categorização salarial para o trabalho. Por exemplo, a organização pode decidir que para atribuir o valor médio da classificação a um trabalho, um trabalhador tem de ter cinco anos de experiência numa posição semelhante e ser certificado.
- De seguida, examine o CV do candidato para determinar até que ponto o candidato corresponde a cada critério. Avaliar o nível de educação, anos de experiência, tipo de experiência para fazer um julgamento que melhor corresponda às qualificações do candidato à estrutura salarial.
- Considerar os salários, qualificações e a experiência dos trabalhadores actuais existentes cujas funções e responsabilidades são semelhantes às esperadas do trabalhador cujo salário está para ser determinado.
- Utilizar a estrutura de compensação e critérios estabelecidos para determinar a oferta salarial para o novo trabalhador.

Quando a oferta de salário é comunicada, certifique-se que especifica se a oferta inclui ou exclui as contribuições do trabalhador ou empregador de acordo com a lei em vigor.

PASSO 8.2.3 – DETERMINAR AUMENTOS DE SALÁRIO

NOME DO PASSO	DETERMINAR AUMENTOS DE SALÁRIO
Número do Passo	8.2.3
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Dependendo do método escolhido para fazer um aumento utilize o seguinte:• Plano de aumento por mérito• Cronograma de pesquisa salarial• Orçamento
Resultados	Salário ajustado do trabalhador
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Chefe/Responsável pelos RH• Director
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/unidade de Finanças• Chefe da organização
Sumário	A organização tem várias opções para a fazer a sua abordagem de aumento de salário. Decisões sobre como pagar aos trabalhadores e sobre o motivo do aumento variam de acordo com os requisitos legais e os valores e necessidades da organização. Escolha uma abordagem que vá ao encontro dos requisitos legais do seu país e que melhor se adequue à cultura e valores da organização. Ao seleccionar um ou mais métodos de aumento de salário, é importante consultar os líderes seniores para ter a devida aprovação.

Existem cinco abordagens que as organizações utilizam para determinar os aumentos salariais:

- **Com base no mérito/desempenho** – Muitas organizações adoptam uma abordagem de recompensas que oferece maiores aumentos aos melhores desempenhos. Este sistema não caracteriza uma pessoa com um desempenho sempre excelente. Ao invés, premeia o desempenho do trabalhador relativo a um período particular. O aumento pode ser na forma de aumento pago, bónus, ou um incentivo. A abordagem de mérito/desempenho assume que existe um sistema de gestão de desempenho utilizado pela organização. Para mais informações por favor consulte o **Passo 8.3 Gestão de Desempenho**.

Exemplo 1: Um trabalhador teve um desempenho excelente na ano passado e recebeu um aumento substancial de salário correspondente a esse ano. Este ano, não deu o seu melhor e por isso irá receber um aumento de salário reduzido.

Exemplo 2: Baseado num critério pré-determinado, um facilitador de micro finanças irá receber um aumento salarial particular e irá receber também um

montante extra para cada grupo inicial, ou para cada grupo que mantém uma taxa de reembolso que está acima de um certo alvo.

- **Mercado** – Frequentemente as organizações oferecem aumentos segundo o valor de mercado das funções. Esta é uma abordagem que compara os salários com os do pessoal com funções semelhantes noutras organizações. Com esta abordagem, a organização precisa de decidir se vai pagar acima ou abaixo da oferta salarial feita noutras organizações. É preciso notar que com esta abordagem nem todos os trabalhadores recebem o mesmo aumento, ou qualquer aumento.

Exemplo: Se um gestor de programas é mal pago em comparação com os valores de mercado para a sua posição, mas um contabilista é frequentemente melhor pago que o valor de mercado, a organização pode decidir oferecer um aumento ao gestor de programas mas não ao contabilista.

- **Custo de vida** - Algumas organizações oferecem a todos os trabalhadores a mesma percentagem de aumento para um certo ano. Isto geralmente está relacionado com a inflação, com a intenção que os trabalhadores têm o mesmo poder de compra de um ano para o outro.

Exemplo: Todos os trabalhadores receberam um grande aumento o ano passado, uma vez que a inflação aumentou. A inflação está mais baixa este ano, todos os trabalhadores recebem a mesma percentagem reduzida de aumento.

- **Permanência** – Algumas organizações ligam os aumentos salariais ao tempo de permanência dos trabalhadores na organização. Irá haver aumentos depois de respeitar certos prazos, que podem ser os mesmos ou diferentes em todas as posições. Em certos países, a lei estabelece obrigatoriedade, e a percentagem aumenta para algumas posições.

Exemplo: Um motorista está na organização há seis anos e recebeu um aumento após atingir o segundo e quinto ano mas não irá receber um aumento no sexto ano.

- **Combinação** – Muitas vezes as organizações combinam duas ou mais abordagens das supramencionadas. Uma abordagem é combinar o mercado e a recompensa por mérito. Esta combinação premeia os trabalhadores pelo desempenho sólido e ajuda nas retenções porque os salários são comparados com os oferecidos noutras organizações e por isso não serão muito diferentes dos concorrentes.
- **Ajustar a escala de salários a longo termo** – Numa estrutura de compensação o mínimo e máximo salariais terão de ser ajustados. Seguem-se os motivos:

- O governo pode estabelecer um novo salário mínimo
- As alterações no mercado de trabalho afectam os salários
- A inflação pode diminuir o poder de compra de um certo salário
- O custo de vida pode aumentar

A organização tem várias opções para determinar a taxa a utilizar no aumento de salários. As empresas do estado podem publicar as estatísticas da inflação e custo de vida que podem ser utilizadas como base para as alterações. As organizações de pesquisa podem também fornecer informação para o cesto de bens para mostrar o aumento do custo de vida. A compra de pesquisas de salários pode ser utilizada para determinar mudanças no mercado de trabalho.

Independentemente do método escolhido para determinar os aumentos de salário, lembre-se sempre das melhores práticas de partilha de informação:

- Os salários individuais são confidenciais e não devem ser divulgados.
- A organização pode optar por partilhar as variações de salário. Se forem partilhadas, a organização deve também explicar o critério para os salários, que pode incluir o número de anos de experiência, educação, ou certificado e desempenho
- O método para determinar o aumento salarial deve ser comunicado, para que seja claramente compreendido pelos trabalhadores.

PASSO 8.2.4 – INSTITUIR BENEFÍCIOS

NOME DO PASSO	INSTITUIR DE BENEFÍCIOS
Número do Passo	8.2.4
Entradas	<ul style="list-style-type: none">Sondagem de mercadoLei de trabalho em vigor
Resultados	Benefícios
Papel Organizacional	Responsável pelos RH
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">Chefe da organizaçãoDepartamento/unidade de Finanças (salários)
Sumário	O objectivo dos benefícios é de complementar os salários do trabalhador para ir ao encontro das suas necessidades, e assim atraí-lo e retê-lo. Existem vários tipos de benefícios que uma organização pode oferecer aos trabalhadores. Uma comunicação clara dos benefícios disponíveis para os trabalhadores irá garantir a transparência e a consistência.

De seguida, estão algumas considerações a ter quando se gere os benefícios dos trabalhadores:

- Antes de tomar uma decisão sobre que benefícios a organização deve dar, deve confirmar se os benefícios são ou não dedutíveis nos impostos. As organizações precisam de determinar que tipos de benefícios irão fornecer, tendo em conta a lei em vigor, a cultura e missão da organização, e a cultura e contexto local.
- Divulgue os benefícios de forma clara para garantir transparência e consistência.
- Os trabalhadores devem ser esclarecidos sobre o que irá acontecer aos seus benefícios se eles deixarem a organização. Por exemplo, devem saber o que acontece se deixarem a organização antes de utilizar os seus benefícios.
- Deve-se ter em conta que alguns doadores não permitem a cobertura de certos benefícios com os seus fundos.
 - Contabilizar os benefícios nos orçamentos do doador. Quando discutir um orçamento de um financiador em potencial, é aconselhável discutir se a linha de itens da compensação incluem benefícios. Se os benefícios são excluídos, isto representa uma despesa acrescida para a organização. Se estão incluídos nos itens de compensação, é recomendável que os salários do pessoal sejam oferecidos com

a percentagem abaixo da apresentada no orçamento, para que os fundos possam ser utilizados para cobrir despesas de saúde, reforma, ou outros benefícios. Peça orientação ao doador sobre como isto deve ser documentado, sendo que os prémios devem ser pagos a todos os trabalhadores, e não àqueles que estão a trabalhar com o doador.

- Os benefícios mais comuns que um empregador pode oferecer são:
- **Tempo livre e feriados pagos:** Tempo livre pode incluir tempo pago ou não pago, licença de maternidade ou de paternidade, caso de morte de familiar, serviço militar, ou serviço cívico.
- **Seguro de saúde:** Os benefícios variam desde subsídios para despesas de saúde a fundos reembolsáveis. O seguro de saúde varia bastante. Alguns benefícios cobrem apenas os procedimentos básicos e não doenças mais graves. Algumas organizações cobrem despesas de consultas de estomatologia e oftalmologia. Independentemente do benefício de saúde, assegure-se que define quem é elegível: apenas os trabalhadores? Cônjuge e filhos? Restantes membros familiares?
- **Compensação para lesões de trabalho:** Uma percentagem do salário pode ser oferecida ao trabalhador em caso de lesões de trabalho.
- **Incapacidade:** Se acontecer de o trabalhador ficar incapaz de trabalhar por motivos de saúde, o empregador pode contribuir com uma quantia de dinheiro pré-definida ou com o salário em curso.
- **Reforma:** A organização pode fornecer o pagamento definido tanto como um benefício, que especifica a quantia que irá ser dada na altura da reforma, ou como uma contribuição, que especifica a quantia a contribuir para um plano de reforma. No caso de contribuição, a quantia a ser dada ao trabalhador na altura da reforma pode variar.
- **Seguro de vida:** Algumas organizações apoiam os trabalhadores a pagar as despesas de funeral de membros familiares, outras pagam benefícios em caso de morte. Dependendo da lei local, o seguro de vida nem sempre é atribuído a um beneficiário designado; pode ir para o estado ou para os “sobreviventes”.
- **Transporte para o trabalho:** Pode ser feito de várias maneiras, incluindo um serviço de motorista, sobretudo em locais em que a segurança é crítica; um abono; ou vales de compra de transporte.
- **Despesas de mudança:** A organização pode também optar por pagar para transferir um trabalhador que foi recolocado, ou um recente trabalhador que está em vias de aceitar a função numa diferente localização da organização.
- **Outros benefícios** podem incluir cuidados a dependentes e contabilidade de despesas médicas.

PASSO 8.2.5 – REGISTO DE TEMPO

NOME	REGISTO DE TEMPO
Número	8.2.5
Entradas	Registo de horas
Resultados	Folha de horários completa e aprovada por todos os empregados” repetition
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhadores• Supervisores directos• Departamento/unidade de RH
Pontos de Integração	Coordenação entre o departamento/unidade de RH e todos os supervisores directos
Sumário	O registo de tempo é o processo de compilar informação de cada trabalhador sobre os registos de horas e presença. Ajuda na compensação precisa e atempada dos trabalhadores e demonstra responsabilização aos doadores ao garantir que os dados de tempo e presença de cada trabalhador são reflectidos na sua actividade.

O registo de tempo é o processo de compilar informação de cada trabalhador sobre os registos de horas e presença. Ajuda na compensação precisa e ajustada dos trabalhadores e demonstra responsabilização aos doadores ao garantir que o tempo e assiduidade de cada trabalhador são reflectidos na sua actividade.

A folha de salários consiste em todos os salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções dos trabalhadores. O departamento/unidade de RH é responsável por fornecer informação precisa e atempada ao departamento de Finanças do registo de tempo e presença dos trabalhadores, assim como de alterações de estatutos de trabalho, taxas a pagar, deduções, etc. Esta informação será utilizada pelo departamento de finanças para fazer os cálculos, a contabilidade e o pagamento dos salários.

O registo de tempo é feito através de formulários de registo de horas, que devem conter, no mínimo, a seguinte informação:

- Nome do trabalhador
- Número de identificação do trabalhador
- Nome do departamento/unidade
- Actividades atribuídas durante o período pago (podem ser usados códigos numéricos para este propósito)

- Horas de trabalho por dia
- Tempo fora pago (por exemplo férias ou feriados)
- Assinatura do trabalhador e data da assinatura
- Assinatura do supervisor directo do trabalhador e data da assinatura
- Tempo de desempenho para a actividade

Cada registo de horas deve seguir as seguintes normas:

1. Deve mostrar uma prova da actividade actual do respectivo trabalhador.
2. Todas as horas de trabalho do trabalhador e todas as actividades relacionadas com trabalho em que o trabalhador esteve comprometido devem ser relatadas no registo de horas. O trabalhador deve especificar as horas de trabalho afectas a cada dia do período relatado.
3. Se é prática da organização submeter os registos de horas manualmente, o registo de horas deve ser feita com caneta, assinada e datada pelo respectivo trabalhador.
4. Deve ser preparada de forma consistente com período a pagar ao trabalhador, e com uma frequência não inferior a um mês.

Cada trabalhador deve submeter o registo de horas a cada período da folha de salário através do formulário padrão da organização. O registo de horas deve ser submetido ao supervisor directo do trabalhador para aprovação e depois reencaminhado para o departamento de RH para preparar a folha de salários. O processo de preparação e submissão do registo de horas pode ser manual ou automático. Em nenhum dos casos o salário será pago a um trabalhador caso este não tenha submetido o registo de horas.

PASSO 8.2.6 – GESTÃO DE PAGAMENTO DE SALÁRIOS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE VENCIMENTOS
Número do Passo	8.2.6
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Registo principal de salário para cada trabalhador• Notificações fiscais• Memorandos dos RH (administração)
Entradas	Folha de informação de salários
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Chefe/Responsável RH• Chefes de departamento• Chefe da organização
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Todos os chefes de departamento/unidade• Departamento/unidade de finanças
Sumário	A folha de salários consiste nos salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções de todos os trabalhadores. Fornece informação detalhada e oportuna dos ficheiros pessoais dos trabalhadores e registos principais de salários sob a forma de folha de informação de salários para o departamento de Finanças, pré-requisito para o cálculo, contabilidade e desembolso.

A folha de salários consiste nos salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções de todos os trabalhadores. Os empregadores têm de reter todos os registos relativos à folha de salários. Tais registos incluem histórico de salários e vencimentos e todas as deduções de salário e vencimento para períodos de tempo estipulados por estatuto e pelas práticas padrão de negócio. Ambos os departamentos de RH e de Finanças têm a responsabilidade relacionada com a gestão da folha de salários, mas é importante que os dois departamentos sejam independentes na execução dessas tarefas. Devido à natureza confidencial e sensível da folha de pagamentos, esta deve ser gerida com o maior cuidado e diligência. Devem ser estabelecidos controlos internos sólidos para garantir a segregação das funções e verificações e aprovações à autoridade devida.

A principal função dos RH na gestão da folha de salários é compilar a informação necessária para fazer o cálculo e contabilização da folha de salários, assim como para executar o pagamento. Para que os RH sejam capazes de compilar a informação necessária, devem ter o seguinte:

- Ficheiros pessoais (por favor verifique o **Processo 8.1**)
- Ter um registo principal de salário para cada trabalhador que mostre a

taxa actual de remuneração, subsídios, e deduções legais e voluntárias.

Ao utilizar estas fontes de informação, o departamento de RH prepara a folha de informação de salários para cada período de folha de salário, tendo em conta a seguinte informação:

- Novas contratações
- Rescisões
- Alterações de estatuto de emprego
- Alterações nas taxas de remuneração
- Alterações nas deduções do trabalhador
- Dados de tempo e presença do trabalhador

Após a verificação e aprovação pelo chefe/responsável dos RH, a folha de informação de salários é apresentada ao departamento de Finanças para o cálculo e contabilidade da folha de salários, assim como para executar o pagamento. Para mais informação sobre a função da gestão da folha de pagamentos do departamento de Finanças por favor consulte o *Capítulo 6: Guia Financeiro*.

PROCESSO DE NEGÓCIO DOS RH

8.3 – GESTÃO DE DESEMPENHO

DESCRIÇÃO DE PROCESSO

A gestão de desempenho é o processo através do qual se define expectativas de desempenho e necessidades de desenvolvimento e garante a formação contínua do trabalhador, o desenvolvimento, monitorização e avaliação. Este processo ajuda os trabalhadores a manter ou melhorar o desempenho e a desenvolver conhecimentos, aptidões, e atitudes. Responsabiliza os trabalhadores pelo seu trabalho e comportamento e é crucial para o sucesso de qualquer organização. Tal como em todas as áreas de políticas de pessoal, deve ser consultada a lei de trabalho em vigor antes de criar e implementar um sistema de gestão de desempenho (SGD) para garantir que está em conformidade com a lei. Os trabalhadores e os seus supervisores directos devem estar empenhados em implementar o SGD uma vez que trabalham todos para o mesmo objectivo.

Seguem-se alguns dos benefícios de um SGD eficaz:

- Orienta os trabalhadores para serem bem sucedidos, para que assim dêem o seu melhor aos interesses da organização
- Fornece orientação para que os trabalhadores entendam o que se espera deles e os comportamentos relacionados com o trabalho, que irão conduzir à concretização dos objectivos
- Fornece a flexibilidade suficiente para que a criatividade e pontos fortes sejam desenvolvidos
- Fornece controlo suficiente para que as pessoas entendam o que a organização pretende atingir
- Garante responsabilização tanto de trabalhador como de supervisores
- Desenvolve as capacidades e as carreiras dos trabalhadores
- Assegura que os trabalhadores estejam habilitados, motivados e comprometidos a dar o seu melhor
- Aumenta a satisfação e a moral dos trabalhadores
- Reduz o retorno do trabalhador e garante a sua retenção
- Conduz ao sucesso organizacional
- Promove uma imagem e reputação organizacional positiva

A gestão de desempenho deve fazer parte da descrição de trabalho para cada posição de supervisão. Cada supervisor precisa de ter as habilitações necessárias para apoiar os trabalhadores a atingir os padrões de

desempenho e crescimento profissional. Mais especificamente, o papel do supervisor directo na gestão de desempenho inclui:

- Apoiar os trabalhadores a estabelecer objectivos individuais que contribuam para atingir os planos do seu departamento
- Assegurar que cada trabalhador tenha um entendimento claro do que é esperado dele.
- Servir de instrutor, conselheiro, e prestar auxílio aos trabalhadores continuamente para adquirir os objectivos estabelecidos
- Trabalhar com os trabalhadores para rever o desempenho e desenvolver os planos necessários quando as prioridades organizacionais se alteram
- Ser responsável por fornecer oportunidades de desenvolvimento e recursos alinhados com as prioridades e necessidades organizacionais e com os planos de crescimento dos trabalhadores
- Motivar os trabalhadores a ter sucesso ao recompensar as suas conquistas

Os trabalhadores são essencialmente responsabilizados pelo seu desempenho no trabalho. A função de cada trabalhador na gestão de desempenho inclui:

- Examinar proactivamente como o seu desempenho global se alinha com os objectivos e planos de acção do seu departamento
- Familiarizar-se com os comportamentos que reflectem a missão e valores da organização
- Examinar o conhecimento e as qualificações exigidas para o seu desempenho e objectivos de desempenho
- Reflectir sobre as suas conquistas do período passado e definir o que pode ser melhorado
- Reflectir sobre os seus objectivos de carreira e como se relacionam com o seu trabalho actual e necessidades organizacionais
- Ser responsável pelos compromissos honrados
- Ser proactivo em procurar comentários e o apoio do seu supervisor, caso seja necessário

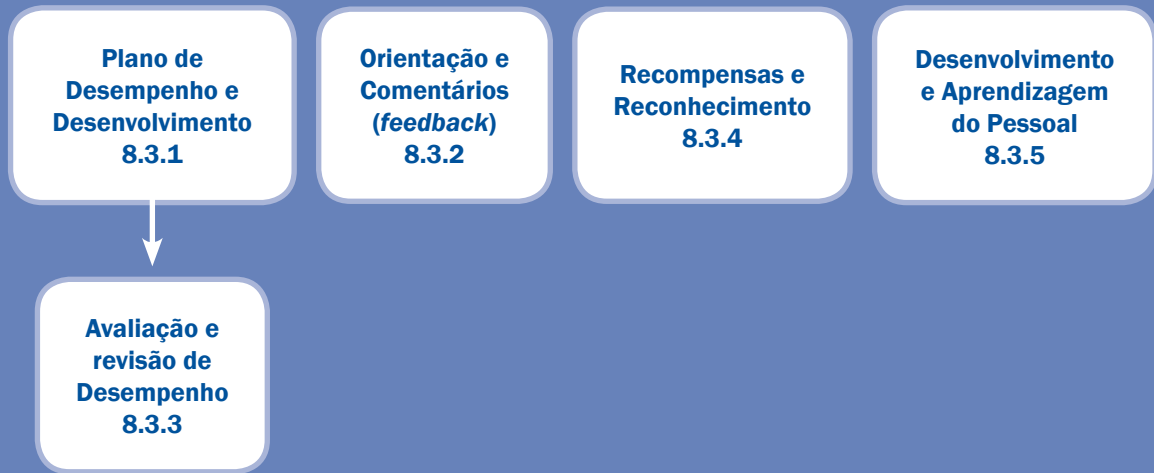
Para ser eficaz, um sistema de gestão de desempenho deve incluir as seguintes cinco componentes:

1. Plano de desempenho e de desenvolvimento
2. Orientação e Comentários (*feedback*)
3. Revisão e avaliação de desempenho
4. Recompensas e reconhecimento
5. Desenvolvimento de pessoal e formação

FLUXO DE PROCESSO

**PROCESSO DE RH 8.3 –
GESTÃO DE DESEMPENHO**

EQUIPA DE RH



PASSO 8.3.1 – PLANEAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

NOME	PLANEAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO
Número	8.3.1
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> Os objectivos estratégicos de uma organização junto com a declaração da visão, missão e valores Os objectivos do departamento e planos anuais de acção Descrição de trabalho O desempenho do trabalhador resulta de períodos de desempenho anteriores Formulário de desempenho, desenvolvimento e de avaliação
Resultados	O plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhador Supervisor directo
Pontos de Integração	Colaboração entre os vários departamentos para estabelecer os objectivos que contribuem para atingir resultados comuns
Sumário	O planeamento de desempenho e desenvolvimento ajuda o trabalhador a compreender o que deve ser atingido durante o período de desempenho e como os deveres e responsabilidades devem ser desempenhados para melhor encaixar nas necessidades e valores da organização. Este processo contribui para o sucesso organizacional apenas quando o desempenho individual e os planos de desenvolvimento estão em sintonia com a missão, os valores e o plano anual de trabalhos.

O planeamento de desempenho e desenvolvimento é um esforço conjunto entre os trabalhadores e os seus supervisores, sendo ambos responsáveis pelos resultados finais. O plano de desempenho e desenvolvimento enumera objectivos de desempenho e desenvolvimento para cada período de desempenho. Esclarece as expectativas e estabelece normas para:

- *Os resultados* a serem atingidos
- O *conhecimento* e *aptidões* serem adquiridas ou melhoradas, e
- O *comportamento* mais adequado para uma responsabilidade de trabalho específico e ambiente de trabalho

Objectivos de desempenho

Os objectivos de desempenho definem os resultados específicos que

um trabalhador precisa de atingir em cada ciclo de desempenho. A base dos objectivos de desempenho individual é os objectivos estratégicos da organização juntamente com a visão, missão, e valores. Isto orienta os objectivos do departamento e os planos de acção anuais. Os objectivos de desempenho de cada trabalhador devem contribuir para esses planos.

Os objectivos de desempenho diferem dos deveres e responsabilidades do trabalhador definidos na descrição de trabalho (por favor consulte o **Processo 8.1**). A descrição de trabalho fornece uma visão geral da função do trabalhador, enquanto que os objectivos de desempenho focam-se nas prioridades de cada ciclo de desempenho. Desta forma, concentram-se nos resultados finais do ciclo de desempenho particular e não nas actividades do dia-a-dia.

Objectivos de desenvolvimento

Os objectivos de desenvolvimento definem o conhecimento, aptidões e atitudes que um trabalhador precisa para satisfazer as necessidades específicas de um trabalho e cumprir os objectivos anuais de desempenho. Podem também focar-se em adquirir conhecimento, qualificações, e atitudes que o trabalhador precisa para atingir os objectivos da sua futura carreira. Desta forma, estes são muitas vezes definidos como objectivos de aprendizagem. O **Passo 8.3.5** fornece mais informação sobre como gerir o desenvolvimento de pessoal e processo de aprendizagem.

O período de desempenho padrão é geralmente de um ano, que coincide com o período de relatório anual da organização. Os planos de desempenho e desenvolvimento podem ser estabelecidos por um período inferior ao período padrão para trabalhadores que entraram para a organização ou receberam uma nova atribuição de trabalho durante o período de desempenho.

O plano de desempenho e desenvolvimento para o período de desempenho definido é assinado tanto pelo trabalhador como pelo supervisor directo e deve ser mantido no ficheiro pessoal do trabalhador. É revisitado durante as sessões de orientação ou com a frequência necessária. Por exemplo, a alteração nas prioridades organizacionais ou alteração dos objectivos do trabalhador pode levar a alterações de desempenho do trabalhador e planos de desenvolvimento. Este plano servirá também como base para cada revisão e avaliação de desempenho do trabalhador no fim do período de desempenho.

As boas práticas mostram que não é eficaz esperar que os trabalhadores estabeleçam mais do que quatro ou cinco objectivos de desempenho e mais do que duas ou três áreas de desenvolvimento durante um ciclo de

desempenho. Geralmente, a aquisição dos objectivos de desenvolvimento requer um longo período de tempo, por isso as datas limite devem ser estabelecidas cuidadosamente. O desenvolvimento requer aprendizagem e a aprendizagem requer tempo.

Com o objectivo de desenvolver o plano de desempenho e desenvolvimento, os trabalhadores e os seus supervisores directos devem discutir e estabelecer objectivos de desempenho e desenvolvimento, tendo em conta o seguinte:

- Missão e valores organizacionais
- Objectivos anuais do departamento e plano de acções
- Responsabilidades de trabalho tal como na descrição de funções
- Conhecimentos e aptidões necessárias para o trabalho
- Comportamentos que reflectem os valores e princípios da organização
- Resultados de desempenho dos trabalhadores do ciclo de desempenho anterior (por favor consultar o **Passo 8.3.3**)
- Objectivos de carreira do trabalhador comparados com as necessidades organizacionais
- Recursos disponíveis e oportunidades desenvolvimento e aprendizagem dentro da organização

Uma vez que os objectivos de desempenho e desenvolvimento se concentram nos resultados finais, são melhor definidos de forma quantificável. Isto torna mais fácil medir os resultados no final do ciclo de desempenho. Os trabalhadores e supervisores devem considerar como é que o trabalhador irá expressar os objectivos declarados e como é que o supervisor irá avaliar as conquistas desses objectivos. Por outras palavras, os objectivos precisam de especificar expectativas claras com indicadores a ser utilizados para avaliar o desempenho.

Os objectivos de desempenho e de desenvolvimento são mais eficazes quando as expectativas são SMART:

S	Específico	Ajuda o trabalhador a entender exactamente o que é esperado
M	Mensurável	Ajuda o trabalhador e supervisor a entender quando a expectativa é adquirida
A	Alcançável	As expectativas devem ser realistas
R	Relevante	As expectativas devem focar-se nos resultados
T	Oportuno	Os prazos devem ser identificados, quando aplicável



MIKE SPINGLER/CRS

Parceiros da CRS participam num projecto de microfinanças em Cambodia.

Segue-se um exemplo de um objectivo de desempenho:

“Até o fim de Março? < número > sessões de formação para <número> participantes em <assunto/sector/ tema> são orientados segundo o orçamento e são avaliados pelos participantes com sucesso”.

Os objectivos de desempenho em cima focam-se nos resultados e envolvem medidas numéricas: *tempo* (prazos, datas), *custo* (restrições de orçamento, limites) e *quantidade* (quantos). Também inclui um indicador de qualidade (*satisfação do cliente*).⁹

Segue-se um exemplo do objectivo de desenvolvimento (aprendizagem)

“No final do período de desempenho, aumenta a capacidade de lidar com múltiplas funções e tarefas. Ler um livro de gestão de tempo, completar um curso online sobre estabelecer prioridades, e trabalhar com um instrutor para desenvolver essas capacidades. A percentagem de trabalho feito a tempo irá aumentar de XXX para XXX dentro do ano de desempenho”.

O objectivo de desenvolvimento em cima foca-se nos resultados (lidar com tarefas múltiplas) e envolve medidas específicas: *acções* (livro, curso, instrução) que são *realizáveis* e limitadas no *tempo* (melhoria percentual dentro do período de desempenho estabelecido pelo trabalhador e pelo supervisor).

⁹ Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retirado de: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html.

PASSO 8.3.2 – ORIENTAÇÃO E FEEDBACK (COMENTÁRIOS)

NOME DO PASSO	ORIENTAÇÃO E FEEDBACK (COMENTÁRIOS)
Número do Passo	8.3.2
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Descrição de trabalho• Plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador• Informação de colegas do trabalhador e outras partes interessadas
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Documentação de datas de sessões de orientação no plano desempenho e desenvolvimento do trabalhador• Plano revisto de desempenho e desenvolvimento, se necessário
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhador• Supervisor directo
Pontos de Integração	Os supervisores directos devem solicitar informações sobre o desempenho dos trabalhadores com quem mantém uma relação directa profissional regular, seja dentro ou fora do departamento dos funcionários. Dependendo do papel do trabalhador, podem ser pedidas as informações de partes externas, como de parceiros, beneficiários, ou vendedores.
Sumários	A orientação e <i>feedback</i> é um processo crítico de gestão uma vez que apoia o desempenho e desenvolvimento pessoal através de um diálogo aberto e genuíno entre o supervisor directo e o trabalhador. Este processo fornece oportunidades de monitorizar o plano de desempenho de desenvolvimento do empregado, defende o bom desempenho, identifica potenciais problemas de desempenho, e examina como a aprendizagem é aplicada ao trabalho.

A orientação é a actividade pela qual uma pessoa ajuda outra a desenvolver o seu conhecimento, aptidões, e atitudes. O processo de formação dota os trabalhadores e supervisores da oportunidade de:

- Reflectir sobre a sua satisfação em relação ao trabalho em geral, desempenho, desenvolvimento e relacionamento
- Defender o bom desempenho e relacionamentos
- Detectar desempenho e relações desadequadas
- Examinar como o conhecimento está a ser aplicado no trabalho

O *Feedback* é uma informação estruturada que uma pessoa oferece a outra sobre o impacto das suas acções ou comportamentos. É o processo de comunicar o que experiencia, observa, pensa, e sente em relação a certos

aspectos do desempenho dos trabalhadores. Neste processo, o donatário e receptor do *feedback* envolvem-se.

Os benefícios de um processo de orientação e *feedback* eficaz são:

- Aumento do desempenho
- Melhoramento do ambiente e relações de trabalho
- Aumento da satisfação de trabalho
- Melhora a retenção do trabalhador

Para ser eficaz, a orientação e o *feedback* devem ter em consideração factores tais como a cultura, religião, etnia, etc. Os supervisores directos devem utilizar a orientação para prestar assistência aos trabalhadores para fazerem o seu trabalho. Ao reconhecer os pontos fortes dos trabalhadores em vez de se focar unicamente nas áreas a melhorar, os supervisores directos irão manter a auto-estima dos trabalhadores.

A orientação e *feedback* devem ser um processo contínuo durante o período de desempenho. A orientação contínua e *feedback* normalmente focam-se em como é que os trabalhadores desempenham as actividades do dia-a-dia e como se comportam nas suas interacções diárias com os outros. Este processo contínuo assegura que o trabalhador não é surpreendido pela revisão e avaliação de desempenho no final do período de desempenho.

Para além da orientação e *feedback* contínuo as organizações devem obrigatoriamente implementar duas a três sessões formais de orientação em períodos definidos durante o período de desempenho. As sessões formais de orientação servem para monitorizar e discutir o progresso do plano global de desempenho e desenvolvimento e reflecte-se nas relações entre trabalhador e supervisor directo bem como entre o trabalhador e outros colegas e partes interessadas. Fornecem também a oportunidade de rever o plano de desempenho e desenvolvimento, se necessário, baseando-se nas necessidades/prioridades organizacionais e no progresso e capacidades individuais.

O processo de orientação e *feedback* é também utilizado pelo supervisor directo para iniciar o desenvolvimento de um plano de melhoria de desempenho no caso em que o trabalhador não corresponda de forma consistente às expectativas de desempenho/padrões de comportamento. Para mais informações sobre o plano de melhoria, por favor consulte o **Passo 8.3.3**.

Para ideias práticas de como fornecer e receber *feedback* de forma eficaz, por favor consulte o *Anexo D: Dar e Receber Feedback (Comentários)*.

PASSO 8.3.3 – REVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME DO PASSO	REVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Número do Passo	8.3.3
Entradas	Plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador (formulário de avaliação de desempenho e desenvolvimento) Informações dos colegas de trabalho e outras partes interessadas
Resultados	Resultados de desempenho Classificação de desempenho Plano de melhoria de desempenho
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhador• Supervisor directo• Supervisor do nível seguinte
Pontos de Integração	Comunicação entre todos os supervisores da organização sobre o significado e uso da classificação de desempenho, para que possam aplicar consistentemente e os trabalhadores sejam classificados justa e equitativamente.
Sumário	O processo de revisão e avaliação de desempenho determina os resultados individuais de desempenho, os quais devem ser usados para celebrar conquistas, reconhecer desenvolvimento profissional, e identificar pontos fortes assim como oportunidades de melhorar. No geral, é utilizado para motivar o pessoal a melhorar o desempenho individual contribuindo assim significativamente para a excelência da organização.

O processo de revisão e avaliação de desempenho é um processo formal através do qual o desempenho de trabalho do empregado é revisto e avaliado no final do período (de desempenho). Este processo é utilizado para determinar os resultados dos objectivos (de desempenho e desenvolvimento) estabelecidos no início do período de desempenho. Geralmente é feito através de uma discussão entre o supervisor directo e o trabalhador. Em muitas organizações são recolhidas informações adicionais de várias formas de colegas de trabalho (por exemplo supervisionados, o supervisor de nível acima, ou pares) e outras partes interessadas (p.ex. parceiros, beneficiários, ou vendedores). O objectivo é identificar pontos fortes assim como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.

A revisão e avaliação de desempenho funciona melhor quando é orientada para o futuro e não para o passado, isto é para melhorar e não para culpar. Deve reconhecer as conquistas do trabalhador e apoiá-lo a ter um desempenho ainda melhor nos próximos ciclos.

Algumas organizações podem optar por aplicar a revisão e avaliação de desempenho apenas a trabalhadores que tenham estado na organização por pelo menos três a seis meses. Frequentemente, durante os meses iniciais de trabalho o trabalhador está sob período experimental ou ainda está a adquirir o conhecimento e qualificações específicas para o trabalho. Para além disso, o trabalhador ainda está a aprender a cultura, missão, visão e valores da organização. Com certeza é crítico fazer sessões de orientação durante este período inicial.

Se um trabalhador muda de posição ou de supervisor durante o período de desempenho, este deve ser revisto e avaliado pelo período total por todos os supervisores, que devem chegar a um acordo sobre os resultados de desempenho finais.

Avaliações de Desempenho

Para fazer uma avaliação justa e objectiva do desempenho de cada trabalhador, é altamente recomendável que as organizações utilizem avaliações de desempenho. São medidas e critérios manifestamente definidos para o sucesso do desempenho. As avaliações de desempenho devem ser comunicadas a todos os trabalhadores e utilizadas consistentemente por todos os supervisores na revisão e avaliação de desempenho. As organizações geralmente estabelecem três a cinco classificações de desempenho. (Ver *Anexo F: Exemplo de Classificações de Desempenho*)

Sempre que um trabalhador e o seu supervisor directo têm pontos de vista diferentes sobre os resultados de desempenho do trabalhador o supervisor acima deve ser consultado para fornecer mais informações e tomar a decisão final sobre a classificação de desempenho do trabalhador.

Os resultados de desempenho e as classificações de desempenho devem ser documentados e guardados de forma confidencial nos ficheiros pessoais dos trabalhadores. (Por favor consulte o **Processo 8.1**)

Utilização dos Resultados de Desempenho

Os resultados de desempenho são utilizados para o seguinte:

- Determinar recompensas, isto é prémios de pessoal e aumentos baseados no desempenho, tais como aumentos de mérito ou bónus pelo trabalho actual. (Ver **Processo 8.2**)
- Promover um trabalhador para outra função
- Identificar necessidades de desenvolvimento e aprendizagem (para mais informações ver **Passo 8.3.5: Desenvolvimento e Aprendizagem do Pessoal**)

- Identificar os desempenhos mais baixos, quem precisa de orientação, instrução, e/ou aprendizagem para melhorar o desempenho e/ou padrões de comportamento que não estão a ser correspondidos
- Tomar decisão de despedir trabalhadores que de forma consistente não correspondem ao desempenho e/ou padrões de comportamento, depois de terem recebido orientação, instrução, e/ou oportunidades de aprendizagem (consultar *Anexo E: Lista de Verificação de Rescisão por Desempenho Insatisfatório*, que pode ser usado pelos supervisores directos para garantir que as medidas adequadas foram tomadas antes de tomar a decisão final de despedimento)

Plano de Melhoria de Desempenho

Quando os resultados de desempenho mostram que um trabalhador pode precisar de receber orientação, formação, e/ou aprendizagem para melhorar o desempenho e/ou padrões de comportamento que não estão a ser correspondidos, o supervisor directo pode iniciar o desenvolvimento de um plano de melhoria de desempenho. Este plano é desenvolvido seguido de uma discussão construtiva entre o supervisor directo e o trabalhador com desempenho deficiente. Vai identificar áreas específicas para melhoramento e descreve que acções vão ser tomadas para melhorar ou adquirir os necessários conhecimentos, aptidões, e atitudes. Este plano pode ser estabelecido em qualquer altura durante o período de desempenho baseando-se numa monitorização e orientação contínuas, não apenas como um resultado da revisão e avaliação anual de desempenho. O plano deve cobrir o período de tempo não superior a três a seis meses, durante o qual o supervisor irá prestar assistência ao trabalhador para atingir os seus objectivos.

Se o trabalhador continua a falhar ou apresentar desempenho inferior ao padrão, o supervisor pode tomar medidas para iniciar o despedimento do trabalhador. Este passo deve ser considerado apenas depois de todas as opções de melhoria de desempenho terem sido exploradas. As leis locais devem ser consultadas para garantir que os passos tomados coincidem com a lei em vigor.

PASSO 8.3.4 – PRÉMIOS E RECONHECIMENTO

NOME DO PASSO	PRÉMIOS E RECONHECIMENTO
Número do Passo	8.3.4
Entradas	Monitorização do desempenho do trabalhador Resultados de desempenho
Resultados	Não aplicável
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhador• Supervisores directos• Chefes de departamento• Chefe da organização
Pontos de Integração	A comunicação entre o pessoal da organização é essencial para ter um entendimento claro de como a premiar e reconhecer o desempenho individual e de equipa
Sumário	Um programa de prémios e reconhecimento é utilizado para premiar e reconhecer os trabalhadores pelos esforços excepcionais e conquistas ao servir o seu departamento e a organização em sintonia com a missão e valores. Estabelece um ambiente em que os trabalhadores se sentem valorizados. Motiva não apenas aqueles que são premiados mas também os outros para obter uma melhor qualidade de trabalho e maior produtividade. Também resulta numa lealdade maior do trabalhador à organização.

Um programa de prémios e reconhecimento é designado para reconhecer tanto os indivíduos como as equipas pelos seus resultados de desempenho. Este programa tem como objectivo premiar e reconhecer os trabalhadores pelos seus esforços e conquistas excepcionais ao servir o seu departamento e a organização em sintonia com a missão e valores. Um programa de prémios e reconhecimento estabelece um ambiente em que os trabalhadores se sentem valorizados. Motiva não apenas aqueles que são premiados mas também os outros para obter uma melhor qualidade de trabalho e maior produtividade. Também resulta numa lealdade maior do trabalhador à organização.

Para o programa de prémios e reconhecimento ser eficaz, este deve ser apoiado por todos os níveis da organização. Os prémios e reconhecimentos devem ser distribuídos de forma justa, equitativa e consistente, e devem ser premiados os vários tipos de conquistas. Os prémios não devem ser usados como substitutos de salário competitivo, suplementos, actividades de apoio, ou actividades de desenvolvimento e de aprendizagem.

O processo de premiar e reconhecer as conquistas dos trabalhadores deve ser documentado e comunicado a todos os trabalhadores. Isto assegura transparência e um tratamento justo e equitativo de todos os trabalhadores. Este processo irá definir que modelos de desempenho são recompensados e, os tipos de prémios e mecanismos de reconhecimento utilizados pela organização, assim como é que os prémios e reconhecimentos são determinados e comunicados (por exemplo quem nomeia quem, quem aprova, quem comunica e como). Um trabalhador que receba um tipo de prémio não o impede de receber também outro tipo de prémios.

Tipos de Prémios e Reconhecimento

- *Feedback positivo contínuo*: Fornecer um *feedback* positivo, específico, descritivo, para elogiar o bom trabalho do pessoal, é uma ferramenta de gestão do desempenho que provou ser eficaz.
- *Pagar por desempenho*: Por favor veja o **Processo 8.2**.
- *Reconhecimento da duração do serviço*: Etapas de Duração do serviço (por exemplo, cinco anos de serviço, dez anos de serviço, etc.) reconhecem a dedicação e as contribuições dos trabalhadores.
- *Promoção/avanço na carreira*: A promoção é outra forma de reconhecer o trabalho excepcional dos trabalhadores que provaram ser capazes de lidar com responsabilidades de alto nível. (Por favor, veja o **Processo 8.1**.)
- *Prémios pontuais*: O factor principal que distingue este tipo de prémio dos outros é que este é atribuído logo a seguir à concretização, de forma a fornecer um reconhecimento oportuno pela concretização de algo fora de série, para além do trabalho normal.

Na definição dos tipos, as organizações devem considerar tanto os prémios monetários como os não monetários. Apesar de os prémios monetários serem importantes, os trabalhadores também valorizam o reconhecimento não monetário. Quando são fornecidos prémios monetários, estes devem ser claramente explicados juntamente com o limite do montante.

Criação

Na criação de um programa de recompensas e reconhecimento, as organizações podem considerar os seguintes factores:

- *Contexto Cultural*: Qual é a forma culturalmente apropriada para reconhecer as concretizações de alguém?
- *Padrões locais de valor*: Qual é o valor monetário mínimo que é considerado valioso num certo contexto?
- *Costumes e religião*: Estes podem ditar os tipos de prémios, quem fornece



Através do parceiro local Caritas Bangladesh, CRS tem apoiado pessoas que perderam todos os seus bens durante o Furacão Sidr, que chegou ao país em 2007.

os prémios, e como são entregues e por quem (por exemplo, uma cerimónia de entrega de prémios, uma newsletter da organização, um memorando a todo o pessoal, um anúncio no quadro de boletins do escritório).

- *Missão, metas e cultura organizacional:* Quais são os padrões de excelência da organização a serem premiados?
- *Trabalho de equipa:* Quando o trabalho de equipa é um elemento crucial para o desempenho bem sucedido dos trabalhadores, considera uma mistura de prémios individuais e de equipa.
- *Tempo:* Alguns tipos de prémios podem ser distribuídos em intervalos de tempo definidos, outros podem não estar ligados a nenhum tempo específico durante o ciclo de desempenho e são entregues à medida que surge a necessidade.

É benéfico solicitar aos trabalhadores que façam contribuições para a criação do programa de prémios e reconhecimento, através de estudos, discussão de grupos focais ou encontros de grupos. Isto assegura que o programa tem significado para eles e que cumprem os seus objectivos.

PASSO 8.3.5 – DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DO PESSOAL

NOME DO PASSO	DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DO PESSOAL
Número do Passo	8.3.5
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados do desempenho • Classificações de desempenho • Descobertas de auditoria • Avaliação das necessidades de aprendizagem • Análise das falhas de desempenho • Orçamento para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal* <p>*Um orçamento especial não é necessário para todos os tipos de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. Este passo fornece recomendações sobre actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal que não exigem fundos específicos.</p>
Resultados	Plano de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores • Supervisores directos • Chefes de departamento/unidade • Gestor/designado de RH
Pontos de Integração	A colaboração entre os supervisores directos de vários departamentos/unidades em assegurar os recursos, humanos e materiais, de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, quando uma necessidade de desenvolvimento e a aprendizagem precisam de ser lidados internamente na organização.
Sumário	O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é a componente de SGD relacionada com várias actividades de apoio ao pessoal para irem ao encontro das suas expectativas de desempenho e crescimento profissional. Também apoia a organização em, ao longo do tempo, preparar alguém para tomar uma nova posição no futuro. A monitorização e avaliação do desenvolvimento e da aprendizagem do pessoal são importantes para determinar se as aprendizagens adquiridas foram aplicadas no trabalho e para assegurar que as necessidades identificadas são tratadas e que os objectivos de desenvolvimento (aprendizagem) foram atingidos. Quando geridos de forma eficaz, o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal contribui para construir, manter e expandir a memória institucional.

O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal englobam várias actividades direccionadas para apoiar o pessoal a ir ao encontro das suas expectativas de desempenho e crescimento profissional. É mais provável que as organizações apoiem as actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal quando as necessidades e as metas individuais estão de acordo com as da organização. Uma vez que o desenvolvimento e a aprendizagem

do pessoal lida com as necessidades de aperfeiçoamento do desempenho, tenciona colmatar as lacunas no desempenho que podem ser classificadas tanto como actuais ou como potenciais. As lacunas actuais exigem medidas para lidar com a necessidade organizacional de investir num membro do pessoal com o propósito de melhorar o desempenho e o desenvolvimento para contribuir de forma mais eficaz para a concretização do elevado desempenho organizacional. As lacunas potenciais exigem medidas para lidar com a necessidade organizacional de investir no membro do pessoal com o propósito de esse membro assumir uma nova tarefa profissional (por exemplo, nos casos de promoção e/ou sucessão).

Uma vez que o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal têm um enorme impacto no sucesso organizacional, os supervisores e os trabalhadores são considerados igualmente responsáveis pela sua eficácia. Os supervisores devem fornecer ao pessoal oportunidade e os recursos para aprender e crescer; resultados da monitorização; e certificar-se de que os sistemas estão prontos a captar, partilhar e divulgar conhecimento. Os trabalhadores, incluindo os supervisores, devem ter iniciativa e responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e crescimento profissional, aproveitar as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem que melhor respondem às necessidades da organização, aplicar eficazmente o conhecimento e as competências adquiridas e ser responsabilizados por contribuir para a memória institucional.

Para que o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal sejam eficazes e eficientes, as organizações devem assegurar o seguinte:

- O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é acessível a todos os trabalhadores, independentemente da posição, hierarquia, idade, e por aí em diante.
- Ao dar as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, existe a responsabilidade de todos pelo retorno do investimento e aperfeiçoamento do desempenho.
- Os sistemas estão estabelecidos para que o pessoal se mantenha na organização por um certo período de tempo (definido pela organização) depois de ter sido patrocinado/financiado pela organização para assistir a uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento.
- O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal exigem tempo e não devem ser simplesmente atirados para o meio de um horário de trabalho ocupado. Deve existir respeito pela necessidade de tempo e para os membros do pessoal construírem esse tempo nos seus horários de trabalho normais, com a aprovação do seu supervisor directo.

Um processo sistemático deve ser seguido se a organização quiser implementar um sistema eficaz de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. As principais componentes de tal processo são as seguintes:

- Definição das necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal
- Definição das causas das lacunas do desempenho
- Corresponder às necessidades com a solução apropriada de desenvolvimento e aprendizagem
- Monitorização e avaliação do desempenho e aprendizagem do pessoal
- Estabelecer um sistema para a construção, manutenção e partilha da memória institucional

Ao utilizar este processo, as organizações são encorajadas a desenvolver um plano de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal no início de cada ano de relatório. Este plano deve ser compilado e actualizado conforme a necessidade do gestor/designado de RH e irá conter informações tais como o tipo de actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal a serem realizadas por quem, quando e como; o financiamento exigido, se for necessário; e as pessoas responsáveis por assistir/providenciar as actividades.

Definir as necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal

Os métodos seguintes são utilizados para apoiar os supervisores e os trabalhadores na identificação das lacunas entre o conhecimento, as competências e atitudes actuais e exigidas (ou seja, as necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal):

- Revisões e avaliações do desempenho (Ver o **Passo 8.3.3**)
- Descobertas de auditoria
- Avaliação das necessidades de aprendizagem

Definição das causas das lacunas no desempenho

Assim que uma lacuna no desempenho é identificada, não é aconselhável começar imediatamente a definir actividades de desenvolvimento e aprendizagem. Primeiro, é essencial analisar as causas ou as questões subjacentes da lacuna, pois nem todas as lacunas de desempenho são o resultado de falta de conhecimento, aptidões e atitudes adequados. Nem todas as lacunas precisam de ser tratadas com actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. De seguida, estão alguns exemplos de algumas dessas lacunas:

- Um desencontro entre o talento de um indivíduo e o seu trabalho (O trabalhador pode ser recolocado noutra posição para a qual o seu conhecimento, competências e atitudes são mais adequados?)

- Falta de clareza no que diz respeito ao processo de negócio (O processo de negócio pode ser clarificado ou simplificado? Há necessidade de criar uma ferramenta de apoio ao processo?)
- Falha em fornecer ao pessoal os recursos necessários para desempenhar bem o trabalho (O trabalhador não tem acesso a equipamento ou software adequado? Existem outros recursos que poderão ajudar os trabalhadores?)
- Falha na distribuição clara de papéis e responsabilidades (Os trabalhadores queixam-se de que certos papéis são negligenciados?)

Este passo é normalmente referido como a *análise das lacunas no desempenho*. Os supervisores utilizam-no para determinar se o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é a solução para a(s) lacuna(s) de desempenho identificada(s) ou se outras acções devem ser tomadas para lidar com a questão.

Corresponder as necessidades com a solução de desenvolvimento e aprendizagem adequada

Se a análise da lacuna no desempenho conduz à conclusão de que a lacuna é o resultado de uma falha de conhecimentos, competências e/ou atitudes adequadas, é necessário ter um cuidado especial na selecção da solução de desenvolvimento e aprendizagem adequada. Um supervisor directo e um trabalhador podem discutir e escolher de entre muitas opções, como as seguintes:

- Estudo próprio
- Orientação e aconselhamento no trabalho
- Sombreamento no trabalho: observar as actividades diárias de outro trabalhador
- Rotação de trabalho: desempenhar um trabalho diferente, ao mesmo nível
- Agir como um membro de um comité
- Assistir a reuniões e conferências
- Visitas de estudo (visitas de intercâmbio)
- Sessões de formação

A formação formal não é a resposta para tudo e nem todas as actividades de desenvolvimento e aprendizagem exigem recursos para além dos que já foram orçamentados para vencimentos e actividades do projecto ou projectos de unidade regulares. A falta de orçamento não deve ser um obstáculo para ir ao encontro das necessidades críticas de aprendizagem; ao invés, deve

ser um desafio tanto para a gestão como para o pessoal para serem mais criativos em transformar a aprendizagem num processo contínuo utilizando os recursos disponíveis e as várias opções definidas em cima. De qualquer forma, o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é um investimento e deve ser tido em conta o seu impacto tanto a curto como a longo-prazo.

Quando o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal exige financiamento, tal como no caso de assistir a uma conferência, ir numa visita de estudo, ou participar num curso de formação, deve existir um processo transparente para alocar tais fundos. Este processo estabelece critérios para o tipo de oportunidades de aprendizagem a ser patrocinadas e os limites máximos de gastos. Poderá ser necessário que os trabalhadores preencham uma candidatura formal para poderem aceder aos fundos de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, e justificar a suas necessidades. Clarifica as considerações para a selecção e estabelece requisitos para o trabalhador patrocinado permanecer na organização pelo menos durante um certo período de tempo. O processo também define a forma como os fundos são solicitados, aprovados e responsabilizados. Poderá exigir um requisito para o retorno dos fundos se o trabalhador patrocinado deixar a organização antes de terminar o período de tempo exigido.

Monitorizar e avaliar o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal

Este processo fornece evidências ao supervisor directo de que as necessidades identificadas foram tratadas e os objectivos de desenvolvimento e aprendizagem foram atingidos. Também ajuda a organização a avaliar o retorno do investimento. A organização investiu recursos (humanos, materiais e financeiros) na promoção do conhecimento, aptidões e atitudes do trabalhador. Para beneficiar a organização, os trabalhadores devem trazer para o trabalho os novos e/ou aperfeiçoados conhecimentos e competências.

Uma vez que o desenvolvimento leva tempo a colher frutos, não é suficiente avaliar o conhecimento e as competências adquiridas no final da actividade de aprendizagem. As organizações devem avaliar igualmente se a pessoa aplicou a aprendizagem no seu trabalho. O processo de revisão e avaliação do desempenho e o processo de orientação e *feedback* delineados no **Passo 8.3.2** e no **Passo 8.3.3** irão ajudar a organização a fazê-lo. Estas ajudam a definir que mudanças ocorreram como resultado da aprendizagem: O desempenho do trabalhador está ao nível esperado? O trabalhador comportou-se de acordo com os valores da organização? De que forma o desempenho do trabalhador afectou a concretização do plano estratégico e anual da organização?

Para que a aplicação da aprendizagem seja eficaz, o seguinte deve ser verdadeiro:

- É fornecida aos trabalhadores a oportunidade e o tempo para testar novas aprendizagens e competências no trabalho.
- A criatividade e a inovação não são punidas.
- São fornecidos recursos, tais como o equipamento e o acesso à Internet.
- Os gestores asseguram que toda a equipa compreende a necessidade e os benefícios da partilha do conhecimento.

Estabelecer um sistema para a construção, manutenção e partilha da memória institucional

Por fim, as organizações devem estabelecer sistemas para a construção, manutenção e partilha da memória institucional. A memória institucional é a definição colectiva da informação e experiência da organização. O conhecimento é um bem que deve ser captado, preservado e utilizado pela organização. Isto irá assegurar que o investimento no desenvolvimento e na aprendizagem individuais do pessoal não se perde quando as pessoas abandonam a organização, e irá ajudar a organização a operar com sucesso no futuro.

Os sistemas e os mecanismos que contribuem para a construção, manutenção e partilha da memória institucional incluem os seguintes:

- Pastas (em papel e/ou electrónicas) com materiais e documentos recebidos em diversos eventos de aprendizagem, acessíveis a todo o pessoal
- Comunidades de prática
- Esclarecimentos com colegas ou a realização de uma apresentação sobre o propósito e os pontos-chave da aprendizagem relevantes para outros, depois de um membro do pessoal assistir a um evento de aprendizagem
- Documentar num relatório os pontos-chave de uma aprendizagem
- Escrever um estudo de caso
- Preparar um relatório de viagem com referência aos pontos de aprendizagem mais relevantes para o trabalho dos trabalhadores ou ideias que gostariam de implementar.

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.4 – RELAÇÕES DOS TRABALHADORES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As relações dos trabalhadores são uma área dos RH que se foca no aperfeiçoamento das relações entre o empregador e o trabalhador e no fornecimento da oportunidade de comunicarem abertamente. As organizações são responsáveis por assegurar que o ambiente de trabalho é um ambiente positivo e justo. Para isso, as organizações devem instituir mecanismos para os trabalhadores exprimirem as suas necessidades e para assegurar que os seus direitos são protegidos. Ao assegurar que estão em cumprimento as práticas de relações dos trabalhadores, a organização pode lidar de forma pro-activa e rápida com problemas difíceis no ambiente de trabalho, tais como, queixas, moral do pessoal, e fracas relações entre o pessoal.

Uma política sozinha não irá criar um ambiente de trabalho positivo ou justo; a comunicação acerca da política e o reforço da política assegura um padrão elevado de comportamento. Após a comunicação do código de conduta aos trabalhadores, obtém uma cópia assinada por cada um dos trabalhadores na altura da contratação e mantém essa cópia assinada no ficheiro pessoal do trabalhador. Todos os relatórios de violação do código de conduta devem ser investigados de forma oportuna.

Alguns dos benefícios em estabelecer práticas de relações dos trabalhadores incluem o seguinte:

- Todos os trabalhadores são tratados de forma justa e igual
- É mais fácil reter o pessoal se o ambiente de trabalho for positivo
- Diminui o risco de a organização ser processada
- Diminui o risco de a reputação da organização ser prejudicada
- A realização das responsabilidades morais e éticas dos trabalhadores
- Linhas abertas de comunicação para que os problemas possam ser lidados antes de atingirem um estado crítico

Sistemas fortes de RH incluem medidas de relações de trabalhadores pro-activas. Este capítulo irá encorajar a organização a fazer o seguinte:

- Estabelecer um código de conduta para criar um ambiente de trabalho positivo
- Monitorizar a satisfação e o compromisso, agindo conforme for apropriado
- Lidar com o conflito entre membros do pessoal de uma forma oportuna e neutra
- Assegurar mecanismos de representação e protecção dos direitos dos trabalhadores
- Assegurar a confidencialidade
- Seguir de forma consistente as políticas de RH

FLUXO DO PROCESSO

PROCESSO RH 8.4 – RELAÇÕES DOS TRABALHADORES

EQUIPA DE RH

**Estabelecer
um código de
conduta
8.4.1**

**Monitorizar
a satisfação
do pessoal
8.4.2**

**Lidar com
os conflitos
entre os
membros do
pessoal
8.4.3**

**Assegurar
mecanismos de
representação
e protecção
dos direitos dos
trabalhadores
8.4.4**

**Assegurar a
confidencialidade
8.4.5**

PASSO 8.4.1 – ESTABELECEER UM CÓDIGO DE CONDUTA

NOME DO PASSO	ESTABELECEER UM CÓDIGO DE CONDUTA
Número do Passo	8.4.1
Entradas	Lei local Missão e valores da organização
Resultados	Um código de conduta bem comunicado
Papel Organizacional	Gestor/responsável de RH Chefe da organização
Pontos de Integração	Departamento/unidade de Finanças Aquisição Conformidade Governança – Conselho de Administração
Sumário	Para comunicar de forma clara os comportamentos esperados para todos os trabalhadores, as organizações devem instituir a política que protege os direitos do pessoal, dos beneficiários e de outras partes interessadas. Esta política é designada de código de conduta. Este código irá incluir uma secção sobre os conflitos de interesse. O código de conduta cria um padrão que é consistente com os valores da organização e é sempre criado de acordo com as leis locais.

As razões para estabelecer um código de conduta incluem as seguintes:

- Clarifica quais são os comportamentos esperados por todo o pessoal
- Fornece uma base para responsabilizar o pessoal pelo seu comportamento
- Protege a organização no caso de uma má-conduta individual de um trabalhador
- Pode ser exigido pelo Conselho de Administração da organização ou pela lei local
- Cumpre a obrigação da organização de proteger os direitos dos trabalhadores, gerir os recursos da organização, e elevar a reputação da organização

Os tópicos englobados no código de conduta da organização podem incluir o seguinte:

- Desfalque/fraude (apropriação incorrecta de dinheiro ou propriedade para uso pessoal, incluindo a má aplicação dos fundos, o mau uso de dinheiro e erros na contabilidade)



É comum que membros da família e comunidade juntem-se para cumprirem as tarefas agrícolas nas lavras de cada um.

- Falsificação de contratos, relatórios ou registos (incluindo alteração, criação, falsificação ou forjar de toda ou qualquer parte de um documento, contrato ou registo)
- Actividade imprópria de fornecedor ou contratante (incluindo uma negociação imprópria ou desvio ou actividade ilegal no que diz respeito aos prémios aos fornecedores ou contratantes)
- Roubo
- Assédio (sexual ou outro), discriminação, abuso físico ou verbal, intimidação, favoritismo, ou relações sexuais exploratórias
- Utilização inadequada de recursos (incluindo a utilização de recursos doados ou da organização tais como dinheiro, comida, acomodações ou materiais para propósitos diferentes daqueles que eram a sua intenção)
- Ofertas e solicitações
- Outra utilização ilegal ou criminal de propriedades ou bens da organização
- Devolução de pagamentos, subornos ou o pagamento ou a oferta de algo de valor a um oficial do governo, de forma directa ou indirecta, com o propósito de garantir uma vantagem imprópria
- Uma secção sobre conflitos de interesse, se for do interesse da organização, estabelecendo que nenhum trabalhador deve agir ou fazer qualquer declaração com a intenção de influenciar a acção de outro, incluindo doadores e beneficiários, para beneficiar o interesse particular do trabalhador ou de algum membro da sua família, ao invés do interesse da organização. (Por favor ver o Anexo H para exemplos do que poderá ser incluído numa declaração de conflito de interesses.)

Para trabalhadores com funções de trabalho específicas, tais como contabilidade, auditoria e aquisição, pode ser necessária uma adenda ao código de conduta, como o seguinte:

Contabilidade e Auditoria

- Podem ser aplicadas as seguintes inclusões:
- Fraude ou erro deliberado na elaboração, avaliação, revisão ou auditoria de qualquer declaração financeira da organização
- Fraude ou erro deliberado no registo e na manutenção de registos financeiros
- Deficiências na conformidade com os controlos contabilísticos internos da organização
- Má representação ou declarações falsas feitas a, ou por um oficial

sénior, trabalhador ou contabilista no que diz respeito a matérias contidas nos registos financeiros, nos relatórios financeiros ou nos relatórios de auditoria

- Desvios do relatório completo e justo da posição financeira da organização
- Qualquer fraude ou violação da lei no que diz respeito a actos de má conduta financeira

Aquisição/Compras

Algumas organizações poderão querer um código de conduta específico para o pessoal que trabalha na área das aquisições.

Relatórios de violação

Os relatórios de acções que violam os padrões descritos na política do código de conduta são sérios e devem ser lidados de forma oportuna. As violações ao código de conduta irão exigir medidas disciplinares. Ver o **Passo 8.4.4** para mais detalhes.

PASSO 8.4.2 – MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DO PESSOAL

NOME DO PASSO	MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DO PESSOAL
Número do Passo	8.4.2
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> dos trabalhadores • Dados de estudos e sondagens
Resultados	Análise dos dados de estudos e sondagens
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor/responsável de RH • Chefe da Organização
Pontos de Integração	Governança – Conselho de Administração
Sumário	Um sistema forte de RH é intencional em ouvir o pessoal. Existem diversos métodos que a organização poderá utilizar para monitorizar a satisfação do pessoal. De forma a manter a transparência, o departamento/ unidade de RH deve comunicar ao pessoal que os ouve e que podem estar confiantes de que qualquer questão levantada será tratada, os resultados serão partilhados e os passos seguintes serão comunicados.

Os trabalhadores querem trabalhar num ambiente positivo, no qual façam parte de uma equipa eficaz que atinge com sucesso os seus objectivos. Ao longo do tempo, podem surgir obstáculos, criando diferentes dinâmicas no ambiente de trabalho. Para que a organização possa lidar com estas questões, os líderes devem, primeiro, saber que elas existem.

A monitorização da satisfação do pessoal não é apenas da responsabilidade dos RH; os gestores e todo o pessoal têm a responsabilidade de participar na criação de um ambiente positivo. Estes métodos de recolha de informação não substituem a prática de gestores e trabalhadores estarem disponíveis e acessíveis uns aos outros, diariamente.

Existem diversas maneiras de solicitar informação aos trabalhadores para identificar se existem questões que devam ser tratadas, incluindo as seguintes:

- Várias organizações realizam um estudo anual da satisfação e envolvimento do pessoal.
- As organizações também podem entrevistar os membros do pessoal que se vão embora, perguntando-lhes acerca da sua experiência enquanto trabalhadores. Para mais detalhes sobre entrevistas de saída, por favor veja o **Processo 8.6**.

- As organizações podem trabalhar com representantes dos trabalhadores através de comités internos, associações ou uniões.

Independentemente do método que a organização utilize para recolher a informação, declare que a organização luta para criar um ambiente melhor para o pessoal e que a informação será utilizada para esse propósito. Partilhe a forma como a informação será utilizada e até que ponto ela será mantida confidencial. Cuidado para não levantar expectativas que não podem ser cumpridas.

Apesar de recolher a informação ser um passo positivo, não fará diferença a não ser que seja tomada alguma acção. Considere com atenção o que o pessoal está a partilhar. Divulgue uma visão global das ideias gerais aos decisores, mantendo confidenciais certos comentários. Envolve os líderes e o pessoal em quaisquer passos de acção resultantes. Partilhe os resultados e os passos com o pessoal para demonstrar que a organização está a responder às suas preocupações.

PASSO 8.4.3 – LIDAR COM OS CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DO PESSOAL

NOME DO PASSO	LIDAR COM OS CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DO PESSOAL
Número do Passo	8.4.3
Entradas	Conflito de trabalhadores
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Mediação• Arbitragem
Papel Organizacional	Gestor/responsável de RH
Pontos de Integração	Governança
Sumário	Quando um trabalhador aborda a Chefia organizacional para identificar um conflito, existem diversos tipos de saídas construtivas incluindo a mediação e a arbitragem. No mínimo, é importante ouvir atentamente.

O conflito é inevitável quando indivíduos trabalham em conjunto durante um longo período de tempo. Isto pode ser exacerbado quando os indivíduos têm diferentes culturas ou estão em níveis diferentes de gestão, e durante períodos de trabalho intensos ou incertos. A organização deve apoiar os trabalhadores a lidar com os seus conflitos de uma forma eficaz.

Quando um trabalhador aborda a chefia organizacional para identificar um conflito, existem diversos tipos de reacções construtivas. No mínimo, é importante ouvir atentamente. Durante esta interacção, concentre-se nas seguintes linhas orientadoras:

- Seja apoiante mas mantenha-se neutro depois de ouvir apenas um lado da situação.
- Afirme à pessoa, mas evita concordar com ela acerca de queixas específicas.
- Pergunte à pessoa se deseja ter mais assistência.
- Mencione que a acção pode envolver a divulgação das informações sensíveis que foram partilhadas.
- Seja claro acerca de se o líder tem ou não o consentimento do indivíduo para divulgar a informação a outros.

Mediação

Se exigido, poderá ser apropriado o fornecimento de mediação aos membros do pessoal que estão em conflito. O papel do mediador não envolve julgamento entre duas pessoas. Pelo contrário, o membro do pessoal dos RH facilita a discussão entre os membros do pessoal que estão em conflito de forma a obter uma maior compreensão e a acordarem trabalhar em conjunto para chegar a uma resolução positiva.

Arbitragem

Como alternativa, a arbitragem pode ser estabelecida para as partes em conflito. A arbitragem envolve uma parte neutra que ouve ambos os lados do conflito e decide qual a acção a tomar. As decisões feitas pela arbitragem são vinculativas. A arbitragem é frequentemente utilizada em ambientes de trabalho com sindicatos.



RICHARD LORD PARA CHS

Numa clínica na Camboja, uma atabalhadora comunitária de saúde fala com uma grávida sobre um parto seguro.

PASSO 8.4.4 – ASSEGURAR MECANISMOS DE REPRESENTAÇÃO E PROTECÇÃO DOS DIREITOS DOS TRABALHADORES E DO EMPREGADOR

NOME DO PASSO	ASSEGURAR MECANISMOS DE REPRESENTAÇÃO E PROTECÇÃO DOS DIREITOS DOS TRABALHADORES E DO EMPREGADOR
Número do Passo	8.4.4
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de violação de política dos trabalhadores • Queixas de trabalhadores • Relatórios de auditoria
Resultados	N/A
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor/responsável de RH • Chefe da organização
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	A organização deve implementar mecanismos de comunicação que permitem que toda a gente partilhe informação de forma aberta. Os direitos dos trabalhadores devem ser protegidos de possíveis retaliações no caso de alguém apresentar uma queixa ou um relatório de violação de política tais como o código de conduta. Tendo um processo para receber as queixas e os relatórios de violação de política, a organização tem uma forma de resolver as diferenças e de proteger os direitos de cada trabalhador.

Se um trabalhador acusa outro membro do pessoal de má conduta tais como assédio sexual, ameaças, ou fraude, o departamento de RH é obrigado a investigar. Crie um processo detalhado para investigações de acusações de assédio, ameaças e outras acções incluídas na política do código de conduta. Faça todos os esforços para se manter neutro quando conduzir uma investigação. Pense cuidadosamente sobre quem irá liderar a investigação. As leis locais regularão se é legal suspender um empregado com vencimento, quando uma investigação está a ser conduzida. A realização de uma investigação de forma oportuna após a acusação ter sido feita, é essencial. Se o processo resultar numa disciplina progressiva que conduz à rescisão, os passos estão explicados no **Processo 8.6**. Lembre-se de manter a confidencialidade durante e após a investigação, o que será discutido na próxima secção.

De seguida, estão as melhores práticas para assegurar a protecção de um trabalhador que apresenta uma queixa:

- A identidade do trabalhador que apresenta uma queixa deverá ser mantida confidencial, o máximo possível.
- Não descarregue, rebaixe, suspenda, ameace, assedie ou discrimine qualquer indivíduo por elaborar um relatório em boa fé, sob a política da organização.
- Os relatórios devem ser considerados feitos em boa fé se o indivíduo tiver fundamentos razoáveis para acreditar ou suspeitar de má conduta, mesmo que a crença ou a suspeita venha a ser infundada.
- Se um conflito não pode ser resolvido informalmente, o trabalhador deverá submeter uma declaração de queixa formal e enviá-la directamente para a organização ou através de um representante do trabalhador. Os líderes organizacionais irão ter em consideração a declaração e, consoante a situação, poderão ouvir cada uma das partes envolvidas ou realizar uma investigação.
- Documente as acções tomadas pela organização assim como as declarações de cada parte envolvida.
- Após a recolha da informação, a organização tomará uma decisão sobre que acção será tomada, caso se aplique, e informa o trabalhador que apresentou a queixa acerca dos resultados.
- Deverá haver um processo de recurso a postos para os trabalhadores que não fiquem satisfeitos com os resultados do processo da queixa.
- Assegure-se que a organização tem uma política para delinear um processo em conformidade com as leis locais.

Disciplina

Por vezes, a queixa ou o relatório de violação de política e a investigação subsequente conduzirão a uma acção disciplinar. Os supervisores utilizam a disciplina progressiva, um “sistema de penalidades severas crescentes para a disciplina dos trabalhadores”.¹⁰ Normalmente, isto envolve uma comunicação verbal e escrita ao trabalhador, referente ao comportamento que deve ser resolvido. Avise de forma clara o trabalhador acerca das consequências no caso de o trabalhador não conseguir efectuar as mudanças. A lei local poderá ditar os passos que devem ser seguidos e as circunstâncias que poderão conduzir à rescisão, por isso confirme os requisitos da organização.

¹⁰ Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., . . . White, C. (2009) *The SRHM Learning System* (2009 ed., vols. 1-6).

PASSO 8.4.5 – ASSEGURAR A CONFIDENCIALIDADE

NOME DO PASSO	ASSEGURAR A CONFIDENCIALIDADE
Número do Passo	8.4.5
Entradas	Lei local A definição de informação confidencial da organização
Resultados	Política de confidencialidade
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH• Finanças
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Conformidade• Departamento/unidade de Finanças• Governança
Sumário	Ao definir a informação confidencial para a organização, instituindo uma política de confidencialidade, e restringindo o acesso à informação confidencial, a organização pode evitar o conflito e a violação de leis locais referentes à divulgação de informação.

Pode ser exigido por lei à organização que mantenha a confidencialidade de certos tipos de informação dos empregados.

De seguida, estão as razões para proteger a informação confidencial:

- Evitar incidentes embaraçosos e potenciais conflitos
- Pode ser exigido por lei à organização e ao pessoal dos RH
- O trabalhador pode tomar acções legais contra o empregador

Primeiro, defina o que é informação confidencial para a organização, para que os trabalhadores compreendam o que precisam de proteger. Exemplos de informação confidencial incluem salários, datas de nascimento, detalhes de revisões de desempenho e estatuto médico. Alguma informação não é particularmente confidencial, mas é melhor que seja mantida privada e a política poderá igualmente incluí-la. Esta informação é normalmente designada de *sensível* e pode incluir a religião ou o partido político. A diferença entre informação confidencial e sensível pode variar consoante o país devido à cultura e às leis locais.

Segundo, institua uma política de confidencialidade para o pessoal assinar. Tal como em todas as políticas, certifique-se de que está de acordo com as leis locais. Elaborar uma política não é suficiente. Antes dos trabalhadores assinarem a política, explique por que é que a organização estabeleceu a

política. Para os membros do pessoal que lidam com informação confidencial diariamente, lembre-os, periodicamente, acerca das expectativas da organização e encoraje-os a colocar questões que possam surgir na realização das suas responsabilidades. (Para um exemplo de uma política de confidencialidade, por favor veja o Anexo G).

Terceiro, restrinja o acesso à informação confidencial. Depois de a organização ter identificado a informação que é confidencial, pense sobre onde é que tal informação deve ser processada e armazenada. Estabeleça medidas para proteger a informação. Normalmente, a organização bloqueia os ficheiros dos trabalhadores e limita o acesso a esses ficheiros a certos trabalhadores. Lembre-se que os ficheiros electrónicos e os e-mails também podem conter informação confidencial.

Os membros do pessoal com responsabilidades de RH têm acesso à informação confidencial diariamente. Peça ao pessoal que siga as melhores práticas de cada vez que se afastam das suas secretárias:

- Guardar e trancar os ficheiros confidenciais
- Guardar ou tapar qualquer informação sensível que esteja na secretária
- Colocar palavras-passe para proteger os computadores e estabelece períodos curtos de inactividade

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.5 – CUIDADO E SEGURANÇA DO PESSOAL

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A segurança e a protecção, o cuidado do pessoal e a gestão do risco estão relacionados e podem ser definidos como o seguinte:

- *Segurança e Protecção:* Políticas e procedimentos baseados nas leis locais e nas melhores práticas, criados para impedir a morte, ferimento ou doença no local de trabalho ou durante o desempenho de tarefas profissionais fora do escritório, e para proteger todos os bens palpáveis e não palpáveis da organização.
- *Cuidado do Pessoal:* Técnicas de auto-cuidado e respostas institucionais ao stress entre os trabalhadores em ambientes particularmente difíceis ou stressantes.
- *Gestão do Risco:* A identificação, avaliação e o dar prioridade dos riscos seguido de minimização, monitorização e controlo da probabilidade e/ou o impacto desses riscos.

Os benefícios da segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal incluem os seguintes:

- Os trabalhadores de todos os níveis que desempenham as suas funções sem medo de danos são mais produtivos e têm uma maior retenção do que aqueles que estão preocupados com a sua segurança.
- As políticas e os procedimentos protegem a organização em tempos de crise, ao evitar o desperdício de esforços, minimizando o impacto do evento.
- A protecção do pessoal e da propriedade de danos reduz o risco da organização ser processada depois de um acontecimento.
- A percepção positiva do empenho da organização para com o pessoal e à propriedade potencia a sua reputação com o público, os doadores, o governo e potenciais trabalhadores.
- A protecção dos bens da organização contribui para a sua sustentabilidade a longo-prazo.
- Por fim, e acima de tudo, as pessoas que trabalham para a organização não são apenas trabalhadores. São cidadãos comuns, membros da família e amigos. Proteger a sua saúde e segurança é uma obrigação moral.

As seguintes linhas orientadoras permitem ao departamento/unidade de RH determinar os papéis e as responsabilidades apropriadas aos trabalhadores, à gestão e à organização na manutenção da segurança e protecção. De maneira a ter acesso a toda a informação necessária para desenvolver e implementar políticas e procedimentos de segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal, o departamento/unidade de RH deve trabalhar de forma colaborativa dentro da organização.

Considerações Importantes

Lei Nacional do Trabalho e Segurança Ocupacional

A primeira responsabilidade da organização é rever e adoptar imediatamente todas as leis nacionais e locais relevantes, referentes à segurança e protecção dos trabalhadores e do escritório. Muitos governos fornecem listas de verificação ou ajudam a realizar uma auditoria organizacional (investigação) sobre a saúde e a segurança. Por outro lado, a organização poderá solicitar um consultor de saúde ocupacional.

Nenhuma prática deste capítulo deve ser adoptada sem antes rever todas as leis nacionais e locais relevantes, no que diz respeito à segurança e à protecção dos trabalhadores e do escritório.

Muitos departamentos/unidades de RH criam um grupo de trabalho composto por pessoal e pela gestão de toda a organização. Este grupo de trabalho ajuda a fazer o seguinte:

- Desenvolver políticas e procedimentos para a segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal
- Criar e realizar uma formação do pessoal
- Preparar uma auditoria anual de segurança e protecção da organização
- Verificar a conformidade com os requisitos das leis nacionais e locais
- Comunicar à gestão e ao conselho de administração recomendações para melhorias

Particularmente, o departamento/unidade de RH está encarregue de desenvolver e encorajar as políticas e os procedimentos para a segurança e a protecção do pessoal.

FLUXO DE PROCESSO

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.5 – CUIDADO E SEGURANÇA DO PESSOAL

EQUIPA DE RH

**Segurança e
Protecção
8.5.1**

**Cuidado do
Pessoal
8.5.2**

**Gestão do
Risco
8.5.3**

PASSO 8.5.1 – SEGURANÇA E PROTECÇÃO

NOME DO PASSO	SEGURANÇA E PROTECÇÃO
Número do Passo	8.5.1
Entradas	Estabelecer políticas de segurança apropriadas baseadas na avaliação do risco
Resultados	Plano de segurança e protecção incluindo procedimentos normais de operação, planos de contingência e informação de apoio
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere o plano• Oficial/ responsável de Segurança implementa e mantém o plano• Chefe/ responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/unidade de Finanças• Governação
Sumário	De forma a fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável, a organização deve implementar sistemas de segurança e protecção que irão proteger a organização de obrigações.

Estabelecer políticas de segurança apropriadas baseadas na avaliação do risco

Enquanto a responsabilidade por manter a segurança e a protecção é partilhada pelo pessoal da organização, os RH normalmente desempenham um papel líder na certificação de que os riscos são minimizados no ambiente de trabalho. As políticas de segurança e protecção devem ser enraizadas na missão e nos princípios orientadores da organização e devem conter de forma clara as expectativas definidas para o pessoal. Identificar as prioridades de segurança e as políticas de protecção, assim como os riscos em potencial com que uma organização se pode deparar, é fundamental no desenvolvimento de um plano de sucesso.

Algumas prioridades básicas a serem tidas em consideração são:

- O bem-estar físico e mental do pessoal
- Minimizar ou eliminar o risco em potencial para o pessoal e para a propriedade da organização
- Reiniciar as operações de forma segura e oportuna após um incidente
- A imagem de imprensa e de comunidade da organização

Embora cada organização se depare com riscos únicos, a seguinte lista de riscos pode ser relevante:

- Riscos de viagem (devido a fracas condições das estradas e dos veículos, tráfego perigoso ou agitação civil)
- Assédio físico/sexual
- Riscos de saúde (devido a doenças ou fracas condições sanitárias)
- Perigos para a imagem da organização na imprensa e na comunidade local
- Condições de guerra/agitação civil
- Instalações inseguras
- Incêndios
- Sequestro

Após a identificação das prioridades e dos riscos, é prudente avaliar os recursos da organização antes da criação de um plano de segurança e protecção. De seguida, encontra-se uma lista de recursos possíveis a que a organização poderá ter acesso:

- Agentes de segurança/guardas armados
- Autoridades do governo local
- Aparelhos de comunicação tais como walkie-talkies, rádios
- Motoristas respeitáveis
- Políticas e listas de verificação
- Kits de primeiros-socorros, sinalizadores

Elaborar um Plano de Segurança e Protecção

As três principais secções de um plano de segurança e protecção são: procedimentos normais de operações, planos de contingência e informação de apoio.

Procedimentos Normais de Operações

Os procedimentos normais de operações definem a forma como a organização realiza as suas operações diárias: quem é responsável por certas tarefas, a forma como as tarefas devem ser desempenhadas, restrições ou comportamentos indesejados, e onde e dentro de que prazo as tarefas devem ser realizadas.

Planos de contingência

Os planos de contingência definem o decorrer da acção de operações atípicas da organização. Apesar de ser impossível prever todas as situações em potencial que possam ocorrer, é uma boa ideia identificá-las o máximo possível e criar planos de contingência para o caso da sua ocorrência. Planos de contingência claros e detalhados são vitais para uma operação com boa execução de uma

ONG – quando surge uma crise, muitas vezes, esta exige uma resposta imediata e multifacetada envolvendo vários trabalhadores. Os planos de contingência também devem conter quem, o que, onde e quando, tal como os procedimentos normais de operações, mas devem estar a postos cadeias claras de comunicação e procedimentos de reserva.

Os planos de contingência de sucesso desenvolvem equipas de membros do pessoal para evacuações de emergência. Normalmente, os trabalhadores são agrupados de acordo com a área de trabalho. Cada equipa nomeia um líder para assegurar a segurança da equipa durante situações de emergência. Este modelo é, por vezes, referido como o sistema de guarda. Por vezes, outros membros da equipa são seleccionados para desempenhar papéis de apoio ao líder, ou para o substituir na sua ausência. É importante assegurar que pelo menos duas pessoas de cada equipa têm formação de primeiros-socorros.

Informação de Apoio

A informação de apoio diz respeito à documentação de apoio para os procedimentos normais de operações e os planos de contingência. De seguida, estão alguns exemplos do que pode ser considerado informação de apoio de um plano de contingência:

- Formulários de relatórios de incidentes
- Mapa de vias de evacuação com pontos de reencontro
- Informação de contactos de emergência para o pessoal
- Lista de motoristas responsáveis para o transporte
- Informação de contactos das autoridades locais
- Inventário de abastecimentos de emergência
- Lista de verificação de esclarecimentos sobre segurança

Manutenção de um plano de segurança e protecção actualizado

Um plano de segurança e protecção apenas é eficaz se estiver prontamente acessível ao pessoal, actualizado regularmente, e apresentado e praticado pelo pessoal. Manter um plano de segurança e protecção online permite aos membros do pessoal aceder a ele quando quiserem, e permite que sejam efectuadas mudanças às políticas sem perdas. Contudo, se houver um grande número de membros do pessoal sem acesso à internet, ou se o fornecimento de electricidade não for de confiança, é prudente ter disponíveis cópias impressas do plano de segurança e protecção.

À medida que os eventos ocorrem, as políticas e os procedimentos da organização devem ser revistos, avaliados e alterados, se necessário. O pessoal deve ter consciência das alterações efectuadas e deve praticar os procedimentos de emergência, de forma regular.

PASSO 8.5.2 – CUIDADO DO PESSOAL

NOME DO PASSO	CUIDADO DO PESSOAL
Número do Passo	8.5.2
Entradas	<ul style="list-style-type: none">Leis locais de trabalho/actos sobre cuidados do pessoalAvaliação do ambiente de trabalho local sobre o cuidado do pessoal
Resultados	Programa e política de cuidado do pessoal que irá gerir o aspecto do cuidado do pessoal na organização
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">Gestor/responsável de RH gere e mantém o planoChefe/responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">Departamento/unidade de FinançasGovernança
Sumário	Cuidado do pessoal é um conceito importante que deve ser colocado em prática na forma de política que assegura o bem-estar do pessoal da organização.

Os programas de cuidado do pessoal existem para dar apoio à saúde física, mental e emocional dos trabalhadores da organização.

De seguida, encontra-se um processo de planeamento simples passo-a-passo, para aumentar o sucesso de qualquer programa de cuidado de pessoal numa organização:

1. Identificar a necessidade do programa.
 - **Considere** horas de trabalho flexíveis, segurança no local de trabalho, condições de trabalho aperfeiçoadas, mães que amamentam, trabalhadores com deficiências, HIV no local de trabalho, outros elegíveis para instalações especiais
 - **Protege** contra a discriminação sexual; trabalho infantil; abuso físico ou verbal; assédio baseado na raça, religião, nacionalidade de origem, etnia ou capacidades físicas; fumar; beber; etc.
2. Avalie as necessidades e os interesses dos trabalhadores
3. Defina um prazo e um orçamento
4. Crie o programa
5. Submeta-o à direcção para aprovação e implementação
6. Avalie e actualize as políticas, se necessário

PASSO 8.5.3 – GESTÃO DO RISCO

NOME DO PASSO	GESTÃO DO RISCO
Número do Passo	8.5.3
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Leis de trabalho locais• Outras leis aplicáveis
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação anual do risco• Cronograma de monitorização do risco
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/unidade de Finanças e gestores/responsáveis de RH gerem e mantêm o plano• Chefe/responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Departamento/unidade de Finanças• Gestores/responsáveis de RH• Gestores do departamento/unidade de programa
Sumário	Identificação, avaliação e dada de prioridade dos riscos seguido da aplicação coordenada e económica dos recursos para minimizar, monitorizar e controlar a probabilidade e/ou o impacto de eventos de infortúnio e/ou maximizar a realização das oportunidades é um aspecto vital dos RH na organização.

Os riscos dos RH variam consoante o tipo de organização; são as estruturas, os processos, as políticas e os procedimentos de gestão dos RH; e as leis nacionais e locais aplicáveis e outras. De seguida, encontram-se alguns exemplos de riscos dos RH:

- Reclamação de prática de trabalho injusta
- Impostos tardios inesperados pelos quais a organização é responsável de cobrar em nome dos trabalhadores e de pagar ao governo
- Acções de RH realizadas pela organização baseadas na política/procedimento de RH que não estão em conformidade com as leis de trabalho locais

A gestão do risco de RH pode variar de organização para organização. De seguida, encontra-se um exemplo de um sistema de gestão do risco de RH:

1. Identificação de um risco de RH existente ou possível
2. Análise do risco de RH existente ou possível
3. Desenvolvimento de modelos para lidar com o risco de RH existente ou possível, tal como o seguinte:



Membros de um grupo de micro-crédito dançam em Bembereke, Benin.

- Evitar o risco
 - Aceitar o risco por uma razão (por exemplo, por uma questão de reputação da organização, importância da actividade para a organização independentemente do risco, ou insignificância do risco)
 - Dar o trabalho a externos/transferir o risco (por exemplo, em vez de comprar veículos a motor, contrate uma companhia de transportes, evitando o risco de danos, ferimentos ou mortes)
 - Aplique/resolva (atribua a pessoas responsáveis um plano claramente definido para resolver e encerrar o risco)
4. Avaliar e monitorizar a implementação, no mínimo anualmente. Reestruturar os modelos de resolução dos riscos da Secção 3 em cima, conforme for apropriado.

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.6 – SEPARAÇÕES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Para gerir as separações com os trabalhadores, a organização deve estabelecer políticas e procedimentos de gestão dos riscos envolvidos (por exemplo, conflito, acção legal devido ao não cumprimento de leis de trabalho/política de contratação).

Os benefícios de estabelecer procedimentos de separação incluem o seguinte:

- Assegurar que a organização cumpre com as leis locais, minimizando o risco do pessoal recorrer a acções legais
- Assegurar que o membro do pessoal que está de saída tem consciência das suas obrigações e dos seus direitos
- Assegurar que os membros do pessoal sejam tratados de forma justa, no momento de separação
- Assegurar a possibilidade de recontração do mesmo membro do pessoal se os seus serviços forem necessários no futuro
- Minimizar o risco de o processo de separação ter um impacto negativo na reputação da organização e na moral do pessoal
- Estabelecer e definir os diferentes tipos de separação e o processo de autorização
- Definir as indemnizações atribuídas ao pessoal que está de saída
- Definir os saldos de contas a receber dos trabalhadores e a recuperação de dívidas finais
- Promover a justiça no tratamento das separações do pessoal

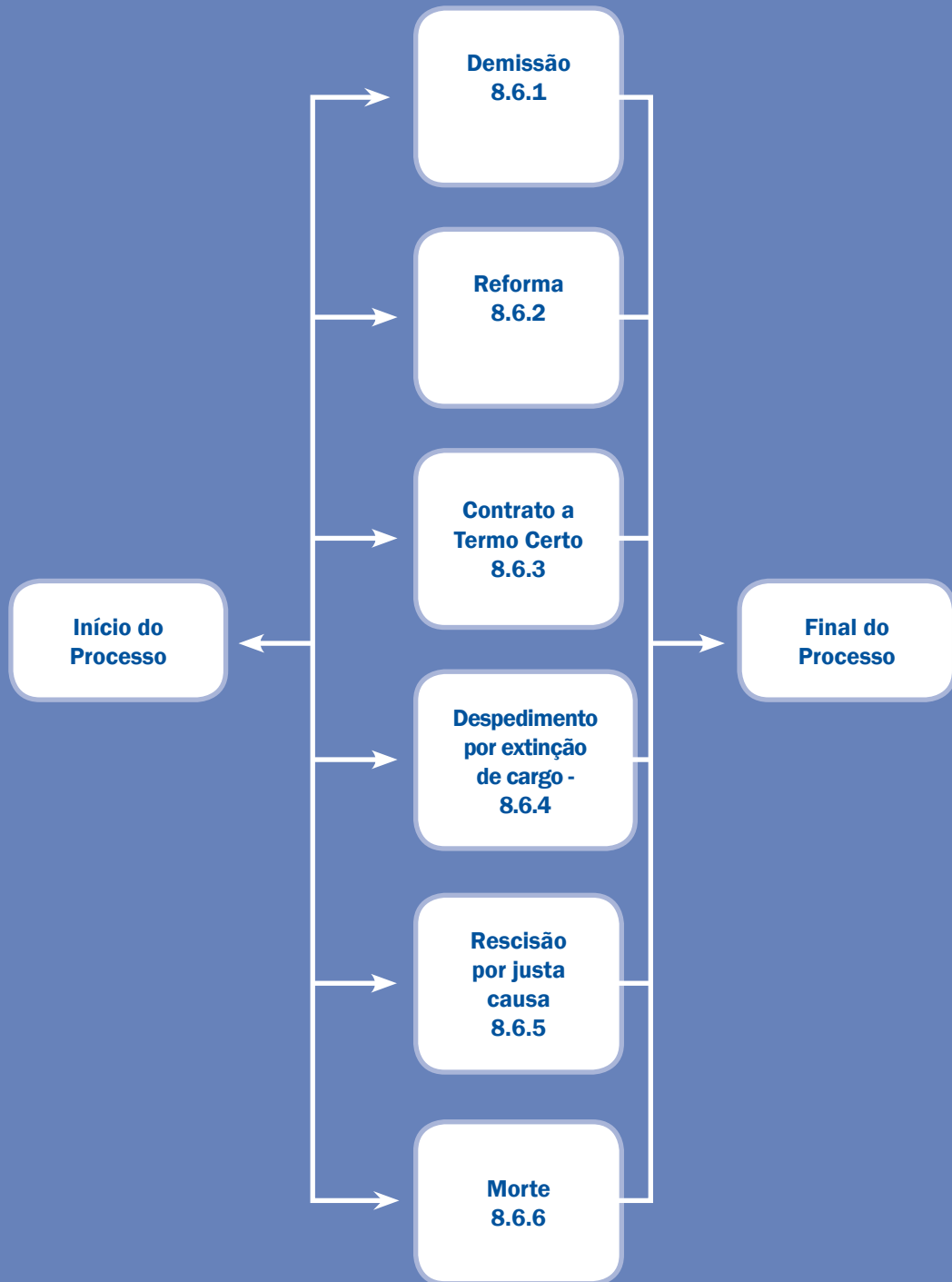
Considerações importantes aplicáveis a todos os passos incluem o seguinte:

- Excepto no caso de morte, os trabalhadores devem entregar uma nota de transferência conforme a lista de verificação de rescisão. A secção da nota de transferência da lista de verificação de rescisão pode ser ajustada conforme a natureza do trabalho.
- Excepto no caso de morte ou de rescisão por justa causa, a organização deve realizar uma entrevista de saída cara-a-cara ou por escrito. O objectivo da entrevista é recolher informação do membro do pessoal em áreas como o trabalho, o ambiente de trabalho e as relações profissionais.

FLUXO DO PROCESSO

PROCESSO RH 8.6 – SEPARAÇÕES

EQUIPA DE RH



PASSO 8.6.1 – DEMISSÃO

NOME DO PASSO	DEMISSÃO
Número do Passo	8.6.1
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Carta de demissão• Leis de trabalho locais• Interação com o trabalhador• Entrevista de saída• Pagamento de dívidas finais• Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão eficiente e eficaz das rescisões
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere, de acordo com o supervisor directo• Chefe de departamento/unidade• Trabalhador que se demite• Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do programa• Departamento/unidade de Finanças• Governação
Sumário	Quando um trabalhador anuncia que se vai demitir, tanto o empregador como o trabalhador devem comunicar de forma clara sobre a especificidade da demissão, assim como o que a organização vai oferecer ao trabalhador perante a separação. O empregador deve fornecer uma carta reconhecendo a demissão, incluindo os detalhes pertinentes.

A demissão é uma decisão deliberada e intencional feita pelo trabalhador referente à sua saída do trabalho com ou sem razões estipuladas.¹¹ É esperado que o trabalhador anuncie a sua intenção de demissão, indicando qual o último dia de trabalho. Normalmente, as leis de trabalho locais especificam o período de aviso prévio exigido; os trabalhadores devem cumpri-lo.

Após o aviso ter sido entregue, realize as seguintes acções:

- De forma prática, o empregador deve reunir-se com o trabalhador e discutir a demissão, incluindo as razões para a sua demissão, chegando a um acordo mútuo acerca do último dia de trabalho, indemnizações, folgas e o processo de transferência da pasta.

¹¹ Catholic Relief Services. (2010). *CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures*. Manuscrito não publicado.

- O empregador deve reconhecer a demissão por escrito, indicando o último dia de trabalho, a indemnização a ser paga, as folgas e o processo de passagem de pasta.

Após a demissão, o membro do pessoal tem direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de rescisão tal como definidos pelas leis locais e pelas políticas organizacionais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.2 – REFORMA

NOME DO PASSO	REFORMA
Número do Passo	8.6.2
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Política de RH sobre a reforma• Leis de trabalho locais• Pagamentos finais• Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da reforma eficaz e eficiente
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo• Chefe de departamento/unidade• Trabalhador que se vai reformar• Chefe/responsável da organização monitorizadora
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do programa• Departamento/unidade de Finanças• Governação
Sumário	Quando as políticas de RH são criadas, os empregadores devem estabelecer as idades para a reforma e a pré-reforma, conforme as leis de trabalho locais. O empregador e o trabalhador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização vai oferecer face à separação.

As organizações determinam a idade com a qual os trabalhadores devem deixar de trabalhar, passando à reforma. Isto é baseado nas leis de trabalho locais e na política de RH da organização acerca da reforma.

Em certos casos, a pré-reforma pode ser aplicada. Quando é aplicável, deve estar em conformidade com as leis locais e as circunstâncias devem estar claramente definidas. As organizações poderão permitir a pré-reforma por questões médicas, o que significa que um membro do pessoal tem acesso aos benefícios da reforma no caso de ficar incapacitado para trabalhar devido a uma doença prolongada ou a ferimentos.

O último dia de trabalho deve estar em conformidade com as provisões das leis de trabalho locais e da política de RH sobre a reforma.

Outras questões a considerar e a comunicar dizem respeito a se a organização tenciona contratar trabalhadores reformados e as circunstâncias e estatuto de qualquer benefício de reforma que eles estão a receber quando são recontratados.

Os trabalhadores reformados terão direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de reforma, tal como definidos pelas leis locais e pelas políticas organizacionais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.3 – CONTRATO A TEMPO DETERMINADO

NOME DO PASSO	CONTRATO A TEMPO DETERMINADO
Número do Passo	8.6.3
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Política de RH sobre separação• Leis de trabalho locais• Pagamentos finais• Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente sob os contratos de termo certo
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo• Chefe de departamento/unidade• Trabalhador que está de saída• Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do programa• Departamento/unidade de Finanças• Governação
Sumário	As posições a Tempo Determinado baseiam-se, muitas vezes, em financiamentos externos e devem cumprir com as leis de trabalho locais. O trabalhador e o empregado devem comunicar de forma clara no que diz respeito às especificidades do contrato, assim como sobre o que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a separação.

Os contratos a tempo determinado são comuns em organizações que dependem de financiamentos externos. As leis locais devem ser consultadas para verificar se fornecem a opção de rescindir contratos a tempo determinado antes da sua data de expiração especificada no contrato. Caso seja necessário, o empregador pode alargar o prazo do contrato por escrito em conformidade com o trabalhador.

Devem ser mantidas discussões entre o empregador e o trabalhador sobre os benefícios, as responsabilidades e as obrigações deste tipo de contrato. As discussões devem clarificar as circunstâncias da extensão/renovação do contrato, a duração do novo contrato, e quando é que os benefícios relacionados com o final de contrato devem ser pagos.

Após o final do contrato, o pessoal que está de saída tem direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)
- Qualquer outro benefício, tal como providenciado pelas leis locais ou políticas da organização

PASSO 8.6.4 – DESPEDIMENTO POR EXTINÇÃO DE CARGO

NOME DO PASSO	REDUNDÂNCIA
Número do Passo	8.6.4
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de RH sobre separação • Lei de trabalho local • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente devido a despedimento
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que está de saída • Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	A posição de um trabalhador pode ser eliminada devido a despedimento. O trabalhador deve ser notificado por escrito sobre a razão e os detalhes da separação. O trabalhador e o empregador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a rescisão.

O despedimento por extinção de cargo refere-se à perda involuntária do trabalho do trabalhador devido a mudanças estruturais, redução de financiamentos ou término imprevisto do projecto, fazendo com que posições de trabalho existentes se tornem redundantes ou inactivas.

Em conformidade com as leis locais e a política de RH sobre a separação, o empregador deve notificar os trabalhadores afectados por escrito, incluindo as razões da rescisão e as condições. As condições incluem as indemnizações, a gestão de férias não gozadas, folgas, o processo da transferência da pasta e por aí em diante (por exemplo, se a lei prevê benefícios de despedimento de metade de um mês de salário por cada ano de serviço e o trabalhador abandona a organização após três anos de serviço, a organização é obrigada a pagar o equivalente a um mês e meio de salário, baseado no salário da altura da separação).

Os membros do pessoal que rescindem devido a despedimento por extinção de cargo têm direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de despedimento, tal como definidos pelas leis locais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.5 – RESCISÃO POR JUSTA CAUSA

NOME DO PASSO	RESCISÃO POR JUSTA CAUSA
Número do Passo	8.6.5
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Política de RH sobre separação• Lei de trabalho local• Pagamentos finais• Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente sob as circunstâncias de rescisão por justa causa
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo• Chefe de departamento/unidade• Trabalhador que está de saída• Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do programa• Departamento/unidade de Finanças• Governação
Sumário	Quando um trabalhador é despedido por justa causa, o empregador deve ter muito cuidado para cumprir com a política existente da companhia e com as leis de trabalho locais. Devem ser realizadas as investigações apropriadas e o trabalhador deve ter a oportunidade de recorrer da decisão. O empregador e o trabalhador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a rescisão.

Um trabalhador será despedido com justa causa por violar as políticas da organização, por consistentemente não atingir os padrões de desempenho, ou por cometer ofensas maiores. No caso de o despedimento ser por consistentemente não corresponder aos padrões de desempenho, os supervisores devem ver o **Processo 8.3** para assegurar que todos os passos para ajudar os trabalhadores a atingirem os padrões de desempenho foram cumpridos, antes da tomada de decisão de rescisão.

No caso de o despedimento ser por motivos de não cumprimento das políticas da organização, o empregador deve referir qual a política violada pelo trabalhador. Por favor, veja o **Processo 8.3 – Gestão de Desempenho**.

No caso de despedimento por ofensas maiores, o empregador deve primeiro considerar o que é que constitui uma ofensa maior, segundo as leis de

trabalho locais. De seguida, encontra-se uma lista de exemplo de ofensas maiores que podem causar o despedimento imediato a não ser que a lei local estabeleça limitações ou outras provisões. As ofensas maiores poderão incluir o seguinte, mas não se limitam a:

- Assaltar/roubar, incluindo roubo da organização, parceiros e beneficiários ou de outros trabalhadores
- Relatórios imprecisos de despesas de negócio, chantagem ou outras ofensas que envolvem extorção ou corrupção
- Assédio sexual
- Violência ou ameaças de violência contra outros trabalhadores, parceiros, beneficiários, etc. e/ou qualquer comportamento que coloque em perigo outros trabalhadores ou crie um risco de segurança
- Ausência sem notificação e sem a autorização do empregador
- Outras, tal como especificadas na lei local

Todas as rescisões por justa causa serão feitas por escrito, utilizando o formato apropriado conforme as leis de trabalho locais. O chefe da organização deve assinar a documentação de rescisão.

Todas as ofensas maiores devem ser investigadas por completo, mantendo estritamente a confidencialidade durante e após as investigações. É importante para o trabalhador afectado que lhe seja dada a oportunidade de recorrer da decisão. Os mecanismos de recurso devem estar bem definidos e devem incluir a quem, dentro da organização, é que o membro do pessoal deve solicitar o recurso.

As organizações devem assegurar que qualquer benefício de rescisão retido ou não pago nos casos de rescisão por justa causa, estão em conformidade com as leis de trabalho locais. Os membros do pessoal despedidos por justa causa têm o direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço (conforme as leis locais)
- Qualquer outro benefício definido pelas leis de trabalho locais

PASSO 8.6.6 – MORTE

NOME DO PASSO	MORTE
Número do Passo	8.6.6
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Política de RH sobre separação no evento de morte• Lei de trabalho local• Pagamentos finais• Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da rescisão eficaz e eficiente no caso de morte
Papel Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo• Chefe de departamento/unidade• Chefe/responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Finanças• Governação
Sumário	Perante a morte de um trabalhador, o empregador deve determinar o último dia de serviço e pagar o montante total do salário e dos benefícios.

Os passos seguintes devem ser realizados na separação em caso de morte:

- Definir o último dia de trabalho reconhecido de serviço para o processamento do salário e benefícios. O salário e os benefícios poderão ser pagos no dia da morte do trabalhador ou até ao último dia do mês em que o trabalhador faleceu.
- Definir os benefícios por morte, em conformidade com a política de benefícios e a lei de trabalho local.
- Notificar a seguradora relevante e os departamentos do governo.

Os benefícios serão pagos em conformidade com as leis de trabalho locais e/ou as provisões das políticas e linhas orientadoras da organização. Nas circunstâncias em que a lei local e as políticas fornecem aos trabalhadores a possibilidade de nomear beneficiários, o pagamento deve ser realizado em conformidade com a lista de nomeação.

Normalmente, o pagamento inclui o seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios por morte estabelecidos pela lei local e pela política de RH sobre rescisão no caso de morte. Isto pode incluir o pagamento das despesas relacionadas com o funeral, benefícios do seguro, e outros pagamentos.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA OS RH

A revisão da conformidade tenciona avaliar a eficácia e a adequação da função de recursos humanos na organização. O revisor deve obter cópias dos documentos de RH e avaliar a sua existência, adequação e perfeição. A revisão abrange as seguintes áreas principais da função dos recursos humanos: políticas e procedimentos de recursos humanos, gestão dos salários, processos de recrutamento e de rescisão, desenvolvimento e formação do pessoal, registos do pessoal e avaliação do desempenho do pessoal.

Lista de verificação de revisão dos RH

A seguinte lista de verificação poderá ser utilizada na revisão:

Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos

A organização tem um manual de políticas e procedimentos escritos de recursos humanos (RH)?

- As políticas e os procedimentos de RH são baseados nas leis de trabalho locais?
- As políticas e os procedimentos de RH são actualizados e revistos regularmente?
- Existe pessoal dedicado a lidar com a função de RH na organização?
- Os membros do pessoal são orientados sobre as políticas e os procedimentos de RH quando entram para a organização?

Revisão dos Registos do Pessoal

A revisão desta secção procura estabelecer se são mantidos registos de pessoal adequados para cada trabalhador e se é preservada a confidencialidade da informação.

- Os membros do pessoal têm contratos de trabalho escritos?
- Os membros do pessoal têm descrições do trabalho escritas?
- São mantidos ficheiros pessoais para cada trabalhador?
- Os ficheiros pessoais estão actualizados com todos os documentos de pessoal exigidos (por exemplo, contrato de trabalho, certificados e depoimentos de educação, avaliações de desempenho, registos de férias)?
- O acesso aos ficheiros pessoais é limitado ao pessoal autorizado?

Revisão dos Salários

Os salários consistem nos salários dos trabalhadores, vencimentos, bónus

e deduções. O empregador deve reter todos os registos referentes ao pagamento de salários. Estes registos incluem o historial de deduções de salários e honorários, pelos períodos de tempo estipulados pelo estatuto e práticas de negócio padrão.

A revisão de conformidade da gestão de pagamento de salários procura confirmar se o sistema de pagamento de salários está bem estabelecido e a funcionar e de que o processamento de salários é preciso, aprovado e em conformidade com as políticas organizacionais de gestão dos salários.

- A organização tem um registo de salários para vencimentos mensais do pessoal e honorários?
- Existe uma pessoa dedicada a elaborar o registo do pagamento de salários?
- Que registos são utilizados como base da preparação do pagamento de salários?
- Que procedimentos existem para averiguar e lidar com circunstâncias anormais tais como a ausência de um trabalhador?
- O pagamento de salários é revisto para obter precisão, e aprovado por alguém que não seja a pessoa que processou os salários?
- A pessoa que paga os salários não é a mesma que prepara o registo de pagamento?
- Os salários líquidos são pagos aos empregados através de transferências directas nas suas contas bancárias?
- Os salários são registados de acordo com os montantes dos contratos de trabalho?
- Existe uma comparação do registo de pagamentos do mês corrente e do mês anterior?
- A remoção e adição de trabalhadores são registadas no processamento de salários, aprovadas pelas pessoas relevantes e apoiadas pelos documentos relevantes?
- É fornecida uma autoridade apropriada para a classificação/salário actual do pessoal e está em conformidade com a estrutura formal de salários?
- Cada membro do pessoal tem um número de identificação único e é utilizado no processamento de salários e no ficheiro pessoal?
- Existe o trabalhador individual e é um membro de pessoal genuíno? Obtém evidências independentes.
- As alterações nos salários e honorários do pessoal são apoiadas por comunicações oficiais ao pessoal tal como nos ficheiros pessoais?

- As pessoas relevantes da organização aprovaram as alterações aos salários e honorários do pessoal?
- As deduções legais são realizadas no processamento de salários e remetidas oportunamente conforme os requisitos estatutários?
- O cálculo das deduções legais é exacto?
- Os descontos não obrigatórios sobre os salários do pessoal são autorizados através de uma comunicação escrita dos trabalhadores e arquivados no ficheiro pessoal?
- As deduções aos salários dos trabalhadores estão em conformidade com os requisitos da lei de trabalho local/organizacional que gere o montante máximo de deduções voluntárias que podem ser realizadas ao salário mensal do trabalhador?
- Os custos do processamento de salários são cobrados aos centros de custo /códigos de contas apropriados e registados no livro de receitas e no livro-razão?
- O acesso ao processamento de salários é limitado exclusivamente ao pessoal autorizado?
- Para os trabalhadores com cartões de ponto/folhas de horas para o tempo de serviço, os registos do tempo reflectem as horas/minutos reais de trabalho em vez das horas de trabalho agendadas?
- As datas de pagamento coincidem com o registo de assiduidade/folhas de horas mantidas?
- As folhas de horas são exactas, autorizadas e assinadas pelo supervisor?
- Os custos do processamento de salários são cobrados nos códigos de contas apropriados na proporção das horas de trabalho reais, conforme as folhas de horas?
- Se os salários são pagos em dinheiro, o dinheiro é armazenado de forma segura?
- O cofre tem fechadura?
- O acesso a salários não reclamados é limitado ao pessoal autorizado?
- A pessoa responsável pelo processamento de salários tem acesso ao cofre?
- Se o pagamento é em dinheiro, por quanto tempo é mantido o dinheiro antes de ser efectuado o pagamento do salário?
- Existe um documento para o empregador e o trabalhador assinarem antes de o pagamento ser efectuado?
- Os vencimentos não reclamados são devidamente contabilizados?



Um professor para os surdos em Afeganistão conduz uma aula de escrita.

- Os vencimentos não reclamados são registados? Se sim, como são?
- Existe uma pessoa responsável pelos vencimentos não reclamados?
- Onde são guardados os vencimentos não reclamados?
- Durante quanto tempo são guardados os vencimentos não reclamados?
- É exigida uma autorização por escrito antes de um representante do trabalhador ser pago?
- A organização permite adiantamentos de salários? Se sim, são devidamente contabilizados durante o processamento de salários?
- A organização emprega pessoas para trabalho temporário?
- Os trabalhadores temporários são pagos de acordo com as políticas de pessoal da organização, leis locais e regulamentos?
- Os impostos são retirados dos salários dos trabalhadores temporários?
- A organização contrata consultores locais? Se sim, a organização tem contratos para os consultores?
- A organização realiza empréstimos aos trabalhadores? Se sim, a organização tem um acordo escrito com o pessoal respeitante aos termos do pagamento do empréstimo?
- As recuperações feitas dos empréstimos estão em conformidade com o que está estipulado no acordo de empréstimo?
- Através de uma amostra revista dos registos dos trabalhadores, as férias gozadas no último ano excederam o direito ao gozo de férias estipulado no contrato de trabalho ou aprovado no calendário de férias?
- As férias foram devidamente autorizadas?
- Existem membros do pessoal que não gozam férias há muito tempo?
- Existem membros do pessoal que são pagos em vez de gozarem as férias?

Revisão do Recrutamento e Separação do Pessoal

- A revisão da conformidade desta secção procura verificar se as políticas e os procedimentos adequados para o recrutamento e a separação do pessoal estão a postos e ocorrem em todos os casos onde são aplicáveis. Uma vez que a rescisão por despedimento pode ser uma causa de conflito e acção legal, as organizações devem aderir às leis de trabalho e estabelecer políticas e procedimentos para as separações de trabalho.
- O processo de recrutamento foi realizado de acordo com as políticas e os procedimentos de RH escritos?
- Se não, houve aprovação da autoridade relevante dentro da organização para a excepção?

- Os novos membros do pessoal são orientados devidamente na organização?
- Os membros de pessoal que saíram preencheram o formulário de saída do pessoal?
- À excepção das separações por morte e por justa causa, foram realizadas entrevistas de saída cara-a-cara e/ou escritas conduzidas pelo departamento/unidade de RH para todo o pessoal que está de saída?
- Quando os membros do pessoal saíram por ter terminado o serviço, o processo de rescisão foi realizado de acordo com as políticas e os procedimentos de RH?
- Existem pagamentos subsequentes ao pessoal que saiu após a rescisão de trabalho? Se sim, verificar a sua adequação, aprovação e colecção de tais pagamentos.
- Os membros do pessoal que saíram obtiveram certificados de serviço ou cartas de recomendação (conforme as leis locais)?
- No caso de separação por morte, foram feitas as devidas notificações à seguradora e aos departamentos do governo, e foram pagos os salários e os benefícios devidos, de acordo com as políticas e os procedimentos de RH?

Revisão do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal

A revisão desta secção procura verificar se a organização estabeleceu e cumpriu com as políticas e os procedimentos do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, que é uma das componentes principais de um sistema de gestão do desempenho eficaz.

- Existem custos incorridos pela organização para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal? Se sim, os custos estão em conformidade com as políticas e os procedimentos de RH para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal?
- São consideradas as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal com vista às provisões das políticas e procedimentos do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal?

Avaliação do desempenho do pessoal

A revisão desta secção procura confirmar se o desempenho do pessoal é revisto regularmente e de acordo com os padrões da organização, independentemente da posição.

- Existe uma política para a avaliação do desempenho do pessoal?
- As avaliações do desempenho do pessoal são realizadas regularmente de acordo com o manual de políticas e procedimentos?

Compensação e benefícios

A revisão desta secção serve para minimizar o risco referente à compensação total dos trabalhadores.

- Os benefícios e compensações atribuídos ao pessoal estão em conformidade com as políticas e os procedimentos de RH?
- A política de compensações e benefícios está em conformidade com as políticas do governo?
- As deduções obrigatórias aos benefícios foram realizadas e remetidas de acordo com os requisitos obrigatórios?
- O cálculo das deduções obrigatórias é exacto?
- No caso de indemnização de benefícios acumulados, verificar a exactidão matemática e a conformidade com a política de RH.

Segurança e Protecção do Escritório e do Pessoal

Todas as organizações são obrigadas a ter medidas de segurança para apoiar a protecção do pessoal e do escritório. Algumas dessas medidas poderão incluir políticas de segurança e protecção no local de trabalho e linhas orientadoras para a implementação das políticas e medidas que podem ser tomadas em casos de emergência, ataque terrorista e outros.

Os principais objectivos do responsável de conformidade neste âmbito, são verificar:

- A existência de medidas de segurança e protecção na organização,
- A evidência da implementação das linhas orientadoras para os procedimentos de segurança e protecção, e
- Consciencialização e preparação do pessoal para essas políticas.

O responsável de conformidade deve verificar a existência das políticas de segurança e protecção com a seguinte lista de verificação:

- A organização tem políticas de segurança e protecção a postos?
- Existem cópias dessas políticas distribuídas a todos os membros do pessoal?
- Os membros do pessoal têm consciência dos planos de segurança?
- Os novos membros do pessoal são apresentados aos planos de segurança e protecção?
- Realizar um teste para verificar a extensão das políticas.
- As políticas de segurança e protecção cobrem todas as actividades e movimentos da organização?

- As políticas abrangem os movimentos e as viagens do pessoal em veículos do escritório, transporte públicos, aéreo e marítimo?
- As políticas definem os papéis e as responsabilidades dos oficiais que tratam das matérias de segurança?
- A avaliação da segurança do risco é feita periodicamente e, em caso afirmativo, são analisados os riscos maiores de segurança?

Verificar a preparação da organização em questões de gestão da segurança e protecção, utilizando a seguinte lista de verificação:

- A organização fornece linhas orientadoras de segurança e protecção a todos os membros do pessoal e visitas?
- A organização tem planos de segurança e protecção de deslocalização? Se tiver, os planos são conhecidos por todo o pessoal?
- A organização fornece mapas e uma orientação às suas visitas e aos novos membros do pessoal? Com que frequência é actualizada a informação de orientação?
- A organização tem planos de contingência? Se tiver, abrangem todas as ocorrências possíveis?

GLOSSÁRIO

Análise do Salário de Mercado

Uma avaliação que corresponde as posições da organização com as posições com responsabilidades similares noutras organizações com o propósito de comparar vencimentos/salários.

Análise do Trabalho

Um estudo sistemático dos trabalhos para determinar que actividades e responsabilidades incluem, a importância relativa e a relação com outros trabalhos. (SHRM)

Análise Prévia

Uma breve entrevista que serve para confirmar que o candidato possui as qualificações mínimas.

Arbitragem

Um procedimento no qual as disputas são submetidas a uma ou mais pessoas imparciais para uma decisão final. (SHRM)

Avaliação das Necessidades de Aprendizagem

Uma ferramenta utilizada para identificar o conhecimento ou as competências, referentes a uma posição de trabalho individual, que faltam a uma pessoa.

Classificação de Desempenho

Uma medida claramente definida dos padrões/critérios de desempenho.

Contrato de Trabalho

Um acordo entre o trabalhador e o empregador que explica a relação profissional. (SHRM)

Cuidado do Pessoal

Técnicas de auto-cuidado e respostas institucionais ao stress do trabalhador em ambientes particularmente difíceis ou stressantes.

Declaração de Reclamação Formal

Um documento criado para o trabalhador ou os trabalhadores submeterem à organização uma parte do processo formal de resolver questões no local de trabalho.

Descrição do Trabalho

Um sumário das características mais importantes incluindo as necessárias tarefas, conhecimentos, competências, habilidades, responsabilidades e estrutura de relatório. (SHRM)

Despedimento por Extinção de Cargo

A perda involuntária de trabalho do trabalhador devido a mudanças estruturais, redução de financiamentos, ou término imprevisto do projecto.

Disciplina Progressiva

Um sistema de penalizações, cada vez mais severas, para a disciplina dos trabalhadores. (SHRM)

Estrutura de Compensação

Um enquadramento que agrupa as posições que recebem o mesmo escalão de remuneração.

Estrutura de Categorização de Salários

Uma estrutura específica de salários caracterizada por múltiplas camadas de salários em oposição à estrutura de faixa extensa.

Estrutura de Faixa Extensa

Uma estrutura específica de salário caracterizada por alguns níveis de salários agrupados em oposição a uma estrutura de categorização de salários.

Estrutura de Salários

A forma através da qual a organização agrupa trabalhos com uma grande variedade de salários.

Comentários (Feedback)

Estrutura de informação que uma pessoa oferece a outra acerca do impacto das suas acções ou comportamento. É um processo de comunicação sobre a experiência de alguém, as suas observações, pensamentos e sentimentos acerca das acções e do comportamento de outro.

Gestão do Desempenho

O processo de ajudar os trabalhadores a manter ou aperfeiçoar o seu desempenho através de uma orientação contínua, monitorização e avaliação, e desenvolvimento.

Gestão do Risco

A identificação e classificação dos riscos, baseadas na probabilidade da sua ocorrência e no impacto para a organização e os seus trabalhadores, juntamente com a implementação de planos para minimizar a probabilidade ou o impacto desses riscos.

Gráficos Organizacionais

Uma representação visual de relações de relatório entre um grupo de trabalhadores dentro da organização ou departamento da organização.

Mediação

Um método de disputa não vinculativo de resolução envolvendo uma terceira parte que ajuda as partes em disputa a alcançar uma decisão por mútuo acordo. (SHRM)

Angariar Fontes

Identificação de maneiras tradicionais e não tradicionais de identificar candidatos potenciais.

Objectivo de Desempenho

Os resultados específicos que um trabalhador precisa de concretizar durante cada ciclo de desempenho.

Objectivo de Desenvolvimento

O conhecimento, as aptidões e as atitudes que um trabalhador precisa para concretizar os requisitos do seu trabalho e realizar os seus objectivos de desempenho anuais.

Coaching

O processo através do qual um supervisor ajuda o seu trabalhador a desenvolver o seu conhecimento, aptidões e atitudes.

Plano de Acção Anual

Um documento que define os objectivos ou iniciativas principais da organização para um determinado ano, normalmente incluindo um prazo para a sua implementação.

Plano de Benefícios Definidos

Um plano que promete ao trabalhador montantes de benefícios de reforma baseados numa fórmula. (SHRM)

Plano de Contribuições Definidas

Um plano no qual o empregador e por vezes o trabalhador fazem um pagamento anual para a conta de reforma do trabalhador. (SHRM)

Plano de Melhoria de Desempenho

Um plano de acção estabelecido para ajudar um trabalhador a ir ao encontro do nível desejado de desempenho e profissionalismo quando o desempenho é monitorizado, revisto, e os resultados da avaliação demonstram que o trabalhador precisa de aperfeiçoar o seu trabalho.

Plano de Pessoal

A identificação sistemática de posições, estruturadas de forma a ir ao encontro das necessidades da organização, conforme a sua fundação e alinhamento com objectivos estratégicos.

Programa de Compensação e Reconhecimento

Um sistema criado para reconhecer tanto os esforços excepcionais individuais como os de equipa e as concretizações no serviço das unidades e da organização.

Recompensa Total

Toda a compensação que um trabalhador recebe, incluindo o salário e os benefícios.

Registo de Tempo

O processo de compilar informação de dados de registo de horas e assiduidade de cada trabalhador.

Retorno do Investimento

Um cálculo que mede o retorno económico de um projecto ou investimento. (SHRM)

Revisão e Avaliação do Desempenho

Um processo formal através do qual o desempenho de trabalho do trabalhador é revisto e avaliado segundo objectivos estabelecidos de desempenho e desenvolvimento.

Segurança e Protecção

Políticas e procedimentos baseados nas leis locais e nas melhores práticas, criadas para eliminar a morte, os ferimentos ou as doenças que ocorrerem no local de trabalho ou durante o desempenho de tarefas profissionais fora do local e proteger todos os bens palpáveis e imateriais da organização.

Termo de Confidencialidade

Informação que será partilhada entre o empregador e o trabalhador que é restringida a terceiras partes.

Verificação de Referências

Um processo de confirmar a adequação do candidato para uma posição, normalmente envolvendo contribuições de supervisores antigos.

Verificação dos Antecedentes

Um processo de confirmação da adequação de um candidato para uma posição através da verificação da sua informação pessoal, tal como credenciais académicas, história de créditos ou registos criminais.



PHOTOGRAPHER

família numa região de altitude elevada em El Salvador. Com a assistência da CRS, esta pequena comunidade montanhosa substituiu o terreno rochoso ao redor de suas casas com grandes camadas de solo fértil.

REFERÊNCIAS

- Aidworkers Network (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers*. Retirado de <http://www.aidworkers.net/?q=advice/security>.
- Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ... White, C. (2009). *The SRHM Learning System Leaning System (Vols. 1-6)*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). *Succession Planning. Info-line, Issue 9312*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- CARE welcome package* (2007). Manuscrito em CD. Atlanta, GA: CARE EUA.
- Catholic Relief Services (2011). *CRS Conflict of Interest Policy*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2011). *CRS Europe/Middle East Training/ Learning Plan*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2010). *CRS human resources confidentiality agreement*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2007). *CRS overall performance ratings*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2004). *CRS performance gap checklist*. Manuscrito não publicado.
- Catholic Relief Services (2007). *Pro Pack II: The CRS project package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.
- Catholic Relief Services (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures*. Manuscrito não publicado.
- Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security*. Retirado de <http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx>.

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management*. Retirado de http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html.

Heathfield, S. M. (sem data). *About.com guide to human resources*. Retirado de <http://humanresources.about.com>.

InterAction minimum operating security standards (2005). Retirado de Abril 13, 2011 http://security-risk.org/background_reading/191.pdf.

Mager, Robert F and Pipe, Peter (1997). *Analyzing Performance Problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (sem data). *Employee performance management*. Retirado de http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm.

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline*. Retirado de http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx.

University of Michigan-Flint (2007). *HR confidentiality statement*. Retirado de <http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm>.

ANEXO A:

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL¹

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO REQUERENTE

Cargo solicitado por: _____
(nome, cargo e assinatura do chefe de departamento)

Data: _____

Posição a ser Preenchida: (Anexar descrição de funções)

Categoria do(a) Trabalhador(a): Trabalhador(a) Regular/ Trabalhador(a) Temporário(a) / Outro (especificar)
Cargo de Substituição/ Novo Cargo

Duração do Emprego: A ser contratado de: _____ a : _____

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO DE RH

Nível grupo/grau de trabalho para o Cargo:

Escalão de Salário:

Incluída no Plano de Pessoal

Gestor de Recursos Humanos/assinatura do representante _____ **Data:** _____

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO FINANCEIRO/ORÇAMENTAL

Salário incluído no orçamento anual

Gestor Financeiro/assinatura do representante _____ **Data:** _____

A SER PREENCHIDO PELA PESSOA RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO FINAL DA CONTRATAÇÃO

Nome e assinatura do Presidente/Representante: _____ **Data:** _____

¹ Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya 2008 "Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities."

ANEXO B:

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE TRABALHO²

Título:

Departamento:

Subordinado(a) de:

Grupo de Trabalho/nível/grau:

Local de Trabalho: (se a organização tiver vários escritórios)

Resumo do Propósito do Cargo

Lista das Principais Responsabilidades

Conhecimento, aptidões, e capacidades necessárias para o desempenho do trabalho

- Qualificações (formação, certificado)
- Experiência Profissional requerida para o cargo e duração da mesma
- Conhecimentos de computador, de escrita, de línguas
- Comportamentos como capacidade de multi-tarefas, atenção aos detalhes, espírito de equipa

Elaborado por: _____ data _____

Aprovado* por: _____ data _____

*indica que esta descrição do trabalho é consistente com o plano de pessoal para este ano

² Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya 2008 "Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities."

ANEXO C:

EXEMPLO DE FOLHA DE PONTUAÇÃO DE ENTREVISTA³

CARGO: _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

NOME DO(A) CANDIDATO(A): _____

CLASSIFICAÇÕES:

1 baixo; **2** abaixo das expectativas; **3** bom, ao nível das expectativas;

4 muito bom, excede expectativas; **5** excepcional, excede em muito as expectativas

PERGUNTAS	COMENTÁRIOS DO ENTREVISTADOR	CLASSIFICAÇÃO (1-5)
PONTUAÇÃO TOTAL		

Comentários Gerais e Recomendações:

Nome e assinatura do entrevistador: _____

³ Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya's 2008 "Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities."

ANEXO D:

DAR E RECEBER FEEDBACK (COMENTÁRIOS)⁴

Directrizes para Receber

Solicitar <i>feedback</i> em áreas claras e específicas	Perguntar, “Como podemos como equipa CRS melhorar a utilidade das nossas visitas ao local do projecto?”
De maneira a entender o <i>feedback</i>	Use os seus conhecimentos de parafrasear e faça perguntas esclarecedoras, tais como “O que estou a ouvir é”
Ajude a pessoa a ser específica	Perguntar, “Poderá dar-me um exemplo específico do que quer dizer?”
Evite tornar mais difícil o <i>feedback</i>	Reagir defensivamente, zangando-se ou discutindo são maneiras de acabar com o <i>feedback</i> .
Não dê explicações	É difícil manter o silêncio, mas lembre-se que muitas vezes parecem explicações defensivas.
Mostre agrado	Agradeça o esforço que viu na pessoa para lhe dar <i>feedback</i> .
Responder a pontos-chave	Diga o que pretende fazer perante o que ouviu.
Lembre-se que o <i>feedback</i> é a percepção de uma pessoa—não a percepção universal	Ter isto em mente pode ajudá-lo a ser menos defensivo. Compare o <i>feedback</i> de outros para determinar se existe um padrão.
Preste atenção ao <i>feedback</i> não verbal	Estarão as pessoas a dormir enquanto fala? Parecem-lhe desconfortáveis?

⁴ Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). *Pro Pack II: The CRS Project Package*. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO D:

DAR E RECEBER FEEDBACK (COMENTÁRIOS)⁵ (CONTINUAÇÃO)

Directrizes para Dar

Seja específico e descritivo, mas conciso	Dê exemplos específicos, descritivos do comportamento e desempenho que observou. Não use linguagem crítica tal como, “Você é pouco profissional.” Em vez disso, diga, “Esqueceu-se de três prazos de entrega.” Fale somente por si (evite dizer “Toda a gente diz...”), e limite-se a dar exemplos daquilo que sabe ao certo.
Providencie <i>feedback</i> positivo	Não dê como garantido o bom trabalho; diga às pessoas quando estão a fazer um bom trabalho. Como em cima, evite elogios gerais tais como, “Continue com o bom trabalho!” Seja específico. Diga, “Notei que os parceiros estavam de acordo e encantados com a excelente preparação e forte condução da última reunião do projecto de revisão que organizou.”
O <i>feedback</i> directo para um comportamento que a pessoa pode controlar	Dizendo, “O seu Inglês não é claro” não é um comentário construtivo. Concentre-se em áreas que a pessoa pode melhorar.
Seja directo, claro e vá direito ao assunto	Não ser claro pode criar mal-entendidos e desconforto. Não deixe a pessoa a adivinhar.
Cronometre apropriadamente o seu <i>feedback</i>	O <i>feedback</i> é mais eficaz logo após o comportamento ou a ocorrência do desempenho ou depois de lhe ser perguntado. Garanta privacidade, e dê tempo ao debate. Será certo o momento? Considere mais do que a sua própria necessidade de dar <i>feedback</i> .
Seja calmo	Não ataque, não sobrecarregue, não culpe ou descarregue a sua raiva. Se não está calmo, não dê <i>feedback</i> nessa altura. Espere até acalmar.
“Quando faz x, eu sinto-me y”	Diga, “Quando se atrasa para as reuniões, sinto-me frustrado” em vez de, “Chega sempre atrasado às reuniões!”
Cuidado com a comunicação não-verbal	Evite dar <i>feedback</i> com gestos impróprios, tais como levantar as sobrancelhas, revirar os olhos, ou usar um tom sarcástico e levantar a voz.

5 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). *Pro Pack II: The CRS Project Package*. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO E:

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE DESEMPENHO INSATISFATÓRIO E DESPEDIMENTO

Trabalhador(a): _____

Data de Entrada ao serviço na CRS: _____

1. O(a) trabalhador(a) tem um *Plano de Desempenho e Desenvolvimento (Plano D&D)* para o período de avaliação actual? Sim Não
2. Os prazos para os resultados actuais foram estabelecidos de forma razoável dentro do *Plano D&D* do funcionário? Sim Não
3. Houve sessões regulares de orientação com o(a) trabalhador(a) durante o período de avaliação actual? Sim Não
4. Recebeu o(a) trabalhador(a):
Instruções para o desempenho das suas obrigações? Sim Não
Conhecimento sobre quais os padrões de desempenho que o seu supervisor considera satisfatórios? Sim Não
5. Foi desenvolvido um *Plano de Melhoria de Desempenho*? Sim Não
6. Foram dados ao trabalhador uma justa oportunidade e apoio para melhorar o seu desempenho? Sim Não
7. Foram todos os passos/acções, descritos no *Plano de Melhoria de Desenvolvimento*, cumpridos antes do despedimento? Sim Não
8. Foi feita uma avaliação completa do(a) tabalhador(a) no final do período de Melhoria de Desempenho? Sim Não
9. A avaliação do progresso na melhoria de desempenho é insatisfatória, em certas áreas específicas? Sim Não
10. Antes do despedimento, foram consideradas outras alternativas, i.e., despromoção ou transferência? Sim Não
11. O Director de Operações/Representante ou o Especialista Regional de Recursos Humanos foram consultados? Sim Não
12. Os Assessores Juridicos locais foram informados do despedimento? Sim Não

Se respondeu "**Não**" a alguma questão acima, deverá reconsiderar o despedimento do(a) trabalhador(a) nesta altura. Podem não ter sido dadas a oportunidade e orientação suficientes para assegurar que o(a) mesmo(a) esteja plenamente consciente dos padrões de desempenho esperados e que teve oportunidade de os melhorar.

Se respondeu "**Sim**" a todas as questões acima, o despedimento deverá ser considerado. O(a) trabalhador(a) deverá ser notificado(a), por escrito, e deverá ser-lhe dada a oportunidade de se demitir.

ANEXO F:

EXEMPLO DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Colaborador(a) Excepcional — Notável. Normalmente o desempenho excede as expectativas e está bem acima dos objectivos propostos para o desempenho do cargo. O desempenho global é caracterizado pela excepcional alta qualidade e quantidade na realização das tarefas inerentes ao cargo. O(A) trabalhador(a) assume responsabilidades para além das exigências do cargo, tem competências excepcionais para realizar o trabalho, precisa de muito menos supervisão, e é excepcionalmente exemplar no que diz respeito aos comportamentos baseados em valores organizacionais. O desempenho individual do trabalhador(a) foi reconhecido fora do seu departamento e causou um enorme impacto na organização. Esta avaliação exige justificativos detalhados incluindo casos específicos de sucesso. Espera-se que cinco a quinze por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Colaborador(a) Forte — Muitas vezes o desempenho excede as expectativas. O desempenho global é caracterizado pela alta qualidade e quantidade na realização das tarefas inerentes ao cargo. O(A) trabalhador(a) usa competências de uma forma mais que aceitável, exige um grau de supervisão muito menor do que normalmente é necessário, e efectivamente demonstra comportamentos baseados em valores organizacionais. O desempenho individual do trabalhador(a) foi reconhecido dentro do seu departamento. Espera-se que 25 a 35 por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Colaborador(a) Positivo(a) — Apresenta bom desempenho e bons comportamentos relacionados com o trabalho. O desempenho global indica que o(a) trabalhador(a) está a cumprir com os deveres do cargo atribuído. O(A) trabalhador(a) usa aptidões de trabalho de uma forma adequada, requer uma supervisão directa apropriada a fim de produzir um trabalho de qualidade e quantidade aceitáveis, e acções regulares de acordo com comportamentos baseados em valores organizacionais. Metas e objectivos de desempenho foram conseguidos e os requisitos do cargo foram cumpridos. Espera-se que 45 a 55 por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Melhoria Necessária — Vai parcialmente ao encontro das expectativas de desempenho. O desempenho global indica que o(a) trabalhador(a) está a aproximar-se, mas não completamente, dos deveres do cargo atribuído. O(A) trabalhador(a) usa competências de uma forma menos adequada, requer um maior grau de supervisão directa a fim de produzir um trabalho de qualidade e quantidade aceitáveis, e não demonstra consistentemente comportamentos baseados em valores organizacionais. Um Plano de Melhoria de Desempenho deve ser desenvolvido para corrigir as deficiências. Não está calculada nenhuma percentagem nesta categoria.

Insatisfação — Não atingiu as expectativas de desempenho. Está constantemente abaixo das expectativas. As deficiências devem ser notadas e abordadas na avaliação de desempenho. O(A) trabalhador(a) teve um razoável período de tempo (com início na avaliação documentada de desempenho abaixo do satisfatório) para melhorar o seu desempenho. O(A) trabalhador(a) continua a não cumprir os deveres do cargo atribuído, e/ou continua a usar as suas competências de trabalho de uma forma inadequada. Ele ou ela não age de acordo com os comportamentos baseados em valores organizacionais. Não está calculada nenhuma percentagem nesta categoria.

ANEXO G:

EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE / RECONHECIMENTO

O objectivo deste documento é assegurar que cada trabalhador compreenda a sua responsabilidade respeitante a informações sensíveis e confidenciais. Trabalhadores que tiveram acesso a estas informações devem compreender completamente quais são as suas responsabilidades. A divulgação de informações confidenciais pode resultar num acto disciplinar mais grave, incluindo a respectiva demissão. Nenhum trabalhador divulgará informação adquirida ou disponível para ele ou ela durante o trabalho ou utilizará essa informação para proveito próprio. Informação confidencial será utilizada apenas conforme exigido no curso da missão oficial com pessoal autorizado. Os trabalhadores devem tomar precauções para garantir que pessoas não autorizadas não oiçam ou tenham acesso a informações confidenciais.

As áreas de informações confidenciais são as seguintes:

- 1. Pessoal/Entrevistas:** Pessoal que tenha responsabilidades nos RH não deve agir de modo a dar vantagens especiais, sejam elas quais forem, a alguém que tencione obter emprego na organização. Quando um(a) trabalhador(a) souber que um amigo ou um familiar deseja obter um emprego na organização, ele ou ela deverá notificar a pessoa responsável pela contratação do(a) funcionário(a).
- 2. Registos de Pessoal:** A informação contida nos registos de pessoal é confidencial e não é para ser divulgada ou discutida com ninguém excepto o necessário para cumprir com as funções atribuídas. Esta informação inclui, mas não é limitada a, actos disciplinares, dados médicos, acções legais, avaliações de desempenho, salário, e benefícios.
- 3. Outras Informações Confidenciais:** Informação confidencial e assuntos debatidos em reuniões de trabalhadores, projectos de departamento, reuniões de gestão ou de pessoal, devem ser controlados, de maneira a que não estejam disponíveis a qualquer um que seja de fora do âmbito daqueles que precisam de ter conhecimento. Estas informações podem ser de natureza sensível e podem ser facilmente mal interpretadas por pessoas que não estão dentro do(s) assunto(s). Se são feitas perguntas, elas devem ser dirigidas à pessoa apropriada. Se há dúvidas se deve divulgar certas informações, refira a pessoa a alguém que possa ajudá-lo(a) em vez de espalhar informações confidenciais ou incorrectas. Embora alguma informação possa ser dada, somente pessoal designado pode dar a conhecer esta informação. Na dúvida, os trabalhadores devem consultar o seu supervisor.
- 4. Segurança Informática:** Trabalhadores que tenham acesso a informação pessoal quer por quaisquer senhas ou códigos de segurança, devem respeitar a privacidade dos dados e não divulgar ou usar indevidamente a informação constante de registos ou relatórios confidenciais. Senhas ou códigos não são para ser divulgados a qualquer trabalhador, excepto as consideradas necessárias pelo presidente.
- 5. Quebras de Segurança:** Todo o trabalhador deve dar os passos necessários para proteger matérias confidenciais sob a sua custódia, e deve notificar de imediato o seu supervisor se tem indícios de quebra de segurança.
- 6. Informação de Recursos Humanos:** Qualquer informação relacionada com Recursos Humanos será limitada a um “àqueles que precisam saber” e consultada somente conforme as funções que se tenha, para se manter a confidencialidade.

Reconhecimento

Eu reconheço que li esta declaração sobre confidencialidade e respeitarei os padrões estabelecidos neste acordo de confidencialidade.

Assinatura: _____ Data: _____

Nome (impresso) _____

ANEXO H:

CONFLITOS DE INTERESSES

A. PODER DE COMPRA

1. Nenhum(a) trabalhador(a) usará algum poder de compra DA ORGANIZAÇÃO para adquirir materiais ou serviços em proveito próprio ou de membros da sua família.
2. Nenhum(a) trabalhador(a) poderá usar a isenção de impostos DA ORGANIZAÇÃO para qualquer compra privada.

B. PRESENTES E GRATIFICAÇÕES

1. Nenhum(a) trabalhador(a) pode aceitar, directa ou indirectamente, qualquer presente, gratificação ou favor que tenha valor económico substancial, onde uma das partes pode inferir qualquer obrigação.
2. Todas as ofertas e doações À ORGANIZAÇÃO devem ser dirigidas para o local designado, onde serão aceites em nome DA ORGANIZAÇÃO.
3. Todos os honorários recebidos deverão ser enviados para o Departamento Financeiro.

C. AQUISIÇÃO

Nenhum(a) trabalhador(a) autorizará a ser utilizado PELA ORGANIZAÇÃO qualquer produto ou serviço fornecido por uma empresa na qual os seus familiares tenham um interesse económico. Tais decisões deverão ser transmitidas ao supervisor do(a) interessado(a).

D. USO DE FUNDOS

Todas as regras e procedimentos aplicáveis com respeito à utilização e contabilidade DA ORGANIZAÇÃO e/ou Fundos Governamentais devem ser especificamente seguidos. Algumas questões acerca destes procedimentos ou o surgimento de eventuais desonestidades deverão ser transmitidas ao Director.

E. BANCA

O(A) trabalhador(a) não deverá usar o nome DA ORGANIZAÇÃO em qualquer, ou por qualquer, conta bancária pessoal.

F. REEMBOLSOS

Nenhum trabalhador pode autorizar o seu próprio reembolso de despesas.

G. NÃO-CONCORRÊNCIA

Nenhum(a) trabalhador(a) pode providenciar serviços de compensação a qualquer organização comprometida com actividades semelhantes às DA ORGANIZAÇÃO, excepto com autorização prévia.

ANEXO I:

FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL/PLANO DE APRENDIZAGEM

NOME DA FORMAÇÃO	PESSOAL E PARCEIROS PARTICIPANTES	PRIORIDADE (ALTA, MÉDIA, BAIXA)	CAPACIDADES DE FORMAÇÃO INTERNAS (QUEM)	CAPACIDADES DE FORMAÇÃO EXTERNAS	CUSTO (PREVISTO)	FUNDOS	DATA(S)	LOCALIZAÇÃO

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 9: Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)



Foto de capa: Estudantes em Choco, Colombia, comunicam-se com uma escola parceira nos Estados Unidos através de um programa da CRS que conecta os estudantes via internet. O programa ajuda a estabelecer a ponte cultural que os divide, aperfeiçoando ao mesmo tempo as habilidade de informática dos alunos. Foto de Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Mapa de Processo TIC	2
Propósito deste Guia	3
Qual a Função das TIC?	3
Sumário deste Guia	3
Princípios-chave da função das TIC	5
Processo de Negócio TIC 9.1 – Implementar um Plano Tecnológico	6
Passo 9.1.1 – Planeamento de Informação	7
Passo 9.1.2 – Planeamento da Estrutura.....	9
Passo 9.1.3 – Preparar Relatório de Infra-Estrutura	11
Processo de Negócio TIC 9.2. – Processo de Selecção de Software	13
Passo 9.2.1 - Preparar o Requisito de Propostas (RFP).....	14
Passo 9.2.2 – Seleccionar Hardware, Software ou Serviço Relacionado	17
Passo 9.2.3 – Implementação do Sistema	21
Lista de verificação de conformidade para a funcionalidade das TIC.....	22
Referências	24

CAPÍTULO 9: TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)



ROCK D'ELIA PARA CRS

Niramure Joselyne, de 19 de anos de idade, costura um artigo para sua cliente. Joselyne é uma órfã que aprendeu esta habilidade rentável através de um programa da CRS.

MAPA DE PROCESSO TIC

Implementar um Plano Tecnológico Processo 9.1

Tem uma metodologia para
tomar decisões tecnológicas?
Ver página 6

Processo de Seleção de Software Processo 9.2

Tem critérios pré-definidos para
seleccionar software novo?
Ver página 13

PROPÓSITO DESTE GUIA

Este guia pretende ser um documento de referência/trabalho orientado para gestores organizacionais e utilizadores no campo das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Tem o objectivo de ajudar no desenvolvimento e crescimento dos processos de gestão. Especificamente, este guia apresenta os princípios, os padrões mínimos e as melhores práticas para o estabelecimento bem sucedido da implementação de um processo de TIC bem como a selecção de um processo de software.

As organizações interessadas em desenvolver ou melhorar os seus processos de negócio e políticas relacionadas e manuais de procedimento, irão utilizar a informação deste manual de diferentes formas. Isto porque toda e cada organização, tem o seu único ritmo, interpretação e implementação de um processo de negócio TIC.

Recomendamos que leia todo o guia para compreender totalmente os processos de negócio de uma TIC, no entanto não é necessário que leia todas as secções ou capítulos por ordem cronológica.

QUAL A FUNÇÃO DAS TIC?

Qualquer organização tem requisitos de processamento de informação e de comunicação. A eficiência da organização como um negócio depende de como a organização optimizou o seu sistema de processamento de informação.

Ter estabelecidos processos TIC permite a uma organização a monitorizar continuamente desenvolvimentos e tendências nas tecnologias da informação e avaliar a necessidade de mudar ou automatizaros processos. No clima actual de contínuos desenvolvimentos no sector das TIC, são muitas as agências que poderão ser tentadas a optar por tecnologias que pareçam estar em voga a qualquer momento. A agência precisa de pesar esta necessidade com um plano de exigência de informação a longo prazo. O investimento na Tecnologia TIC deve ser feito de forma inteligente e em linha com a estratégia da organização.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Uma estrutura de TIC efetiva e eficiente reflecte profissionalismo, conformidade, justiça, confiança, e transparência para os doadores. Para conseguir isto, TIC requer uma atenção considerável.

Não existe ninguém “certo” na estrutura TIC. Factores como o tamanho da organização, a disponibilidade da infra-estrutura local das TIC, e a



Um grupo de poupança reúne-se numa igreja de El Salvador. A mulher de Tshit a riscas vermelhas e brancas é a agente de campo. Ela trabalha com a secretária do grupo para ensiná-la como manter o livro de registo.

disponibilidade do pessoal ensinado e do serviço de assistência, definem os requisitos das TIC. O tamanho das organizações pode também fazer a diferença na formação estrutural, política e de procedimentos das TIC.

Os gestores podem identificar directa ou indirectamente a necessidade de mudar ou de adicionar sistemas automatizados ao reconhecer uma das seguintes preocupações:

- Falta de recursos informáticos
- Utilização de tecnologias antigas (ex. hardware, software, comunicação, etc.)
- Gestão informática limitada
- Falta de informações operacionais
- Estagnação – um período de pequeno ou nenhum crescimento económico
- Informação inconveniente
- Rotação de pessoal do processamento de dados
- Falta de recursos de software, funções e capacidades
- Custos elevados de processamento de dados

Qualquer um dos problemas acima mencionados pode ser um sintoma de obsolescência dos sistemas ou indicar a necessidade da substituição dos sistemas.

As directrizes apresentadas em cima são um compêndio dos processos de implementação das TIC, padrões mínimos, e melhores práticas das políticas TIC com a intenção de ajudar a gestão de uma organização e do pessoal no desenvolvimento ou crescimento das políticas de gestão, procedimentos e práticas das TIC.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DAS TIC

A aquisição de bens e serviços é orientada por princípios. Estes princípios quando adequadamente aplicados, servem de guia de boas práticas no processo de aquisição. Os cinco principais núcleos são:

1. Competição, Transparência e Abertura

As actividades TIC serão conduzidas de uma forma aberta e imparcial, utilizando sistemas transparentes adequadamente testados, evitando especificações tendenciosas, e tratando todos os requisitos de dados de forma consistente e equitativa, para que os potenciais fornecedores e doadores possam ter confiança nos resultados.

2. O valor do dinheiro

As agências devem seguir a infraestrutura TIC de valor por dinheiro investido (value-for-money), ou seja, pesar os benefícios das estruturas TIC em relação ao custo da compra tendo em consideração os seguintes factores:

- a. Conhecer as especificações dos padrões de segurança;
- b. As vantagens da compra de serviços disponíveis localmente;
- c. Garantia de qualidade;
- d. Capacidade do serviço (por exemplo capacidades técnicas e administrativas).

3. Conformidade com todos os requisitos legais e reguladores

Todas as estruturas TIC implementadas seguirão os regulamentos legais do país, e cumprirão todos os regulamentos dos doadores.

4. Controlo Interno e Medidas de Gestão de Risco

Na medida do possível, os mecanismos de controlo interno e as medidas de gestão de risco serão estabelecidas para salvaguardar os recursos.

5. Conflito de Interesses

A organização e o seu pessoal deverá sempre evitar situações em que os interesses privados, poderão razoavelmente ser postos em conflito, ou ser potenciais factores de conflito com o mandato da organização.

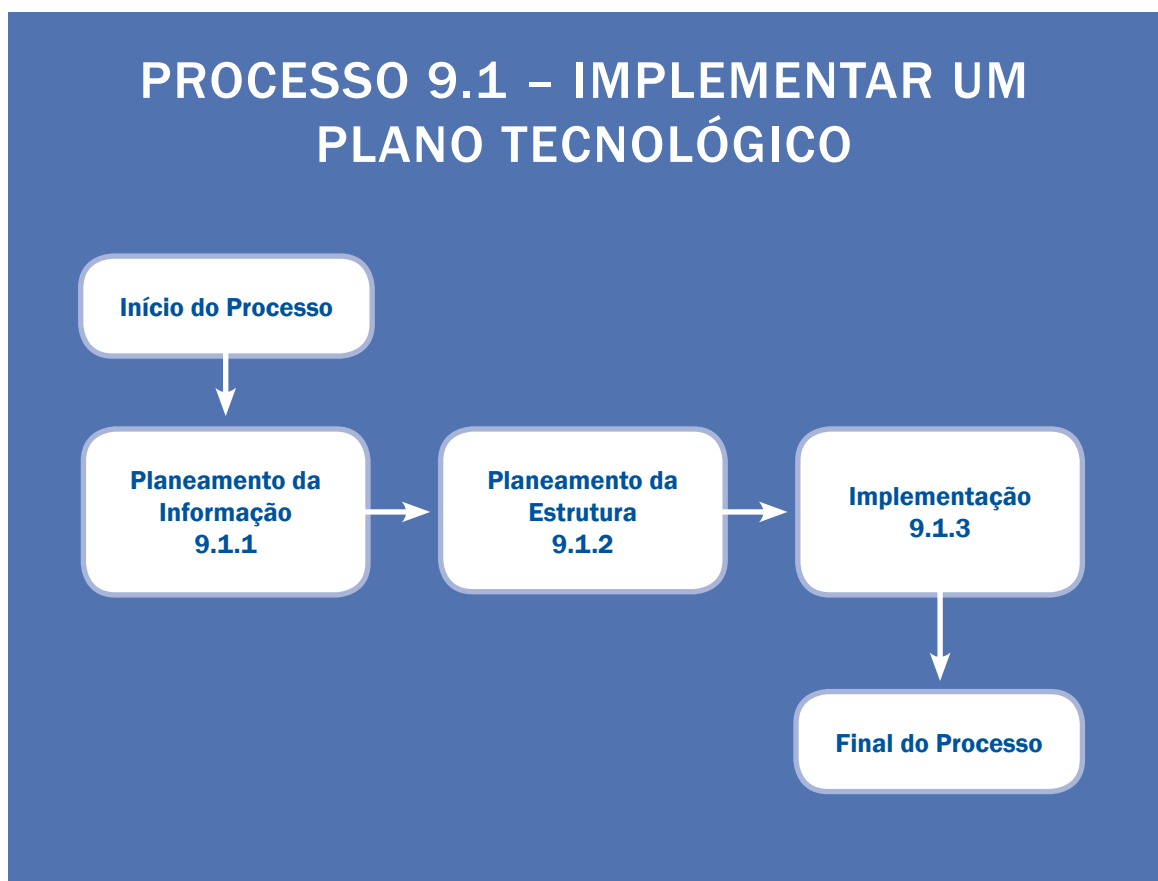
PROCESSO DE NEGÓCIO TIC

9.1 – IMPLEMENTAR UM PLANO TECNOLÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

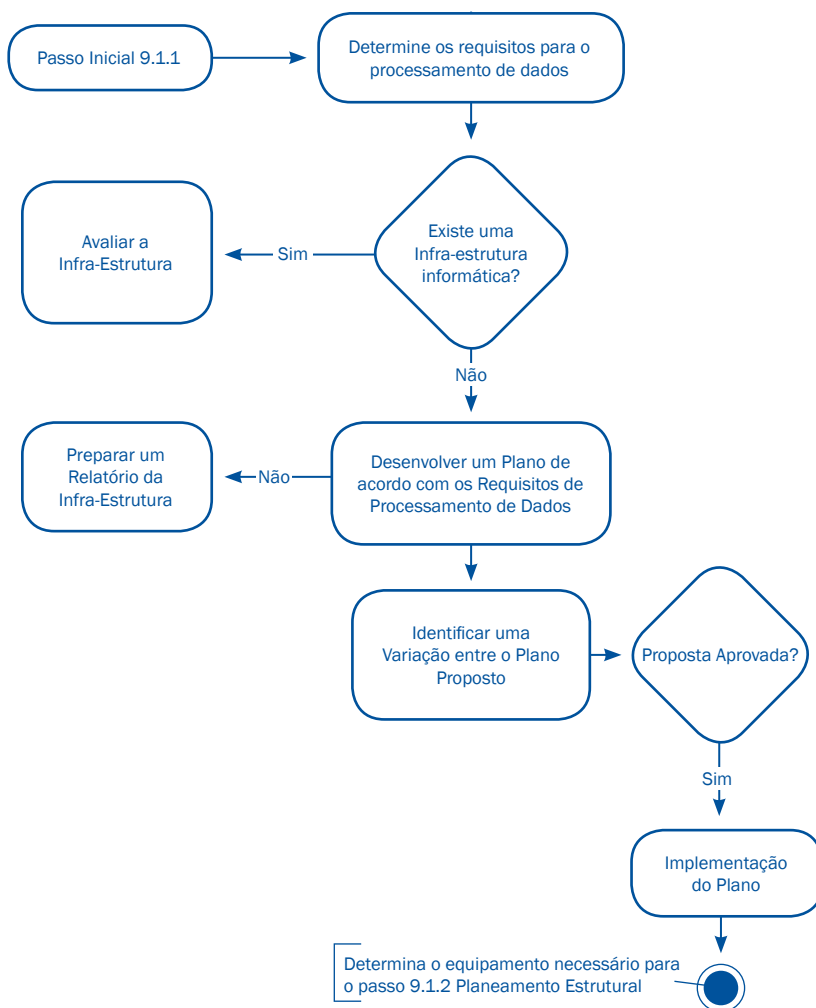
Este processo segue três passos. O Passo 9.1.1 define como a organização considera os requisitos da informação como a base de toda a estrutura TIC. O passo Passo 9.1.2 define como a organização desenvolve a estrutura TIC baseada naqueles requisitos de informação. O Passo 9.1.3 define como a implementação final e o contínuo melhoramento da infra-estrutura TIC é feito.

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 9.1.1 – PLANEAMENTO DE INFORMAÇÃO

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DE INFORMAÇÃO
Número do Passo	9.1.1
Entradas	Requisitos de dados de diferentes departamentos. Detalhes de infra-estrutura existentes
Resultados	Plano de requisição de dados; Plano de implementação final
Papel organizacional	Todos os chefes de departamentos Coordenador TIC Consultor TIC
Pontos de Integração	Todos os departamentos
Sumário	A organização precisa de implementar um sistema de informação baseado nos requisitos de dados, requisitos de segurança, disponibilidade do software e hardware, e a disponibilidade do pessoal que recebeu formação.





Ramiro Rodriguez e sua esposa abandonaram a fazenda deles quando os guerrilheiros vieram a casa deles. Eles foram para a capital Bogota, e com o apoio da CRS e a Caritas foram capazes de começar a nova vida através da criação de uma padaria na casa deles.

A organização precisa de implementar um sistema de informação baseado nos requisitos de dados, requisitos de segurança, disponibilidade de software e de hardware, e disponibilidade de pessoal com formação. O ciclo processual inicia-se com uma avaliação independente dos requisitos e termina com a implementação do plano do sistema. É importante para a organização monitorizar continuamente e avaliar os requisitos de informação e ter um plano de informação por um período de tempo mais longo, preferencialmente durante pelo menos cinco anos. A organização deveria implementar um sistema que demonstrasse o equilíbrio entre custo, requisitos, e disponibilidade, em vez de adquirir o mais recente e mais sofisticado sistema disponível no mercado.

Requisitos de Negócio

1. A organização deverá conduzir uma avaliação da requisição do processamento de dados para todos os departamentos por um período de pelo menos cinco anos.
2. A segurança dos dados é uma importante consideração no processo de requisição.
3. O avaliador deverá considerar a existência de uma rede informática, se está existir.
4. Uma avaliação das TIC (existindo hardware e software em comparação com o estado desejado) necessita de ser feita através da estrutura existente com o requisito de dados.
5. Um plano proposto deverá ser feito com o objectivo de atender aos requisitos de negócio;
6. Um orçamento de custos deverá ser preparado baseado no plano.
7. O plano e orçamento proposto deverão ser sujeitos a alteração baseada na decisão final do executivo e nas restrições de recursos.
8. O plano final tal como mencionado em cima deverá ser implementado de acordo com limite de tempo combinado.
9. Um processo de reavaliação deverá ser empreendido um ano após a implementação.

As melhores práticas

1. A TIC tem um plano para pelo menos cinco anos.
2. Os requisitos das TIC não são pensados como sendo base de um projecto mas sim como sendo agentes de um projecto.

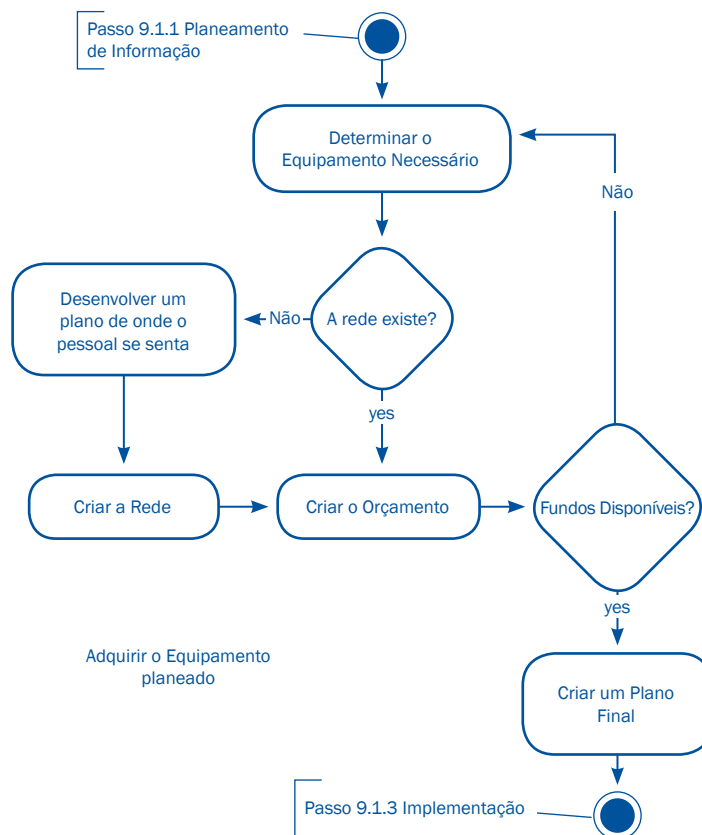
Requisitos mínimos

1. É necessário mais do que uma pessoa para desenvolver o plano.
2. É necessária uma equipa que tenha um membro executivo e em que o director faça a revisão do plano.

PASSO 9.1.2 – PLANEAMENTO DA ESTRUTURA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA ESTRUTURA
Número do passo	9.1.2
Papel organizacional	Departamento de instalação Coordenador de TIC Coordenador de Compras Coordenador Financeiro Director Executivo
Salidas	Plano de implementação de informação Cotações
Saídas	Ordem de compra aprovada Acordo de serviço
Pontos de Integração	Todos os departamentos
Sumário	O plano estrutural considera o tipo de equipamento a utilizar, como por exemplo tomar a decisão de usar um portátil ou um computador fixo, ou utilizar um conjunto de computadores ao invés de um pessoal.

A organização utiliza o plano de implementação para desenvolver um plano estrutural. O plano estrutural tem em conta o tipo de equipamento a utilizar, por exemplo tomar a decisão de utilizar um computador portátil ou um computador fixo, ou decidir se utilizamos um conjunto de computadores em vez de um computador pessoal. A força do pessoal e o plano de onde o pessoal se senta, são factores a ter em conta no processo de planeamento. O planeamento culmina com a questão das ordens de compra efectivas e da implementação de acordos de serviço.



Requisitos de Negócio

1. A oportunidade de implementar uma rede deverá ser avaliada. Se for apropriado, deverá ser desenvolvido um plano da rede que deverá incluir o tamanho e a natureza da rede.
2. Deverá ser criado um plano de onde o pessoal se senta. Este plano irá determinar os requisitos de cabos.
3. São recebidas cotações para a rede e para o número de computadores a ser comprados.
4. A compra de computadores e os requisitos do serviço por cabo são aprovados.

Boas Práticas

1. São garantidas as boas práticas de aquisição.
2. Todos os planos são criados, verificados e aprovados por indivíduos diferentes, isto é, o criador não é o verificador e se possível deverá ser um comité ou quadro a aprovar os planos de acordo com os resultados desejados que deverão estar alinhados com a estratégia global.

Requisitos Mínimos

1. São garantidas as boas práticas de aquisição.
2. É implementada a segregação dos deveres

PASSO 9.1.3 – PREPARAR RELATÓRIO DE INFRA-ESTRUTURA

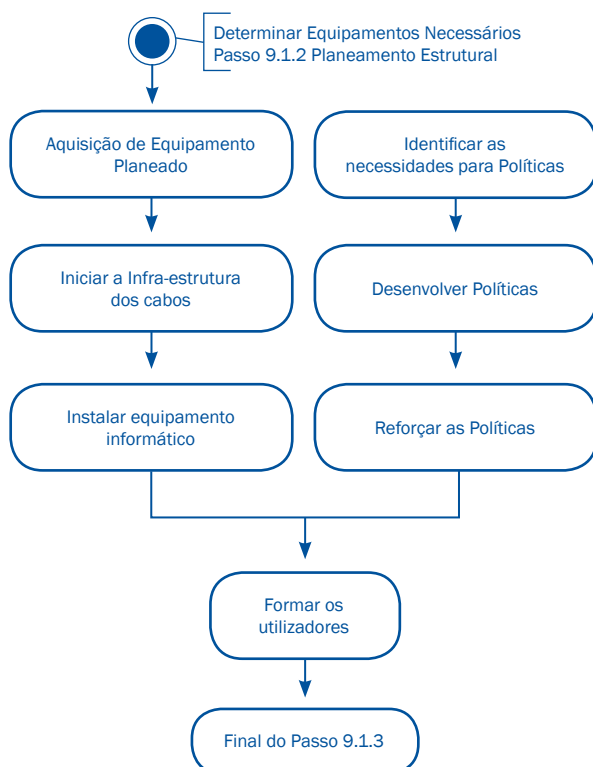
NOME DO PASSO	PREPARAR O RELATÓRIO DE INFRA-ESTRUTURA
Número do Passo	9.1.3
Papel organizacional	Departamento das Instalações Coordenador de Tecnologias de Informação Coordenador de Compras Coordenador das Finanças Director Executivo
Resultados	Plano de implementação de informação Ordens de compra
Saídas	Plano de Formação
Pontos de Integração	N/A
Sumário	As políticas desenvolvidas podem ser expandidas tendo em consideração o crescimento futuro



JIM STIPE/CRS

Participantes das regiões da CRS no mundo, reúnem-se em pequenos grupos no escritório sede da CRS durante a conferência de M&A (Monitoria e Avaliação).

A organização inicia a implementação do equipamento e a análise da política simultaneamente. É importante para a organização desenvolver uma política baseada no plano estrutural real. As políticas desenvolvidas podem ser expandidas tendo em conta a expansão futura.



Requisitos de Negócio

1. Os materiais são adquiridos e recebidos.
2. A montagem de cabos é feita tal como solicitada.
3. A rede é configurada.
4. Os requisitos de política no uso da internet são identificados e desenvolvidos.
5. A formação é feita baseada nos requisitos de política e de hardware.

Boas práticas

1. A aquisição de boas práticas é garantida.
2. Todos os planos são criados, verificados e aprovados por indivíduos diferentes, isto é, o criador não é o verificador e se possível deverá ser um comité ou quadro a aprovar os planos de acordo com os resultados desejados que deverão estar alinhados com a estratégia global.

Requisitos Mínimos

1. É implementada a segregação dos deveres.

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 9.2. – PROCESSO DE SELECÇÃO DE SOFTWARE

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

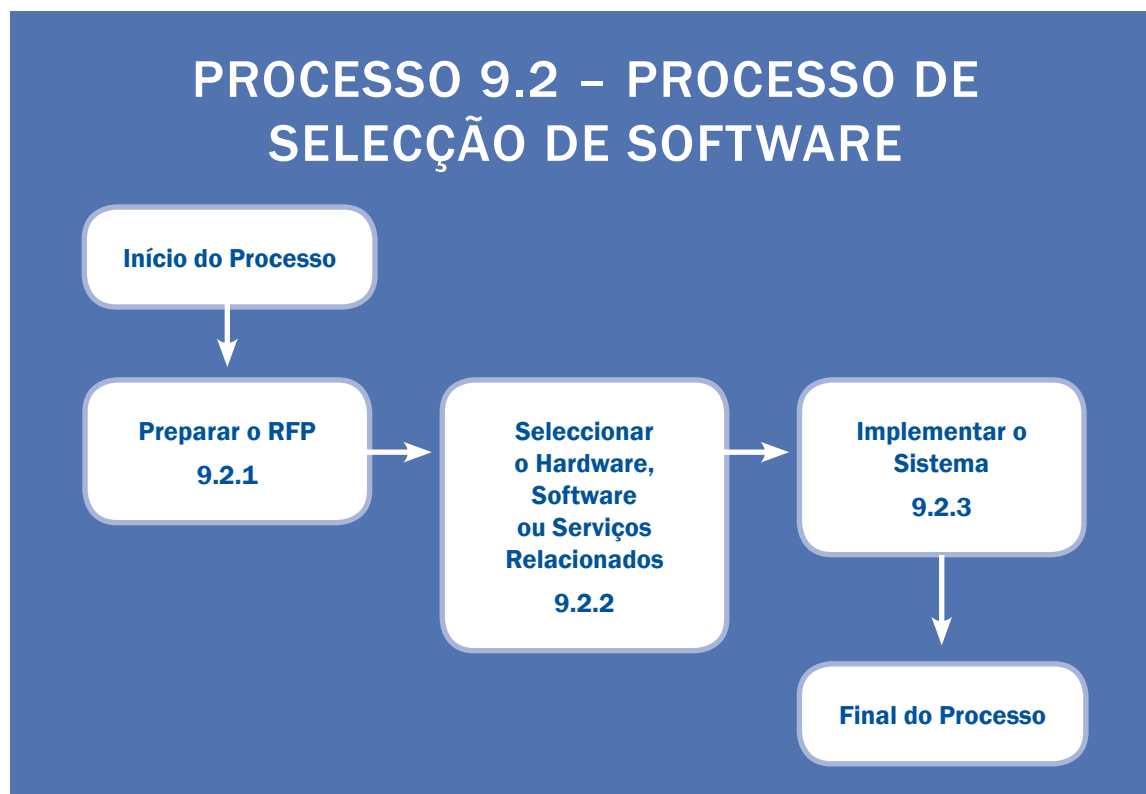
Seleccionar o sistema de gestão de informação é fundamental para a gestão organizacional porque a relação custo-benefício dos sistemas de informação e tecnologia são necessárias em todas as áreas e departamentos da organização.

A falha em seleccionar os sistemas correctos pode dever-se a um ou mais dos seguintes factores:

- Definição imprópria dos objectivos e necessidades do sistema;
- Falha ao não envolver os utilizadores e a gestão a níveis adequados
- Subestimar os custos e os esforços necessários para a conversão.
- Falta de planeamento adequado para a expansão
- Avaliação imprópria do software.

O fluxo do processo na tabela em baixo servirá para evitar as armadilhas listadas em cima, reduzindo assim o risco de falhar na escolha adequada de software.

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 9.2.1 - PREPARAR O REQUISITO DE PROPOSTAS (RFP)

NOME DO PASSO	PREPARAR O RFP
Número do Passo	9.2.1.
Papel organizacional	Departamento das instalações
Entradas	N/A
Resultados	RFP Propostas dos fornecedores
Pontos de Integração	Pessoal chave do Departamento
Sumário	Preparar um RFP exige várias actividades preparatórias tais como criar um comité de selecção, proceder a uma verificação das necessidades, e listar as especificações necessárias do produto. Depois a recepção das propostas, é necessário fazer a avaliação.

1. Criar um Comité de Selecção

Um comité de selecção deverá ser nomeado para vigiar o projecto de selecção dos sistemas. Este comité deverá ser responsável pelos resultados do projecto e deverá de forma geral dirigir, monitorizar, e relatar as actividades do projecto.

O envolvimento dos gestores nos processos de selecção dos sistemas é decisivo para o completar do projecto com sucesso. Os nomeados dentro da organização deverão compreender claramente os objectivos no âmbito da sua atribuição e garantir que existe uma relação de comunicação adequada com a gestão antes de assumir esta responsabilidade.

2. Desempenhar a avaliação das necessidades

Os membros do comité de selecção deverão conhecer este manual e/ou os sistemas automáticos, e utilizá-lo(s) como base para definir as necessidade para cada área de aplicação a ser automatizada. Isto pode ser cumprido através de uma reunião com o pessoal chave do departamento para definir as suas características, capacidades, e relatórios que são desejados e requisitados para satisfazer as suas necessidades. Esta lista de necessidades é necessária para comparar as capacidades de vários produtos e serviços de software e tornar-se-á um componente maior para o requisito de propostas (RFP). Isto poderá também incluir a identificação dos custos de

processamento de informação correntes, incluindo os custos estimados para processar cada aplicação maior. Esta informação pode fornecer à gestão uma base para comparação de custos com propostas de alterações dos sistemas.

Devido à singularidade das necessidades particulares de uma organização, os pacotes de software gerais poderão não estar imediatamente disponíveis. Essas instâncias precisam ser identificadas, pois podem ter um impacto substancial sobre o custo inicial de implementação de sistemas automatizados. Em alguns casos, a organização pode posteriormente decidir eliminar certos requisitos dos objectivos dos sistemas ao invés de arcar com os custos de desenvolvimento de programas de aplicação única.

3. Determinar os volumes de processamento

Os membros da comissão de selecção devem também documentar volumes chave de processamento para cada área de aplicação, uma vez que esta informação será posteriormente utilizada para determinar os requisitos de hardware específicos. Volumes actuais e futuros (por exemplo, cinco anos) devem ser usados para garantir que o sistema proposto tem a capacidade adequada para o processamento de volumes de actividade de hoje com uma margem de crescimento razoável.

4. Desenvolver especificações de hardware e software

As especificações de hardware deverão incluir informações técnicas em relação aos requisitos para velocidades, capacidades e potencialidades de equipamentos. É importante considerar requisitos de expansão futura para cada componente, como a unidade de processamento central (UPC), disco e unidades de fita, dispositivos de comunicação de dados, impressoras e outros componentes de hardware. As especificações do software devem incluir características de softwares específicos, funções e capacidades exigidas a partir de uma perspectiva do utilizador. As especificações devem também identificar os requisitos de interface de hardware e sistemas existentes de software, marcas de referência relacionadas com velocidades de processamento e volume do sistema e problemas de conversão. Além disso, é importante especificar os requisitos de documentação técnica e do utilizador e do tipo e quantidade de formação a ser fornecida.

5. Preparar o RFP (Pedido/Requisito de Proposta)

- Os fornecedores devem ter as informações básicas necessárias para preparar uma proposta específica. O RFP deve incluir as seguintes considerações:
- Instruções da Proposta para responder à RFP



KARL GROBL PARA CRSA

Em Calcutta, India, o orfanato de Shishu Bhawan cuida cerca de 300-350 crianças, 50 das quais são portadoras de deficiências físicas e/ou mentais.



Um grupo de mulheres de micro-crédito reúne-se em Cambodja.

- Informação do passado da empresa (por exemplo, a descrição dos métodos de processamento presentes)
- Estimativa dos volumes de processamento desenvolvidos anteriormente;
- Especificações de licitações de hardware e de software desenvolvidos anteriormente
- Considerações sobre o controlo do processamento de dados electrónico (por exemplo, acesso e capacidades de segurança)
- Informações de referência para os usuários existentes
- A informação dos custos, incluindo os custos de aquisição inicial e custos anuais recorrentes para facilitar a análise do custo do ciclo de vida;
- Critério de avaliação de propostas que será utilizado para comparar as respostas dos fornecedores.

6. Analisar e Avaliar as Propostas

O comité de selecção deve analisar as propostas dos fornecedores e fazer comparações das propostas de hardware e de software. O comité deve desenvolver resumos das capacidades de expansão de cada sistema, juntamente com o resumo de custos. As referências dos fornecedores devem ser verificadas para garantir que a instalação técnica e o serviço de apoio são adequados. Os finalistas devem fazer demonstrações de software e visitas ao local do usuário.

PASSO 9.2.2 – SELECIONAR HARDWARE, SOFTWARE OU SERVIÇO RELACIONADO

NOME DO PASSO	SELECIONAR HARDWARE, SOFTWARE, OU SERVIÇO RELACIONADO
Número do Passo	9.2.2
Papel Organizacional	Departamento das instalações
Entradas	Propostas dos Fornecedores
Resultados	N/A
Pontos de Integração	Pessoal chave do Departamento
Sumário	Escolher um fornecedor da lista de propostas, isso requer tomar em consideração um conjunto diversificado de critérios de selecção.

O comité de selecção deve elaborar uma lista de critérios a serem utilizados na avaliação de alternativas de automatização. Estes critérios devem ajudar a comissão de selecção a estabelecer prioridades e quantificar as soluções de automação que melhor se adequam às necessidades da organização. Os critérios serão, então, usados para avaliar as propostas dos fornecedores e auxiliar na tomada de decisão de selecção de sistemas.

Com base na avaliação acima, cada fornecedor deve ser classificado de acordo com critérios de gestão para a selecção. A lista de vantagens e desvantagens de cada alternativa também deve ser desenvolvida. O comité de selecção deve, então, recomendar a melhor solução geral, atendendo a estas constatações e conclusões.

Um relatório escrito contendo um resumo das informações acima deverá ser apresentado à administração. O relatório deverá ser complementado com as descrições de cada alternativa e recomendações para as negociações do contracto e actividades de implementação.

Critérios de selecção:

É importante notar que cada organização tem um conjunto único de requisitos para qualquer aplicação de software e que não é possível fornecer uma lista única de requisitos apropriados para cada organização. Organizações diferem em tamanho, infra-estrutura de TI, estilo de comunicação, o nível necessário de segurança, posição de caixa, conhecimento da informática, e capacidades já existentes.



Em Bangladesh, alguns dos estudantes mais jovens do projecto Escola Sangoil UCPEP apoiado pela CRS voltam para casa depois das aulas do período da manhã. Uma vez que completam quatro anos em Sangoil eles entram no sistema primário regular do governo, já com quatro anos de avanço em relação aos seus colegas que não tiveram acesso ao ensino pré-escolar.

As seguintes 14 sugestões são linhas orientadoras para o processo de selecção, mas cada organização deverá ter em consideração cada critério para reflectir as suas necessidades únicas.

1.)	Primeiro, é uma boa ideia verificar os antecedentes do fornecedor, bem como as informações básicas do produto. O principal nesta fase é o preço, pois este varia significativamente em relação aos preços tabelados. Aqui é importante verificar não só as taxas de licença, mas também taxas de manutenção. Os preços de software são uma questão muito difícil e a variação de preços tabelados pode ser mais aplicável a umas organizações do que outras, como por exemplo, o preço por utilizador ao invés do preço por pacote. As empresas de software são de forma geral flexíveis nos seus preços e os preços tabelados são sujeitos a negociação. Também é importante considerar os custos de formação e de implementação, uma vez que estes podem aumentar drasticamente o preço global do software, e muitas vezes inicialmente permanecem escondidos.
2.)	Pode ser útil conhecer o passado da empresa do fornecedor e do produto. A dimensão e a presença global do fornecedor de software poderá ser relevante se as organizações planeiam implementar o sistema em toda a região ou país de operação. Podem também querer verificar a viabilidade económica do fornecedor de software.
3.)	A fim de avaliar as necessidades de expansão é importante considerar o âmbito final de implementação. Uma organização pode começar por implementar um sistema num departamento ou unidade de negócio, e depois querer expandi-lo para toda a organização. Há três aspectos de expansão:
3a.)	A aplicação deve ser passível de expandir em termos de programação. Deve ser fácil para adicionar novos usuários e departamentos a qualquer momento.
3b.)	A base de dados subjacente deve ter uma possibilidade de expansão para permitir a acumulação de dados.
3c.)	A abordagem de comunicação deve ter a possibilidade de expansão, de forma a que seja fácil de disseminar as informações aos utilizadores.
4.)	A linguagem pode também ser um problema para as organizações internacionais. É aconselhável verificar se a aplicação vem em vários idiomas.
5.)	A flexibilidade e a personalização são aspectos importantes. Hoje, as empresas estão menos dispostas a investir em aplicações que não são, por exemplo, capazes de integrar com outras aplicações. Muitas ferramentas oferecem interfaces com pacotes de relatórios, folha de orçamentos, soluções para análise de custos de actividades, ou aplicações de planeamento. A flexibilidade deve também ser fornecida em termos de apoio da metodologia.

6.)	<p>A organização deve considerar as características e as funções. As organizações podem discutir as necessidades em relação às tarefas administrativas e ao controlo de acesso, alerta de excepções, da colaboração e dos relatórios. Deve ser possível atribuir proprietários (e pessoas responsáveis pela entrada de dados), a fim de contactá-los ou enviar lembretes automáticos. Algumas organizações gostam dos emails automatizados e dos fluxos de trabalho, outras organizações não se identificam com essa abordagem ao seu método de trabalho. As organizações podem desejar que o software sirva como apoio do seu trabalho e incluir actividades ou campos de projecto que permitam acompanhar os progressos em relação aos objectivos estratégicos.</p> <p>As organizações precisam decidir qual o nível de segurança necessário no sistema; algumas organizações são muito abertas e compartilham qualquer aspecto do sistema de informação entre todos os funcionários, enquanto outras exigem níveis de segurança muito elevados. Uma organização pode exigir um sistema que consiga fazer relatórios em várias moedas ou relatórios de múltiplas entidades. Tais funções ou características devem ser tidas em conta no processo de selecção.</p>
7.)	<p>O aspecto da comunicação em qualquer implementação de sistema é importante para os utilizadores. As empresas têm de decidir se o software deve estar disponível pela internet ou talvez até mesmo disponibilizado através de rede sem fios - WAP. Algumas soluções de software são capazes de gerar alertas automáticos, e-mails ou mensagens SMS, que podem ser enviadas para indivíduos ou grupos.</p>
8.)	<p>Os requisitos técnicos dependem da infra-estrutura existente em cada organização. Qualquer nova solução de software deve ser capaz de dar suporte à área de trabalho/computador ou sistema operacional de rede já existente. Qualquer discussão sobre os requisitos técnicos deve envolver o departamento de TI.</p>
9.)	<p>Ao considerar o interface do utilizador e apresentação dos dados, as organizações têm de decidir como querem que os dados sejam apresentados na forma de relatórios gerados pelo sistema; as aplicações podem variar desde representações gráficas, até relatórios mais baseados em texto e tabelas.</p>
10.)	<p>As ferramentas oferecem diferentes leques de análise que vão desde as simples capacidades detalhadas à análise multidimensional, funcionalidade complexa de estatística, a previsões, e até mesmo ao cenário de planeamento. As organizações que precisam de funcionalidades de análise mais complexas costumam ter já estabelecidas ferramentas para isso, tendo que decidir se integram ou substituem as mesmas. A funcionalidade de análise inclui também o número de exibições gráficas (a partir de gráficos de barras para gráficos 3D avançados) e as configurações de tolerância. Os requisitos em termos de gráficos e tabelas dependem das medidas que a organização rastreia e das suas necessidades de visualização. É especialmente importante incluir os analistas de negócios em discussões sobre esses requisitos.</p>

11.)	O sistema deve ser capaz de fornecer mecanismos de cópia de segurança (<i>back-up</i>) internos e externos. Também deve ser capaz de manter um controlo de auditoria, importante para referências futuras.
12.)	Os fornecedores oferecem diferentes níveis de serviço. Alguns não oferecem suporte à implementação, atribuindo este trabalho às empresas de consultoria. Outros fornecedores oferecem um serviço detalhado, que inclui a implementação e uma linha directa de apoio. As organizações precisam de ser claras sobre o tipo de apoio que precisam e se o fornecedor ou parceiros podem fornecer o nível de apoio desejado.
13.)	As organizações devem considerar os desenvolvimentos futuros e a frequência de lançamento do produto, o que pode indicar a atenção do fornecedor e compromisso para com o produto. Também é importante conhecer a visão do futuro do fornecedor do software, o que irá influenciar o desenvolvimento futuro do produto. As empresas devem partilhar a sua visão do futuro com o fornecedor do software, a fim de garantir a compatibilidade futura.
14.)	<p>É importante saber se o software está no início ou no final de seu ciclo de vida, a fim de avaliar os riscos associados à compra do produto. Produtos no final do seu ciclo de vida muitas vezes têm uma funcionalidade muito robusta e uma grande base de clientes. O perigo destes produtos é que eles têm uma tecnologia mais antiga e comparados com o novo software muitas vezes são difíceis de modificar. Estes sistemas também poderão ser menos intuitivos para os utilizadores, ter baixas capacidades de produzir relatórios, e ter um alto risco de não serem continuados no futuro. Além disso, o fornecedor pode não prestar muito apoio ao produto, pode não desenvolver e aperfeiçoar o produto, ou pode estar a concentrar os seus recursos e esforços em novos produtos. Se o fornecedor interrompe o produto, os clientes terão de investir em licenciamento e implementação de um novo sistema de software.</p> <p>Os produtos no início do seu ciclo de vida tiram partido da tecnologia mais recente. O problema com estes produtos é que, criar software é um empreendimento tão complexo, que geralmente na sua fase inicial tem lacunas a nível funcional e pode ser instável devido aos vários “virus” ou anomalias. Mesmo que o software seja relativamente livre de virus, as versões recentes geralmente não têm especialistas em implementação adequadamente formados, recursos de formação ou um suporte técnico completo.</p>

PASSO 9.2.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

NOME	IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA
Número	9.2.3
Papel Organizacional	Departamento das instalações
Entradas	N/A
Resultados	N/A
Pontos de Integração	Pessoal chave do departamento
Sumário	Após escolher um fornecedor, será necessário negociar um contrato antes de implementar o sistema. Após a implementação, é importante agendar uma revisão pós-implementação.

1. Negociar contratos de Hardware, Software e Serviços

Uma vez que os finalistas foram identificados através do processo de avaliação, os contratos de hardware, software e serviços devem ser negociados. Durante as fases iniciais das negociações do contrato, a organização pode optar por trabalhar com mais do que um fornecedor com o objectivo de melhorar a negociação com o melhor fornecedor. Os contratos devem incluir provisões que protejam ambas as partes que deverão ser revistas por um advogado com experiência nos aspectos técnicos de hardware, software e serviços relacionados.

2. Implementar o Sistema

O processo de implementação deve ser um esforço conjunto envolvendo potencialmente pessoal da organização, o pessoal do fornecedor, e o pessoal externo da consultoria, tal como solicitado. O plano de implementação deve fornecer detalhes específicos sobre as actividades, responsabilidades e prazos para o processo de implementação.

3. Realizar uma revisão pós-implementação

Quando o processo de implementação estiver concluído, deverá realizar-se uma revisão pós-implementação. Isto normalmente implica uma revisão do novo sistema para demonstrar à direcção que as necessidades estão a ser realizadas e que o sistema está a funcionar satisfatoriamente. Os pontos fortes e fracos devem ser especificamente identificados e deverá ser desenvolvido um plano para resolver qualquer lacuna grave.



Acampamento de solidariedade de jovens de Ruanda participando em actividades.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A FUNCIONALIDADE DAS TIC

LISTA DE VERIFICAÇÃO	PREENCHER
Existem políticas e procedimentos de orientação e regulamentação na utilização de equipamentos de TIC?	
Essas políticas são divulgadas pelo pessoal?	
Existem procedimentos de monitorização (levados a cabo pelo pessoal das TI) para avaliar a implementação bem sucedida das políticas e procedimentos?	
Existem políticas e procedimentos para conduzir e regular os empregados nas seguintes áreas?	
Criação e utilização de contas de <i>email</i>	
Abuso e uso pessoal dos <i>emails</i>	
Confidencialidade da informação	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a governar as seguintes áreas?	
Padrões de hardware e software	
Configurações de software, implementação e instalação	
Licenças e direitos de autor de software	
Protecção antivírus do sistema	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a conduzir a gestão do fornecimento de energia nas seguintes áreas?	
Padrões de equipamento e especificações UPS (fornecimento de energia ininterrupto)	
Sistemas UPS (para prevenir perda de dados)	
Poupança de energia (desligar a energia à noite e aos fins-de-semana e nos feriados nacionais)	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a regular a aquisição dos equipamentos e software de TI?	
Pedido e aprovação	
Entrega	

Inspecção pelo pessoal das TI	
Alocação (para o pessoal), configuração e instalação	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a gerir o equipamento das TI disponível?	
Existem políticas e procedimentos a orientar e regular as configurações e a gestão da rede (LAN)?	
Existem políticas e procedimentos para as seguintes áreas de segurança de informação e de computadores?	
Utilização pessoal de computadores e software	
Carregamento e descarregamento de informação de sítios relacionados (ou não) com a área de negócio	
Partilha e troca de dados	
Aceder a dados e informação confidencial	
Enfrentar a violação de privacidade	
Existem procedimentos padrão para fazer s seguintes considerações da cópia de segurança (backup)?	
Atribuição de responsabilidade	
Cópia de segurança dos meios	
Cópia de segurança dos dados fora do local principal	
Existe um plano de recuperação para desastres?	
Existem políticas e procedimentos a regular as seguintes considerações de um dado acordo de nível de serviço?	
Detalhar o contrato padrão	
Nível no serviço de apoio	
Duração dos serviços e horas de apoio	
Tempo de resposta	
Acesso a informação e confidencialidade	

REFERÊNCIAS

- Classe, A. (1999). Performance anxiety. *Accountancy*, 123(1267), 56–8.
- Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide*. Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice, France.
- Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–76.
- Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection. In *LPTF Finance Management System Selection Plan*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection's effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement*, February/March, 7–15.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting*, 11(17), 38–44.
- Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. *Info World*, 23(2), 32.
- Technology Evaluation Centers. (2010). *Accounting*. Retrieved from <http://accounting.technologyevaluation.com>
- Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review*, June.
- Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sa

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org



Capítulo 10: Monitorização e Avaliação (M&A)



Foto de capa: Susan Thubi, oficial de saúde na clínica de Nazareth Holy Family em Limuru, no Quênia, verifica o registo dos pacientes que visitaram o centro de saúde para o tratamento.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org

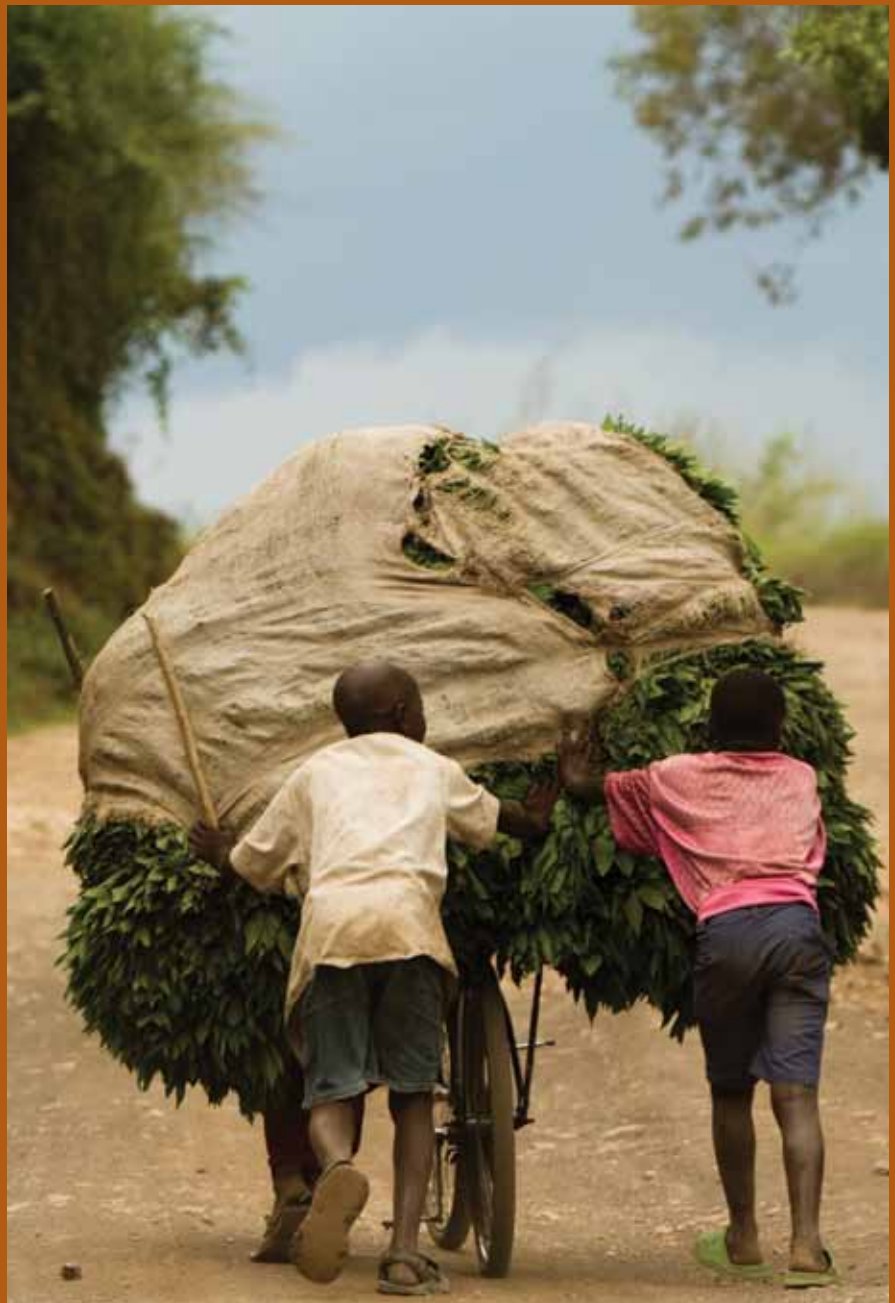
CONTEÚDOS

Mapa de Processo de Monitorização e Avaliação	2
Propósito deste Guia	3
Qual a Função da M&A?.....	5
Sumário deste Guia	7
Princípios-chave da Função de M&A	8
Processo de Negócio M&A 10.1 –	
Desenvolver um Enquadramento de M&A.....	9
Passo 10.1.1 – Desenvolver um Enquadramento de Resultados.....	10
Passo 10.1.2 – Criar um Enquadramento de Planeamento Lógico.....	13
Passo 10.1.3 – Escrever a Narrativa de M&A	16
Processo de Negócio de M&A 10.2 – Estabelecer um sistema de M&A...18	
Passo 10.2.1 – Criar um Manual Operacional de M&A.....	19
Passo 10.2.2 – Estabelecer um Sistema Comunitário de M&A.....	23
Passo 10.2.3 – Testar previamente Formulários, Formação do Pessoal e Comunicar o Sistema de M&A	25
Processo de Negócio M&A 10.3 – Implementação do Sistema de M&A ..28	
Passo 10.3.1 – Organizar a Gestão dos Dados no Sistema de M&A do Projecto	29
Passo 10.3.2 – Gerir as Avaliações	32
Passo 10.3.3 – Utilizar a Informação de M&A para Aprendizagens e Tomadas de Decisão.....	35
Lista de Verificação de Conformidade para a M&A	38
Glossário.....	40
Referências	44
Anexo A: Enquadramento de Resultados Melhoria da Produtividade Agrícola e das Receitas através do Projecto de Agricultura Mínima, RD do Congo.....	45
Anexo B: Tradutor Mestre: Comparação de Enquadramento de Planeamento Lógico.....	46
Anexo C: Folha para Trabalhar com Enquadramento de Planeamento Lógico.....	47
Anexo D: Enquadramento de Planeamento Lógico Melhoria da Produtividade Agrícola baseada no Projecto de Plantio Directo, RD do Congo	50
Anexo E: Mapa de Fluidez dos Dados: O Projecto de Agricultura Mínima (NTA).....	52
Anexo F: Instruções para os Registos de Presença Diária	53
Anexo G: Mapa de Comunicação e Relatórios (resumido): O Projecto de Agricultura de Plantio Mínima (NTA)	54
Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras de Aprendizagens de Discussões de Acção.....	55
Anexo I: Gestão dos Dados: Sumário de Bases de dados de Monitorização e Avaliação	56
Anexo J: Shortcuts Newsletter.....	58

ACRÓNIMOS

CRS	Catholic Relief Services
DIP	Plano de Implementação Detalhado
IPTT	Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho
LADs	Aprendizagem de Discussões de Acção
M&A	Monitorização e Avaliação
OE	Objectivo Estratégico
RH	Recursos Humanos
RI	Resultados Intermédios
SPSS	Pacote Estatístico para as Ciências Sociais
TAMP	Terminal de Abertura Muito Pequena (uma forma de comunicação por satélite)
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

CAPÍTULO 10: MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO (M&A)



CHEIL D. WALSH PARA CRS

Camponeses da aldeia de Ngumba, na República Democrática do Congo, transportam folhas de mandioca para o mercado nas suas bicicletas.

MAPA DE PROCESSO DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

**Desenvolver um
Enquadramento
de M&A**

Processo 10.1

Tens objectivos que orientam o teu processo de Monitorização e Avaliação?
ver página 9

**Estabelecer
o sistema de
M&A**

Processo 10.2

Tens um plano para transformar os indicadores em formulários de informação?
ver página 18

**Implementar
o sistema de
M&A**

Processo 10.3

Tens um plano para levar a cabo o sistema de M&A que criaste?
ver página 28

PROPÓSITO DESTE GUIA

O propósito do Capítulo 10 é permitir a compreensão de uma parte das actividades essenciais na criação e implementação de um sistema de monitorização e avaliação (M&A). Dependendo da escala do projecto, a M&A pode ser um processo envolvente para o qual poderá ser necessário apoio. Este capítulo apresenta um guia para compreender os conceitos e as actividades principais de M&A; este capítulo *não* pretende ser um manual como-fazer.

Uma boa M&A começa durante a concepção do projecto. Nesta altura, define-se o propósito do projecto e desenvolve-se uma estratégia para lidar com as oportunidades e os desafios identificados. Os processos para desenvolver um conjunto de objectivos são conduzidos de forma a apoiar a concepção, o estabelecimento e a implementação de um sistema de M&A de alta qualidade para o projecto. A Tabela 10.1 resume os passos da criação do projecto.

Tabela 10.1 Elementos-chave da Concepção de Projecto que Sustenta um Projecto de M&A de Alta Qualidade

ELEMENTOS-CHAVE DA CRIAÇÃO DO PROJECTO	DESCRIÇÃO
Desenvolver as ideias do projecto (ou conceito)	Uma descrição breve e estruturada de um conjunto de ideias preliminares e um esboço de um projecto proposto. Isto é feito antes do compromisso de detalhar a concepção do projecto e o desenvolvimento da proposta.
Planear a concepção do projecto	Uma calendarização com o detalhe de todas as actividades da concepção do projecto, tais como a análise das partes interessadas, avaliações, etc. Para cada actividade, atribui uma pessoa responsável e estabelece um orçamento.
Realizar uma análise das partes interessadas	Um processo que permite a identificação das partes interessadas importantes e a decisão sobre a melhor forma de envolvê-las nos diferentes estádios da concepção, estabelecimento e implementação do sistema de M&A do projecto.
Realizar as avaliações necessárias	Avaliações que recolhem informação para as decisões da concepção de projecto. Isto irá ajudar a compreender a situação em termos geográficos, políticos, sociais, económicos e questões culturais.
Analisar e estabelecer os objectivos do projecto	Identificação de uma gama de possíveis objectivos para o projecto que se está a conceber. Os objectivos devem ser analisados, questionando “Por que é que seleccionei estes objectivos de projecto?”
Rever as diferentes estratégias do projecto	Provavelmente, existem muitas estratégias possíveis para o alcance dos objectivos. Na agricultura, por exemplo, há diversas abordagens para aumentar a produtividade. É nesta altura do processo que irá decidir quais as abordagens específicas que serão utilizadas neste projecto em particular.

O sistema de M&A do projecto é fundado no trabalho da concepção de projecto. O resto do capítulo irá guiá-lo através dos três processos de negócio¹ exigidos para a M&A de alta qualidade:

1. **Desenvolver o enquadramento de M&A** durante o planeamento de projecto para a inclusão no projecto de propostas submetidas aos doadores. Este trabalho de criação potencia uma fundação forte para o estabelecimento de um sistema de M&A de projecto, depois de ter sido concedido um financiamento.
2. **Estabelecer o sistema de M&A** baseado nos compromissos estabelecidos na proposta com respeito aos objectivos e os indicadores.
3. **Implementar o sistema de M&A** para que o pessoal do projecto possa gerir o projecto, assim como documentar e aprender com os resultados.

Os projectos de alta-qualidade dependem de uma monitorização cuidadosa das actividades e dos resultados, de forma a seguir o progresso no alcance de um impacto positivo nas vidas das pessoas carenciadas e marginalizadas. Os dados recolhidos durante a implementação do projecto apoiam os gestores do projecto que tomam decisões operacionais e estratégicas por vezes difíceis. A qualidade da M&A também é essencial para reter lições aprendidas, de forma a gerir, aplicar e partilhar conhecimento dentro da organização.

¹ Os processos descritos no Capítulo 10 foram em grande parte retirados de materias dos Serviços de Apoio Católicos. Particularmente, os seguintes documentos foram utilizados: Hagens *et al.* (2009), Hahn e Sharrock (2010), e Stetson *et al.* (2004 e 2007).

QUAL A FUNÇÃO DA M&A?

Monitorização: A monitorização de informação de alta qualidade potencia tomadas de decisão atempadas, assegura a responsabilização do projecto e providencia uma fundação robusta para a avaliação e a aprendizagem. É através da contínua monitorização do desempenho do projecto que se tem a oportunidade de aprender sobre o que está a correr bem e que desafios estão a surgir. As descrições de trabalho de pessoal envolvidas na gestão e implementação de projecto devem incluir as responsabilidades designadas de M&A.

Avaliação: Dependendo do propósito específico, uma avaliação de alta qualidade fornece informação que permite melhorar um projecto decorrente, avaliar os méritos gerais do projecto, ou criar conhecimento acerca do que funciona ou não, para influenciar a estratégia e a política da organização.

A maioria das avaliações considerará um ou mais dos seguintes critérios:²

1. *Relevância* – O projecto teve em consideração as necessidades dos membros da comunidade?
2. *Eficiência* – O projecto funcionou com o menor custo possível?
3. *Eficácia* – O projecto alterou práticas existentes de uma maneira benéfica?
4. *Impacto* – Qual o efeito dessas mudanças?
5. *Sustentabilidade* - As mudanças são sustentáveis?

Apesar de a monitorização incluir de forma natural elementos de avaliação, existem diferenças claras entre os dois processos. A Tabela 10.2 realça essas diferenças.



JOE WEBER/ORS

Membros da banda St. Patrick All-Star, em Old Harbor Bay, na Jamaica, marcham após o furacão Dean, em Setembro de 2007.

² Para mais informações acerca destes cinco critérios de avaliação, ver OECD/DAC (1991).

Tabela 10.2 Diferenças entre Monitorização e Avaliação

MONITORIZAÇÃO	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA OU FINAL
Fornecer informação que permite ao pessoal da gestão avaliar o progresso da implementação e tomar decisões atempadamente.	Apoia-se em dados mais detalhados (por exemplo, provenientes de pesquisas e estudos) além dos recolhidos através do sistema de monitorização, para compreender mais profundamente o projecto.
Preocupa-se em verificar se as actividades do projecto estão a ser executadas, se os serviços estão a ser prestados e se o projecto está a conduzir às mudanças de comportamento desejadas descritas na proposta de projecto.	Avalia os resultados e o impacto a um nível mais alto e poderá verificar algumas descobertas da monitorização. As avaliações devem explorar os resultados antecipados, tanto como os imprevistos.
É uma actividade interna do projecto.	Podem ser executadas externamente (particularmente as avaliações de final de projecto), embora devam envolver a participação activa do pessoal do projecto.
É uma parte essencial de uma boa prática de gestão diária.	É uma actividade essencial num processo de aprendizagem dinâmico a longo-prazo.
É uma parte essencial da gestão do dia-a-dia e deve ser integrada dentro da estrutura de gestão do projecto.	É importante para tomar decisões sobre a direcção geral do projecto.
Tem lugar durante a fase de implementação.	Ocorre em pontos pré-determinados durante a implementação. Outras avaliações mais pequenas podem ser executadas para ir ao encontro de necessidades de informação específica ao longo do processo.
Normalmente centra-se na questão "Estamos a fazer as coisas da forma correcta?"	Normalmente centra-se na questão "Estamos a fazer a coisa correcta?"

M&A é uma actividade de apoio que tenciona melhorar o trabalho daqueles envolvidos na gestão e implementação do projecto. M&A nunca se deve tornar num fardo demasiado pesado que abrande a implementação. Se for este o caso, reveja o estabelecimento do sistema de M&A durante o planeamento da implementação detalhada, e questione sempre se está a ser recolhida demasiada informação ou se estão a ser alocados recursos suficientes de tempo, pessoal e recursos financeiros, para recolher os dados importantes.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Processo de Negócio 10.1 explica em três passos como desenvolver o Enquadramento de Resultados, o Enquadramento de Planeamento Lógico e a narrativa de M&A. Esta secção pressupõe que o trabalho inicial de concepção do projecto já está concluído. Os passos realçados no Processo de Negócio 10.1 vai permitir que estabeleça um sistema detalhado de M&A.

Passo 10.1.1 analisa o desenvolvimento de um sistema de M&A em partes facilmente compreensíveis para a criação de um Manual Operacional de M&A. O **Passo 10.1.2** descreve o processo para assegurar a participação activa dos membros da comunidade na concepção de um sistema de M&A e o **Passo 10.1.3** define um processo de tornar um sistema operacional, incluindo o teste no terreno do sistema. Manter um processo transparente e participativo ajuda a ter a certeza que cada membro do pessoal tem uma compreensão clara do projecto e do seu papel na monitorização, avaliação e actividades de aprendizagem do projecto.

Processo de Negócio 10.2 descreve o processo de negócio para estabelecer um sistema de M&A após a concessão de um financiamento. Aumenta o Passo 10.1 e assegura que os objectivos do projecto e os seus indicadores estão relacionados com um sistema coerente de recolha, análise e relatório de dados.

Processo de Negócio 10.3 discute os passos importantes na implementação de um sistema de M&A. **Passo 10.3.1** demonstra como gerir os dados de forma qualitativa e quantitativa. **Passo 10.3.2** fornece conselhos acerca do planeamento, gestão e comunicação de avaliações que oferecem oportunidades de aprendizagem para o pessoal do projecto. Finalmente, o **Passo 10.3.3** realça que, devido ao tempo e dinheiro envolvido, a M&A deve ter em consideração a forma como a informação recolhida será utilizada.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DE M&A

Enquanto agente do desenvolvimento, presta serviço aos pobres e aos marginalizados. A sua responsabilidade é envolver e dar poder às comunidades em programas que melhoram e enriquecem a sua vida. São colocados à sua disposição recursos significativos para apoiar esforços humanitários e de desenvolvimento pelos quais será responsabilizado. Proceder a uma M&A de boa qualidade irá promover melhores aprendizagens e fortalecer a responsabilização para as partes interessadas.

A boa qualidade de M&A promove uma melhor aprendizagem e fortalece a prestação de contas para as partes interessadas.

M&A orienta-se pelos seguintes princípios-chave:³

1. *Inquérito Sistemático* – Inquéritos de conduta do pessoal que reúnem dados quantitativos e qualitativos de uma forma sistemática e de alta qualidade.
2. *Honestidade/Integridade* – O pessoal demonstra honestidade e integridade no seu próprio comportamento e contribui para a honestidade e integridade de todo o processo de negócio de M&A.
3. *Respeito pelas Pessoas* – O pessoal respeita a segurança, a dignidade e o valor-próprio dos entrevistados, participantes do programa, clientes e outras partes interessadas da M&A.
4. *Responsabilidades perante as partes interessadas* – Os membros do pessoal articulam e têm em consideração a diversidade dos diferentes interesses e valores das partes interessadas que são relevantes para as actividades do processo de M&A.

Algumas dimensões éticas importantes da actividade de M&A são discutidas brevemente em Hagens (2008).

³ Adaptado de American Evaluation Association (2004).

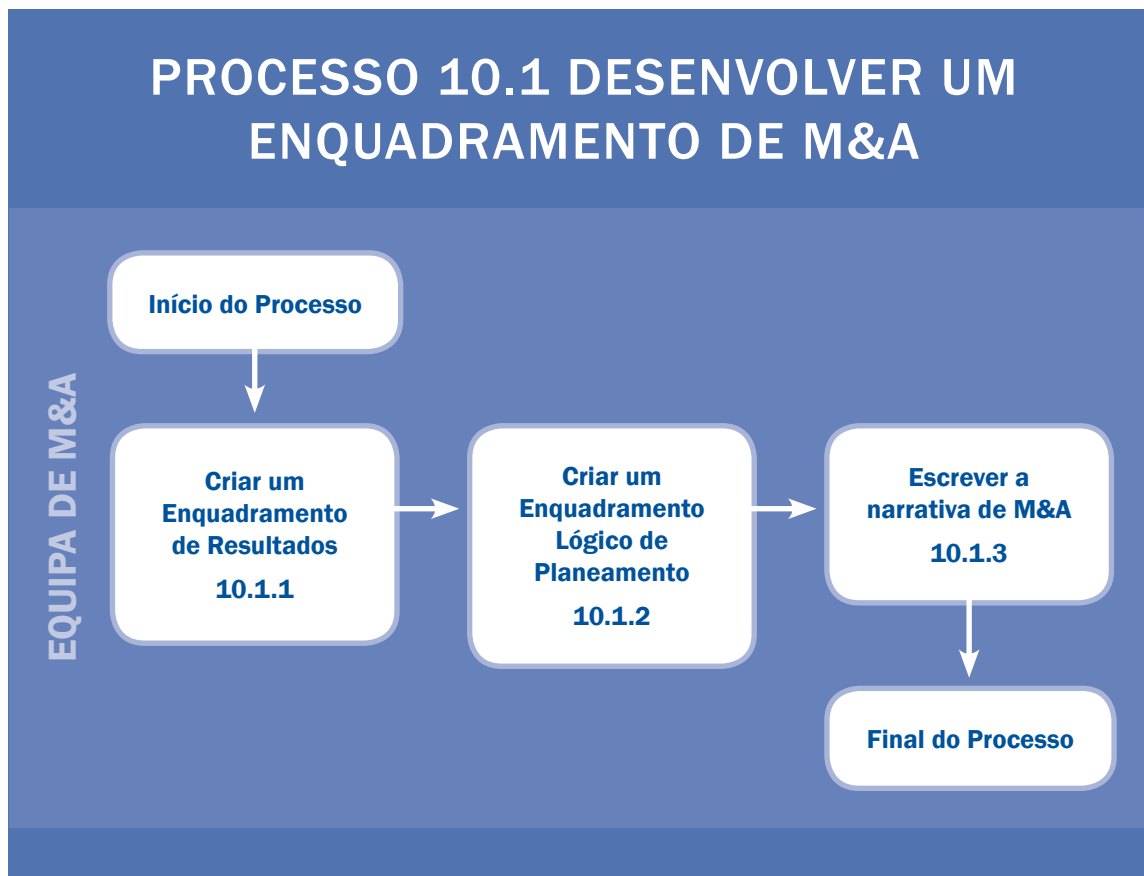
PROCESSO DE NEGÓCIO M&A

10.1 – DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Apreendeu que o sistema de M&A do projecto é construído a partir do trabalho realizado durante a concepção do projecto. Agora é a altura de desenvolver um enquadramento de M&A. Uma característica-chave deste trabalho é a identificação de um conjunto de objectivos, estruturados de maneira a providenciar uma fundação sólida para a concepção, estabelecimento e operação do sistema de M&A. Várias ferramentas de M&A podem ser utilizadas para desenvolver um enquadramento de M&A; esta secção descreve duas das mais conhecidas ferramentas de planeamento de M&A e fornece orientação sobre como desenvolver uma narrativa descrevendo o sistema de M&A para inclusão na proposta de projecto.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.1.1 – DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS

NOME DO PASSO	DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS
Número do Passo	10.1.1
Entradas	Conclusão dos elementos da concepção do projecto <i>Anexo A: Exemplo de um Enquadramento de Resultados</i> <i>Anexo B: Tradutor Mestre</i>
Resultados	Quadro de resultados
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Um quadro de resultados fornece uma representação gráfica do seu projecto. Resume os elementos-chave do projecto criando ligações entre diferentes níveis de objectivos, demonstrando uma relação de causa e efeito.

Um enquadramento de resultados (ver *Anexo A: Exemplo Enquadramento de Resultados*) é uma ferramenta de planeamento excelente porque encoraja um pensamento claro e estratégico na fase de concepção do projecto. Fornece uma página com uma visão global do coração do projecto. É frequentemente utilizado por aqueles que não estão envolvidos directamente no projecto para ter uma visão geral precisa do propósito principal do projecto e das intervenções principais.

Um enquadramento de resultados fornece uma visão instantânea dos diferentes níveis de objectivos do projecto. Demonstra uma organização vertical de níveis de descrições de objectivos – conhecidos como “objectivos hierárquicos” – e permite ao leitor verificar como o sucesso de um nível pode levar ao sucesso noutra nível. O quadro de resultados reflecte a estratégia do projecto, também conhecida como “teoria da mudança”, que descreve a forma como a equipa de concepção do projecto pensa que o projecto vai funcionar.

A hierarquia reflecte os seguintes níveis de objectivos:

- *Meta* – é o objectivo de desenvolvimento a longo-prazo, para o qual este projecto contribui.
- *Objectivo(s) estratégico(s)* – Este é, sem dúvida, o nível de objectivos

mais importante porque estabelece o propósito do projecto. Os objectivos estratégicos definem os benefícios a serem gozados pelos grupos-alvo perante o sucesso da implementação do projecto.

- *Resultados Intermédios* – Estes reflectem a compreensão/utilização dos resultados do projecto pelos participantes, normalmente reflectindo uma mudança de comportamento.
- *Resultados*– Estes são os resultados do projecto, tais como o aumento do conhecimento e de competências de agricultores, mudança de atitudes ou entrega de outros benefícios. Inclua estes resultados no enquadramento de resultados porque representam as intervenções específicas do projecto e clarificam a estratégia proposta.
- *Actividades* – Apesar de não estar presente no enquadramento de resultados, estes são demonstrados no enquadramento de planeamento lógico (ver **passo 10.1.2.**) Estas são as tarefas realizadas, reflectidas no plano de acção anual do projecto. As actividades nunca são apresentadas num enquadramento de resultados mas são incluídas no enquadramento de planeamento lógico, que é apresentado no passo seguinte.

Anexo A: Exemplo de um Enquadramento de Resultados é um enquadramento de resultados modificado de um projecto de Catholic Relief Services (CRS). Neste exemplo, vemos que os Objectivos Estratégicos (OE) estipulam o propósito principal do projecto, ou seja, que as famílias do campo irão gozar de uma maior produtividade agrícola e de receitas no final do projecto. O alcance dos OE é uma ambição viável dados os recursos disponíveis e a duração do projecto. Os Resultados Intermédios (RI) reflectem as mudanças necessárias sobre as práticas correntes, para se conseguir atingir os OE. No exemplo, os RI indicam uma expectativa de que serão utilizadas práticas de agricultura de plantio directo, que os agricultores irão adoptar abordagens aperfeiçoadas de gestão dos recursos naturais, e que se irão organizar entre eles para comercializar a sua produção. A teoria da mudança do projecto é a de que se estes três RI forem atingidos, então a produtividade agrícola e as receitas irão aumentar.

À medida que desenvolve uma compreensão dos enquadramentos de resultados, considere o seguinte:

- *Comece cedo* – Faça um esboço de um enquadramento de resultados cedo no estágio da concepção do projecto, muito antes da sua avaliação e análise do problema. Isto irá permitir que estipule de forma clara o seu pensamento acerca da sua teoria da mudança. Inclui o enquadramento de resultados na nota de ideias do projecto.
- *Disponibilize tempo* – O enquadramento de resultados parece



FOTO CORTESIA DE MARLYNN HEWITT

Grupos de vulneráveis sofrem desproporcionalmente de tribulação no Médio Oriente.

simples, mas requer tempo. A sua versão inicial será provavelmente revista durante o processo de concepção. Estas revisões reflectem as discussões e os debates que irão ocorrer, à medida que os objectivos do projecto começam a ser mais focalizados.

- *Utilize-o como uma visão instantânea* – Utilize o enquadramento de resultados para clarificar o seu pensamento. Não complique demasiado – o enquadramento de resultados deve ser mantido o mais simples possível. Não tenha mais do que três objectivos estratégicos.
- *Não se deixes intimidar* – Quanto mais utilizar o enquadramento de resultados, mais à vontade se irá sentir com ele.
- *Conheça a terminologia* – É importante verificar que cada doador tem a sua própria terminologia para descrever os diferentes níveis numa hierarquia de objectivos (ver *Anexo B: Tradutor Mestre*). Verifique sempre a mais recente informação sobre este ponto.

Utilize o Exemplo de um Enquadramento de Resultados e os resultados do esforço de concepção do projecto para desenvolver um enquadramento de resultados que reflecta a concepção e a estratégia do teu projecto proposto.

PASSO 10.1.2 – CRIAR UM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

NOME DO PASSO	CRIAR UM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO
Número do Passo	10.1.2
Entradas	Enquadramento de Resultados <i>Anexo C: Folha para Trabalhar com o Enquadramento de Planeamento Lógico</i> <i>Anexo D: Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico</i>
Resultados	Enquadramento de Planeamento Lógico
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Existem muitas variações da matriz de planeamento lógico mas normalmente incluem a hierarquia de objectivos descrita no Passo 10.1.1 , indicadores de desempenho relacionados e métodos de medição associados, e pressupostos críticos que sustentam a progressão lógica ascendente do enquadramento.

Um Enquadramento de Planeamento Lógico é a matriz que permite desenvolver mais profundamente o trabalho realizado no **Passo 10.1.1**. Enquanto o Enquadramento de resultados é uma visão instantânea dos objectivos de alto nível do projecto, o Enquadramento de Planeamento Lógico fornece informação acerca das actividades, indicadores de desempenho para cada objectivo, uma breve descrição de como os dados serão medidos ou recolhidos e pressupostos críticos que sustentam a teoria da mudança do projecto. A matriz utilizada no Enquadramento de Planeamento Lógico é demonstrada na Tabela 10.3.

Tabela 10.3 Matriz do Enquadramento de Planeamento Lógico

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIÇÃO/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
Meta			
Objectivos estratégicos			
Resultados Intermédios			
Resultados			
Actividades			

Fonte: Stetson et al, 2004: 99.

Construir um Enquadramento de Planeamento Lógico segue um padrão geral, mas é, ao mesmo tempo, um processo interactivo e dinâmico, no qual poderá desenvolver muitos esboços antes de finalizar um. As tarefas essenciais para concluir um Enquadramento de Planeamento Lógico são as seguintes (ver também Anexo C: *Folha para Trabalhar com um Enquadramento de Planeamento Lógico*):

- 1. Preencha a coluna um.** Utilize o equadramento de resultados criado no **Passo 10.1.1** para preencher a primeira coluna com a descrição da meta, objectivos estratégicos, resultados intermédios e resultados. No Anexo D: *Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico* pode verificar que os objectivos no quadro de resultados foram copiados para a coluna um do Enquadramento de Planeamento Lógico. Acrescente as actividades para cada um dos resultados; não faça listas detalhadas das actividades mas sim categorias principais tais como “formar mulheres agricultoras sobre sementes aperfeiçoadas” e “desenvolver um manual ou promover a educação das raparigas”.
- 2. Preencha a coluna quatro.** Trabalhe de baixo para cima para preencher a coluna quatro. Os pressupostos críticos representam os factores que caem fora do controlo do projecto, mas sustentam o seu sucesso no final. Por exemplo, o sucesso de um projecto pode ser construído nos pressupostos críticos que uma parte interessada

irá cumprir os seus compromissos; o fracasso nesse compromisso irá pôr em causa esse sucesso. Ver o *Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico*. **Se** os agricultores formarem associações e forem sensibilizados para as vantagens da agricultura de plantio directo (Actividades) **e** os chefes das aldeias aprovarem o acesso à terra para colheitas de demonstração (o pressuposto crítico que liga Actividades aos RI), **então** os agricultores irão perceber como a agricultura de plantio directo aumenta a produtividade comparada com os métodos tradicionais. Os pressupostos críticos são mais importantes em níveis mais baixos de objectivos porque é aqui que os pressupostos sobre eventos imprevistos têm uma maior influência. Baseado nas suas discussões sobre os pressupostos críticos, poderá necessitar de visitar a coluna um para adicionar outras actividades que reduzam o risco do projecto.

- 3. Preencha as colunas dois e três.** Comece do princípio e vá descendo porque, no processo de selecção dos indicadores de desempenho e dos métodos de medida, poderá encontrar objectivos que não podem ser medidos tal como estipulados e, por isso, precisam de ser revistos. Por sua vez, isto poderá exigir uma revisão de outros mais abaixo da matriz . Inclui um balanço dos dados qualitativos e quantitativos. Poderá demorar tempo a decidir sobre todos os indicadores e os métodos de medição e, depois, assegure que correspondem à declaração de objectivo. Leve o tempo necessário para completar estas colunas, pois são a força motora do sistema de M&A do teu projecto. De realçar que o cabeçalho da Coluna 3 no *Exemplo de Enquadramento de Planeamento Lógico* indica que todos os dados indicadores serão descritos no Manual Operacional de M&A (ver **Passo 10.2.1.**) Deve-se realçar, também, pode existir mais do que um indicador para cada um dos objectivos.
- 4. Finalizar o Enquadramento de planeamento Lógico.** Depois de terminado o enquadramento, concilie qualquer alteração nas declarações de objectivos com aquelas no esboço do Enquadramento de resultados.



Voluntários da Caritas Concepción arrumam os kits de roupa que foram preparados para apoiar as pessoas deslocadas após o terremoto e o tsunami que assolaram o Chile em 2010.

PASSO 10.1.3 – ESCREVER A NARRATIVA DE M&A

NOME DO PASSO	ESCREVER A NARRATIVA DE M&A
Número do Passo	10.1.3
Entradas	Enquadramento de resultados Enquadramento de Planeamento Lógico
Resultados	Narrativa de M&A
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Utilize os resultados do Passo 10.1.1 e do Passo 10.1.2 para desenvolver uma narrativa de M&A. A narrativa irá adicionar detalhes à monitorização e avaliação delineada nos passos precedentes. São propostos tópicos para a narrativa de M&A mas a orientação dos doadores deverá ser utilizada, no caso de ser fornecida.

Na narrativa, irá descrever o sistema de monitorização e as avaliações planeadas do projecto. Os leitores da narrativa de M&A devem ser capazes de avaliar a adequação dos seus planos e devem ter confiança na sua capacidade para realizar as actividades de M&A propostas. É provável que os doadores tenham os seus próprios requisitos para os conteúdos da narrativa de M&A, por isso a orientação dos doadores deve ser seguida, quando aplicável.

De um modo geral, a narrativa de M&A deve descrever os seus planos para o seguinte:

- Monitorização do projecto
- Avaliações de base, intermédias e finais

Monitorização do Projecto

A narrativa será baseada no enquadramento de resultados e no Enquadramento de Planeamento Lógico completos. Descreva o sistema proposto que irá assegurar que os dados de indicadores de desempenho são recolhidos, analisados e relatados. A narrativa de M&A é uma oportunidade para descrever de forma mais detalhada os métodos que tenciona que sejam aplicados na recolha e análise dos dados, e de relatar o progresso do projecto decorrente e o alcance dos objectivos estratégicos. A narrativa deve

descrever a participação dos beneficiários no sistema de M&A para que as suas contribuições possam informar tomadas de decisão internas e relatórios do projecto.

A narrativa irá incluir uma descrição de como os dados criados serão utilizados pelo pessoal do projecto para avaliar a necessidade de modificações nas operações planeadas do projecto. É importante descrever brevemente os seus planos para reuniões de projecto internas e outros eventos relacionados que irão utilizar a informação criada pelo sistema de monitorização do projecto.

Dependendo da escala e complexidade do projecto, poderá ser útil incluir outras ferramentas de M&A que definirão mais aprofundadamente o sistema de M&A, incluindo as duas listadas de seguida:⁴

- *Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho* – para fornecer detalhes dos valores de base (quando disponíveis) e as metas de desempenho que foram estabelecidas para cada ano do projecto para projectos a longo-prazo. Para projectos mais pequenos, poderá ser mais simples integrar a informação-alvo com a declaração do indicador de desempenho na segunda coluna do Enquadramento de Planeamento Lógico.
- *Calendário de M&A* – para fornecer um calendário detalhado das actividades de M&A e dos eventos que está a planear, incluindo o estabelecimento do próprio sistema de M&A (ver **Passo 10.2.1**).

Avaliações de Base, Intermédias e Finais

O tamanho e a complexidade do projecto irá determinar, em larga medida, como as avaliações de base e as finais serão melhor conduzidas. Normalmente, os prestadores externos de serviço de M&A realizam a avaliação final. A narrativa irá indicar quando é que espera realizar tanto a avaliação de base como a avaliação final, e uma delineação do método de avaliação que tenciona utilizar.

Poderá decidir que a duração do projecto exige uma avaliação intermédia. Utilize a narrativa para descrever o seu propósito, o tipo de informação que tenciona criar e de que forma essa informação irá orientar as operações subsequentes do projecto.

Terminou, então, o processo de criação do enquadramento do seu sistema de M&A. Na próxima secção, irá aprender a estabelecer o sistema de M&A, assim que o financiamento tenha sido concedido.

⁴ Ambas as ferramentas são descritas no Capítulo IV de Stetson et al. (2004).

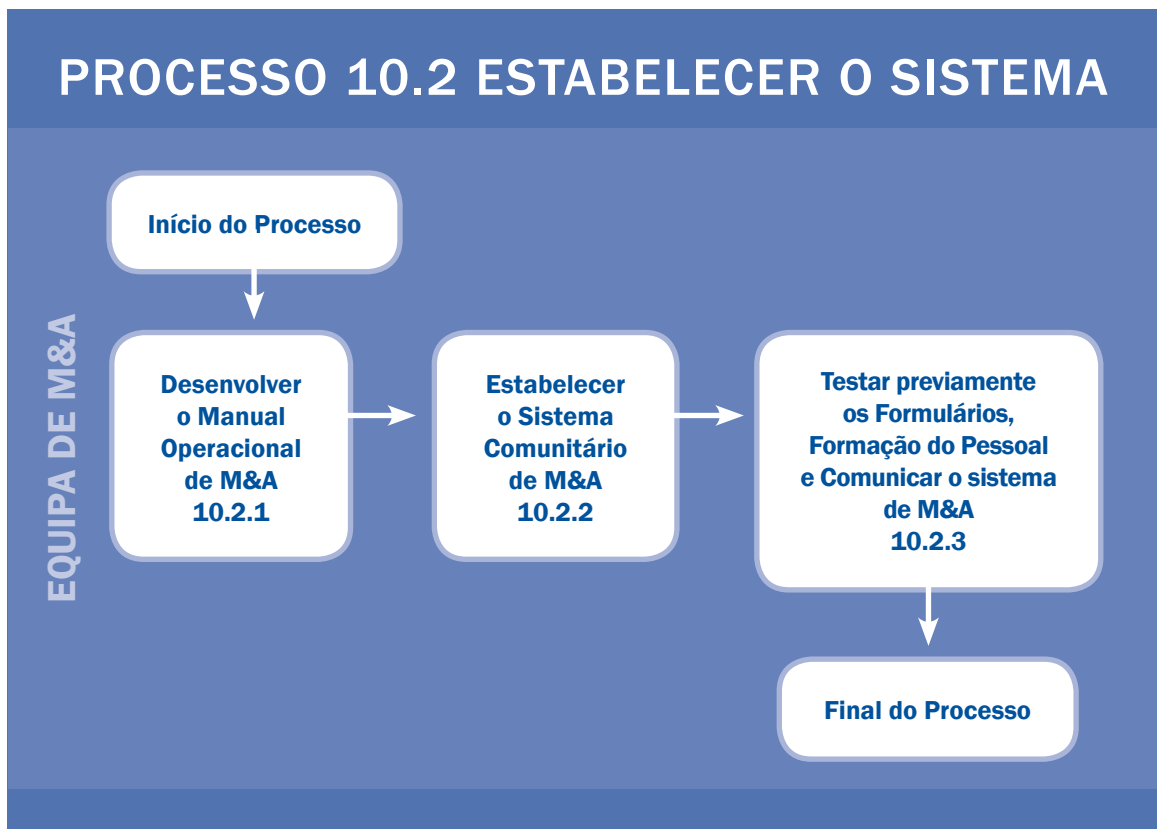
PROCESSO DE NEGÓCIO DE M&A 10.2 – ESTABELECEER UM SISTEMA DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

No **Processo de Negócio 10.1**, delineou a fundação para o estabelecimento do sistema de M&A. Definiu os objectivos do projecto, os seus indicadores e a forma como esses indicadores devem ser medidos. No Processo 10.2, irá aprender os passos essenciais para estabelecer um sistema de M&A que relacione os indicadores definidos com os formulários necessários para recolher e relatar os dados. Este sistema de M&A engloba as características para a aprendizagem e a tomada de decisões baseadas em evidências sólidas e de confiança.

Os sistemas de M&A do projecto são melhores quando equilibram as necessidades do pessoal do projecto e dos doadores na criação de informação oportuna de trabalho de campo sobre o progresso e o sucesso com esses membros da comunidade, para influenciar a aprendizagem do projecto, a orientação e a aprendizagem final. Estes elementos são cruciais para uma organização de alto desempenho e de aprendizagem dinâmica.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.2.1 – CRIAR UM MANUAL OPERACIONAL DE M&A

NOME DO PASSO	CRIAR UM MANUAL OPERACIONAL DE M&A ⁵
Número do Passo	10.2.1
Entradas	Todos os documentos relevantes que foram criados para o propósito do projecto <i>Anexo E: Exemplo de um Mapa de Fluidez de Dados</i> <i>Anexo F: Exemplo de Folha de Instruções</i> <i>Anexo G: Exemplo de Mapa de Comunicação e Relatórios</i> <i>Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras da Aprendizagem de Discussões de Acção</i>
Resultados	Cópias físicas e informatizadas de todos os documentos do manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados e os formulários de relatório. Ver Tabela 10.4 em baixo para uma lista completa dos documentos do manual.
Papéis	Pessoal designado com responsabilidades de M&A Especialistas técnicos e programáticos Membros sêniores do pessoal ou conselheiro externo nomeado para facilitar o processo
Pontos de Integração	Finanças Recursos Humanos Aquisições (para projectos em espécie)
Sumário	O Manual Operacional de M&A contém todos os documentos necessários para a implementação do sistema de M&A. Apesar de ser um trabalho demorado, irá assegurar que os dados são recolhidos e analisados de uma forma rigorosa e detalhada. O manual inclui os passos para assegurar que os dados são transformados em informação útil que é utilizada na tomada de decisões sobre a orientação do projecto e nos relatórios sobre os resultados e o impacto do projecto.

O sistema de M&A é a espinha dorsal do projecto porque os objectivos e os seus indicadores estão ligados a um sistema transparente de recolha, análise e relato da informação. Ao criar e desenvolver de forma cuidadosa as ferramentas de recolha de dados para a M&A, está a assegurar que todos os dados exigidos são recolhidos e que os dados irrelevantes ficam de fora. O sistema irá incluir os mecanismos para transformar os dados em evidências úteis que apoiam tomadas de decisão sãs do projecto e asseguram que os membros do pessoal têm uma compreensão clara do projecto e do seu papel na M&A.

Todos os documentos criados para o sistema de M&A serão organizados no manual operacional de M&A. Este manual torna-se na fonte principal de informação acerca do teu sistema de M&A. O manual deve ser disponibilizado

⁵ Ver Hahn e Sharrock (2010) para uma descrição mais detalhada sobre o conteúdo e processo de um Manual Operacional de M&E.

através de uma encadernação, mas também em formato electrónico. Tanto as cópias físicas como as informatizadas devem ser partilhadas com outros quando o passo 10.2.1 é finalizado. Atribua a um membro do pessoal a responsabilidade de manter actualizadas as cópias físicas e informatizadas do manual.

A experiência demonstrou que é melhor reunir um grupo pequeno de membros do pessoal incluindo de M&A, gestão e técnicos para desenhar a primeira versão do manual operacional de M&A. Solicite a um facilitador que dê apoio na gestão do processo e que supervisione o desenvolvimento do manual.

A Tabela 10.4 lista os documentos que representam os elementos-chave do seu sistema de M&A. Inclua a documentação adequada para cada elemento no seu manual operacional de M&A, organizado através de três cabeçalhos, como na tabela.

Tabela 10.4 Elementos-chave do Sistema de M&A do Projecto⁶

ELEMENTO DO SISTEMA DE M&A	DOCUMENTAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL DE M&A
Componente 1: Organizando-se	
Índice	Lista todos os documentos do manual operacional de M&A do seu projecto numa Índice com o título correcto e a data da versão mais recente.
Declaração do Propósito de M&A	Ao escrever esta breve declaração, responda à questão geral de por que é que está a criar um sistema de M&A para este projecto em particular. Existirão razões óbvias (por exemplo, para monitorizar e relatar o progresso), mas também algumas menos óbvias, tais como o seu desejo de experimentar novas abordagens baseadas na comunidade.
Análise das Partes Interessadas	Isto constrói-se a partir da análise das partes interessadas realizada durante a concepção do projecto. Reveja a lista e identifique a informação sobre as necessidades das partes interessadas. Verifique os indicadores para assegurar que está a recolher esta informação. A lista também será utilizada no seu plano de comunicação e de relatórios.
Grupo de Trabalho de M&A	Faça uma lista das pessoas que concordaram em ajudá-lo a supervisionar a operação do sistema de M&A, juntamente com a lista de tarefas que tencionam realizar.
Componente 2: Estabelecendo	
Enquadramento de resultados	Rever os resultados do passo 10.1.1
Enquadramento de Planeamento Lógico	Rever os resultados do passo 10.1.2

⁶ Para mais informações sobre IPTT, ver Stetson et al. (2004, pp. 140–143) e Willard (2008a).

Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho (IPTT)	A IPTT poderá ter sido criada anteriormente para inclusão na proposta do projecto. Demonstra as metas dos indicadores e conquistas de cada ano do projecto. Se estiver disponível, o esboço anterior será revisto; caso contrário, a IPTT terá de ser criada como parte do passo 10.2.1. ²
Plano detalhado de implementação, incluindo M&A	Um calendário/horário de M&A poderá ter sido preparado anteriormente como referência na narrativa da proposta de M&A. O plano anual de informação detalhado baseia-se nisto, ao listar as actividades e as pessoas responsáveis por elas para cada resultado do projecto. Também contém actividades detalhadas para estabelecer e operacionalizar o sistema de M&A.
Componente 3: Criando Formulários e Relatórios	
Mapa de Fluidez de Dados	Os mapas de dados mostram a fluidez dos indicadores através dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios, e a forma como estão relacionados. Os mapas asseguram um processo de recolha de dados para os indicadores listados na proposta de projecto. Dependendo da escala e complexidade do projecto, poderão existir diversos mapas de fluidez dos dados. Ver <i>Anexo E: Exemplo de Mapa de Fluidez de Dados</i> .
Formulários de Recolha de Dados	Estes formulários são criados para recolher dados baseados nos mapas de fluidez de dados. Estes poderão incluir formulários de monitorização, registos médicos ou questionários de pesquisa. Poderão já existir formulários que poderá utilizar.
Formulários de Relatórios	Estes são criados para serem preenchidos pelo pessoal do projecto ou pelos participantes do projecto, para transmitir informação ou dados para o próximo nível de relato, incluindo a equipa de gestão e os doadores.
Folhas de Instruções	Estas fornecem instruções claras sobre como preencher cada item dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios. Ver <i>Anexo F: Exemplo de Folha de Instruções</i> .
Mapas de Comunicação e Relatórios	Estes diagramas mostram a fluidez dos relatórios e outras comunicações para as partes interessadas relevantes, incluindo as pessoas responsáveis e as datas. Ver <i>Anexo G: Exemplo de Mapa de Comunicação e Relatórios</i> .
Aprender a accionar discussões	Esta é uma lista de questões que poderão ser colocadas para accionar uma produtiva discussão e análise dos dados e acção exigida. O <i>Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras da Aprendizagem de Discussões de Acção</i> lista as questões incitadoras que fornecem uma estrutura para analisar os dados e discutir as implicações para uma gestão de projecto receptiva, com todos os níveis das partes interessadas. Para mais detalhes sobre Aprender a accionar Discussões ver Passo 10.3.3 .
Capacidades e Recursos	Demasiadas vezes, a M&A tem poucos recursos. Um sistema eficaz de M&A requer recursos humanos, formação de pessoal, financiamento e recursos materiais. O pessoal com responsabilidades de M&A deve ter o conhecimento, as aptidões, as ferramentas e o apoio para realizar as suas respectivas tarefas. Isto deve ser discutido com os seus colegas que ficaram com as responsabilidades dos Recursos Humanos e das Finanças.
Relatórios e Avaliações	Os relatórios de progresso são um veículo importante para analisar, resumir e comunicar os dados de monitorização às diferentes partes interessadas. Já terá discutido os relatórios e as avaliações à medida que trabalhou nos mapas de fluidez de dados, nos formulários de recolha de dados e nos formulários de relatórios. Estes relatórios e avaliações representam, em última instância, os resultados principais do seu sistema de M&A, assim que estiver a funcionar.

Com a orientação do grupo de trabalho de M&A, reveja periodicamente o sistema de M&A para confirmar que está a fornecer informação útil e oportuna. Se o sistema de M&A não está, de facto, a fornecer um serviço que vá ao encontro das necessidades do pessoal e das outras partes interessadas, aproveite a oportunidade para avaliar por que é que isso está a acontecer e procure possíveis soluções.

PASSO 10.2.2 – ESTABELECEER UM SISTEMA COMUNITÁRIO DE M&A

NOME DO PASSO	ESTABELECEER UM SISTEMA COMUNITÁRIO DE M&A
Número do Passo	10.2.2
Entradas	Manual operacional de M&A
Resultados	Membros da comunidade envolvidos na recolha e na análise dos dados para um projecto que cria impacto nas suas vidas.
Papéis	Projecto M&A Pessoal técnico
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Implementar um sistema para ouvir e aprender através dos membros da comunidade e para responder às suas preocupações de uma forma transparente. O sistema comunitário de M&A faz parte do mapa de fluidez de dados. O pessoal irá precisar de formação no apoio às comunidades para gerir os seus sistemas de M&A.

Os indivíduos e as comunidades são as principais partes interessadas do projecto, mas a responsabilização para a sua parte é muitas vezes esquecida. O envolvimento da comunidade permite a ela ter um papel mais activo na gestão do projecto, reflectir sobre o progresso e avaliar as mudanças na sua situação. O envolvimento da comunidade na monitorização também constrói a capacidade da comunidade de direccionar o seu próprio desenvolvimento, aumenta seu sentido de posse do projecto e constrói responsabilização e transparência.

Envolver as comunidades na definição do indicador, recolha de dados e análise

Muitos dos indicadores de desempenho do projecto são recolhidos ao nível comunitário. Que papel desempenha a comunidade na recolha e análise desta informação? Utilize estes indicadores como o ponto de partida para o sistema comunitário de M&A, mas conte com perda de tempo em reuniões com os membros da comunidade para assegurar que as suas necessidades de informação estão a ser tratadas.

Inclua as comunidades na interpretação dos resultados da monitorização. Mantenha reuniões regulares com os membros da comunidade para discutir e interpretar esses resultados face às questões de monitorização do projecto e às necessidades de informação.



Formação do pessoal para trabalhar com as comunidades

Assegure-se de que o pessoal pode dar formação e apoio às comunidades nos seus papéis e responsabilidades. Os supervisores e os gestores podem apoiar estes esforços durante as visitas de campo e as reuniões comunitárias.

Barco navega num rio
perto de um projecto
de reabilitação
apoiado pela CRS no
sul de Bangladesh.

PASSO 10.2.3 –TESTAR PREVIAMENTE FORMULÁRIOS, FORMAÇÃO DO PESSOAL E COMUNICAR O SISTEMA DE M&A

NOME DO PASSO	TESTAR PREVIAMENTE FORMULÁRIOS, FORMAÇÃO DO PESSOAL E COMUNICAR O SISTEMA DE M&A
Número do Passo	10.2.3
Entradas	Manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados, folhas de instruções, formulários de relatórios e um mapa de comunicação e relatórios
Resultados	Os membros do pessoal do projecto que estão bem informados sobre o sistema de M&A e são competentes para levar a cabo as suas responsabilidades.
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal do projecto que será responsável por recolher os dados de monitorização Gestores de projecto
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Os formulários de recolha de dados e os formulários de relatórios são pré-testados utilizando as folhas de instrução para assegurar que dados consistentes são recolhidos ao longo do projecto. Todos os membros do pessoal de recolha de dados precisam de ter formação sobre o sistema, e sentirem-se competentes para levar a cabo as suas responsabilidades. Todos os membros de pessoal do projecto, particularmente os supervisores e os gestores, devem compreender o sistema de M&A e perceber o seu papel no sistema.

O Manual operacional de M&A (**Passo 10.2.1**) está completo, mas os formulários e os processos podem alterar à medida que o sistema de M&A é implementado. Também podem ocorrer mudanças à medida que dá formação ao pessoal sobre a utilização do sistema e à medida que informa o pessoal sobre o sistema e o seu funcionamento. De cada vez que se procede a uma alteração, as ferramentas relevantes precisam de ser testadas e ajustadas, se for necessário. O manual operacional de M&A também está actualizado com as ferramentas novas ou revistas.

Pré-teste de formulários de recolha de dados

Os formulários de recolha de dados precisam de ser testados no terreno para assegurar que estão a captar a informação correcta e que as pessoas

Todo pessoal
que recolhe e analisa
os dados requerem
um treinamento.

que estão a recolher os dados compreendem os formulários. Os membros de pessoal do projecto que utilizam os formulários devem fazer parte da equipa de teste. Através dos testes no terreno, é possível identificar questões que não estão claras, que são ambíguas, ou, por outro lado, que não são susceptíveis de produzir a informação desejada.

Trabalhe com os mesmos membros do pessoal para testar os formulários de relatórios. O pessoal do terreno e os voluntários são muitas vezes responsáveis por recolher e relatar sobre a fonte dos dados de uma grande parte do sistema de monitorização do projecto. Trabalhe os formulários de relatórios com eles para que compreendam de forma clara os formulários e como utilizá-los.

Faça testes no terreno a cada ferramenta, numa comunidade próxima, para evitar despesa de tempo em viagens. Após o teste de terreno, organize uma discussão de equipa para solicitar feedback sobre a forma como as ferramentas funcionaram, no geral, e quaisquer sugestões de revisão ou alteração de folhas de instrução específicas. Faça revisões finais às folhas de instruções baseando-se nessa discussão.

Os formulários poderão ter de ser traduzidos para uma ou mais línguas. Despenda tempo suficiente neste passo para assegurar que todos os colectores de dados estão a interpretar as questões da mesma forma, para que a recolha de dados seja consistente e de confiança.

Formar o pessoal sobre a recolha, a análise e a relatório dos dados

A capacidade do pessoal de interpretar o sistema de M&A do projecto, muitas vezes, requer um reforço significativo. Mesmo o pessoal com uma experiência extensiva em M&A deve ter formação sobre os objectivos específicos, as ferramentas e os protocolos para cada actividade de M&A para assegurar que existe consistência e qualidade.

Existem três tarefas principais envolvidas no planeamento e prestação de uma formação de qualidade ao pessoal. Deve avaliar e identificar as necessidades de formação e os recursos; prestar uma formação de alta qualidade; e fazer o acompanhamento posterior, a monitorização e a avaliação. Numa sessão de formação inicial, poderá querer tratar dos seguintes tópicos:

1. Objectivos e visão global do sistema de M&A do projecto
2. Os princípios da recolha de dados, incluindo as considerações éticas principais⁷

⁷ Ver Hagens (2008)

3. Atenção detalhada sobre os tópicos do sistema de M&A específico, tais como formulários de recolha de dados, folhas de instruções e formulários de relatórios

Todos os membros do pessoal que recolhe e analisa os dados requerem formação. Inclua também na formação o pessoal que introduz os dados porque eles também precisam de compreender a estrutura e a operação do sistema, assim como os formulários de recolha de dados e as folhas de instruções. Isto irá ajudar a reduzir os erros e a aumentar a eficiência de tempo durante o processo de introdução dos dados. Forneça formação adicional para os supervisores discutirem os seus papéis e as suas responsabilidades. Os supervisores fornecem um acompanhamento posterior de apoio para assegurar a qualidade dos dados recolhidos através do sistema de monitorização do projecto.

Comunicar o sistema de M&A a todo o pessoal do projecto

Desenvolva um plano para assegurar que todos os membros do pessoal envolvidos na implementação do projecto compreendem o sistema de M&A e as suas responsabilidades nele. Os papéis incluem recolha de dados, introdução dos dados, análise dos dados, elaboração de relatórios e utilização dos dados na gestão do projecto. Cada pessoa precisa de ter uma boa visão global do sistema de M&A, como opera e as suas responsabilidades específicas. Isto irá assegurar que os dados precisos, recolhidos atempadamente, sejam utilizados para manter o projecto no seu caminho para atingir os objectivos estipulados.

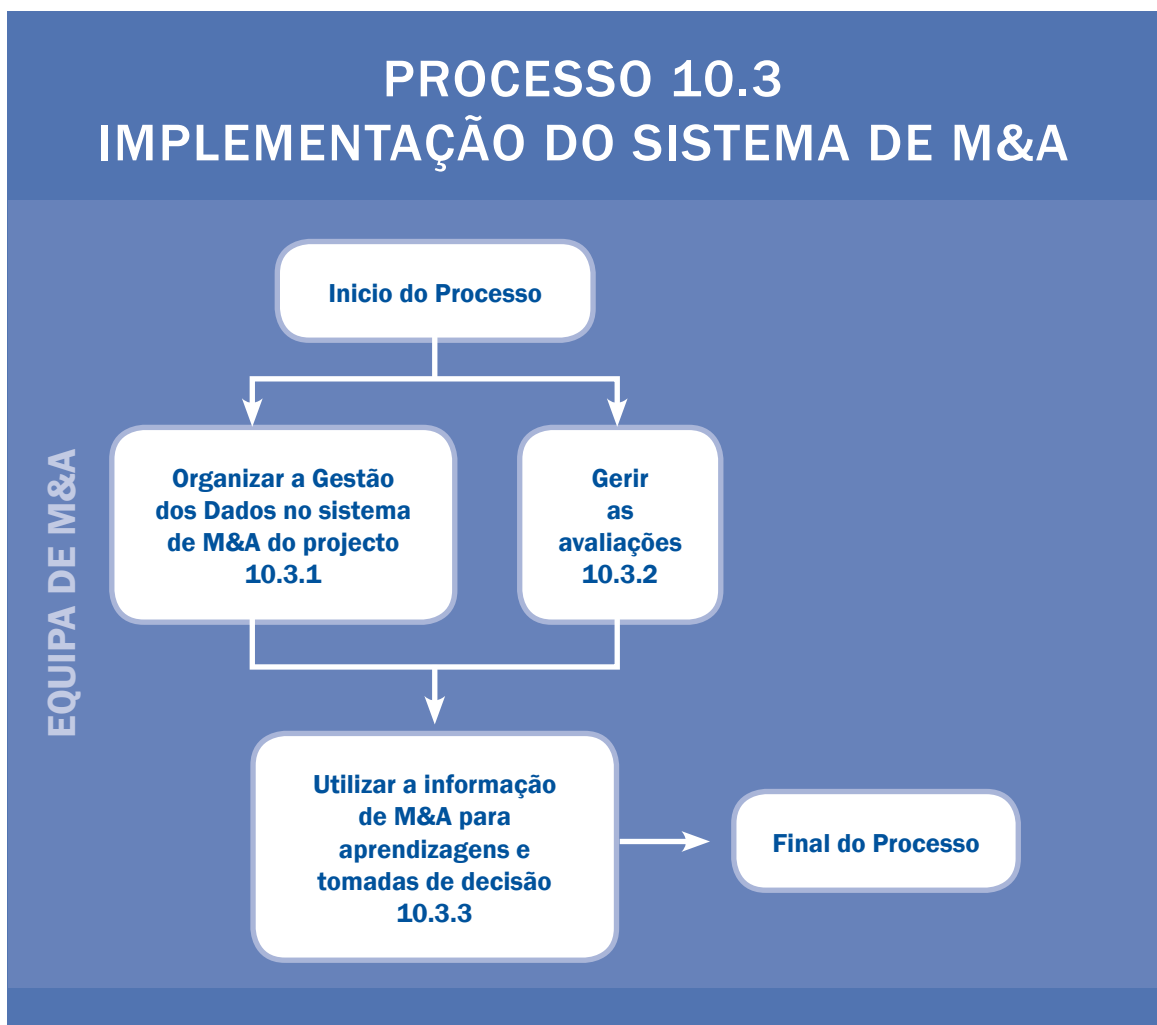
As observações e decisões do grupo de trabalho de M&A também devem ser comunicadas regularmente. Utilize as reuniões do projecto e as reuniões das agências para manter o pessoal técnico e de gestão actualizado sobre o sistema de M&A, as descobertas e a utilização da informação.

PROCESSO DE NEGÓCIO M&A 10.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

No Processo de Negócio 10.1, criou um enquadramento do projecto de M&A. No Processo de Negócio 10.2, estabeleceu o sistema de M&A para assegurar um sistema transparente e criado de forma cuidadosa, envolvendo a participação da comunidade, para a recolha e relatório de alta qualidade de dados de M&A. O Processo de Negócio 10.3 orienta-o através dos passos principais para implementar o sistema, de maneira a que os dados de M&A sejam organizados, geridos e utilizados para fornecer informação útil e oportuna a todas as partes interessadas relevantes do projecto.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.3.1 – ORGANIZAR A GESTÃO DOS DADOS NO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO

NOME DO PASSO	ORGANIZAR A GESTÃO DOS DADOS NO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO
Número do Passo	10.3.1
Entradas	Manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados do projecto, os formulários de relatório, os registos de beneficiários, questionários, etc. <i>Anexo I: Gestão dos Dados</i>
Resultados	Funcionamento do sistema de gestão dos dados
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal programático Pessoal com responsabilidades na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Consultores externos
Pontos de Integração	N/A
Sumário	À medida que se inicia a implementação do projecto, concentre a sua atenção na gestão dos dados que o sistema irá criar. Uma base de dados transforma sistematicamente os dados em informação que permite a tomada de decisões, a revisão de tendências e vai ao encontro das necessidades de informação das partes interessadas. Desenvolva bases de dados separadas para dados provenientes da monitorização e aqueles recolhidos no estudo de base ou outras avaliações. Assegure-se de que os dados estão a ser introduzidos de forma a minimizar os erros e a assegurar que a informação está disponível para a análise e interpretação de forma oportuna.

Estabeleça bases de dados para gerir a fluidez dos dados e assegurar que o sistema produz informação de boa qualidade e oportuna. A base de dados inclui os dados que são verificados, validados e armazenados de forma segura. Uma boa gestão dos dados permite ao pessoal do projecto a realização de simples cálculos para produzir sumários para o propósito de análise e interpretação (ver **Passo 10.3.3**). O Passo 10.3.1 concentra-se nas três tarefas principais que se seguem:

1. Desenvolver bases de dados de M&A do projecto
2. Introdução e limpeza dos dados
3. Armazenamento dos dados

Desenvolver uma base de dados

- 1. Determine o propósito da base de dados.** Não funda os dados da monitorização e da avaliação numa única base de dados. Ao invés, crie bases de dados separadas da monitorização e da avaliação do mesmo projecto. Ver *Anexo I: Gestão dos Dados* para uma comparação de bases de dados de monitorização e de avaliação.
- 2. Verifique com outro pessoal da sua organização se existem bases de dados de monitorização eficientes e que funcionem bem.** Se a estrutura de uma base de dados já existente é apropriada para o seu programa, utilize o seu formato como ponto de partida.
- 3. Decida sobre a sua escolha de software.** O software utilizado deve ser apropriado às necessidades e aos recursos do projecto. Os tipos comuns de software de bases de dados quantitativas utilizados são Microsoft Excel, Microsoft Access, e o Pacote Estatístico para a Ciência Social (SPSS). A sua escolha poderá ser determinada em larga medida pelo que já está a utilizar. Contudo, uma vez que estão constantemente a ser criados novos produtos, é aconselhável a consulta com colegas antes de chegar a uma decisão. Ver também *Anexo I: Gestão de Dados* para um sumário das vantagens e desvantagens dos diferentes softwares de programas.
- 4. Considere a possibilidade de utilizar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC), por exemplo, aplicações do telemóvel como um meio de recolha, análise e relatório de dados do projecto.** Se não tem experiência nesta área, procure aconselhamento.
- 5. Crie a base de dados do projecto para tornar os dados acessíveis para tomadas de decisão oportunas e eficientes.** A base de dados deve ser amigável do utilizador tanto para os que introduzem os dados como para os que os analisam, assegurando que os processos de introdução e análise de dados são tão simples e fáceis quanto possível.
- 6. Inclui instruções acerca da base de dados no seu manual operacional de M&A.** Isto deve incluir explicações de todas as variáveis, funções e cálculos para que o novo pessoal possa facilmente compreender e utilizar a base de dados. Documente, igualmente, a introdução de dados e o processo de limpeza para que possam ser validados externamente.

Introdução e Limpeza dos Dados

- 1. Organize a introdução dos dados de forma eficiente para que a análise e os resultados possam ser rapidamente tidos em conta na gestão do projecto e na tomada de decisões.** Crie um sistema coerente de arquivo

para gerir os seus formulários de recolha de dados e considere a melhor forma de organizar o processo de introdução de dados para a sua boa execução.

- 2. Procure minimizar os erros na introdução de dados.** Minimize quaisquer diferenças entre o registo dos dados nos formulários de recolha de dados e a introdução de dados na base de dados através da formação da equipa de introdução de dados, supervisão do processo de introdução de dados e realização de verificações regulares. Realize a limpeza dos dados depois de introduzidos, através de uma análise preliminar e de uma verificação de resultados inesperados face aos dados dos questionários.

Armazenamento e Protecção dos Dados

- 1. Organize o armazenamento de dados desde o início.** Estabeleça sistemas de arquivo e armazenamento tanto para os formulários em papel como para a informação digital. Da mesma forma que tem um manual operacional de M&A organizado, é igualmente importante que crie um sistema de armazenamento de dados que facilite o acesso seguro.
- 2. Faça uma cópia de segurança dos dados electrónicos de forma regular.** Os dados electrónicos podem ser perdidos de uma forma demasiado fácil, através de um sistema que foi abaixo, ou através de corrupção que torna inútil a informação. Estabeleça uma política e um sistema que assegurem a realização de uma cópia de segurança dos dados de M&A.
- 3. Considere a questão de protecção de identidades para as populações-alvo.** Isto está de acordo com os princípios de honestidade, integridade e respeito pelas pessoas descritos na página 6.

PASSO 10.3.2 – GERIR AS AVALIAÇÕES

NOME DO PASSO	GERIR AS AVALIAÇÕES
Número do Passo	10.3.2
Entradas	Manual operacional de M&A
Resultados	Relatório de avaliação e outros produtos de comunicação
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal do programa Pessoal com responsabilidades de TIC Consultores externos
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Os níveis de esforço para as avaliações de base, intermédias e finais dependem da escala e da significância do projecto. A sua meta é aumentar a qualidade das actividades de M&A da sua organização, através de avaliações bem geridas. Uma lista de verificação resume as tarefas envolvidas na gestão de avaliações.

Na proposta de projecto, podem ser delineados planos para as avaliações de base, intermédias e finais. Estas consomem tempo e dinheiro, por isso é necessário considerar e planear cuidadosamente para que a avaliação seja útil.

Por quê avaliar? As avaliações fornecem informação detalhada acerca do progresso de um projecto (intermédias) e das concretizações (base e finais). Contudo, quando as expectativas e os requisitos estão fracamente definidos ou mal entendidos, as avaliações podem ser muito stressantes para o pessoal e para os membros da comunidade.

A Tabela 10.5 fornece um exemplo de uma lista de verificação das tarefas a considerar na gestão de avaliações.⁸

⁸ Recomenda-se que os leitores vejam Willard (2008b e 2008c) e Stetson (2008) sobre informação acerca de preparação e gestão, relatório e comunicação de uma avaliação, respectivamente.

Tabela 10.5 Exemplo de Lista de Verificação das Tarefas de Avaliação

TAREFA PRINCIPAL	TAREFAS
Âmbito do Trabalho	Âmbito delineado do trabalho, revisto pelo pessoal e pela gestão, e finalizado
	Consultores identificados
Pessoal	Referências dos consultores verificadas
	Equipa do projecto implementada (atribuída e carga de trabalho existente realocada durante a avaliação)
	Equipa montada
	Reunião de consolidação de equipa realizada
Financeira	Orçamento para a avaliação criado
	Taxas dos consultores negociadas
	Adiantamentos dos custos diários de viagens proporcionados a todo o pessoal
	Orçamento para a avaliação revisto
	Relatórios de despesas, formulários e instruções enviadas aos consultores
Logística	Veículos e motoristas contratados
	Tradutores contratados
	Alojamentos proporcionados perto da sede e no interior do país
	Bilhetes de avião organizados
	Visto, permissões de trabalho e autorizações de segurança organizados
	Gabinete e pessoal de apoio organizados
Relações	Partes interessadas (doadores, ministérios) notificados
	Âmbito do trabalho divulgado com o Currículo Vitae do líder de equipa
	Comunidades envolvidas/prevenidas sobre o momento da avaliação e o seu propósito
	A comunicação do horário resultou tanto para a gestão da avaliação como para a gestão do projecto

Um sistema de M&A
está ou cai por sua
utilidade para
os usuários finais
da informação.

Elementos Psicológicos	O líder da gestão da avaliação foi escolhido
	Válvula de protecção para a equipa de avaliação foi criada (opções de fins-de-semana, excursões de meio dia, etc.)
	Pessoal envolvido/prevenido sobre o momento da avaliação e o seu propósito, assim como das implicações de trabalhar por turnos
Contratual	Contratos para os consultores finalizados
	Diligências logísticas finalizadas
	Cópias dos contratos assinados recebidas
Resultados esperados	Resultados esperados negociados com os consultores
	Resultados esperados organizacionais atribuídos com prazos
	Período de revisão (comentários de consolidação)
	Revisão e aprovação do contrato
Comunicação	O horário resultou tanto para o gestor da avaliação como para o líder da equipa de avaliação (tipo de comunicação, dia da semana, hora, etc.)
	O horário resultou tanto para o gestor da avaliação como para o gestor do projecto (tipo de comunicação, dia da semana, hora, etc.)
	Protocolo para contactar as autoridades locais criado, mecanismo pronto para quando as comunidades são escolhidas para visitas ao terreno
	Opções de comunicação proporcionadas (telemóveis locais, TAMP satélite, intercomunicadores, etc.)
Plano de trabalho e prazos	Etapas do processo de avaliação desenvolvidas com os consultores
	Processo de avaliação definido e tarefas alocadas entre a equipa de avaliação
	Etapas marcadas no calendário
	Planos de trabalho/horários escritos, com tarefas realçadas, distribuídos
Planos de contingência	Seguro de evacuação médica adquirido para os consultores
	Números de contacto de emergência organizados
	Reunião sobre segurança dada aos consultores
	Pacote de plano de contingência distribuídos (clima, perturbações políticas, etc.)

Fonte: Willard (2008b)

PASSO 10.3.3 – UTILIZAR A INFORMAÇÃO DE M&A PARA APRENDIZAGENS E TOMADAS DE DECISÃO

NOME DO PASSO	UTILIZAR A INFORMAÇÃO DE M&A PARA APRENDIZAGENS E TOMADAS DE DECISÃO
Número do Passo	10.3.3
Entradas	Dados e relatórios de monitorização Dados e relatórios de avaliação <i>Anexo H: Exemplos de Questões Potenciadoras da Aprendizagem das Discussões de Acção</i> <i>Anexo J: Comunicando e relatando sobre uma avaliação</i>
Resultados	Plano para sintetizar e interpretar os dados principais de rotina da M&A
Papéis	Gestores Sêniores Todo o pessoal do projecto envolvido na implementação do projecto
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Um sistema de M&A é bem ou mal sucedido consoante a sua utilidade para os utilizadores finais da informação. Neste passo, nos focamos na identificação de maneiras de a organização encorajar uma utilização mais pro-activa dos dados de monitorização e avaliação.

É mais provável que os membros do pessoal do projecto utilizem os dados da M&A se se sentirem confiantes acerca da sua qualidade e se a informação for disponibilizada oportunamente (ver **Passo 10.3.1.**). A sua vontade de lidar com a informação aumenta se se sentirem envolvidos no processo de M&A. Isto assegura a sua melhor compreensão dos dados. Estes pontos aumentam a probabilidade de o pessoal utilizar a informação da M&A para aprendizagens e tomadas de decisões.

O sistema de M&A irá produzir diferentes tipos de dados em diferentes pontos da duração do projecto, conforme o seguinte:

- Monitorização de um projecto decorrente
- Avaliação de base, intermédia e final

Monitorização dos Dados de um Projecto Decorrente

A utilização dos dados de monitorização para avaliar o progresso de forma regular e fazer alterações previamente acordadas é importante para o sucesso do projecto. Apesar da sua importância, é precisamente esta

utilização dos dados que pode, por vezes, fugir através do pessoal do projecto de todos os níveis da organização.

No **Passo 10.2.1**, criou uma lista de questões para potenciar uma boa discussão e análise dos dados de monitorização a serem recolhidos. O *Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras de Aprendizagem de Discussões de Acção* deve estar feito para o uso local. O pessoal no terreno irá discutir os dados que recolheram com os seus supervisores; por sua vez, os supervisores irão consolidar os dados de todo o pessoal no terreno e discutir o relatório de dados agregados com a pessoa a quem reportam; e por aí em diante. Isto é conhecido como *Aprendizagem de Discussões de Acção* (LADs). Envolver os dados desta forma é enriquecedor e irá informar decisões acerca da acção de acompanhamento posterior.

Estas LADs é um tempo colocado de parte para compreender e analisar os dados e discutir as implicações para a gestão do projecto. Como as LADs podem ter lugar em qualquer altura do projecto, é uma boa prática ligar as LADs ao mapa de comunicação e relatórios (ver **Passo 10.2.1**.) Com este mapa, apercebe-se de excelentes oportunidades para discutir os dados, as descobertas e as suas implicações para os próximos passos no projecto. As LADs são particularmente úteis para o pessoal em visitas ao terreno para envolver os membros da comunidade em discussões sobre o progresso do projecto.

Com as LADs, os membros do pessoal são encorajados a utilizar os dados que têm andado a recolher para reflectir acerca do seu próprio trabalho. Os membros júnior do pessoal observam os supervisores e os gestores a utilizar os dados para tomarem decisões acerca do projecto. Esta utilização activa dos dados serve para reforçar a colecção de dados e a apreciação da sua utilização na gestão significativa do projecto.

Dados das Avaliações de Base, Intermédias e Finais

Os dados criados através dos estudos de avaliação irão fornecer uma fonte rica de informação para o pessoal do projecto. Considere os três pontos seguintes:

- 1. Analise todos os dados recolhidos.** Todos os dados são incluídos na avaliação para obter uma imagem a mais completa possível.
- 2. Interprete os dados de maneira a reflectir as limitações e os preconceitos dos dados.** Quando se interpretam os dados, não se deve esconder as limitações ou os preconceitos, dos métodos de recolha de dados. São comuns a todos os exercícios de recolha de dados. A melhor abordagem é ser transparente acerca dessas limitações, tê-las presentes quando se interpretam os dados e anotá-las nos relatórios de M&A.

- 3. Planeie um workshop de lições aprendidas na avaliação.** Discutir as lições aprendidas oferece uma oportunidade para convidar as partes interessadas para validar a informação do estudo, discutir as descobertas e utilizar este conhecimento para informar as tomadas de decisão.

Partilhar a Informação da M&A

A experiência demonstrou que gerir e partilhar a aprendizagem é importante para o sucesso do projecto. Considere os três pontos seguintes:

- **Documente e divulgue os pontos de aprendizagem principais.** Registe os pontos principais das LADs e do workshop de lições aprendidas na avaliação e divulgue-as a outros. Cada membro do pessoal irá ver a informação através da sua lente pessoal que enriquecerá a interpretação e a aprendizagens ocorridas entre o pessoal do projecto.
- **Relate de volta às comunidades e envolva o pessoal sénior no processo.** Assegure que os principais pontos de aprendizagem são comunicados de volta para os membros da comunidade para que tenham a hipótese de fornecer novas visões ao pessoal do projecto. O pessoal sénior pode utilizar as visitas ao terreno para combinar observações das actividades do projecto, discussões com membros da comunidade, revisões do relatório do progresso e reuniões de revisão do projecto. Além da monitorização e da comunicação, as visitas ao terreno são uma boa oportunidade para construir relações.
- **Pense de forma criativa sobre a comunicação.** Além dos relatórios escritos sobre o progresso e avaliação, existe uma vasta gama de opções de relatórios baseadas nas características das partes interessadas e das necessidades de informação e das opções de financiamento. O *Anexo J: Comunicando e Relatando sobre uma Avaliação* descreve diferentes opções.



KHALIL ANSARY/CBS

No Egipto, onde os refugiados muitas vezes enfrentam preconceitos e falta de oportunidades, um “Campo de Paz” traz crianças iraquianas, sudanesas, egípcias e de outras nacionalidades para se juntarem a um verão divertido.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A M&A

A lista de verificação de conformidade da M&A apoia os seus esforços em atingir um alto nível no seu trabalho de M&A, ao levantar questões para discussão e revisão crítica. Utilize a lista para rever o trabalho realizado na criação de um quadro de M&A e no estabelecimento de um sistema de M&A, e para o guiar na implementação do sistema de M&A.

Como todos os projectos exigem uma boa M&A, o tamanho do projecto e os recursos disponíveis devem ser tidos em consideração quando estabelecer as componentes de M&A e adaptá-las às necessidades específicas de cada projecto.

Colocar as seguintes três questões referentes ao sistema de M&A, dependendo do tempo dedicado à sua revisão:

1. *Criação e Planeamento do Projecto* – O seu projecto tem um enquadramento de M&A?
2. *Início do Projecto* – O seu projecto tem um manual operacional de M&A?
3. *Implementação do Projecto* – O pessoal e as outras partes interessadas utilizam os dados criados pelo sistema de M&A do seu projecto?

Mesmo com uma resposta afirmativa às questões de revisão, é importante analisar a qualidade do trabalho e planear formas de melhorá-lo. A lista na Tabela 10.6 pode ser adaptada às suas necessidades.

Tabela 10.6 Questões da Lista de Verificação de Conformidade

O seu projecto tem um enquadramento de M&A?	Passo	Revisão e Análise
A proposta do seu projecto inclui um enquadramento de resultados que resume os elementos-chave do seu projecto, criando ligações entre diferentes níveis de objectivos que demonstram uma relação de causa e efeito?	10.1.1	
A proposta do seu projecto inclui um enquadramento de planeamento lógico que inclui uma hierarquia de objectivos resultante do enquadramento de resultados, os indicadores de desempenho relacionados e os métodos de medição associados e os pressupostos críticos que realçam a lógica ascendente da progressão do enquadramento?	10.1.2	
A proposta do seu projecto inclui uma narrativa de M&A que descreve o sistema de monitorização do projecto e as avaliações planeadas de maneira a que o leitor possa avaliar a conveniência dos seus planos e ter confiança na sua capacidade de realizar as actividades de M&A propostas?	10.1.3	

O seu projecto tem um manual operacional de M&A?	Passo	Revisão e Análise
O seu manual operacional de M&A do projecto contém todos os documentos necessários para a implementação do sistema de M&A?	10.2.1	
O seu projecto tem um sistema para ouvir e aprender com os membros da comunidade e para responder às suas preocupações de uma forma transparente?	10.2.2	
O seu projecto Realizou um pré-teste dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios utilizando as folhas de rascunho de instruções?	10.2.3	
Realizou formações ao pessoal de recolha de dados sobre o sistema de M&A?		
Comunicou o sistema de M&A a todo o pessoal do projecto?		

O pessoal e as outras partes interessadas utilizam os dados criados pelo sistema de M&A do seu projecto?	Passo	Revisão e Análise
O seu projecto tem uma base de dados separada para a monitorização e para a avaliação de forma a gerir os dados criados pelo sistema de M&A?	10.3.1	
Os membros do pessoal estão familiarizados de forma adequada com a Lista de Verificação das Tarefas de Avaliação, assegurando avaliações bem geridas?	10.3.2	
Os membros do pessoal estão a utilizar os dados de M&A através das LADs, workshops de lições aprendidas com as avaliações, e/ou outros eventos de aprendizagem?	10.3.3	

GLOSSÁRIO

Actividades

Um termo do Enquadramento de planeamento lógico para as funções que precisam de ser realizadas e geridas para fornecer os resultados do projecto aos beneficiários-alvo e aos participantes.

Linha de Base (estudo ou avaliação)

Informação sobre o estado do pré-projecto das condições dos beneficiários, cujos indicadores de desempenho serão comparados com os do projecto intermédio ou final.

Mapas de Comunicação e Relatório

Diagramas que demonstram a fluidez dos relatórios e comunicações para todas as partes interessadas, registando as pessoas responsáveis e as datas. Se o projecto envolve um consórcio, poderão existir vários mapas de comunicação e reportação.

Pressupostos Críticos

Factores que os criadores do projecto não conseguem controlar (ou optam por não conseguir) mas que poderão colocar em risco o sucesso do projecto se os pressupostos acerca desses factores estiverem incorrectos.

Mapas de Fluidez de Dados

Diagramas que demonstram a fluidez dos indicadores através dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios e a forma como estão relacionados. Dependendo da escala e da complexidade do projecto, poderão existir diversos mapas de fluidez de dados.

Formulários de Recolha de Dados

Formulários a serem preenchidos pelos participantes do projecto ou pelo pessoal que recolhe os dados.

Plano de Implementação Detalhado (DIP)

Por vezes, as partes interessadas do projecto confundem os propósitos e os processos das propostas de projecto e dos planos de implementação mais aprofundados. As propostas de projecto não contêm o nível de detalhe exigido pelos gestores de projecto para a sua implementação e não devem ser utilizados para esse propósito. Após o financiamento ter sido concedido, o planeamento detalhado do trabalho toma lugar. Algumas organizações utilizam a frase plano de implementação detalhado (DIP) para o documento que irá orientar os gestores na implementação do projecto. DIPs normalmente incluem horários actualizados de implementação, tabelas de controlo de indicadores de desempenho

e planos de monitorização, e outros apoios de gestão para uma implementação de projecto bem executado.

Avaliação

Uma avaliação sistemática e periódica da relevância do projecto, eficiência, eficácia e impacto numa certa população. A avaliação utiliza dados recolhidos durante a monitorização assim como dados de estudos adicionais para avaliar a concretização dos objectivos estabelecidos do projecto.

Meta

Um termo do Enquadramento de Planeamento Lógico para uma mudança de desenvolvimento mais vasto, a longo-prazo, na vida das pessoas ou nos meios de subsistência para os quais o projecto irá contribuir.

Implementar

Envolve a passagem dos planos para o desempenho, levando a cabo o DIP. A implementação é mais complexa do que apenas seguir um plano ou uma receita; exige muita disciplina, bom senso e criatividade.

Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho

Tabela que demonstra os indicadores-alvo e as concretizações para cada ano do projecto.

Folhas de Instruções

Folhas que fornecem claras instruções sobre como preencher cada formulário de recolha de dados ou formulários de relatórios.

Resultados Intermédios

Uma ponte crucial entre declarações de objectivos de baixo e alto nível, num enquadramento de resultados e de planeamento lógico. Os processos de aprendizagem são, de forma explícita, construídos na implementação do projecto. Após a implementação ter iniciado, o feedback recebido dos beneficiários do projecto ajudam a assegurar que o projecto está no bom caminho para a concretização dos seus objectivos estratégicos.

Aprendizagem de Discussões de Acção

É um tempo colocado de parte para compreender e analisar os dados e discutir as suas implicações para a gestão do projecto.

Enquadramento de Planeamento Lógico

Uma ferramenta de planeamento para assistir na criação, implementação e M&A do projecto.

Sistema de M&A

Actividades ou componentes bem organizadas e interdependentes e procedimentos claros que contribuem para o propósito bem definido de M&A dentro de um projecto. Um sistema de M&A integra tarefas mais formais e orientadas para os dados (por exemplo, recolha de informação sobre indicadores do enquadramento de planeamento lógico) e tarefas informais de monitorização e comunicação. Assegura que a pessoa responsável pela M&A consegue realizar o seu trabalho.

Métodos de Medição/Fontes de Dados

Uma componente importante no enquadramento de planeamento lógico. Para cada declaração de indicador de desempenho, é fornecida uma breve declaração da abordagem do projecto para captar a informação. Isto também serve como uma “verificação da realidade” sobre os indicadores de desempenho propostos.

Monitorização

Um processo contínuo de recolha, análise, documentação e relato de informação sobre o progresso no alcance dos objectivos estabelecidos do projecto. Esta informação ajuda na tomada de decisões oportunas, assegura a responsabilização e fornece uma base para a avaliação e a aprendizagem. A monitorização fornece indicações prévias sobre o progresso e a concretização dos objectivos.

Hierarquia de objectivos

A organização vertical dos diferentes níveis de declarações de objectivos em enquadramentos de resultados e de planeamento lógico. Um nível de objectivo é visto como um meio para alcançar o objectivo de nível superior.

Declarações de objectivos

A primeira coluna da matriz do enquadramento de planeamento lógico. Estas declarações fornecem um comentário conciso sobre o que o projecto pretende atingir e como pretende fazê-lo.

Resultados

Um termo do enquadramento de planeamento lógico que significa os bens, serviços, conhecimento, aptidões, atitudes, ambiente propício ou melhoramentos de políticas que não só são fornecidos pelo projecto como também são, demonstrável e eficazmente, recebidos pelos beneficiários propostos e pelos participantes.

Indicadores de desempenho

Algo observado ou calculado que actua como uma aproximação de, ou uma procura de, mudanças no fenómeno de interesse.

Responsabilização do projecto

A noção de que os gestores são responsáveis por utilizarem os resultados intermédios para avaliar se o projecto está no bom caminho para atingir a concretização dos objectivos estratégicos.

Proposta do projecto

Um documento estruturado, bem argumentado e apresentado claramente para obter a aprovação e o financiamento de uma estratégia de projecto proposta. Funciona como um acordo entre as partes interessadas relevantes acerca da análise da situação e do resultante plano de acção.

Formulários de relatórios

Relatórios a serem preenchidos pelos participantes do projecto ou pelo pessoal para reportar os dados e a informação ao próximo nível.

Enquadramento de Resultados

Um organograma que fornece uma visão instantânea dos três níveis de topo da hierarquia de objectivos do projecto, de forma a tornar mais fácil a compreensão da orientação global do projecto.

Partes interessadas

Indivíduos, grupos ou instituições importantes para, ou que têm influência sobre, o sucesso do projecto.

Objectivos estratégicos

O propósito central do projecto, descrito como os benefícios verificáveis ou significativos que são realmente concretizados e apreciados pelos grupos-alvo no final do projecto.

Teoria da Mudança

Uma articulação sobre como uma estratégia de projecto proposta irá conduzir à realização dos Objectivos Estratégicos do projecto.

REFERÊNCIAS

American Evaluation Association (2004). *Guiding principles for evaluators*.

Retirado de <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

OECD/DAC (1991). DAC criteria for evaluating development assistance. Em OECD/DAC Network on Development Evaluation, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (pp. 13–14). Retirado de <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

As referências citadas em baixo estão disponíveis no seguinte website: <http://www.crsprogramquality.org/monitoring-evaluation/>

Catholic Relief Services (2009a). *Monitoring and evaluation standards*. (Versão 1.0. Junho).

Catholic Relief Services (2009b). *Monitoring and evaluation standards support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation*. (Versão 1.0. Julho).

Hagens, C. (2008). *M&E and ethics: A framework for addressing ethical concerns in M&E*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A., & Way, C. (2009). *CRS Asia M&E guidance series*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hahn, S., & Sharrock, G. (2010). *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). *Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines on developing an evaluation reporting and communication strategy*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). *ProPack: The CRS project package: Project design and proposal guidance for CRS project and program managers*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). *ProPack II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

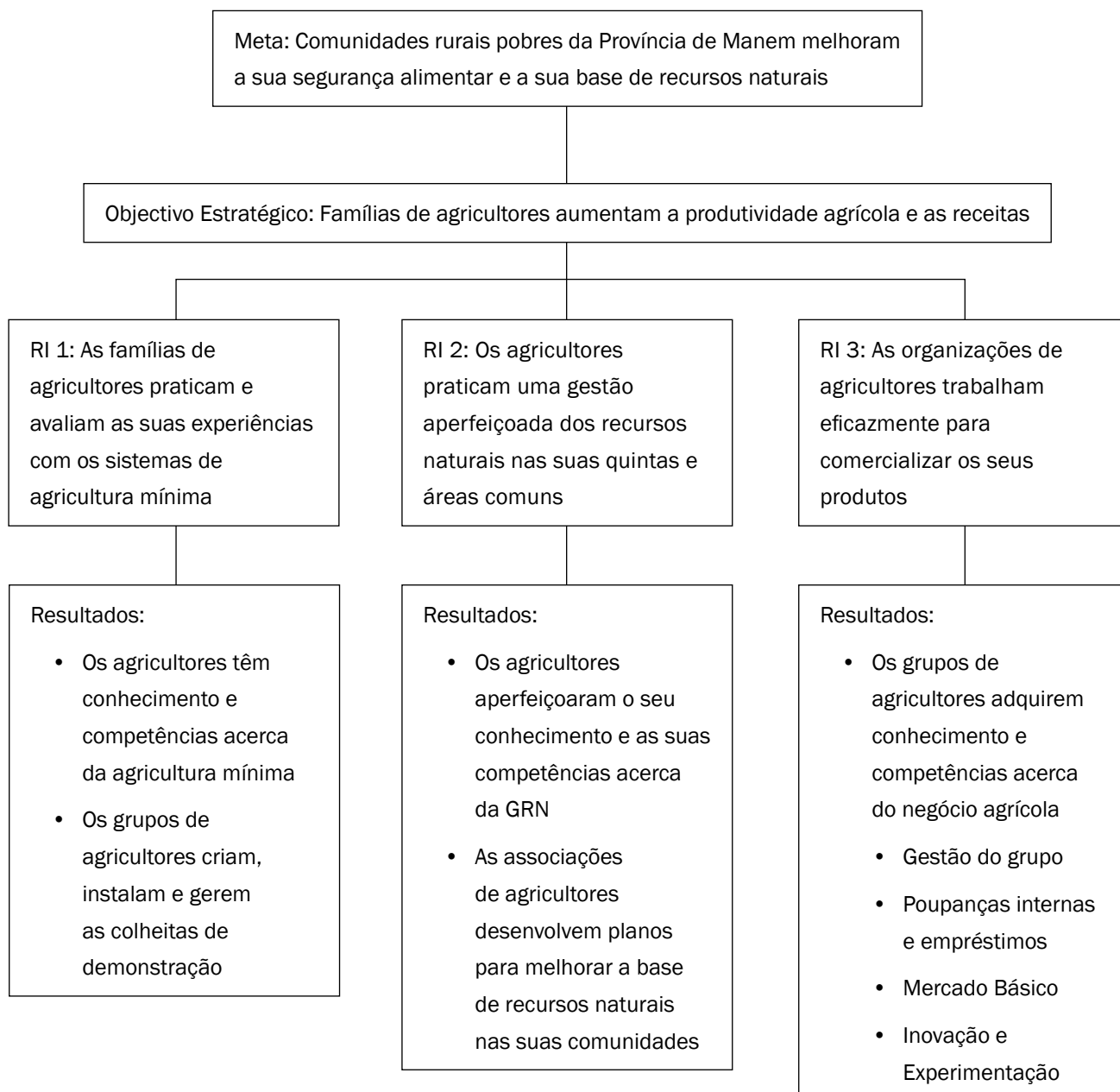
Willard, A. (2008a). *Using indicator performance tracking tables: Guidelines and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables*. (Short Cuts Series).

Willard, A. (2008b). *Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan for an evaluation*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *Managing and implementing an evaluation: Guidelines on managing and implementing a successful evaluation*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ANEXO A

ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS MELHORIA DA PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA E DAS RECEITAS ATRAVÉS DO PROJECTO DE AGRICULTURA MÍNIMA, RD DO CONGO



ANEXO B

TRADUTOR MESTRE: COMPARAÇÃO DE ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

	EFEITOS MAIS AMPLOS OU A LONGO-PRAZO	EFEITO FINAL DE PROJECTO	EFEITO INTERMÉDIO	RESULTADOS	INTERVENÇÕES	
USAID Enquadramento de Resultados	Meta	Objectivo Estratégico	Resultados Intermédios	(Resultados)	(Actividades)	(Entradas)
AusAID	Meta do Esquema	Objectivo Principal de Desenvolvimento		Resultados	Actividades	Entradas
CARE	Meta do Programa	Meta Final de Projecto	Resultados Intermédios	Resultados	Actividades	Entradas
CIDA	Meta Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
CRS	Meta	Objectivo Estratégico	Resultados Intermédios	Resultados	Actividades	
DANIDA	Meta	Propósito		Resultados	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Resultados	Actividades	
EU	Objectivo Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
FAO e UNDP	Objectivo de Desenvolvimento	Meta Intermédia		Resultados	Actividades	Entradas
GTZ	Meta Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
Banco Mundial	Meta	Objectivo de Desenvolvimento		Resultados	Actividade Componentes	Entradas

Fonte: Stetson *et al.* (2004, p. 167), adaptado do original da CARE

ANEXO C

FOLHA PARA TRABALHAR COM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIÇÃO/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Meta:</p> <p>Isto descreve a mudança de desenvolvimento a longo-prazo, mais vasta, na vida das pessoas ou nos seus meios de subsistência para os quais o projecto irá contribuir. Isto pode ser numa certa região ou numa nação, como um todo.</p> <p>Pense na Meta como uma esperança ou aspiração a longo-prazo, mais vasto.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivesse sido atingida. Utilize a população geral de beneficiários pretendidos como o sujeito das frases.</p>	<p>Declarações de Indicadores de Desempenho e dados associados são retirados de fontes pré-existentes apropriadas, tais como a Amnistia Internacional, FAO, Freedom House, IFPRI, Transparency International, Banco Mundial, NU, relatórios do governo nacional e por aí em diante.</p>	<p>Não é necessário completar esta tabela</p>	<p>Não é necessário completar esta tabela</p>
<p>Objectivos Estratégicos (OE):</p> <p>Estes descrevem os benefícios perceptíveis ou significativos que são de facto atingidos e apreciados pelos grupos-alvo no final do projecto (EOP). Estes benefícios são atingidos devido a mudanças de nível-RI que ocorreram derivado dos Resultados de Actividades bem executadas.</p> <p>Cada OE expressa uma intenção realista, específica do projecto, e mensurável.</p> <p>Os OE são o propósito central do projecto; ou seja, o por que de ter sido criado e implementado.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivesse sido atingida. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários como o sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores dos OE reflectem os benefícios esperados que ocorram nos subgrupos beneficiários no final do projecto (EOP) como resultado de mudanças comportamentais (alcançadas a um nível RI, através de implementação bem sucedidas e recepção dos resultados do projecto).</p>	<p>Os indicadores dos OE são normalmente monitorizados e/ou avaliados através de visitas de campo, assim como avaliações intercalares e finais.</p> <p>Para medir estes benefícios em relação aos objectivos estabelecidos, os resultados de EOP são sempre comparados com os resultados de base correspondentes (independentemente de serem através de métodos de medição primários ou outras fontes de dados) na avaliação final do projecto.</p>	<p>OE-para-Meta:</p> <p>Pressupostos que irão afectar o alcance da Meta referem-se:</p> <p>(a) à sustentabilidade a longo-prazo do projecto; e</p> <p>(b) às contribuições do governo nacional e/ou outras organizações que podem ser cruciais para atingir a Meta.</p>

ANEXO C

continuação

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Resultados Intermédios (RI):</p> <p>Estes estipulam a(s) mudança(s) esperada(s) nos comportamentos identificáveis dos participantes em resposta à entrega e recepção bem-sucedida dos Resultados.</p> <p>As respostas de nível RI poderão revelar-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças no ritmo com que os participantes do projecto adoptam novos comportamentos ou competências promovidas pelo projecto; • Expansão no alcance ou cobertura do projecto; • Novas formas de sistemas de organização e gestão; • Alterações de políticas; ou • Qualquer outro que demonstre que os Resultados do projecto estão a ser utilizados correctamente, ou talvez apenas de forma inovadora, pelos grupos-alvo. <p>Estas respostas são designadas “intermédias” porque o progresso a este nível é um passo necessário para atingir os OE.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivessem sido atingidos. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários, cujo comportamento é esperado que se altere, como sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores RI centram-se em evidências demonstráveis de mudanças comportamentais tais como a adopção/absorção, cobertura ou alcance dos Resultados.</p> <p>Se o alcance dos RI é menos do que o esperado, os gestores do projecto são responsáveis por compreender as razões e por fazer qualquer alteração necessária na implementação do projecto.</p>	<p>Os indicadores RI são normalmente monitorizados e medidos de forma regular, recolha contínua de dados, incluindo avaliações (de base, intermédias e finais).</p> <p>Os indicadores RI normalmente apenas podem ser reunidos pelo projecto em questão porque são específicos às mudanças comportamentais em resposta às intervenções no projecto específico e na sua área de acção. Fontes secundárias raramente existem a este nível.</p> <p>Comece com uma monitorização leve. Continue com esta leve monitorização ou, dependendo das suas descobertas, monitorize de forma mais centrada ou até com estudos especiais. A meio tempo, realize uma avaliação formal dos RI até esse ponto e faça as correcções de rumo indicadas pela avaliação (que inclui a interpretação de dados quantitativos e qualitativos).</p>	<p>RI-para-OE:</p> <p>Os pressupostos a este nível são aqueles que surgem do trabalho de diagnóstico inicial, que resultou na concepção seleccionada.</p> <p>Se os RI demonstram, de facto adopções/absorções dos Resultados, que pressupostos ainda sustentam o alcance dos OE?</p>

ANEXO C

continuação

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Resultados:</p> <p>Estes são os bens, os serviços, o conhecimento, as competências, as atitudes e/ou o ambiente favorável que são</p> <p>Entregues a...</p> <p>Recebidos eficazmente e de forma demonstrável por...</p> <p>...os beneficiários-alvo primários como resultado das Actividades realizadas.</p> <p>Poderá haver mais do que um Resultado para cada RI.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivessem sido atingidos. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários, que recebem os Resultados, como sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores de Resultados relembram ao projecto e à gestão o que e quando o projecto está obrigado a fornecer.</p> <p>Os indicadores de Resultados permitem à gestão do projecto saber o que está para ser fornecido quando e, mais importante do que isso, para que efeito.</p> <p>A gestão do projecto é directamente responsável por fornecer os Resultados àqueles seleccionados.</p>	<p>Os Resultados são normalmente medidos em termos de efeitos imediatos dos bens e serviços fornecidos tais como pontuações em testes pré/pós- formação (escritos ou verbais) ou avaliações práticas; desenvolvimento organizacional e/ou criação de certas estruturas, documentos ou sistemas; km de estradas ou número de escolas reabilitadas; e por aí em diante.</p> <p>Fontes de indicadores de Resultados de monitorização e avaliação incluem normalmente os programáticos, administrativos e gestão de sistemas de arquivo de dados.</p>	<p>Resultados-para-RI:</p> <p>Os pressupostos a este nível são aqueles que afectam a adopção/absorção dos Resultados, que estão fora do controlo da gestão do projecto.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Estas descrevem as funções a serem realizadas e geridas de forma a fornecer os Resultados do projecto aos beneficiários e participantes-alvo.</p> <p>Pode haver mais do que uma Actividade para um Resultado. Para evitar a complicação dos quadros conceptuais de grandes projectos, apenas as categorias principais de Actividades devem ser indicadas.</p> <p>Deve ser fornecido, no documento do projecto, um Plano Completo de Calendarização das Actividades ou de Implementação Detalhada.</p> <p>Como escrever: utilize o pessoal específico da CRS ou parceiro (ou outros actores) responsáveis por realizar as actividades como os sujeitos do infinitivo (por exemplo, pessoal de Saúde de CRS para fazer "X").</p>	<p>Os indicadores de Actividades são os mais fáceis de formular e recolher porque se centram no progresso da implementação como reflectido no projecto e nos planos de trabalho do pessoal parceiro, eventos do projecto, e despesas de orçamento correspondentes.</p> <p>Respondem a questões como:</p> <p>A Actividade foi completada com uma qualidade aceitável?</p> <p>Foi executada como planeado, no que diz respeito ao número e tipo de itens adquiridos e distribuídos?</p> <p>As reuniões ocorreram?</p> <p>O número e o género das pessoas dos grupos-alvo tiveram formação ou foram, por outro lado, envolvidos nas actividades definidas do projecto?</p>	<p>Concentre-se nas Actividades mais importantes para os propósitos da gestão do projecto, em vez de perder tempo e recursos a analisar detalhes desnecessários.</p> <p>Os indicadores de Actividades são normalmente medidos através de registos administrativos, de gestão, do formador e financeiros e de sistemas de arquivo de dados, complementados com sumários e relatórios escritos, acerca dos problemas e dos sucessos e da qualidade geral das Actividades, pelos formandos, parceiros e outros grupos participantes.</p> <p>As Actividades são, normalmente, monitorizadas e avaliadas através de relatórios de progresso e de dados de despesas.</p>	<p>Actividades-para-Resultados:</p> <p>Os pressupostos referem-se às condições que estão fora do controlo directo da gestão do projecto mas, não obstante, devem ser atendidos pelos Resultados fornecidos.</p> <p>O projecto por si só não deve gastar dinheiro para lidar com qualquer condição externa. Se quaisquer fundos do projecto são alocados para tratar dessas condições, então, devem ser incluídos como Actividades.</p>

Fonte: Stetson et al. (2004, p. 194–196).

ANEXO D

ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO MELHORIA DA PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA BASEADA NO PROJECTO DE PLANTIO DIRECTO, RD DO CONGO

OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/FONTES DE DADOS (DADOS INDICADORES SERÃO RECOLHIDOS DO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO, CONFORME DESCRITO NO MANUAL OPERACIONAL DE M&A)	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
Objectivo do Projecto: As comunidades rurais pobres da Província de Manam melhoram a segurança alimentar e os recursos naturais básicos			
Objectivo Estratégico: As famílias dos agricultores aumentam a produtividade agrícola e os rendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de beneficiários do projecto indicaram melhoria da sua segurança alimentar e rendimentos • Percentagem de famílias em comunidades-alvo que adoptaram a agricultura de plantio directo nas suas terras 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de base e final (instrumentos de recolha de dados quantitativos e dados qualitativos de FANTA) • Dados de campo 	
1. Resultados Intermédios: Famílias de agricultores praticam e avaliam as suas experiências com agricultura de plantio directo.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de associações agrícolas activamente empenhadas no plantio directo • Percentagem de área das suas terras em que as técnicas de plantio directo são aplicadas • Documentação sobre o plantio directo na agricultura e os resultados de cada campo de demonstração • Documentação sobre agricultura de plantio directo e de "melhor aposta" nas práticas de plantio directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de campo e observações; avaliação intermédia e avaliação final • Relatórios do pessoal técnico do projecto 	
1.1 Resultados: Os agricultores têm conhecimentos e competências na agricultura de plantio directo	<ul style="list-style-type: none"> • Número de agricultores que participam activamente em reuniões semanais • Número de agricultores que participam activamente nas discussões sobre plantio directo em campos de demonstração 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados e grupos-alvo 	
Actividades: Equipe da Cáritas para treinar os agricultores em técnicas de plantio directo e estabelecer campos de demonstração	<ul style="list-style-type: none"> • Número de agricultores associados, treinados, desagregados por sexo e localização • Número de agricultores interessados (não associados), treinados, desagregados por sexo e localização • Número de visitas de estudo e agricultores participantes, desagregados por sexo e localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios dos Formadores • Relatório de Visita de estudo e observação 	
1.2 Resultados: Grupos de agricultores projectam, instalam e gerem campos de demonstração	<ul style="list-style-type: none"> • 42 campos de demonstração estão em funcionamento para utilização de mais trabalhadores para treinar agricultores do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de campo 	
Actividades: A Cáritas está a trabalhar com associações agrícolas para estabelecer campos de demonstração A Cáritas planeou actividades para sensibilizar as comunidades-alvo sobre as actividades planeadas de plantio directo na agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Número de grupos de agricultores que aceitam trabalhar com a Cáritas em campos de demonstração • Número de membros em cada grupo de agricultores, desagregados por sexo e localização • Número de reuniões de sensibilização 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório Mensal da Cáritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação de Segurança permite viagens de membros da Cáritas • O uso da terra para demonstração é aprovado pelo chefe da aldeia

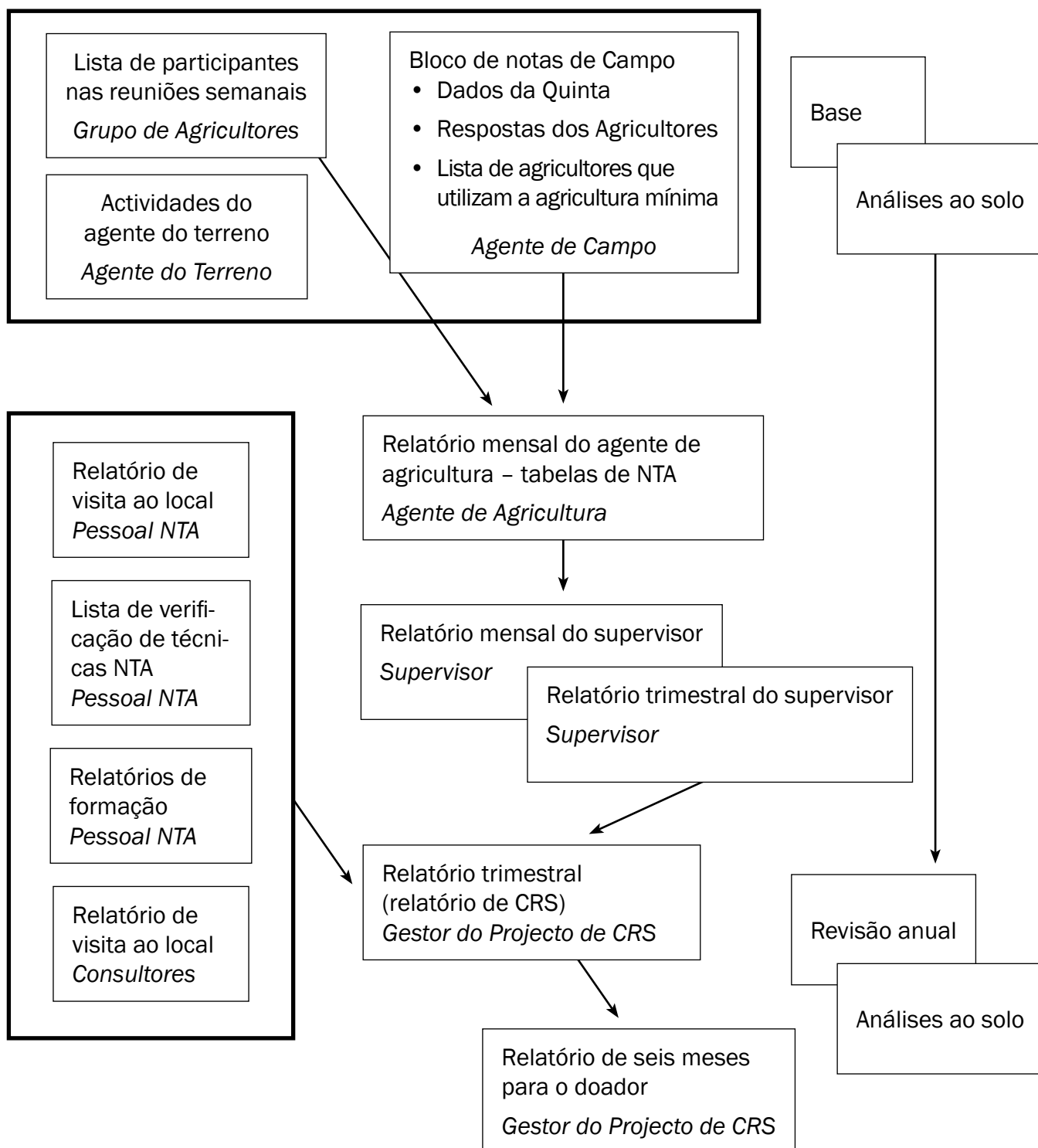
ANEXO D

continuação

OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/FONTES DE DADOS (DADOS INDICADORES SERÃO RECOLHIDOS DO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO, CONFORME DESCRITO NO MANUAL OPERACIONAL DE M&A)	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>2 Resultados Intermédios: A prática dos agricultores melhorou a gestão dos recursos naturais (GRN) nos seus terrenos e nas áreas comuns.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que aplicam as técnicas de gestão de recursos naturais, desagregados por sexo Número de técnicas aplicadas Tipo de técnicas aplicadas Número de associações agrícolas que aplicam técnicas de gestão de recursos naturais em áreas comuns Número de técnicas aplicadas Tipo de técnicas aplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> Dados de campo e avaliação intermédia 	<p>Situação de segurança permite o acesso a explorações agrícolas individuais e a áreas comuns</p>
<p>2.1 Resultados: Os agricultores melhoraram os seus conhecimentos e competências das técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que compreendem e apreciam os efeitos benéficos das técnicas de GRN 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios dos Formadores 	
<p>Actividades: A Cáritas está a organizar nas aldeias -tipo, workshops sobre técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que frequentam as aulas sobre técnicas de GRN na aldeia-tipo, desagregados por sexo Número de aulas dadas em cada vila 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	
<p>2.2 Resultados: Associações agrícolas desenvolvem projectos para melhorar a base de recursos naturais nas suas comunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de projectos desenvolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>Utilização destas áreas aprovada pelo governo</p>
<p>Actividades: A Cáritas está a trabalhar com as associações agrícolas sobre as opções de abordagem comunitária das técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões de sensibilização Número de grupos de agricultores, por número de membros, desagregados por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>A propriedade das áreas comuns é clara</p>
<p>3 Resultados Intermédios: Os agricultores trabalham eficazmente para comercializar as suas produções</p>	<ul style="list-style-type: none"> Classificação de cada grupo de agricultores na eficácia do agronegócio Melhoria da classificação de cada grupo ao longo da vida do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de controlo de eficácia do agronegócio baseada em registos, cadernetas de poupança, lucros, inovações e entrevistas documentadas, na revisão intercalar e na avaliação final 	
<p>3.1 Resultados: Associações agrícolas que adquirem conhecimentos e competências no agronegócio</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestão em grupo Poupanças internas e empréstimos Mercado Tipo Inovação e Experimentação 	<ul style="list-style-type: none"> Número de grupos de agricultores que constituem associações para o agronegócio Número de grupos que iniciam actividade com base na formação em cada conjunto de competências 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios dos Formadores e observações Dados de Campo 	<p>Cada grupo de agricultores tem pessoal de confiança que é alfabetizado literária e numericamente</p>
<p>Actividades: A Cáritas está a organizar uma série de sessões com as associações agrícolas sobre as práticas do agronegócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões de sensibilização Número de grupos de agricultores Número de agricultores, desagregados por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>Situação de segurança é estável</p>

ANEXO E

MAPA DE FLUIDEZ DOS DADOS: O PROJECTO DE AGRICULTURA MÍNIMA (NTA)



ANEXO F

INSTRUÇÕES PARA OS REGISTOS DE PRESENÇA DIÁRIA

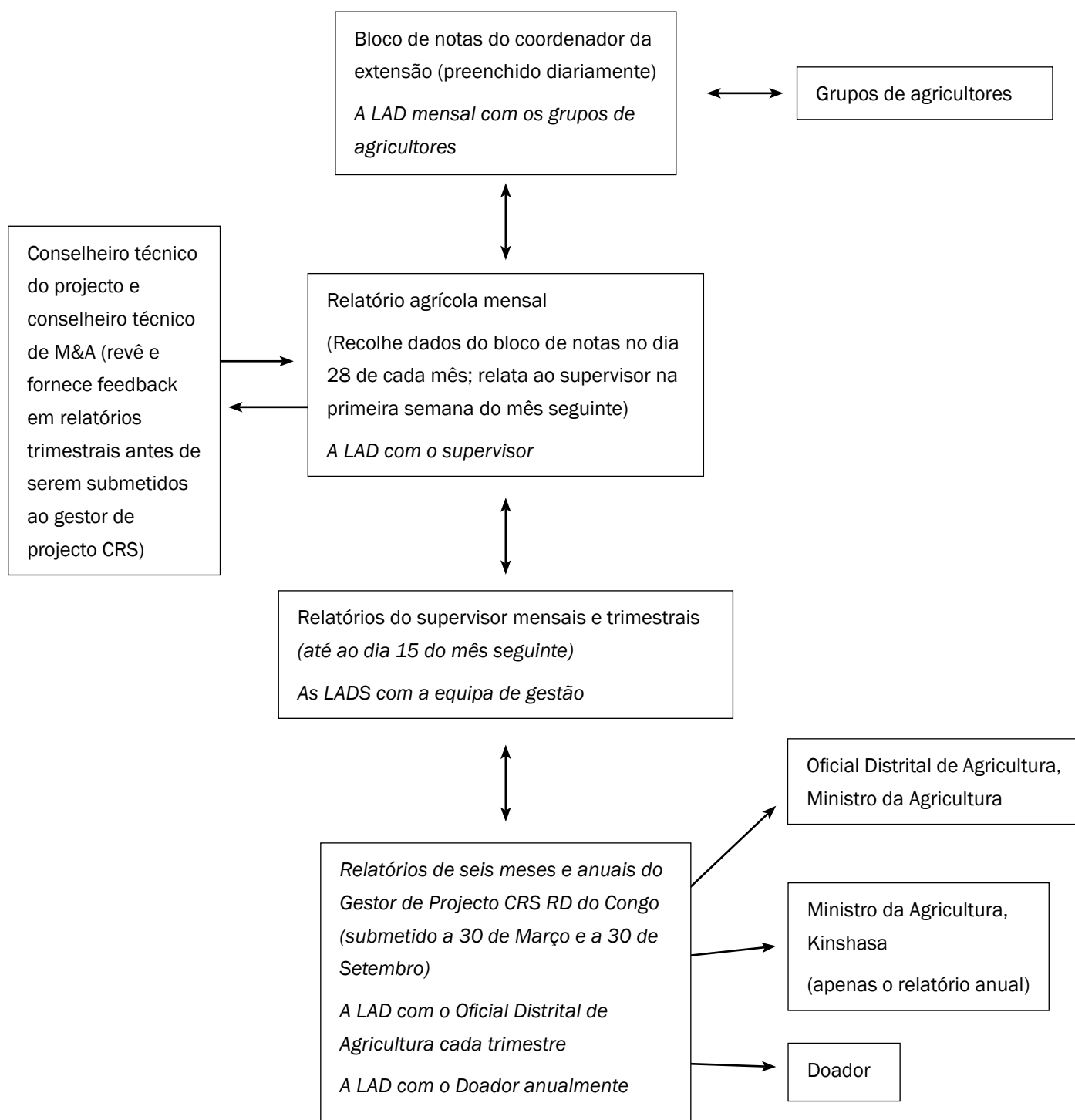
Instruções gerais para o preenchimento do formulário
<ul style="list-style-type: none">• A ser preenchido pelo professor da escola responsável• A ser preenchido diariamente, finalizado uma só vez de manhã (8h30)• De salientar que existe um formulário para as raparigas e outro para os rapazes• O agente de campo irá resumir no final do mês e colocar os dados no relatório mensal

Dados a serem preenchidos pelo professor da escola responsável	
Informação Geral	
Mês/ano	Coloque o mês e o ano em que é preenchido o formulário
Página	Se o número de alunos exceder o espaço da página, acrescente outro formulário e atribua-lhe um novo número de página
#Código da Escola	Coloque o número da escola fornecido pela CRS
Classe	Refira a classe; preencha um conjunto de formulários para cada classe
Tabela de Dados	
Número	Para a primeira presença, copie o nome do registo de presença
Nome	Coloque o nome do estudante (Último Nome e Primeiro Nome) e utilize a mesma ordem para os meses seguintes
Presença	Escreva “V” para presente e “O” para ausente
Total	Adicione todos os dias em que o aluno esteve presente na escola
Desistência	Desenhe uma linha e escreva “Desistiu”
Transferência	Desenhe uma linha e escreva “Transferido” quando o aluno é transferido para outra escola
Ausência Temporária	Escreva zero (0)
Novo Aluno	Desenhe uma linha grossa a seguir ao nome do aluno actual. Escreva “Novo Aluno” e coloque o nome dos novos alunos por baixo dessa linha.
Presenças totais do mês	Adicione as presenças totais de todos os alunos para o mês e escreva o número do resultado

Tabela de sumário a ser preenchida pela CRS
<ul style="list-style-type: none">• Média de presenças• Número de presenças inferior a 50 por cento dos dias de escola no mês• Número de presenças inferior a 12 dias• Número de presenças inferior a 10 dias• Apenas o Formulário Feminino: Número de presenças no mínimo de 80 por cento dos dias de escola no mês

ANEXO G

MAPA DE COMUNICAÇÃO E RELATÓRIOS (RESUMIDO): O PROJECTO DE AGRICULTURA DE PLANTIO MÍNIMA (NTA)



Fonte: CRS RD do Congo, 2010

ANEXO H

EXEMPLO DE QUESTÕES POTENCIADORAS DE APRENDIZAGENS DE DISCUSSÕES DE ACÇÃO

Aprendizagem

1. O que é que planeámos para o mês? Trimestre? Seis meses?
2. O que é que alcançámos?
 - a. Revisão dos dados dos relatórios mensais
 - O que é que estes dados nos dizem?
 - O que é que estes dados não nos dizem?
 - O que é que os dados representam?
 - O que é que os dados não representam?
 - Que mais precisamos de saber?
 - b. Estes dados são consistentes com as nossas observações durante as visitas ao campo?
 - c. Revisão dos sucessos e dos desafios. Concentra-te nos factos!

Sucessos:

 - O que é que está a correr bem?
 - Por que é que isso está a acontecer?
 - Então, o que é que isso significa?
 - De que forma é que isso nos afecta?

Questões/Desafios:

 - Que problemas/questões estamos a ter?
 - Por que é que isso está a acontecer?
 - Então, o que é que isso significa?
 - De que forma é que isso nos afecta?
3. O que é que aconteceu (tanto de bom como de mau) que não estávamos à espera?
4. De que forma é que estes resultados estão a contribuir para os nossos objectivos?

Acção

1. Que iniciativas são bem sucedidas?
 - a. De que forma podem ser reforçadas?
 - b. Existem outros locais na área do projecto que poderão adoptar estas iniciativas?
2. Que iniciativas não estão a correr bem?
 - a. O que é que precisa de ser alterado?
 - b. Alguma actividade deve ser colocada de parte?
3. Se as actividades forem alteradas, quem é que precisa de ser informado e de que forma planeamos isto?
4. Se as actividades forem alteradas, existe um orçamento para apoiar o trabalho?
5. Qual a melhor forma para os membros da comunidade estarem informados acerca dos nossos pensamentos actuais?
 - a. Qual é a melhor forma de informar os diferentes membros da comunidade?
 - b. Que problemas/questões são mais prováveis de surgir?
 - c. De que forma devemos responder a oportunidades e preocupações—qual o espaço existente para a negociação?
 - d. Que pessoal e parceiros do projecto devem ser envolvidos nas discussões de acompanhamento posterior?

Fonte: Hahn e Sharrock (2010, pp. 43–44)

ANEXO I

GESTÃO DOS DADOS: SUMÁRIO DE BASES DE DADOS DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

	BASES DE DADOS DE MONITORIZAÇÃO	BASES DE DADOS DE AVALIAÇÃO
Descrição	As bases de dados de monitorização seguem as actividades do projecto, os resultados completos e o progresso face ao alcance dos objectivos. Também armazena a informação da gestão do projecto.	Uma base de dados de avaliação é útil para analisar os dados da avaliação ou análise e pode verificar o progresso face ao alcance dos objectivos estratégicos do projecto e dos resultados intermédios.
Frequência de utilização	Normalmente, mensalmente, ou de forma mais regular. Numa resposta de emergência, a informação pode ser necessária diariamente ou semanalmente.	De acordo com a frequência das análises e avaliações. Normalmente, são utilizadas no início do projecto, intermédio e final.
Fonte(s) comum(comuns) de dados	<ul style="list-style-type: none">• Relatório de actividade mensal• Registos do projecto• Relatórios de monitorização do terreno	<ul style="list-style-type: none">• Inquéritos a famílias (iniciais, intermédios e finais)• Inquéritos ao nível da comunidade (iniciais, intermédios e finais)
Tipos de análise	<ul style="list-style-type: none">• Somas, frequências, percentagens, valores médios. Por exemplo:• Número de reuniões comunitárias realizadas• Percentagem de comunidades que elegeram comités• Número de formações realizadas• Número médio (ou média) de presenças nas reuniões comunitárias	<ul style="list-style-type: none">• Frequências, percentagens, valores médios, testes de significância estatística, comparações entre subgrupos. Por exemplo:• Comparação entre a média de refeições por dia para famílias matriarcas e a média para famílias patriarcas• Comparação de fontes de empréstimos (em percentagens) para famílias no grupo sócio-económico mais baixo, no grupo sócio-económico médio e no grupo sócio-económico mais alto
Considerações técnicas	Pode exigir uma especialização técnica mínima ou competências técnicas avançadas, de forma a estabelecer e utilizar a base de dados, dependendo da complexidade do sistema.	Normalmente, a utilização da base de dados exige competências de análise avançadas.

ANEXO I

continuação

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PROGRAMAS DE SOFTWARE

PROGRAMA DE SOFTWARE	VANTAGENS	DESVANTAGENS	UTILIZAÇÃO RECOMENDADA
Microsoft Excel	<ul style="list-style-type: none">• O software está prontamente disponível. A maioria dos membros do pessoal tem o Excel nos seus computadores.• É mais provável que os membros do pessoal estejam familiarizados com as funções básicas do Excel do que com outros programas de software.	<ul style="list-style-type: none">• Poucos membros do pessoal estão familiarizados com funções de análise mais complexas do Excel (comparações entre grupos, etc.)• O Excel permite mais erros na introdução de dados ou durante a análise/utilização dos dados.	Bases de dados de monitorização
Microsoft Access	<ul style="list-style-type: none">• O software está prontamente disponível. A maioria dos membros do pessoal tem o Access nos seus computadores.• O Access pode ser programado para imprimir relatórios regulares de sumário.• O Access pode criar uma máscara de dados para que a página da introdução de dados espelhe os formulários ou questionários e apenas as opções aprovadas podem ser preenchidas para cada variável. Isto pode reduzir os erros na introdução de dados.	<ul style="list-style-type: none">• A programação do Access é relativamente complexa.• Menos membros do pessoal têm especialização na criação e manutenção de bases de dados em Access do que em Excel.	Bases de dados de monitorização
SPSS	<ul style="list-style-type: none">• Este software de análise estatística é capaz de realizar análises a um nível mais elevado.• A análise de dados em SPSS é de utilização fácil para o utilizador.	<ul style="list-style-type: none">• O SPSS deve ser comprado separadamente e requer, por isso, fundos adicionais.• O SPSS permite mais erros na introdução de dados.• Poucos membros do pessoal têm especialização na criação de bases de dados e na análise dos dados em SPSS.	Bases de dados de avaliação

Introdução

Esta edição de *Atalhos* fornece instruções práticas sobre como criar uma estratégia de comunicação e de relatório de uma avaliação, utilizando formulários de relatórios adequados que são sensíveis aos perfis de audiências e às necessidades de informação. A maioria dos doadores exige avaliações intermédias e finais, e as melhores práticas indicam que estas avaliações periódicas fornecem uma informação mais detalhada acerca do progresso de um projecto em particular. Uma avaliação representa um grande investimento de tempo e de fundos, no entanto, organizações voluntárias privadas (OVP) reportam, muitas vezes, que os relatórios de avaliação não são lidos nem partilhados e, em certos casos, as recomendações dos relatórios não são utilizadas.

Ao planear uma estratégia de comunicação e reportação de uma avaliação, é importante incluir uma variedade de formulários de relatórios – à medida das necessidades de informação da audiência – para envolver as partes interessadas na discussão e na tomada de decisões. Deve ser utilizada uma linguagem clara e sem jargão, acompanhada de gráficos que ajudam a assegurar que as avaliações são compreendidas, utilizadas e que contribuem para a aprendizagem organizacional.

Quatro Passos para Comunicar e Relatar Eficazmente os Resultados de Uma Avaliação

Passo 1

Identificar os desafios da comunicação e de relatório

Passo 2

Definir o propósito da comunicação

Passo 3

Seleccionar os métodos da comunicação

Passo 4

Desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório

Passo 1

Identificar os Desafios da Comunicação e de Relatório

O primeiro passo é identificar os desafios da comunicação e de relatório e, por sua vez, aprender com os resultados. Estes desafios estão listados na tabela 1.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



CATHOLIC RELIEF SERVICES



**American
Red Cross**

Tabela 1: Desafios da Comunicação e de Relatório	
Desafio	Como é que afecta a comunicação e o relatório
Ansiedade geral de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas a palavra “avaliação” pode provocar ansiedade entre o pessoal e causar resistência, porque os resultados podem afectar decisões sobre o recrutamento e a alocação de recursos. • Avaliadores externos, que precisam de tempo para estabelecer uma relação e confiança, podem aumentar a ansiedade.
Fracasso em planear desde o início	<ul style="list-style-type: none"> • Não comunicar regularmente com as partes interessadas pode causar desinteresse, descompromisso e, por fim, a não utilização das descobertas. • As equipas de avaliação podem desobrir tarde demais que não foi alocado nenhum orçamento para a produção de relatórios, apresentações verbais ou divulgações.
Cultura organizacional – definida como o estilo de operação da gestão, a forma como a autoridade e a responsabilidade são designadas, ou a forma como o pessoal é desenvolvido	<ul style="list-style-type: none"> • São criados preconceitos sobre o projecto que são resistentes á mudança. • O pessoal pode interpretar os resultados negativos ou sensíveis de uma avaliação como criticismo. • A comunicação pode ser ineficaz devido à perda de outras razões. • Os líderes que não querem partilhar a informação de desempenho em reuniões abertas prejudicam a divulgação das descobertas sobre o desempenho. • A comunicação contínua durante a avaliação é inibida pelos sistemas difuncionais de partilha de informação da organização.

Ultrapassar os Desafios

Teoricamente, a ansiedade e a resistência devem ser diminuídas pela abordagem de avaliação participativa, centrada na utilização, e mitigada através do foco sobre a avaliação como um diálogo e aprendizagem, em vez de julgamentos e responsabilizações. Tratar as partes interessadas avaliadas com respeito, de forma a proteger a sua dignidade, também irá ajudar a diminuir a ansiedade.

Passo 2 Definir o Propósito da Comunicação

Após a identificação dos desafios, o próximo passo é definir o propósito da comunicação. Qual a melhor forma de ir ao encontro das necessidades das partes interessadas e outras audiências? Primeiro, identifique as necessidades das partes interessadas e da audiência e depois faça corresponder a essas necessidades as estratégias apropriadas de comunicação e reportação. Pense sobre por que é que está a comunicar com as partes interessadas e o que é que pretende comunicar. Reveja o propósito de avaliação a partir do âmbito do trabalho e considere as expectativas expressas pelas partes interessadas. Depois, responda às questões em baixo para cada indivíduo ou grupo das partes interessadas.

Questões sobre as partes interessadas/ Audiência	Respostas
1. Precisam de ser informadas sobre decisões de avaliação? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para sensibilizar <input type="checkbox"/> Para ganhar apoio <input type="checkbox"/> Para demonstrar respeito
2. Precisam de rever as descobertas intermédias e finais? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para rever o progresso da avaliação <input type="checkbox"/> Para aprender e melhorar <input type="checkbox"/> Para promover o diálogo e a compreensão entre parceiros
3. Precisam de estar envolvidas na tomada de decisões? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para avaliar a subsistência de um apoio futuro <input type="checkbox"/> Para ajudar a desenvolver as recomendações <input type="checkbox"/> Para assegurar a utilização das recomendações

Passo 3 Seleccionar os Métodos de Comunicação

Depois de ter identificar as necessidades da audiência, o próximo passo é seleccionar os melhores métodos de comunicação. Comece por colocar as seguintes questões de cada indivíduo ou grupo:

Questões sobre as partes interessadas/Audiência	Respostas
1. Qual é a sua familiaridade com o programa ou o projecto a ser avaliado?	<input type="checkbox"/> Muito familiar <input type="checkbox"/> Pouco familiar <input type="checkbox"/> Nada familiar
2. Que experiência têm sobre a utilização de descobertas de avaliações?	<input type="checkbox"/> Longa experiência <input type="checkbox"/> Alguma experiência <input type="checkbox"/> Nenhuma experiência
3. Qual a sua capacidade de leitura?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Baixa ou nenhuma (analfabeto)
4. Que língua(s) utiliza(m) para comunicar?	<input type="checkbox"/> _____ para escrever <input type="checkbox"/> _____ para ler
5. Quão acessíveis são?	<input type="checkbox"/> Fácil <input type="checkbox"/> Com algum esforço <input type="checkbox"/> Isolada

(Adaptado de Torres et al. 2005)

Por exemplo, se o grupo tem um nível elevado de literacia, a comunicação escrita pode ser utilizada. Por outro lado, se a audiência é, em grande parte, analfabeta, as comunicações orais e visuais constituirão um melhor método de comunicação.

Passo 4 Desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório

Com a avaliação das características das partes interessadas e o conhecimento das necessidades de informação, o próximo passo é desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório, de resposta. A estratégia deve descrever quem, o quê, quando e como comunicar. Utiliza o exemplo na tabela 2, em baixo, para planear a estratégia.

Tabela 2: Exemplo de Folha de Trabalho para Planear uma Estratégia de Comunicação e de relatório

Partes interessadas e grupo de audiência ou indivíduos e sumário das características e do propósito	De que informação (conteúdos) precisam?	Qual o melhor formato para eles?	Quando é que precisam dela?	Quem é que irá preparar e entregar a informação?	Quais são os custos?
Doador do programa, localizado em Washington, D.C., Precisa de rever o relatório de avaliação final para tomar uma decisão acerca de futuros financiamentos.	Descobertas e recomendações	Relatório de avaliação final com um sumário executivo Reunião de esclarecimentos a realizar no gabinete do doador para apresentar as descobertas, as recomendações e as acções pretendidas	Junho, 15 Junho, 30	Equipa de avaliação para elaborar os relatórios escritos; Pessoal da sede OVP para preparar a agenda da reunião de esclarecimentos e para apresentação	Custos de impressão de 25 cópias do relatório escrito; custos da viagem do pessoal para Washington D.C., para a reunião; e tempo para preparar e esclarecer

Menú de Opções de Relatório

Um relatório escrito final é uma maneira importante de comunicar e reportar sobre uma avaliação, e o relatório de avaliação completa deve ser distribuído pelo pessoal do programa, parceiros, agentes do governo e agências financiadoras, mas outros formatos podem ser, igualmente, considerados para outras audiências. Baseado nas características e nas necessidades de informação das partes interessadas, e nas opções de financiamento, considere outros formatos tais como brochuras, sessões de esclarecimento, apresentações de painéis, publicidade impressa e radiotelevisiva, apresentações de vídeos, dramatizações, sessões de cartazes, sessões de trabalho ou comunicações electrónicas.

A Tabela 3, em baixo, apresenta uma vasta gama de opções de relatório e descrições de cada opção. Utilize a tabela 3 para escolher os formatos que satisfazem o propósito da avaliação e vão ao encontro das necessidades das diferentes partes interessadas e audiências de divulgação (Patton, 1997).

Tabela 3: Menú de Relatório de Avaliação

Relatórios escritos	Apresentações verbais	Realização de relatórios criativa	Reflexão crítica	Relatório de eventos que utilizam formatos electrónicos
<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de avaliação final • Sumário Executivo • Relatórios intermédios ou do progresso • Histórias de interesse humano, de sucesso e de aprendizagens • Breves comunicações tais como newsletters, brochuras, memorandos, e-mails, postais • Comunicações de notícias (imprensa escrita) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de esclarecimentos • Apresentações de palestras • Divulgação dos meios (rádio ou televisão) • Comunicação informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de vídeo • Dramatizações ou representações • Sessões de cartazes • Oficinas de escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisões após a acção • Sessões de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicações através do Website • Comunicações electrónicas sincronizadas, tais como salas de conversa, teleconferências, conferências de vídeo e internet • Podcasts

Fontes: Patton 1997; Torres et al 2005.

Relatórios Escritos

O **relatório de avaliação final** apresenta a visão global da avaliação. Serve como base para o sumário executivo, apresentações orais e outros formatos de relatório, e é um recurso importante para o arquivo do programa. Vários doadores do programa possuem um formato próprio para os relatórios exigidos; siga este formato cuidadosamente. Normalmente, pelo menos um esboço do relatório de avaliação é divulgado por entre as partes interessadas para comentários e ideias adicionais antes da elaboração do relatório final.

Um **sumário executivo** é uma versão curta — normalmente de uma a quatro páginas — do relatório final de avaliação, contendo as versões condensadas das principais secções. Colocado no início do relatório de avaliação final, comunica a informação essencial de uma forma precisa e concisa. Os sumários executivos são tipicamente escritos para os tomadores de decisões ocupados e permitem aos leitores ter a informação vital acerca da avaliação sem ter a necessidade de ler o relatório inteiro. O sumário executivo pode ser divulgado separadamente do relatório completo e deve ser compreensível enquanto documento único.

“Lamento que a carta que escrevi seja tão extensa. Não tive tempo de escrever uma mais curta.”

George Bernard Shaw

Resumir 50 páginas de um relatório final num sumário de apenas uma página pode demorar bastante tempo. Utilize as dicas da caixa em baixo para facilitar esta tarefa.

Dicas para Escrever um Sumário Executivo

- Leia o documento original do princípio ao fim
- Comece o sumário executivo com as conclusões e as recomendações
- Realce todas as ideias-chave, as declarações significativas e as recomendações vitais
- Edite a informação realçada
- Reescreva a informação realçada
- Edite a versão reescrita eliminando palavras e frases desnecessárias
- Verifique a versão editada comparando-a com o documento original para assegurar que a informação essencial é captada, incluindo os sucessos e os desafios do projecto
- Assegure que apenas a informação do relatório original é incluída

Relatórios intermédios ou de progresso apresentam as descobertas preliminares ou iniciais do rascunho da avaliação. Os relatórios intermédios são agendados de acordo com as necessidades específicas de tomada de decisões das partes interessadas da avaliação. Apesar de os relatórios intermédios poderem ser críticos, de forma a tornar uma avaliação mais útil, também podem causar dificuldades desnecessárias se forem interpretados incorrectamente. Para evitar este problema, comece os relatórios intermédios por declarar o seguinte:

- Que actividades de recolha de dados estão a ser relatadas e quais é que não estão
- Quando é que os resultados da avaliação final estarão disponíveis
- Quaisquer precauções que os leitores devem tomar quando da interpretação das descobertas (Torres *et al.* 2005).

Histórias de interesse humano, de sucesso e de aprendizagens são diferentes formas de comunicar os resultados de uma avaliação a uma audiência específica. Os doadores estão a aumentar o seu interesse em narrativas curtas ou histórias que colocam um rosto humano nos dados de M&A.

- **Histórias de interesse humano** documentam as experiências dos indivíduos afectados pelos projectos OVP e ajudam a personalizar os sucessos e os desafios do trabalho de OVP.
- **Histórias de sucesso** são descrições de “quando, o que, onde, como e por que” um projecto foi bem sucedido na concretização dos seus objectivos.
- **Histórias de aprendizagens** narram casos de dificuldades ou impactos negativos imprevistos do projecto, de que forma foram identificados e superados, e o que é que foi aprendido que poderá ser útil, no futuro, para outros (De Ruiter e Aker 2008; Long *et al.* 2006). Estas histórias podem ser incluídas no relatório final ou colocadas como anexo.

Para mais informações sobre como escrever estas histórias, consulte *Histórias de Interesse Humano: Linhas Orientadoras e Ferramentas para Escrever um Relatório Eficaz* (De Ruiter e Aker 2008) e *Pacote de Histórias de Sucesso e de Aprendizagens: Linhas Orientadoras e Ferramentas para Escrever um Relatório de Impacto Eficaz* (Long *et al.* 2006); e *Escrever Histórias de Interesse Humano para a M&A* (Hagens 2008).

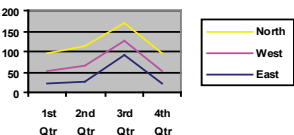
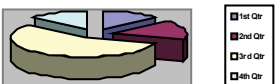
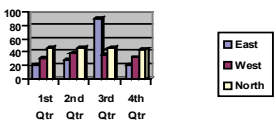
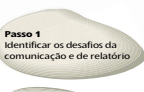
Comunicações breves — newsletters, boletins, resumos e brochuras— servem para realçar a informação da avaliação, ajudar a criar interesse nas descobertas da avaliação completa e servem os propósitos de relações públicas da organização. O seu formato pode convidar ao feedback, fornecer actualizações, relatar sobre eventos de avaliação próximos ou apresentar as descobertas preliminares ou finais. Contudo, os formatos breves poderão ser menos úteis se a avaliação é principalmente qualitativa e quando uma descrição completa do contexto da avaliação é crucial para a interpretação


dos resultados (Torres *et al.* 2005). Estes tipos de comunicação utilizam fotos, gráficos, cores e formatações atractivas e que chamam a atenção do leitor.

Comunicações de notícias de imprensa são outro método para divulgar os resultados da avaliação. O projecto pode enviar o relatório de avaliação à imprensa informativa, enviá-lo para comunicados de imprensa sobre as descobertas do relatório ou encorajar a realização de entrevistas aos membros da equipa de avaliação ou às partes interessadas da avaliação (Torres *et al.*, 2005). Os meios de comunicação fornecem o acesso a uma audiência mais vasta, tais como o público em geral ou um grupo profissional específico.

Utilizar a imprensa também pode ser complicado — não há garantias sobre o que o repórter irá escrever. Por esse motivo, é importante promover uma mensagem clara à imprensa, para informar os avaliadores e as partes interessadas sobre os pontos principais que devem ser discutidos, e contactar a imprensa apenas depois das partes interessadas principais terem revisto as descobertas da avaliação — ninguém gosta de ser surpreendido ao ler um artigo da imprensa sobre o seu programa.

Table 4: Visão Global dos Gráficos

Tipos de Gráficos	Informação Comunicada	Dicas
<p>Gráficos de linha</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostra as tendências ao longo do tempo, movimentos, distribuições e ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> Dê um título às linhas em vez de utilizar uma legenda Tente utilizar três linhas no máximo Utilize diferentes cores ou diferentes texturas, no caso de ser a preto e branco
<p>Gráfico Sectorial</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostra partes de um todo 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize seis ou menos parcelas Organize as parcelas a partir da mais larga ou mais importante, seguindo pelas horas do relógio Utilize o contraste de cores fortes Dê um título às fatias do gráfico
<p>Gráfico de barras/ Gráfico de barras aglomeradas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Compare diferenças entre informação similar (por exemplo, distribuição percentual) Os gráficos de barras aglomeradas comparam diversos itens 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize o mínimo de barras possível Utilize cor ou textura para realçar os aspectos dos dados Coloque números referentes aos valores das barras no topo ou dentro da barra
<p>Outros gráficos (fluidez, series temporais, parcelas dispersas)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostram processos, elementos, papéis ou partes de uma entidade maior 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize o espaço branco de forma eficaz Transmita a mensagem no título Adicione a fonte dos dados

<p>Tabelas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Título 1</th> <th>Título 2</th> <th>Título 3</th> <th>Título 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Título 1	Título 2	Título 3	Título 4	1					2					3					4					5					<ul style="list-style-type: none"> • Descreve, estipula, mostra as relações e compara • Apresenta convenientemente uma grande quantidade de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribua a cada tabela um número árabe • Coloque o título imediatamente por cima da tabela • Dê um título claro às linhas e colunas • Mostre a fonte dos dados
	Título 1	Título 2	Título 3	Título 4																												
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
<p>Ilustrações (diagramas, mapas ou desenhos)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite eficazmente mensagens ou ideias que são difíceis de expressar por palavras • Mostra estruturas organizacionais, demonstra a fluidez • Mostra a direcção • Utiliza os gráficos de fluidez para demonstrar as questões • Utiliza os gráficos de mapas para demonstrar os resultados comparáveis entre as regiões geográficas ou países 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenha-as simples – se forem necessárias muitas explicações, é preferível utilizar texto • Utilize as ilustrações de forma criativa, uma vez que ajudam a comunicar • Inclua uma legenda para definir quaisquer símbolos utilizados • Utilize o espaço em branco 																														

Fontes: Torres et al 2005; Kusek e Rist 2004; Tufte 1989

Apresentações Verbais

As apresentações orais e verbais comunicam o progresso e as descobertas da avaliação às partes interessadas e a outras audiências. Com este método, as audiências podem colocar questões e a comunicação é mais interactiva. As apresentações orais com discussões orientadas podem conduzir ao diálogo entre as partes interessadas e o compromisso com acções (ver reflexão crítica, em baixo) (Torres *et al.* 2005).

Reuniões de esclarecimentos começam tipicamente com uma breve apresentação, seguida da discussão das descobertas principais ou outras questões. As reuniões de esclarecimentos contínuas podem ser realizadas para comunicar a avaliação do progresso aos gestores do programa. Uma reunião de esclarecimentos final pode ser realizada com as partes interessadas para partilhar e discutir as descobertas principais e as recomendações do relatório de avaliação final.

Apresentações de palestras podem ser utilizadas para permitir às partes interessadas da avaliação a apresentação das descobertas principais da avaliação e as recomendações ou outras componentes de avaliação. Normalmente são compostas por três ou quatro oradores, cada indivíduo faz uma breve apresentação sobre um aspecto da avaliação. Um moderador orienta, então, a discussão entre os oradores e a audiência (Kusek e Rist 2004).

Os meios de comunicação podem ser úteis quando as descobertas da avaliação necessitam de ser divulgadas para além das principais partes interessadas. A rádio é uma forma muito eficaz de divulgar informação. As estações de rádio comunitárias —direccionadas para o desenvolvimento— fornecem uma produção de baixo custo e muitas vezes têm a capacidade de traduzir para a linguagem local.

3. Oficinas de teatro-fórum utilizam a representação de papéis. Um facilitador apresenta as descobertas da avaliação; os participantes tanto podem ser actores como membros da audiência. Os participantes criam pequenas cenas baseadas nas descobertas da avaliação e nas suas próprias experiências. São cenários dinâmicos; os participantes podem entrar e sair do seu papel e os actores podem mudar estratégias a meio da cena. Um facilitador elucida, então, questões e orienta as discussões sobre cada pequena cena.

A dramatização seguida por uma sequência de questões abertas — *O que é que viu a acontecer aqui? Por que é que acontece? Como é que acontece na nossa situação? O que é que podemos fazer acerca disso?* — é uma forma poderosa de comunicar as descobertas da avaliação, particularmente aquelas acerca de tópicos sensíveis para os grupos. Por exemplo, as representações são utilizadas no Uganda e noutros sítios em África, para comunicar as descobertas em estigmas relacionados com VIH/SIDA.

Sessões de cartazes fornecem uma informação rápida, visual e fácil de ler a audiências com pouco ou nenhum conhecimento sobre o programa ou a organização. Uma apresentação informativa é combinada com uma apresentação verbal. Os cartazes tipicamente incluem fotografias, diagramas, gráficos, tabelas, desenho e textos em quadros do tamanho dos cartazes. As sessões de cartazes são frequentemente utilizadas em grandes conferências de multi-sessões para apresentar a informação condensada da avaliação. Os membros da audiência observam os dispositivos e podem parar para uma breve discussão. Os avaliadores podem estar presentes nas sessões de cartazes para comunicar as ideias-chave e as questões e elucidar dúvidas, mas as sessões de cartazes também podem ser organizadas para serem um evento por si só (Torres *et al.* 2005).

Dicas para as Sessões de Cartazes

- As audiências devem ser capazes de ler o cartaz à distância.
- Os cartazes devem transmitir as ideias principais de forma clara e concisa, utilizando os cabeçalhos do relatório com pontos realçados.
- Os cartazes devem incluir efeitos visuais e gráficos, e atrair a atenção através da cor.
- Considere a hipótese de colocar imagens dos participantes ao lado de citações das entrevistas.
- Quando estiver a fazer os cartazes, utilize papel flip-chart revestido e marcadores extra grandes para escrever de forma clara.

Source: Torres et al. 2005.

Oficinas de Escrita são uma técnica inovadora que consegue envolver as partes interessadas pouco-alfabetizadas do projecto na elaboração dos relatórios. As oficinas de escrita ajudam os participantes do programa a ser criadores activos de informação, e não apenas fornecedores passivos de informação. As oficinas de escrita consistem em oficinas de dois ou três dias onde os participantes do programa, o pessoal do OVP e os artistas trabalham em conjunto. O pessoal de OVP entrevista os participantes e extrai histórias que realçam as descobertas da avaliação, as melhores práticas ou lições aprendidas, Estas histórias são transcritas e editadas. Os artistas elaboram as ilustrações segundo as instruções do colega participante. Os participantes e os facilitadores do OVP revêem os esboços por conteúdo, linguagem e conveniência, antes da sua publicação.

OS EVENTOS DE REFLEXÃO

Críticas ajudam a validar informação proveniente da avaliação, a analisar as descobertas e, depois, utilizar esse conhecimento para informar tomadas de decisões. A reflexão crítica pode ocorrer através do processo de avaliação, por exemplo, durante reuniões semanais de revisão, ou no final, durante a oficina de lições aprendidas.

Sequências de questões abertas são utilizadas na reflexão crítica para encorajar as pessoas a discutir, reflectir e analisar a informação (ver a caixa de texto, em baixo).

O diálogo autêntico também exige que o facilitador ou o grupo estabeleça um ambiente de confiança, respeito e colaboração entre os avaliadores e as partes interessadas. A reflexão crítica é promovida quando as pessoas:

- Colocam questões pertinentes e demonstram curiosidade
- Admitem aquilo que não sabem
- Desvendam e examinam crenças, pressupostos e opiniões em relação a factos, evidências e provas
- Ouvem atentamente os outros
- Ajustam as suas opiniões quando novos factos são descobertos
- Examinam os sucessos e os problemas de perto e aprofundadamente

Revisões depois da acção são uma sequência de actividades reflexivas que podem ser utilizadas durante uma avaliação para processar as descobertas iniciais da equipa de avaliação ou para rever o progresso ou os obstáculos no processo de avaliação. Tal como noutros eventos de reflexão crítica, as revisões depois da acção funcionam melhor em ambientes seguros onde as pessoas podem expressar as suas ideias de forma aberta; um facilitador coloca questões abertas e orienta as discussões de grupo. As revisões depois da acção são realizadas enquanto a memória ainda está fresca. O facilitador coloca uma série de questões como as seguintes e regista os pontos-chave do grupo, tais como:

- O que supostamente deveria acontecer?
- O que é que, de facto, aconteceu?
- Por que é que existiram diferenças?
- O que é que aprendemos?
- Quais foram os sucessos e as falhas?
- O que devemos fazer para manter os sucessos e melhorar as falhas?

Sessões de trabalho com as partes interessadas da avaliação são a marca de uma avaliação participativa e colaboradora e podem ser realizadas em qualquer altura durante a avaliação (Torres *et al.* 2005). Sessões de trabalho eficazes aplicam princípios de aprendizagem de adultos, tais como os utilizados nas oficinas. De seguida, são descritas as linhas orientadoras para realizar sessões de trabalho produtivas.

A reflexão crítica envolve indivíduos ou grupos que são convidados a interpretar e analisar informação — tal como as descobertas da avaliação — num ambiente aberto e respeitador. O diálogo é promovido; esta troca de ideias e opiniões produz novas aprendizagens e cria uma consciencialização dos valores subjacentes, crenças, e pressupostos.

Linhas orientadoras para planear e orientar uma sessão de trabalho eficaz

- Defina de forma clara o propósito da sessão
- Prepare a agenda
- Seleccione os procedimentos adequados — tais como as chuva de ideias e tarefas em pequeno — e prepare todos os materiais necessários, tais como flipcharts ou quadros brancos e marcadores para registar as ideias, folhetos e documentos
- Prepare a sala de reunião para promover a partilha e a discussão
- Marque uma hora para a reunião que seja conveniente para os participantes
- Divulgue a agenda com antecedência e reveja-a no início da reunião
- Utilize jogos breves para ajudar os participantes a conhecerem-se uns aos outros
- Convide os participantes a estabelecer as regras e as normas sobre como todos deverão trabalhar em conjunto
- Clarifique os papéis tais como quem vai orientar, quem vai registar as ideias e por aí em diante
- Utilize técnicas de facilitação ou contrate um facilitador competente para parafrasear os comentários, sintetizar e integrar as ideias, encorajar diversos pontos de vista, gerir o tempo, convidar o grupo a reforçar a atenção quando necessário e construir o consenso
- Equilibre o diálogo com a tomada de decisão
- Planeie e articule os próximos passos
- No final, peça o feedback e utilize a informação para melhorar a próxima sessão de trabalho

Fonte: Torres et al. 2005.

RELATAR UTILIZANDO FORMATOS ELECTRÓNICOS

Os websites podem ser utilizados para divulgar os relatórios escritos de avaliação e os seus documentos. Os websites podem ser geridos pelo doador, uma comunidade de desenvolvimento particular — apoio, manutenção da paz, saúde pública, comunicações e por aí em diante — um consórcio de OVP, um grupo de trabalho do governo ou das NU e/ou um centro de recursos. Possíveis publicações no site incluem os relatórios, as apresentações de vídeo, as apresentações em PowerPoint, newsletters, horários de reuniões e as comunicações de imprensa. Na comunidade de manutenção da paz, inúmeros websites começaram a colocar as avaliações dos projectos de manutenção de paz (Lederach *et al.* 2007).

Comunicações eletrónicas sincronizadas, tais como sistemas de comunicação de internet e ferramentas de conferências, podem facilitar a colaboração com as partes interessadas em diferentes locais durante as fases da avaliação. As salas de conversa, teleconferências, videoconferências, conferências em directo pela internet, reuniões virtuais e podcasts são eventos online e ferramentas que permitem às partes interessadas trabalharem em conjunto facilmente, mesmo estando nouro ponto do mundo (Torres *et al.* 2005).

- **Uma sala de conversa** é um espaço na internet onde duas ou mais pessoas podem ter uma conversa por escrito em tempo real; este método é ideal para conversas de rotina acerca da recolha de dados ou dos procedimentos de avaliação.
- **Teleconferências** podem ser realizadas através de prestadores de serviço de comunicações. É

dado aos participantes um único número para ligar; os altifalantes são utilizados para acomodar muitas pessoas. As teleconferências são particularmente úteis para discutir e ter feedback sobre os documentos da avaliação que são distribuídos e revistos pelos participantes antes da chamada.

- **Videoconferências** são reuniões entre pessoas que estão em diferentes locais utilizando um sistema com monitores, microfones, câmaras, equipamento de computador e outros aparelhos. As videoconferências podem ser utilizadas com as partes interessadas da avaliação em vez de reuniões face-a-face. De realçar que a tecnologia viável de videoconferência pode ser cara e que a especialização técnica e os profissionais de tecnologia de informação são necessários para facilitar uma videoconferência bem sucedida .
- **Conferências pela internet** são reuniões entre pessoas que estão em diferentes locais realizadas através de uma ligação da internet que lhes permite ver o mesmo documento ou apresentação no computador em simultâneo, juntamente com comunicação áudio. As características do software de conferências pela internet variam e podem incluir uma sala de conversa ou uma comunicação vídeo e/ou áudio. As conferências pela internet podem ser utilizadas para planear, apresentar informação, solicitar contribuições e reacções, e editar os planos e os relatórios de avaliação. As conferências pela internet podem ser realizadas através de companhias especializadas no serviço ou através da internet.
- **Podcasts** são uma série de ficheiros digitais de imprensa que são divulgados pela internet para voltarem a ser vistos em dispositivos portáteis (por exemplo, iPods) e computadores. Podcasts permitem aos avaliadores comunicar e reportar a informação com as partes interessadas em qualquer altura. Por exemplo, se uma parte interessada não pode estar presente numa reunião de esclarecimentos, uma reunião podcast permite-lhe fazer o download do podcast do evento. Apesar de não ser utilizado com frequência, no momento, este formato electrónico é promissor para o futuro.

DIFERENTES OPÇÕES PARA COMUNICAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Existem diversas opções na comunicação e relatório da avaliação, e, muitas vezes, são utilizados vários formatos e técnicas em sequência para promover uma maior divulgação dos resultados. Por exemplo, os avaliadores poderão criar um esboço de um relatório escrito com as descobertas preliminares, e depois ter uma reunião de trabalho com as principais partes interessadas da avaliação para validar as descobertas, seguida de um programa de rádio para divulgar os resultados finais. Sequências de diversos formatos de comunicação realizadas de forma competente, podem ser bastante influentes na comunicação das descobertas e recomendações de um relatório escrito (Torres *et al.* 2005).

Veja o módulo completo para referências e sugestões de leituras mais aprofundadas.

Esta edição de *Atalhos* foi produzida em 2008. Por favor envie os seus comentários ou feedback para: m&efeedback@crs.org.

Esta publicação faz parte de uma série acerca de aspectos-chave da monitorização e avaliação (M&A) para programas de desenvolvimento humanitário e socioeconómico. A Cruz Vermelha Americana (CVA) e a Catholic Relief Services (CRS) produziram esta série ao abrigo dos seus respectivos Financiamentos de Reforço de Capacidades Institucionais da USAID/Alimentação para a Paz. Os tópicos apresentados foram criados para responder às necessidades identificadas no terreno para uma orientação específica e ferramentas que não estavam disponíveis nas publicações existentes. Os gestores do programa, assim como os especialistas de M&A são a audiência intencionada para os módulos; a série também pode ser utilizada para formação em M&A e no reforço de capacidades. A série *Atalhos* fornece uma ferramenta pronta de referência para pessoas que já utilizaram os módulos completos, aquelas que simplesmente precisam de relembrar o assunto, ou aquelas que querem adquirir rapidamente certas competências.

A série de M&A está disponível nos seguintes sites:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org
- www.redcross.org

Autor: Valerie Stetson

Baseado no módulo completo de: Valerie Stetson

Editor da Série: Guy Sharrock

Leitores/Editores: Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin,

Designers Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Os módulos M&E e a série Atalhos foram produzidos pela CRS e a Cruz Vermelha dos Estados Unidos com o apoio financeiro de fundos doados pela organização Alimentos para a Paz: CRS Institutional Capacity Building Grant (AFP-A- 00-03-00015-00) e ARC Institutional Capacity Building Grant (AFP-A-00-00007-00). Os pontos de vista contidos neste documento são os dos autores e não representam, necessariamente, os da Agência dos Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID, em inglês) ou da Alimentos para a Paz.



Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

