

**FUNDAÇÃO PARA A CONSERVAÇÃO DA
BIODIVERSIDADE (BIOFUND)**

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS**

**VERSÃO 001
FEVEREIRO 2015**

1	INTRODUÇÃO.....	2
1.1	ÂMBITO E OBJECTIVOS.....	2
1.2	CAMPO DE APLICAÇÃO.....	3
1.3	RESPONSABILIDADES PELA ACTUALIZAÇÃO E ARQUIVO DO MANUAL.....	4
1.3.1	<i>Actualização.....</i>	4
1.3.2	<i>Arquivo.....</i>	5
2	CARACTERIZAÇÃO DA BIOFUND.....	6
2.1	FINS E OBJECTIVOS.....	6
2.2	MEMBROS.....	8
2.3	ESTRUTURA ORGANIZATIVA.....	9
2.3.1	<i>Funções e Responsabilidades dos Órgãos Sociais e da Administração e Gestão.....</i>	10
2.3.2	<i>Organização das Reuniões do Conselho de Administração.....</i>	12
2.3.3	<i>Calendário Indicativo de Documentos para o Conselho.....</i>	13
2.3.4	<i>Registos de Reunião.....</i>	14
2.3.5	<i>Organização das reuniões do Comité.....</i>	15
3	NORMAS E PROCEDIMENTOS.....	16
3.1	PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	18
3.1.1	<i>Gerir Recursos Humanos.....</i>	18
(a)	Gerir Recrutamento.....	18
(b)	Gerir Efectividade e Processar Salários.....	24
(c)	Gerir Avaliação de Desempenho.....	28
(d)	Gerir Cadastro.....	36
3.1.2	<i>Gerir Património.....</i>	39
(a)	Adquirir Bens Imobilizados.....	39
(b)	Inventariar Bens Imobilizados.....	43
(c)	Gerir transferências.....	47
(d)	Gerir Abates.....	50
3.1.3	<i>Procurement.....</i>	54
(a)	Âmbito.....	54
(b)	Responsabilidades na condução dos processos de procurement para o Projecto MozBio.....	54
(c)	Princípio das Directrizes.....	56
(d)	Resumo de níveis de licitação.....	57
(e)	Comparação de Preços (Shopping).....	58
(f)	Licitação Pública.....	61
(g)	Contratação Directa (CD).....	62
(h)	Procedimentos para a Licitação.....	62
(i)	Fluxos Operacionais a Cumprir na Aquisição de Bens e Obras.....	63

ÍNDICE

(i) Preparação do Processo de Concurso (Licitação Pública).....	63
(ii) Avaliação das propostas e publicitação dos resultados	65
(iii) Adjudicação do Contrato	65
(j) Selecção e Contratação de Consultores	66
(i) Selecção Baseada na Qualidade e Custo – SBQC ou QCBS	66
(ii) Selecção pelo Menor Custo – SMC ou LCS	66
(iii) Selecção com Orçamento Fixo – SOF ou FBS	66
(iv) Selecção Baseada nas Qualificações do Consultor – SQC ou CQS	67
(v) Contratação Directa – CD	67
(vi) Sequência dos passos no processo de Selecção baseada na Qualidade e Custo.....	67
(vii) Passos para a Selecção de Consultores Individuais.....	71
(k) Aquisição Viciada ou Misprocurement	72
(i) Causas principais.....	73
(ii) Consequências do Misprocurement.....	73
(l) Elegibilidade	73
(m) Conflito de Interesse.....	74
(n) Fraude e Corrupção	74
(o) Diferença entre a Avaliação e Selecção de Serviços de Consultoria e Licitações de Obras e Bens	77
(p) Adendas aos Contratos.....	77
(q) Sistema de Arquivo.....	78
(r) Monitoria e Acompanhamento das Actividades de <i>Procurement</i>	79
3.1.4 <i>Gerir Stocks</i>	79
(a) Gerir Stocks.....	79
3.1.5 <i>Gerir Logística</i>	82
(a) Gerir Frota	82
(b) Gerir Deslocações	85
(c) Gerir Expediente.....	89
(d) Gerir e Reter Documentos.....	90
3.1.6 <i>Gerir Tecnologias de Informação</i>	92
3.2 PROCESSOS FINANCEIROS E CONTABILÍSTICOS.....	96
3.2.1 <i>Gerir Orçamento</i>	96
(a) Elaborar Orçamento	96
(b) Executar Orçamento.....	100
(c) Controlar Orçamento.....	103
3.2.2 <i>Gerir Contabilidade</i>	105
(a) Processar Transacções Contabilísticas.....	105
(b) Reconciliar Contas Bancárias	109
3.2.3 <i>Gerir Tesouraria</i>	111
(a) Gerir Recebimentos.....	111
(b) Gerir Pagamentos.....	115
(c) Gerir Prestação de Contas.	123
3.3 APOIO AO COMITÉ DE INVESTIMENTO.....	125

ÍNDICE

3.3.1	<i>Gestão do Investimento</i>	126
3.3.2	<i>Contas de investimento para fundos consignados</i>	128
(a)	Conta de Investimento para a area protegida das Ilhas Primeiras e Segundas	128
3.4	ALOCAÇÃO DE CUSTOS.....	128
3.4.1	<i>Princípios Gerais</i>	128
3.4.2	<i>Exemplos da Metodologia de Alocação</i>	132
3.4.3	<i>Alocação de custos não permissíveis</i>	134
3.5	CONTROLO INTERNO E AUDITORIAS.....	134
3.5.1	<i>Objectivos</i>	134
3.5.2	<i>Medidas de Controlo Interno</i>	135
3.5.3	<i>Auditoria Externa</i>	137
3.5.4	<i>Conteúdo da auditoria</i>	137
4	SISTEMA DE REPORTING	140
	ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO DE TRABALHO	142
	ANEXO II – MAPAS E MODELOS	151
	ÍNDICE DE TABELAS	
	Tabela 1: Lista de Abreviaturas	1
	Tabela 2: Categorização dos Membros	8
	Tabela 3: Responsabilidades dos Órgãos Sociais	12
	Tabela 4: Calendário de Documentos para o Conselho de Administração	14
	Tabela 5: Competências Comportamentais.....	30
	Tabela 6: Pontuação para Aspectos Comportamentais.....	34
	Tabela 7: Resumo de Níveis de Licitação	58
	Tabela 8: Prazos para Licitação	60
	Tabela 9: Passos para Selecção de Empresas de Consultoria.....	71
	Tabela 10: Principais Diferenças na Contratação de Consultorias e Aquisição de Bens	77
	Tabela 11: Responsável pela Autorização da Deslocação.....	86
	Tabela 12: Ajudas de Custos para Alimentação	87
	Tabela 13: Ajudas de Custos para Alojamento	88
	Tabela 14: Aspectos a Abordar na Elaboração de Relatórios	125

Abreviaturas Utilizadas

Sigla	Descrição
AC	Areas de Conservação
AG	Assembleia Geral
ANAC	Administração Nacional das Areas de Conservação
BM	Banco de Moçambique
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
DAF	Direcção de Administração e Finanças
DB	Deutsche Bank
DE	Director Executivo
DPR	Direcção de Programas
LO/MEO	Linhas de Orientação/Metodologia de Elaboração de Orçamento
MITADER	Ministerio da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural
P&S	Ilhas Primeiras e Segundas
RH	Recursos Humanos
SBQC	Seleção Baseada na Qualidade e no Custo
SMC	Seleção pelo Menor Custo
SOF	Seleção com Orçamento Fixo
SQC	Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor
UF's	Unidades Funcionais
WB	Banco Mundial ou World Bank

Tabela 1: Lista de Abreviaturas

1 Introdução

1.1 Âmbito e Objectivos

O Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros abrange a sistematização de políticas, normas e rotinas dos procedimentos componentes do sistema normativo e decisório que orientam o bom funcionamento do modelo administrativo e financeiro em vigor na FUNDAÇÃO PARA A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (BIOFUND).

O Objectivo Geral deste Manual é:

Definir, uniformizar e formalizar os princípios e procedimentos que orientam a execução das actividades enquadradas no modelo de gestão administrativa e financeira da BIOFUND.

São objectivos específicos deste Manual:

- ✓ Clarificar as competências e responsabilidades das áreas funcionais e a sua respectiva segregação de funções;
- ✓ Aumentar a capacidade institucional para a utilização racional e eficiente de todos os recursos humanos, materiais e financeiros;
- ✓ Formar e orientar os colaboradores para a realização de actividades, permitindo assim uma rápida e fácil integração no ambiente laboral da instituição;
- ✓ Clarificar funções e responsabilidades das áreas funcionais através da uniformização de políticas, normas e procedimentos e metodologias e instrumentos para a administração de fundos;
- ✓ Definir os níveis de autonomia para a tomada de decisões e os mecanismos de articulação e coordenação entre as áreas funcionais;

- ✓ Definir os mecanismos de articulação e coordenação entre a BIOFUND e as instituições que com ela se relacionam, das quais se destacam as instituições do Governo, sector privado e Parceiros de Cooperação.

1.2 Campo de Aplicação

As políticas, princípios e procedimentos descritos no presente Manual tem carácter obrigatório para todas as áreas funcionais da BIOFUND quer nos assuntos administrativos gerais, quer nos assuntos referentes às áreas de competências específicas das unidades funcionais responsáveis pelas actividades administrativas e financeiras.

A BIOFUND pretende que na relação com os Parceiros de Cooperação em aspectos financeiros de prestação de contas e de apresentação de relatórios (na medida do possível), seja privilegiada a utilização dos princípios, políticas e procedimentos abrangidos por este manual, previamente conciliados entre os diversos doadores. Evitando desta forma a complexidade inerente à utilização paralela de diferentes sistemas de gestão financeira e de prestação de contas.

Somente em situações excepcionais em que exista um acordo com um Parceiro de Cooperação para a utilização de outros procedimentos específicos, definidos por este, será dispensada a utilização dos princípios e procedimentos definidos neste manual. Neste caso, a BIOFUND deve sistematizar, os procedimentos a serem utilizados e realizar a sua respectiva divulgação pelas áreas funcionais para a sua utilização.

As responsabilidades pela sistematização e comunicação dos procedimentos da BIOFUND são as seguintes:

- ✓ Procedimentos relacionados com assuntos administrativos e financeiros: Direcção de Administração e Finanças (DAF);
- ✓ Procedimentos relacionados com a gestão de programas ou Direcção de Programas (DPR).

1.3 Responsabilidades pela actualização e arquivo do Manual

1.3.1 Actualização

O Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros é um documento dinâmico que deve acompanhar os novos desafios e requisitos a reflectir o modelo de funcionamento administrativo e financeiro da BIOFUND. Assim, este instrumento de gestão deve ser actualizado sempre que for necessário para aumentar a capacidade institucional de resposta face as mudanças internas ou externas do ambiente organizacional da Fundação.

A responsabilidade da actualização do Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros é da Direcção de Administração e Finanças.

A actualização do Manual é efectuada mediante os seguintes princípios:

- ✓ As propostas de alteração às políticas e procedimentos formalizadas no presente Manual são submetidas pelos colaboradores, por e-mail ou documento físico, ao gestor de cada área funcional para a sua análise e apreciação;
- ✓ O gestor de cada área funcional deve encaminhar as propostas para a Direcção de Administração e Finanças (DAF), tratando-se de procedimentos de natureza administrativa e financeira ou para o gestor da Direcção de Programas (DPR), tratando de procedimentos relacionados com a gestão de programas ou projectos;
- ✓ Após o parecer da DAF e/ou DPR, as propostas de alteração de procedimentos são enviadas para o Director Executivo para apreciação e submissão ao Conselho de Administração para aprovação;
- ✓ As propostas aprovadas pelo Conselho de Administração são posteriormente enviadas pelo Director Executivo ao DAF para actualização da versão electrónica do Manual. Após actualização do Manual, a DAF emite uma circular aprovada pelo Director Executivo, informando sobre as alterações

efectuadas ao Manual e a data de entrada em vigor dos novos procedimentos;

- ✓ Após a actualização do Manual, deve-se proceder à actualização da referência da versão inscrita no rodapé (Ex. V001, V002)

1.3.2 Arquivo

A DAF é responsável pelo arquivo do Manual. Este documento deverá ser mantido em suporte electrónico e em papel, devendo-se garantir o arquivo de todas as versões com indicação das respectivas datas de entrada em vigor.

O original do Manual deverá ser mantido na rede interna em versão *Portable Document Format (PDF)*, uma versão electrónica de um documento que pode ser lido com o programa Adobe Acrobat.

A manutenção do Manual na versão *PDF* tem em vista evitar possíveis alterações do documento por pessoas não autorizadas para o efeito e permitir o acesso a todos os colaboradores da organização.

As cópias físicas deverão ser disponibilizadas às unidades especializadas apenas na parte correspondente a sua área funcional de especialidade. A consulta de todos os restantes procedimentos poderá ser realizada com recurso à versão electrónica deste manual na rede interna.

2 Caracterização da BIOFUND.

A Fundação para a Conservação da Biodiversidade (BIOFUND) é uma pessoa colectiva de direito privado, sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Criada com o objectivo de apoiar a conservação da biodiversidade aquática e terrestre e o uso sustentável dos recursos naturais, incluindo a consolidação do sistema nacional de Áreas de Conservação.

No desenvolvimento das suas actividades a BIOFUND interage com diversas entidades que directa ou indirectamente intervêm no seu funcionamento, das quais se destacam os seguintes:

- ✓ **Beneficiários:** Os beneficiários são as entidades e indivíduos que usufruem dos resultados dos programas e projectos desenvolvidos pela BIOFUND. De um modo geral, os programas e projectos desenvolvidos/financiados pela BIOFUND visam beneficiar a conservação da biodiversidade aquática e terrestre e o uso sustentável dos recursos naturais.
- ✓ **Parceiros de Cooperação:** Estes representam a principal fonte de financiamento para o desenvolvimento das actividades da BIOFUND, sendo compostos maioritariamente por instituições internacionais e esporadicamente por empresas e particulares.
- ✓ **Parceiros:** São organizações governamentais e não governamentais, sector privado que trabalham em parceria com a BIOFUND para o desenvolvimento das suas actividades.

2.1 Fins e Objectivos

A BIOFUND prossegue os seguintes objectivos:

1. Apoiar a conservação da biodiversidade aquática e terrestre e o uso sustentável dos recursos naturais, incluindo a consolidação do sistema nacional de Áreas de Conservação;

2. Financiar actividades de conservação fora das Áreas de Conservação, com base nas prioridades definidas e identificadas no seu Plano Estratégico.
3. Para alcançar os seus fins e tendo sempre presente o interesse público e o desenvolvimento sustentável dos recursos naturais, a Fundação financiará principalmente custos recorrentes nas seguintes actividades:
 - a. Conservação e gestão sustentável dos recursos naturais e da biodiversidade aquática e terrestre;
 - b. Gestão e desenvolvimento das Áreas de Conservação com prioridade dada ao financiamento de custos de gestão recorrentes, exceptuando salários, das Areas de Conservação;
 - c. Apoio a actividades de subsistência para comunidades de residentes em áreas de conservação e zonas tampão quando essas actividades são realizadas em harmonia com os objectivos de conservação e apoio aos esforços para reduzir a dependência em actividades que degradem o meio ambiente.
 - d. Investigação sobre a biodiversidade e monitoria ecológica;
 - e. Formação de quadros e agentes do sistema nacional de conservação e de outros sectores relevantes;
 - f. Promoção do turismo e de outras actividades em benefício da conservação dentro dos limites da capacidade de suporte do ambiente em benefício da economia local.
 - g. Reforço da sensibilização e participação das partes interessadas na protecção e conservação das Areas de Conservação nacionais através da educação e sensibilização para a conservação e o valor das Areas de Conservação.
4. A Fundação não financiará a construção de edifícios, estradas, barragens, grandes sistemas de irrigação ou infraestruturas físicas similares.

2.2 Membros

Os membros da BIOFUND têm as seguintes categorias:

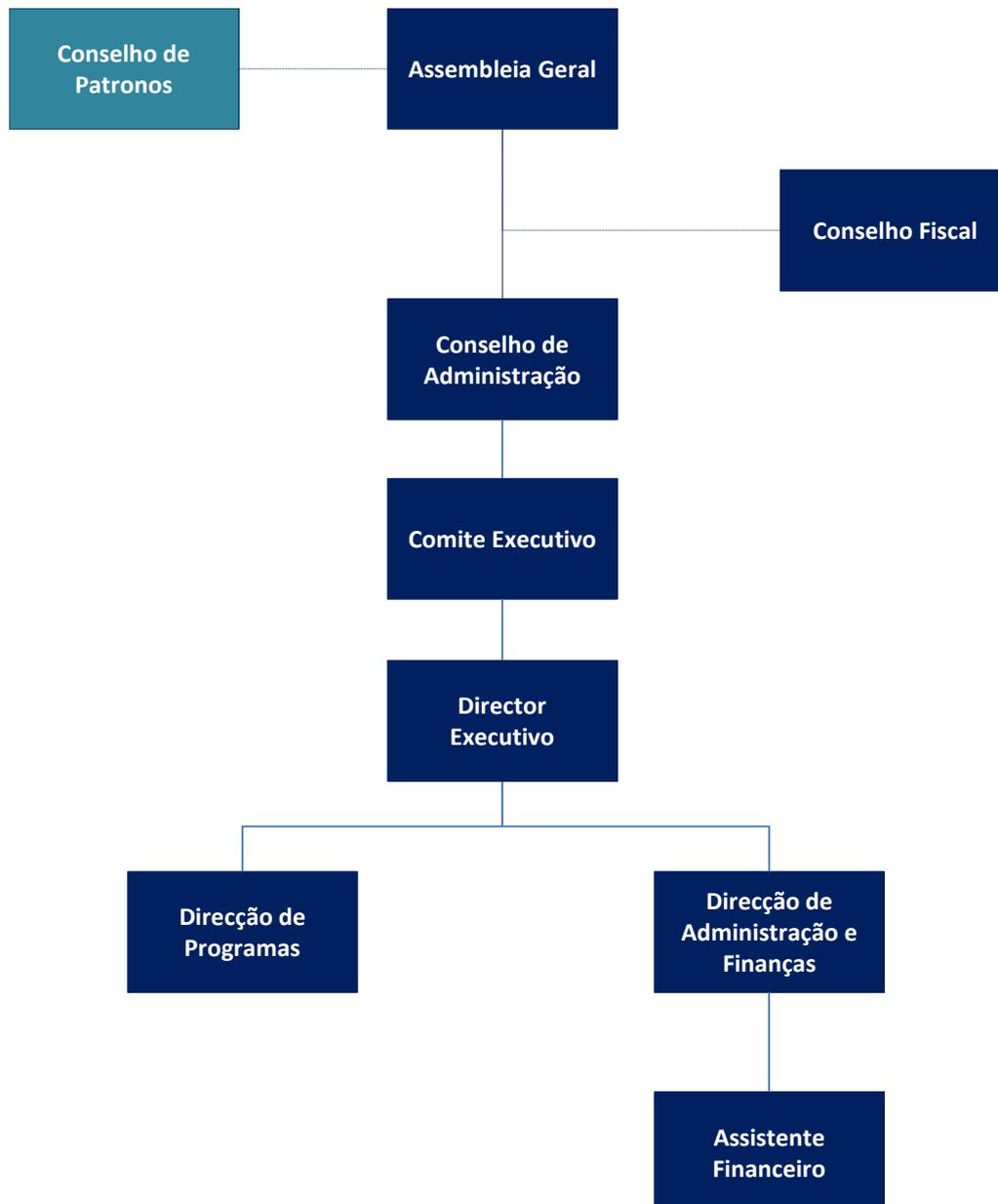
- ✓ Efectivos
- ✓ Honorários

Membros	
Membros Efectivos	<ol style="list-style-type: none">1. Podem ser Membros Fundadores, os membros efectivos que tenham subscrito a proclamação da constituição da Organização;2. Podem ser Membros Ordinários, que são:<ol style="list-style-type: none">i) aqueles que forem propostos pelos Membros Fundadores à Assembleia Geral e forem por esta aceites como membros da Fundação;ii) aqueles que forem propostos pelo Conselho de Administração, após consulta com os Membros Fundadores, e merecerem a aprovação da Assembleia Geral.
Membros Honorários	<ol style="list-style-type: none">3. A Assembleia Geral poderá também decidir a atribuição do estatuto de Membro Honorário a qualquer indivíduo ou colectividade que tenha prestado serviço relevante à Fundação ou realizado contribuição significativa em área abrangida pela Missão da Fundação.4. Personalidades convidadas pelo Conselho de Administração ao abrigo do Artigo 41 dos Estatutos da Fundação, para o Conselho de Patronos, desde que não sejam também membros efectivos serão considerados Membros Honorários da Fundação

Tabela 2: Categorização dos Membros

2.3 Estrutura Organizativa

Para implementar este modelo estratégico de funcionamento a macroestrutura definida apresenta-se a seguir:



2.3.1 Funções e Responsabilidades dos Órgãos Sociais e da Administração e Gestão

Para efeitos deste manual, as funções e responsabilidades dos órgãos sociais e da administração e gestão da BIOFUND são as seguintes:

Órgão	Responsabilidades
Conselho de Administração (CA)	<ul style="list-style-type: none">✓ Estabelecer as prioridades que deverão guiar a concessão de subvenções da BIOFUND;✓ Aprovar as políticas e procedimentos sobre a concessão de subvenções✓ Aprovar a atribuição anual dos ganhos de investimento que será utilizada para a concessão de subvenções;✓ Aprovar o programa de actividades, projectos ou outras iniciativas a serem financiados;✓ Assegurar que o <i>portfolio</i> de concessão seja monitorado e avaliado;✓ Delegar as responsabilidades ao Director Executivo para a aprovação das subvenções discricionárias de emergência e definir os limites da sua autoridade✓ Comunicar os resultados da concessão das subvenções da BIOFUND através de aprovação de um relatório anual divulgado publicamente.
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none">✓ Preparar, para avaliação pela Assembleia Geral, um parecer anual sobre a situação financeira da BIOFUND e desempenho, incluindo a sua conformidade com os procedimentos financeiros estabelecidos.
Director Executivo (DE) e Trabalhadores da BIOFUND	<ul style="list-style-type: none">✓ Recolher e analisar dados e outras informações que irão ajudar o Conselho na determinação das

Órgão	Responsabilidades
	<p>prioridades de financiamento da BIOFUND</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerir o processo pelo qual as propostas de financiamento são solicitadas, recebidas, avaliadas e apresentadas ao Conselho de Administração, com uma recomendação, para aprovação ✓ Negociar quaisquer condições relativas à utilização dos fundos de subvenção com os beneficiários seleccionados e celebrar contratos que definem os entendimentos acordados; ✓ Desembolsar fundos de subvenções para os beneficiários; ✓ Monitorar e avaliar (i) a utilização de verbas de subvenção para garantir uma utilização adequada dos fundos e (ii) o progresso técnico em relação aos indicadores que ajudarão a determinar se os objectivos estão ou não, a ser cumpridos; ✓ Prestar informação regular ao Conselho sobre o desempenho técnico e financeiro do portfolio das actividades financiadas. ✓ Preparar o relatório anual que ilustra o estado e o desempenho das actividades de concessão de subvenções da BIOFUND.
Comité de Investimentos (CI)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovar e manter actualizada, uma política de investimentos e directrizes e, especialmente, a "política de gastos", que prevê recursos adequados para financiar as actividades de concessão de subvenções da BIOFUND ✓ Assegurar que o Gestor de Activos da BIOFUND (s) actue, de acordo com a política de investimento e orientações, e em conformidade com as referências de

Órgão	Responsabilidades
	<p>desempenho, de modo a gerar rendimentos adequados para financiar as actividades de concessão de subvenções da BIOFUND;</p> <p>✓ Prestar uma informação anual ao Conselho de Administração sobre o desempenho dos fundos de investimento da BIOFUND e do montante disponível para financiar as operações de concessão de subvenções.</p>

Tabela 3: Responsabilidades dos Órgãos Sociais

De forma a garantir a celeridade nas operações do BIOFUND, o Conselho de Administração irá constituir um ou mais Comités. Para aspectos de carácter administrativo e financeiro, será criado o Comité Executivo.

2.3.2 Organização das Reuniões do Conselho de Administração

A data para a realização de uma reunião do Conselho será estabelecida em contacto com os membros para determinar a sua disponibilidade e assegurar a presença do quórum exigido.

A convocatória de uma reunião ordinária será emitida com uma antecedência mínima de 21 dias. A convocatória deverá incluir:

- ✓ o local, dia e hora da reunião, e
- ✓ a natureza do assunto a ser tratado e, na medida do possível, a agenda detalhada da reunião

Todos os documentos e outras informações a serem analisados na reunião do Conselho de Administração serão elaborados e apresentados ao Presidente do Conselho de Administração com uma antecedência de uma semana, antes da sua distribuição para os membros do Conselho de Administração (5 dias antes da data da reunião)

Os documentos a serem analisados numa reunião do Conselho serão distribuídos com uma antecedência mínima de 5 dias antes da reunião. Cada documento:

- ✓ será atribuído um número relacionado com o seu número de sequência na agenda, incluindo a data da reunião (. por exemplo, o documento relativo ao ponto 4 da agenda será marcado como Documento 4 - 25/4/2014);
- ✓ se houver mais do que um documento relativo a um determinado ponto de agenda, será criada uma série, usando números decimais (por exemplo, Documento 4.1, Documento 4.2, Documento 4.3, etc.); e
- ✓ o número do documento e data deverão aparecer no canto superior direito da página de rosto

A Convocatória de uma reunião especial (sessão extraordinária) será distribuída, com uma antecedência mínima de 5 dias úteis, antes da data marcada para a reunião extraordinária, salvo se o Presidente do Conselho de Administração estabelecer um período mais curto.

Os documentos a serem analisados numa reunião especial serão distribuídos juntamente com a convocatória da respectiva reunião ou imediatamente depois.

2.3.3 Calendário Indicativo de Documentos para o Conselho

A tabela abaixo apresenta o resumo do escalonamento indicativo dos documentos que são rotineiramente enviados ao Conselho de Administração, bem como a unidade responsável pela sua preparação.

1ª Reunião		2ª Reunião		3ª Reunião	
Março	Responsável	Junho	Responsável	Outubro	Responsável

Demonstrações Financeiras Auditadas do ano anterior	DAF	Demonstrações Financeiras do primeiro semester	DAF		
Orçamento do Ano Anterior	DAF	Situação do Orçamento no primeiro semester	DAF	Proposta de Orçamento para o ano seguinte	DAF
Relatório e Contas relativo ao ano anterior	DPR & DAF				
Relatório Resumo do Desempenho de Investimento	DAF	Relatório Resumo do Desempenho de Investimento	DAF	Relatório Resumo do Desempenho de Investimento	DAF
Actualização do Portfolio	DPR	Actualização do desempenho do portfolio do 1º semester	DPR	Proposta de programa de subvenções	DPR

Tabela 4: Calendário de Documentos para o Conselho de Administração

Os documentos de Política e estratégia, bem como documentos relativos ao pessoal podem ser alinhados para análise em qualquer uma das três reuniões necessárias ou em reunião extraordinária.

2.3.4 Registos de Reunião

As notas serão tomadas durante a reunião para documentar as questões levantadas pelos membros do Conselho e para constar do registo das decisões e solicitações feitas.

As notas da reunião serão convertidas em esboço de acta, elaborada pelo Secretário ou, na sua ausência, por um dos seus membros designado para o efeito e, distribuída aos membros do Conselho de Administração, dentro de 15 dias, após a realização da reunião do Conselho. Juntamente com o esboço da acta, também serão distribuídos os documentos da reunião seguinte para que os membros do Conselho de Administração façam comentários e correcções.

A versão final da acta será produzida depois da incorporação dos comentários e correcções recebidos dos membros do Conselho de Administração e será assinada por todos os Membros do Conselho presentes na reunião em que a acta foi elaborada.

Um arquivo, em formato de papel ou electrónico, será criado para cada reunião do Conselho de Administração, e deverá incluir o seguinte:

- ✓ Convocatória da reunião;
- ✓ a agenda oficial da reunião;
- ✓ uma cópia de cada documento que foi distribuído; e
- ✓ uma cópia das actas assinada.

2.3.5 Organização das reuniões do Comité

Cada comité nomeado pelo Conselho de Administração deverá estabelecer as suas próprias regras de organização.

O secretário do comité deverá garantir a criação e conclusão de registos, através de aplicação dos princípios da Secção 2.3.3.

3 Normas e Procedimentos

Neste capítulo apresentam-se as normas e procedimentos administrativos e financeiros da BIOFUND.

Para cada norma foram identificados os princípios gerais, o circuito de execução de actividades (fluxogramas) e a descrição detalhada das actividades.

Os princípios gerais referem-se a políticas gerais que devem ser observadas na execução de actividades.

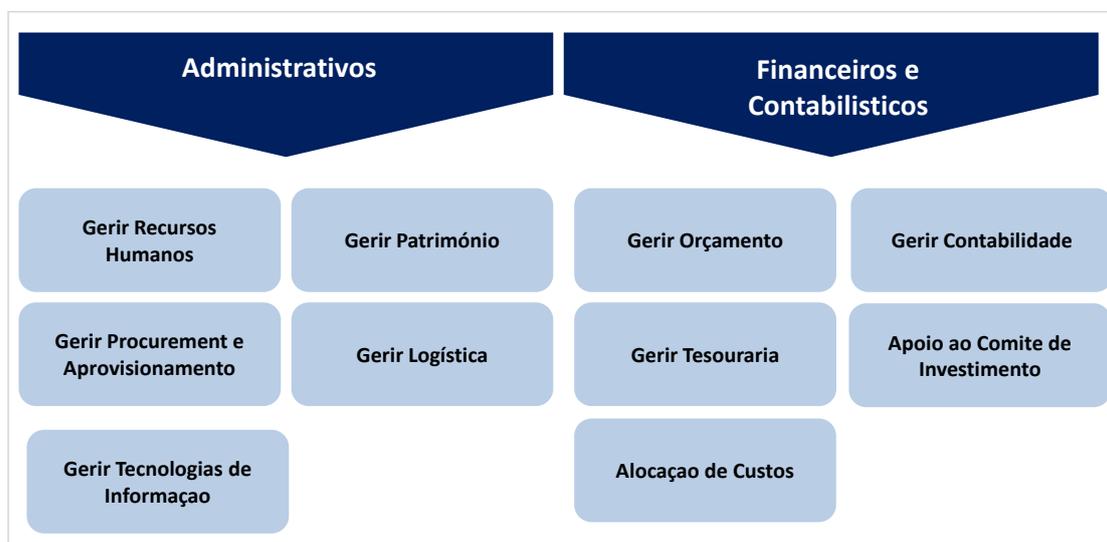
O circuito de execução de actividades reflecte o processo de realização das actividades, com a indicação dos respectivos intervenientes, inputs e outputs resultantes.

O circuito de execução de actividades foi desenhado usando a seguinte simbologia:



⁽¹⁾Procedimentos Pré-definidos – Trata-se de procedimentos descritos noutras normas ou não estando descritos, estão estabelecidos por terceiros

As normas e procedimentos contemplados no presente Manual estão organizados conforme o seguinte diagrama:



Conforme o diagrama acima, as normas e procedimentos foram agregados em 10 macro-atividades:

- ✓ **Gerir Recursos Humanos:** Descrevem-se os procedimentos relacionados com a administração do pessoal da BIOFUND no que se refere a procedimentos de recrutamento, efectividade, avaliação do desempenho, processamento de salários e gestão do cadastro;
- ✓ **Gerir Património:** Os procedimentos de gestão de património referem-se à gestão de todos os bens imobilizados da BIOFUND, no que se refere a aquisição, inventariação, transferências e abates de bens imobilizados;
- ✓ **Gerir Procurement e Aprovisionamento:** Refere-se a gestão de aquisições de bens materiais e serviços e procedimentos de controlo de gestão de stocks;
- ✓ **Gerir Logística:** São descritos os procedimentos relacionados com a gestão de frota da BIOFUND e a gestão de deslocações do pessoal, para fora e dentro do país;
- ✓ **Gerir Tecnologias de informação:** São descritos os procedimentos relacionados com a gestão de tecnologias de informação e formas de utilização;
- ✓ **Gerir Orçamento:** Refere-se a procedimentos sobre a elaboração, execução e controlo do orçamento de funcionamento e de investimento;
- ✓ **Gerir Contabilidade:** São descritos os procedimentos relacionados com os princípios contabilísticos, o processamento de transacções contabilísticas e reconciliação de contas bancárias e de terceiros;
- ✓ **Gerir Tesouraria:** Na gestão de Tesouraria são descritos os procedimentos de gestão de fluxos de saída e entrada de valores monetários.
- ✓ **Apoio ao comité de investimento:** são descritos os procedimentos de operacionalização dos investimentos do BIOFUND.

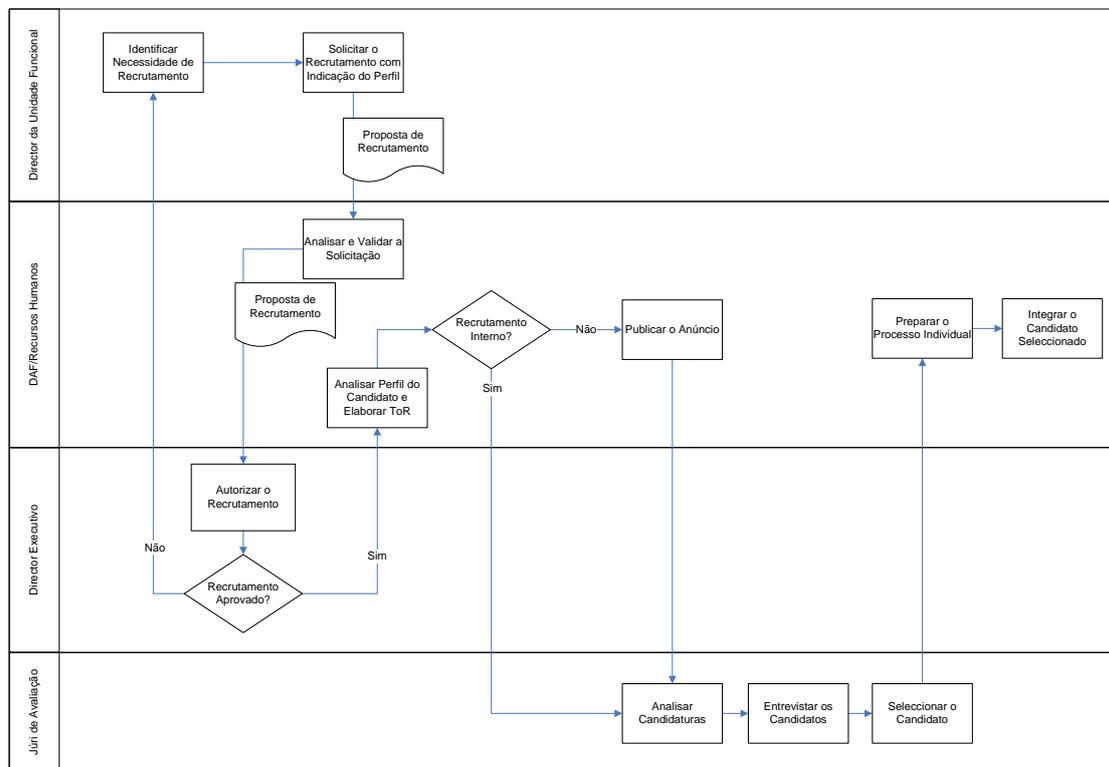
- ✓ **Alocação de Custos:** são descritos os procedimentos de alocação dos custos, permissíveis e não permissíveis.

3.1 Processos Administrativos

3.1.1 Gerir Recursos Humanos

(a) Gerir Recrutamento

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ As necessidades de recrutamento são identificadas a nível das respectivas áreas funcionais;
- ✓ O recrutamento para preenchimento de vagas pode ser interno ou externo;
- ✓ O recrutamento de colaboradores para BIOFUND é efectuado por uma das seguintes modalidades:
 - Anúncio Interno;

- Anúncio Público;
- ✓ O anúncio interno da necessidade de preenchimento de vaga é efectuado através de e-mail/memo, com descrição dos perfis e competências necessárias;
- ✓ Tratando-se de recrutamento externo, o anúncio da necessidade de recrutamento deve ser efectuado, em regra, através de jornais de maior circulação;
- ✓ O processo de recrutamento é iniciado após aprovação pelo DE;
- ✓ O recrutamento (Interno ou externo) é dirigido por um júri de avaliação composto por:
 - Superior hierárquico que solicitou o recrutamento;
 - Um técnico da área de Administração e Finanças (DAF);
 - Um técnico de uma área funcional relacionada com a função a preencher;
- ✓ O recrutamento pode ser efectuado através de Outsourcing, sempre que for necessário;
- ✓ O recrutamento deverá consistir na realização de testes psico-técnicos e na avaliação das competências técnicas do candidato;
- ✓ O período probatório no processo de contratação não deverá exceder 3 meses;
- ✓ O BIOFUND poderá fazer a contratação de trabalhadores eventuais, cujos contratos sejam de duração limitada, não superior a 12 meses. Igualmente, serão aceites colaborados em regime de voluntariado.

Descrição das Actividades

Identificar Necessidade de Recrutamento

As vagas são identificadas a nível das áreas funcionais nas seguintes circunstâncias:

- ✓ Criação de um novo posto de trabalho;
- ✓ Demissão de um membro da equipa;
- ✓ Promoção de um membro da equipa;
- ✓ Transferência de um membro da equipa para um outro posto de trabalho.

Solicitar o Recrutamento com Indicação do Perfil

Após identificação das vagas existentes, os responsáveis das áreas funcionais solicitam o recrutamento através da apresentação de uma proposta de recrutamento à área de Administração e Finanças.

A proposta de recrutamento de pessoal deve incluir, dentre outros, os seguintes aspectos:

- ✓ Modalidade de recrutamento: o recrutamento pode ser interno ou externo e pode ser efectuado pela própria organização ou através de *outsourcing*;
- ✓ Descrição do perfil e competências: trata-se da descrição dos princípios e padrões comportamentais, de relacionamento, comunicação, trabalho em equipa, experiência profissional, formação académica bem como a indicação das principais responsabilidades.

Analisar e Validar a Solicitação

Após a recepção da proposta o responsável de RH encarrega-se de analisar e validar a proposta, de acordo com as normas estabelecidas na Instituição, para posteriormente enviar ao DE.

Autorizar o Recrutamento

O DE após examinar todas as propostas de recrutamento emite um despacho sobre as solicitações e os perfis adequados para os postos aprovando ou não o recrutamento.

Nas condições em que o recrutamento não é aprovado pelo DE é necessário fazer-se uma nova identificação das necessidades.

Analisar Perfil do Candidato e Elaborar Termo de Referência (TdR)

Após aprovação positiva das propostas por parte do DE, a DAF deverão adequar os perfis desejados para cada candidato a ocupar as vagas existentes e preparar os Termos de Referência.

Publicar o Anúncio

As propostas de recrutamento são divulgadas a nível interno (tratando-se de recrutamento interno) ou externo (tratando-se de recrutamento externo), após aprovação pelo DE.

A publicação externa da necessidade de recrutamento é efectuada através de jornais ou outros meios de comunicação.

A publicação interna da vaga é efectuada através de e-mail/memo, com descrição dos perfis e competências necessárias para preenchimento da vaga bem como da modalidade de candidatura.

Analisar as Candidaturas

O DAF, através da área de RH, é responsável pela recepção de todas as candidaturas, devendo excluir as candidaturas que não são qualificadas, de acordo com os perfis exigidos e inserir na base de dados os candidatos que têm potencial para recrutamentos futuros.

Tratando-se de recrutamento efectuado pela própria organização, as candidaturas qualificadas são analisadas pelo responsável da área funcional que possui a vaga, para elaboração da lista de candidatos.

Todos os candidatos que constarem da listagem devem preencher um formulário de candidatura (**Anexo I - Modelo 01**), devendo ser autorizados a efectuar uma breve dissertação da sua experiência profissional.

Avaliar os candidatos

O recrutamento deverá consistir na realização de testes psico-técnicos e na avaliação das competências técnicas do candidato.

Selecionar Candidato

A selecção de candidatos é efectuada através do júri de avaliação composto por:

- ✓ Superior hierárquico que solicitou o recrutamento;
- ✓ Um técnico da área de Administração e Finanças;
- ✓ Um técnico de uma área funcional relacionada com a função a preencher.

A selecção é feita por consenso e caso não haja consenso em relação ao mais apropriado candidato, deverá ser envolvido o DE no processo de selecção.

Antes da finalização do processo de selecção, a DAF juntamente com o responsável da unidade que tem a vaga, devem:

- ✓ Verificar pelo menos uma ou duas referências alternativas;
- ✓ Verificar datas de trabalho e o posto;
- ✓ Fazer uma verificação sumária referente aos documentos de identificação e sua validade, qualificações entre outros aspectos relevantes.

Preparar o Processo individual

A área de Administração e Finanças é responsável por informar ao candidato sobre a sua selecção, em reunião previamente agendada.

Nesta reunião serão discutidos os seguintes aspectos:

- ✓ Valor do salário;
- ✓ Condições de trabalho;
- ✓ Data de início do trabalho.

Caso o candidato não aceite o posto, o júri de avaliação que esteve envolvido no processo, sob a autorização do DE, deverá decidir se oferece a oportunidade a um outro candidato que esteve a concorrer ou se pretende recomeçar o processo de recrutamento.

Após a selecção, o DAF deve recolher todos os dados de identificação, designadamente:

- ✓ O número de Segurança Social (caso esteja inscrito no Sistema de Segurança Social);
- ✓ Certificado de Aptidão física;
- ✓ Atestado Médico;
- ✓ Registo Criminal;
- ✓ Número Unico de Identificação tributária - NUIT;
- ✓ Fotocópia de BI;
- ✓ Fotografias;
- ✓ Certificado de Habilitações.

Após o compromisso com o novo colaborador, a área de RH em coordenação com o assistente jurídico deve preparar e celebrar o contrato de trabalho, de acordo com a legislação laboral vigente no país.

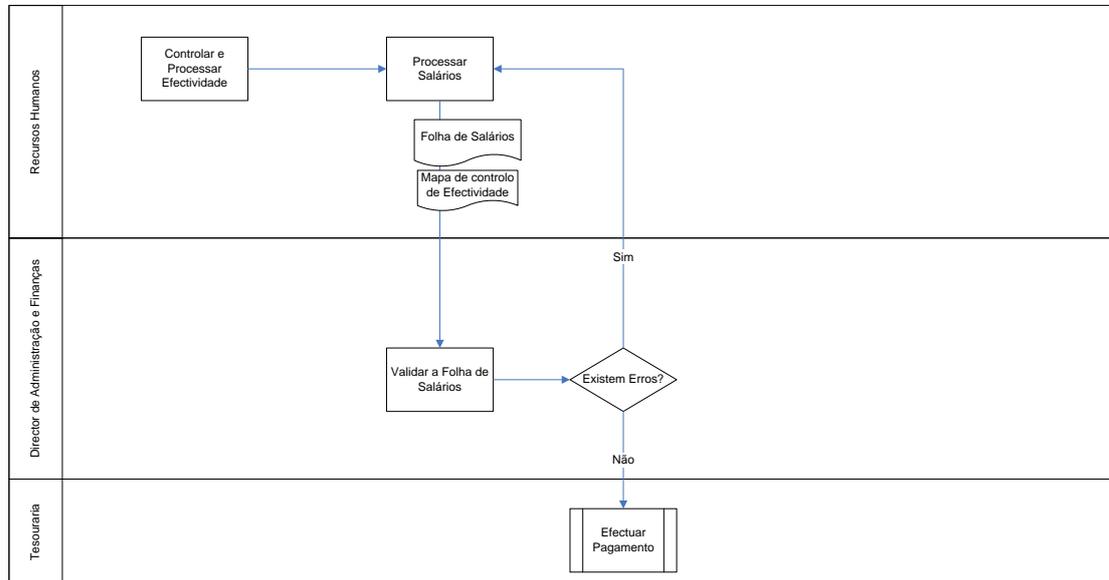
Integrar o Candidato Seleccionado

No 1º dia de trabalho, a DAF ou a Unidade Funcional que solicitou o recrutamento deverá proceder a integração do novo colaborador. Esta integração consiste no seguinte:

- ✓ Apresentar a empresa ao novo colaborador, explicando a visão, missão e os objectivos da empresa;
- ✓ Apresentação aos colaboradores da empresa;
- ✓ Indicar o seu novo espaço de trabalho;
- ✓ Disponibilizar o regulamento interno da empresa para entendimento do modelo de organização interna do BIOFUND;
- ✓ Disponibilizar a Lei de trabalho vigente no país.

(b) Gerir Efectividade e Processar Salários

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Até ao dia 15 de Dezembro de cada ano, os colaboradores da BIOFUND deverão preencher o seu pedido de férias (**Anexo I - Modelo 02**) para o ano seguinte, com a indicação dos dias e meses. Estes planos são aprovados pelo responsável máximo de cada UF;
- ✓ Todos os colaboradores deverão registar a efectividade/presença, exceptuando os seguintes responsáveis:
 - Director Executivo;
 - Director de Programa;
 - Director de Administração e Finanças.
- ✓ Todas as ausências dos colaboradores devem ser comunicadas por escrito ao respectivo chefe hierárquico, com indicação dos motivos, data e horas da ausência;
- ✓ Os pedidos de ausência devem estar visados pelo responsável da UF onde o trabalhador está integrado;

- ✓ As ausências não justificadas, devem ser descontadas no salário dos colaboradores;
- ✓ A Remuneração dos colaboradores da BIOFUND obedecerá uma tabela salarial definida internamente, com base nas seguintes variáveis:
 - Nível de Responsabilidade;
 - Qualificações académicas;
 - Antiguidade.
- ✓ Os salários devem ser processados pela área de RH até ao dia 15 de cada mês;
- ✓ O pagamento de salários é efectuado através de transferência bancária até ao dia 25 de cada mês e deve obedecer o seguinte calendário:
 - Processamento e registo de efectividade: efectuado pelo Técnico de RH até dia 5 de cada mês;
 - Processamento e Emissão de folha de salários: efectuado pelo Técnico de RH até dia 10 de cada mês;
 - Conferência e validação da folha de salários: efectuada pelo Director da DAF até dia 15 de cada mês;
 - Aprovação da Folha de Salários: efectuada pelo DE até dia 18 de cada mês;
 - Emissão da ordem de transferência bancária: efectuada pelo Tesoureiro até dia 20 de cada mês;
 - Submissão da ordem de transferência ao Banco: efectuada pelo Tesoureiro até o dia 22 de cada mês;
 - Contabilização: efectuada pelo Contabilista até dia 30 de cada mês.

Descrição das Actividades

Controlar e Processar Efectividade

A efectividade dos colaboradores da BIOFUND é controlada pela área de RH com base nos registos de presenças e na informação disponibilizada pelos responsáveis das UF's.

O registo de presenças é efectuado duas vezes por dia, nos seguintes horários:

- ✓ Período da manhã: Das 7:30h às 7:45h;
- ✓ Período da tarde: 16:30h.

Sempre que o colaborador necessitar de se ausentar do serviço por algum motivo, poderá fazê-lo comunicando ao seu superior hierárquico e preenchendo o respectivo formulário de Pedido de Ausência (**Anexo I - Modelo 03**) que contém motivo, período e data da ausência.

Com base no controlo da efectividade, a área de RH elabora o Mapa de Controlo de Efectividade (**Anexo II - Modelo 04**), indicando:

- ✓ O número de faltas por colaborador;
- ✓ Tipo de faltas por colaborador (justificadas ou injustificadas).

O Mapa de Controlo de Efectividade é posteriormente assinado e datado pelo Técnico de Administração e Finanças. Este Mapa deve ser preenchido até o dia 5 de cada mês.

Processar Salários

Com base no Mapa de Controlo de Efectividade, a DAF calcula o valor das remunerações dos colaboradores, tendo em consideração os seguintes aspectos:

- ✓ Salário atribuído, de acordo com o contrato de trabalho;
- ✓ Outras remunerações regulares e periódicas (ex. bónus, subsídios);
- ✓ Descontos (ex. descontos de faltas, adiantamentos, impostos);

- ✓ Horas extraordinárias (se aplicável).

Após o apuramento dos valores das remunerações por colaborador, obtém-se a Folha de Salários que é posteriormente enviada, juntamente com o Mapa de Controlo de Efectividade, ao responsável da DAF para validação até o dia 10 de cada mês.

Validar a Folha de Salários

Na validação da Folha de Salários, o responsável da DAF deverá:

- ✓ Comparar o número de colaboradores com os constantes na Folha de Salários anterior;
- ✓ Comparar o valor da Folha de Salários corrente com o valor da Folha de Salários anterior, identificando e analisando as diferenças existentes e as respectivas causas.

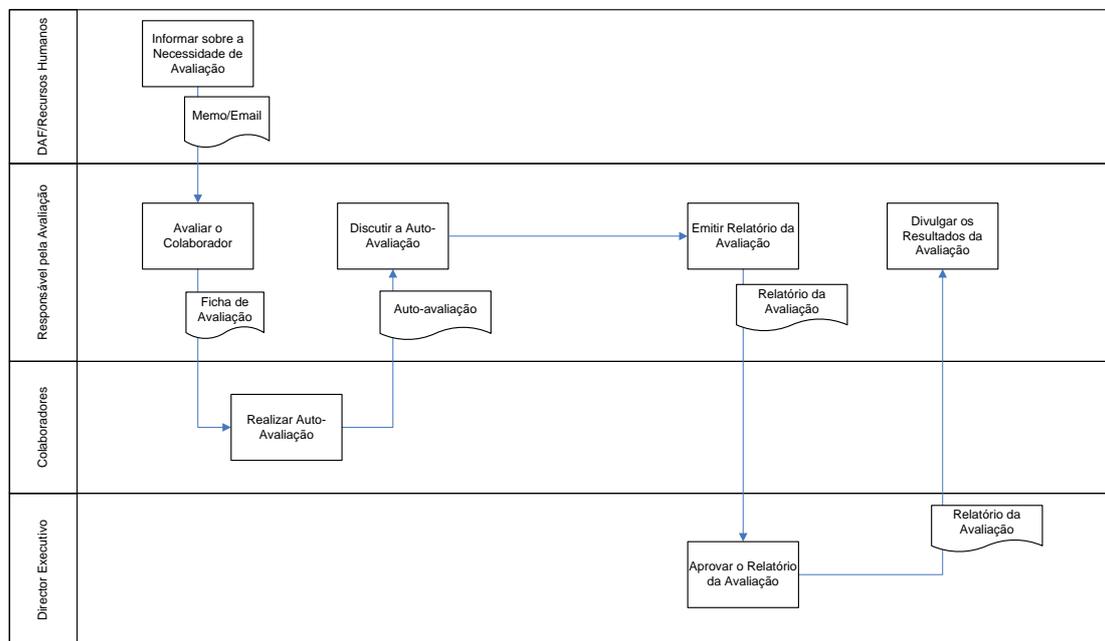
A Folha de Salários é aprovada pelo responsável da DAF através da aposição de assinatura, com indicação da data.

A Folha de Salários é posteriormente enviada à Tesouraria para emissão da Ordem de Transferência e Listagem de Remunerações.

A Ordem de Transferência e a Listagem de Remunerações são anexados à Folha de Salários e enviados ao responsável da DAF para validação e autorização do pagamento.

(c) Gerir Avaliação de Desempenho

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Os resultados da avaliação de desempenho devem ser enquadrados em termos de comportamentos e atitudes compatíveis com a cultura da BIOFUND;
- ✓ Os objectivos a definir para efeitos da avaliação de desempenho deverão estar alinhados com os objectivos estratégicos da BIOFUND;
- ✓ A avaliação de desempenho deve servir como um instrumento crítico de desenvolvimento dos colaboradores da BIOFUND;
- ✓ A avaliação do desempenho dos colaboradores da BIOFUND deve basear-se em critérios objectivos e reger-se por princípios de justiça, igualdade, imparcialidade e fundamentação adequada;
- ✓ A avaliação do desempenho deverá realizar-se pelo menos duas vezes por ano;
- ✓ A avaliação do desempenho dos colaboradores deve ser efectuada pelo respectivo chefe hierárquico, imediatamente superior;
- ✓ A avaliação de desempenho deve ser aplicável a todos os colaboradores da BIOFUND, incluindo as funções de Direcção e de Chefia, exceptuando-se:

- Os colaboradores que não tenham pelo menos um período de trabalho efectivo de 3 meses;
- ✓ As avaliações de desempenho devem ser mantidas nos processos individuais dos colaboradores.

Descrição das Actividades

Informar sobre a Necessidade de Avaliação

O responsável da DAF, através da área de RH, deverá elaborar e divulgar o plano de avaliação, com indicação dos prazos de sua realização.

O plano de avaliação e a Ficha de Avaliação de Desempenho (**Anexo I - Modelo 05**) devem ser divulgados a nível de todos os colaboradores da BIOFUND. Esta divulgação deverá ser efectuada através de e-mail/memorando.

A Ficha de Avaliação de Desempenho deverá conter aspectos comuns e específicos de acordo com o nível de responsabilidade dos colaboradores (ex. pessoal de apoio geral, pessoal técnico e administrativo e pessoal com funções de direcção e chefia).

Os principais aspectos objecto de avaliação são as competências comportamentais e os níveis de responsabilidade dos colaboradores, conforme a seguinte tabela:

Factores de Avaliação		Colaboradores		
		Pessoal de Apoio	Técnicos e Administrativos	Direcção e chefia
Competências Comportamentais	Relações de trabalho	X	X	X
	Disciplina	X	X	X
	Uso e manutenção dos meios	X	x	x
	Dinamismo e iniciativa	X	X	x
	Carácter	X	X	X
	Adaptação e flexibilidade	X	X	X
	Assiduidade no posto de trabalho	X	X	
Responsabilidades	Qualidade de trabalho	X	X	X
	Competência profissional	X	X	X
	Aperfeiçoamento profissional	X	X	X
	Cumprimento de tarefas e prazos	X	X	X
	Capacidade de dirigir e coordenar			X
	Gestão do tempo de trabalho	X	X	X
	Trabalho em equipa	X	X	X
	Inovação e criatividade	X	X	X
	Liderança e gestão de equipas			X
	Negociação e tomada de decisão			X
Comprometimento organizacional	X	X	X	

Tabela 5: Competências Comportamentais

Avaliar o Colaborador

A avaliação do desempenho dos colaboradores consiste na apreciação sistemática do seu desempenho no exercício das suas funções e do seu respectivo potencial de desenvolvimento. É um processo pelo qual a BIOFUND deverá identificar em que medida o desempenho de cada colaborador contribui para satisfazer os objectivos estratégicos da Instituição.

A prática da avaliação do desempenho deve ser ética, honesta, justa, imparcial, isenta e não discriminatória.

A avaliação do desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do colaborador. Os principais objectivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

- ✓ Harmonizar os objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos da BIOFUND;
- ✓ Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos;
- ✓ Promover a motivação dos colaboradores;
- ✓ Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores;
- ✓ Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
- ✓ Promover o auto-aperfeiçoamento;
- ✓ Dar oportunidade aos colaboradores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho;
- ✓ Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas exigências;
- ✓ Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- ✓ Validar o recrutamento e a selecção de pessoal;
- ✓ Melhorar a adequação da distribuição dos RH;
- ✓ Proporcionar indicadores para a gestão.

Aspectos a ter em consideração pelo Avaliador:

Por forma a permitir uma avaliação clara e justa, o avaliado deverá saber o que lhe espera do seu desempenho, pelo que o avaliador deverá acordar com o colaborador os objectivos a atingir durante o próximo período em avaliação, bem como planear o mais detalhadamente possível o trabalho a desenvolver, devendo a avaliação recair sobre os resultados conseguidos.

Neste contexto, para conseguir uma avaliação mais criteriosa, o avaliador deverá adoptar uma atitude que obedeça aos seguintes princípios:

- ✓ Acordar com o avaliado um plano individual equilibrado e razoável, adequado por um lado ao conteúdo funcional do colaborador e por outro às exigências da sua área funcional, assegurando continuamente a sua actualização, face às alterações que se verifiquem;
- ✓ Clarificar o contributo do trabalho do avaliado para a prossecução dos objectivos e resultados a atingir, no enquadramento das linhas orientadoras da política global da BIOFUND;
- ✓ Dar e procurar *feedback* continuamente;
- ✓ Procurar ser objectivo no juízo formulado, fundamentando sempre a sua apreciação em factos concretos, afastando opiniões e falsas ideias criadas, bem como distinguindo acontecimentos excepcionais da actuação habitual do avaliado;
- ✓ Procurar ser isento e imparcial, não esquecendo que o uso de critérios diferentes, de benevolência ou rigor, relativamente aos avaliados, prejudica sempre uns ou outros;
- ✓ Procurar ser flexível, no sentido de estar disposto a mudar as suas opiniões face à razoabilidade de factos e argumentos;
- ✓ Ter em consideração que quaisquer deficiências ou insuficiências da Administração nunca devem prejudicar a avaliação atribuída aos colaboradores;
- ✓ Procurar identificar, acordar e rever as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores e proporcionar os meios e recursos para a sua satisfação.

A complexidade de avaliar o desempenho requer bom senso, perspicácia, um espírito livre de preconceitos, além de atenção, consciência e vigilância dos erros que involuntariamente se podem cometer. Alguns destes erros podem ser

detectados e corrigidos no decurso do processo de avaliação. Há no entanto que estar muito atento a estas tendências não conscientes que podem desvirtuar a avaliação.

Realizar Auto-Avaliação

A autoavaliação é um método através do qual o colaborador é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. O colaborador fará a sua avaliação, que embora não tenha influência directa na pontuação final da avaliação, servirá de referência para os avaliadores e demais intervenientes no processo de avaliação conhecerem o que o colaborador pensa do seu próprio trabalho.

Este processo de auto-reflexão ajuda o colaborador a conhecer melhor o seu próprio desempenho e permite definir melhor os objectivos e metas a atingir, bem como os aspectos a aperfeiçoar ou a modificar, contribuindo assim para um melhor desempenho das funções, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional.

A autoavaliação contribui também para se conhecer a diferença entre a avaliação que o avaliador e o próprio avaliado fazem do desempenho.

A autoavaliação é efectuada na própria Ficha de Avaliação e deverá reflectir a percepção do próprio colaborador sobre o seu desempenho.

A avaliação deverá consistir na atribuição de uma pontuação aos diferentes aspectos comportamentais e de responsabilidade, descritos na tabela acima. A pontuação terá 5 níveis de categoria conforme a seguinte descrição:

Níveis de Avaliação		Pontuação
Excelente	O desempenho nesta área distingue-se entre os melhores 10% de profissionais com idêntica experiência nesta categoria	5
Muito Bom	O desempenho está bem acima do normal comparativamente a profissionais com idênticas experiência nesta categoria	4
Bom	O desempenho é compatível com a norma comparativamente a profissionais com idêntica experiência na categoria	3

Níveis de Avaliação		Pontuação
Apenas Suficiente	O desempenho está pouco abaixo da norma comparativamente a profissionais com idêntica experiência na categoria	2
Insuficiente	O desempenho está significativamente abaixo da norma comparativamente a profissionais com idêntica experiência na categoria	1
N/A	Não aplicável ou não relevante para as suas responsabilidades e funções	N/A

Tabela 6: Pontuação para Aspectos Comportamentais

No processo de auto-avaliação, o colaborador deverá encarar a avaliação como incentivadora ao aperfeiçoamento, assumindo a responsabilidade de partilhar com o Avaliador as suas expectativas e aspirações no trabalho, bem como os problemas e dificuldades que encontra.

Discutir a Auto-Avaliação

O avaliador precisa de ter em conta que cada colaborador possui as suas expectativas e objectivos pessoais e deve ser sempre considerado como uma pessoa individualizada e diferente das outras, com um papel importante e significativo na organização, seja qual for a sua função.

Na discussão da Auto-Avaliação o Avaliador deverá ter em atenção os seguintes cuidados:

- ✓ Evitar atitudes autoritárias ou de crítica;
- ✓ Dar a palavra ao colaborador, deixando-o falar para auscultar o que tem para dizer sobre o seu desempenho;
- ✓ Orientar a conversa de modo a aprofundar o que se pretende;
- ✓ Saber compreender (não estar atento apenas às palavras);
- ✓ Evitar discutir e corrigir continuamente os exageros e inexactidões, não querer ter sempre razão em tudo;
- ✓ Evitar substituir-se ao colaborador, cortando-lhe a palavra ou tentando conter as suas emoções;

- ✓ Evitar interpretações apressadas e abusivas sobre o comportamento do colaborador;
- ✓ Adotar medidas para evitar ser interrompido durante a reunião, mesmo pelo telefone;
- ✓ Anotar os pontos em que tenha havido acordo e os pontos de desacordo;
- ✓ Analisar com o colaborador as expectativas de desenvolvimento da sua carreira, tendo o cuidado de não fazer promessas que não tenha a certeza de poder cumprir;
- ✓ Identificar e apresentar ao colaborador os pontos fortes e os aspectos a melhorar, salientando os pontos fortes e o potencial de crescimento.

Relativamente ao Avaliado, deve – se ter em consideração os seguintes aspectos:

- ✓ Ao receber o *feedback* tentar não agir defensivamente ou racionalizar o comportamento em questão;
- ✓ Adotar uma atitude dialogante que conduzirá a uma plataforma de entendimento que poderá reduzir conflitos de trabalho e encontrar as melhores soluções e alternativas para atingir os resultados pretendidos;
- ✓ Ter em conta que a avaliação é efectuada individualmente e, portanto, evitar comparações com outros colaboradores de modo a eliminar situações de descontentamento e insatisfação.

Divulgar os Resultados da Avaliação

Os resultados da avaliação deverão ser identificados pelo Avaliador/Chefe hierárquico imediatamente superior e posteriormente apresentados ao Avaliado.

Após apresentação dos resultados ao Avaliado, este deverá assinar a Ficha de Avaliação, indicando a sua concordância ou não, na própria Ficha de Avaliação.

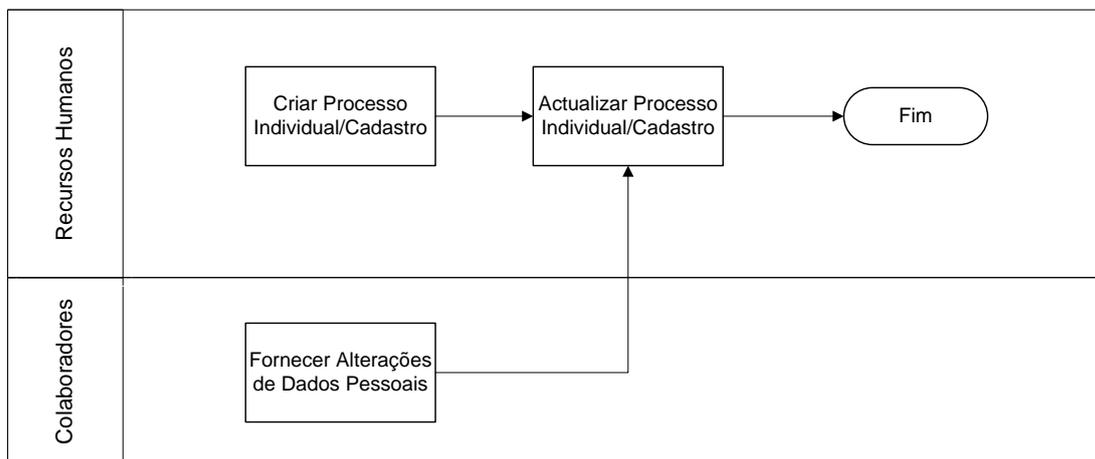
Emitir Relatório de Avaliação

Um relatório escrito sobre os resultados da avaliação é emitido e posteriormente submetido ao DE para análise, de modo a garantir a transparência e isenção nas avaliações e tomada de decisões sobre os seguintes aspectos principais:

- ✓ Promoção;
- ✓ Atribuição do prémio de desempenho;
- ✓ Formação;
- ✓ Afectação em outros postos de trabalho.

(d) Gerir Cadastro

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ O Cadastro Individual do Colaborador da BIOFUND deverá ser constituído logo após o despacho de admissão;
- ✓ A constituição do cadastro dos colaboradores e a actualização da listagem de colaboradores é da responsabilidade da área de DAF;
- ✓ A área de DAF é responsável pela integração de toda informação sobre os colaboradores da BIOFUND;
- ✓ O cadastro e a listagem dos colaboradores devem estar sempre actualizados. A actualização será efectuada através da:
 - Informação fornecida pelos próprios colaboradores;

- Revisão anual dos processos individuais.

Descrição das Actividades

Criar Processo Individual/ Cadastro

A DAF, é a área responsável pela constituição do Cadastro do pessoal e pela actualização da Listagem dos colaboradores da BIOFUND.

O Cadastro Individual dos Colaboradores deve ser constituído logo após o despacho de admissão ou sempre que os dados constantes no cadastro sofram alguma alteração (ex. actualização do nível de habilitações, mudança de endereço da morada).

A Listagem dos Colaboradores da BIOFUND deve incluir, dentre outras, a seguinte informação:

- ✓ Nome do colaborador;
- ✓ Data de nascimento;
- ✓ Estado Civil;
- ✓ Nº de filhos;
- ✓ Data de admissão na BIOFUND;
- ✓ Habilitações literárias;
- ✓ Área funcional;
- ✓ Posto de trabalho.

O Cadastro Individual dos Colaboradores deve ser constituído pelos seguintes documentos:

- ✓ Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- ✓ Fotocópia autenticada do certificado de habilitações literárias e de outros cursos frequentados;
- ✓ Cópia do contrato de trabalho;

- ✓ Curriculum vitae;
- ✓ Cópia do cartão de segurança social;
- ✓ Cópia do cartão de NUIT;
- ✓ Registo criminal;
- ✓ Três Fotografias coloridas, tipo passe.

O Cadastro Individual do Colaborador deverá ser constituído em pastas próprias que evidenciem na capa o nome do colaborador e a data de ingresso. Estas pastas devem ser organizadas por ordem alfabética dos nomes dos colaboradores.

Fornecer Alterações dos Dados Pessoais

Sempre que os colaboradores identificarem a necessidade de actualizar o seu processo individual/cadastro, deverão informar o seu chefe hierárquico fornecendo a respectiva documentação comprovativa.

Após parecer do respectivo chefe hierárquico, o colaborador deverá remeter a documentação comprovativa a área de RH para actualização dos seus dados.

Actualizar Cadastro Individual/Listagem dos Colaboradores

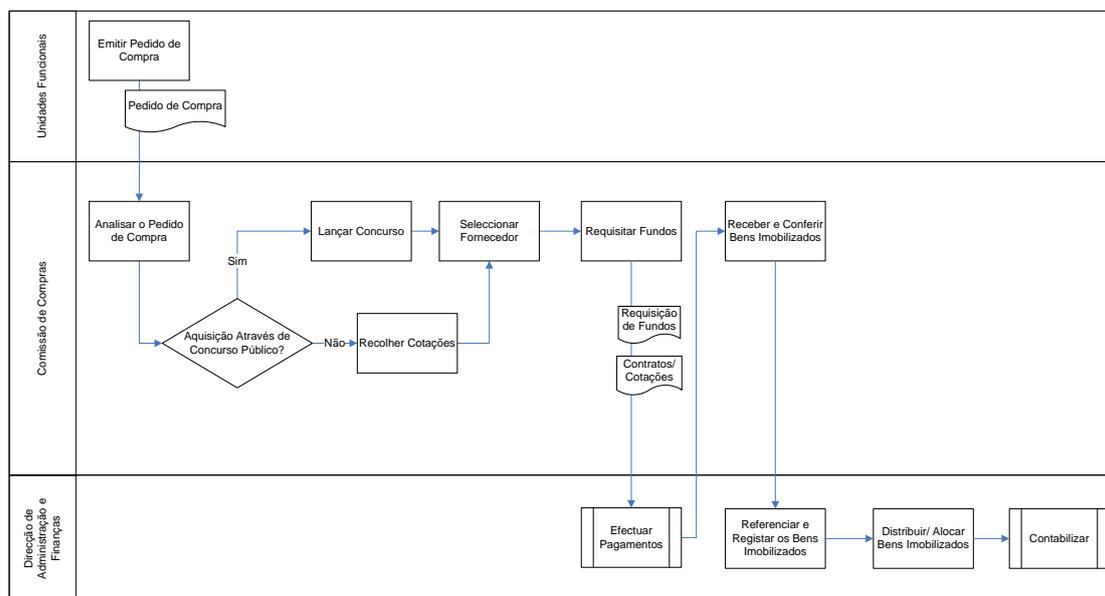
A actualização do Cadastro Individual e da Listagem dos Colaboradores consiste na substituição dos dados do colaborador com informação mais actualizada, fornecida pelo próprio colaborador.

A informação recebida para actualização do Cadastro Individual e da Listagem dos Colaboradores deverá ser analisada, tendo em consideração o seu enquadramento ou progressão.

3.1.2 Gerir Património

(a) Adquirir Bens Imobilizados

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Um bem é classificado como Imobilizado quando tem vida útil igual ou superior a 1 ano e cujo valor de aquisição é igual ou superior a USD 200 (duzentos dólares americanos) ou equivalente. Contudo, se a natureza do bem o justificar e a sua vida útil for superior a um ano, o responsável pela gestão do imobilizado poderá considerar como bem imobilizado o bem com valor inferior ao limite acima estipulado;
- ✓ Em regra, as aquisições de bens imobilizados serão efectuadas de acordo com o Plano de Compras e Orçamento de Investimento. As compras efectuadas fora do Plano de Compras e do Orçamento de Investimento carecem da autorização;
- ✓ Após a aquisição dos bens imobilizados a DAF deverá proceder à sua referenciação/codificação e registo;
- ✓ A segurança e conservação dos bens imobilizados são da responsabilidade da DAF e do sector beneficiário onde o bem está localizado;

- ✓ Todos os bens imobilizados da BIOFUND devem estar segurados contra os riscos mais usuais nomeadamente, incêndios, inundações, acidentes, roubos entre outros;
- ✓ A documentação original relacionada com a aquisição dos bens imobilizados deverá ser enviada à Contabilidade;
- ✓ Pelo menos uma vez por ano, o sector responsável pela gestão do imobilizado da BIOFUND deve realizar a inventariação física do património da BIOFUND e o resultado confrontado com a listagem dos bens.

Descrição das Actividades

Emitir Pedido de Compra

As UF's identificam as necessidades de compras de imobilizado dos seus respectivos sectores e submetem um pedido de compra à comissão de compras para apreciação.

Analisar o Pedido de Compra

É da responsabilidade da Comissão de Compras fazer a análise minuciosa de todos pedidos de compra provenientes das UF's. Para esta análise deve-se tomar em consideração os seguintes aspectos:

- ✓ Tipo de imobilizado pretendido pelas diversas UF's;
- ✓ As condições do imobilizado antigo, tratando-se de substituição;

Lançar Concurso

Após a análise dos pedidos, a Comissão de Compras constituída por um Técnico de Património¹, um de procurement² e um técnico com qualificações suficientes para a validação das especificações técnicas pode realizar as aquisições por via de concurso

¹ Esta função será acumulada pelo assistente financeiro.

² Esta função será acumulada pelo Director de Administração e Finanças.

público, através de anúncios nos órgãos de informação de maior aceitação no mercado, na sede da BIOFUND e ou na página da Internet.

Recolher Cotações

Dependendo do valor de aquisição do bem, a comissão de compras pode realizar as compras mediante pedidos de cotações para escolha do fornecedor. São necessárias no mínimo 3 cotações de fornecedores diferentes.

Seleccionar Fornecedor

A Comissão de compras selecciona os fornecedores mediante avaliação das propostas recebidas decorrente do lançamento do concurso ou mediante apreciação e aprovação das cotações recolhidas.

Requisitar Fundos

Após a selecção do fornecedor a comissão faz a requisição de fundos necessários a aquisição dos bens imobilizados a DAF. A requisição de fundos deve ser acompanhada dos seguintes documentos:

- ✓ Contratos;
- ✓ Cotações/facturas pró-formas.

Receber e Conferir Bens Imobilizados

Os Bens Imobilizados são recepcionados pela Comissão de Compra, que procede a sua validação, com base nos pedidos efectuados, dos seguintes aspectos:

- ✓ Marca e modelo;
- ✓ Quantidades;
- ✓ Especificações técnicas.

Depois da validação, o assistente financeiro deverá assinar a guia de remessa do fornecedor, com indicação da data de recepção.

Sempre que os bens recebidos não conferirem com o pedido, a DAF deve proceder à respectiva devolução, indicando na própria guia de remessa do fornecedor, as principais razões.

Referenciar e Registrar os Bens Imobilizados

Os bens imobilizados adquiridos devem ser, no prazo de 15 dias, etiquetados pelo Assistente Financeiro em função da codificação definida e, posteriormente, registados tendo em atenção os seguintes aspectos principais:

- ✓ A designação do bem;
- ✓ Localização;
- ✓ Especificações técnicas;
- ✓ Fornecedor;
- ✓ Valor de aquisição;
- ✓ Vida útil/taxa de amortização.

A etiquetagem deve consistir na colocação de uma identificação no respectivo bem imobilizado e num local visível que não prejudique a função e o aspecto exterior.

Após etiquetagem dos bens imobilizados, a DAF/Assistente Financeiro deverá assegurar a abertura do cadastro (**Anexo I - Modelo 06**) e preencher toda a informação requerida, bem como registar o bem na listagem dos bens imobilizados da BIOFUND (**Anexo II - Modelo 07**).

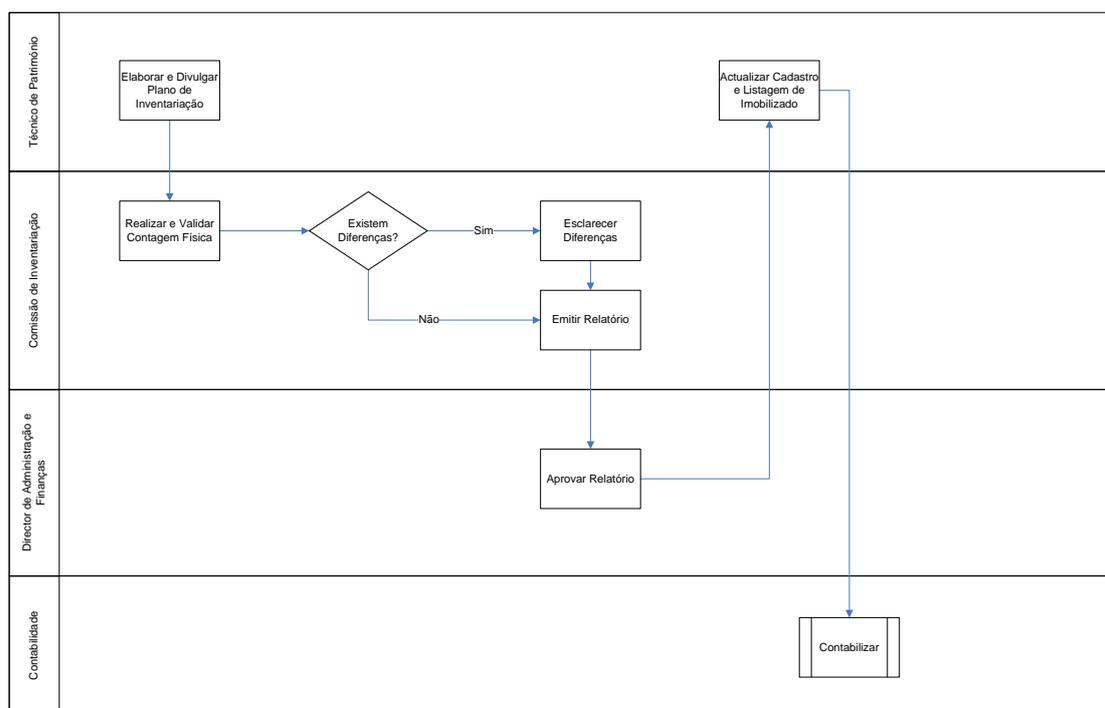
Distribuir/Alocar

A distribuição dos bens imobilizados às respectivas UF's, é efectuada pelo Assistente Financeiro. A alocação dos bens imobilizados deve ser acompanhado por uma Guia de entrega que indica a caracterização do bem.

Após a recepção, o beneficiário deve validar se as características do bem recebido conferem com a informação constante no pedido e na guia de entrega. Após validação das características, o responsável pela recepção deve assinar a Guia de entrega, com indicação da data de recepção.

(b) Inventariar Bens Imobilizados

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ A inventariação dos bens imobilizados deve ser efectuada pelo menos uma vez por ano, por uma equipa mista constituída por elementos das seguintes áreas:
 - DAF;
 - Sector objecto de inventariação;
- ✓ Caso seja necessário, a inventariação de bens imobilizados poderá ser efectuada por uma empresa contratada, especializada na matéria;
- ✓ Após inventariação dos bens imobilizados, a equipa de inventariação deverá elaborar um relatório dirigido ao Director da DAF, 15 dias após a inventariação;
- ✓ No processo de inventariação deverão ser identificados todos os bens não codificados para codificação;
- ✓ No decurso do processo de inventariação, as movimentações ou transferências de bens imobilizados entre os vários sectores devem ser suspensas;

- ✓ Após inventariação, o Técnico de Património deverá assegurar a actualização dos registos (cadastro e listagem) e informar a Contabilidade para actualizar os registos, caso seja necessário.

Descrição das Actividades

Elaborar e Divulgar Plano de Inventariação

O trabalho de inventariação de bens imobilizados deve ser planeado pelo Técnico de Património em coordenação com a Comissão de Inventariação.

O planeamento da inventariação deverá consistir na identificação das UF's alvo de inventariação e indicação dos seguintes aspectos:

- ✓ Tipo de inventariação a realizar (integral ou parcial);
- ✓ Calendário da inventariação, com indicação das áreas objecto de inventariação e datas;
- ✓ Constituição da Comissão de Inventariação e indicação do seu responsável.

O plano de inventariação deverá ser divulgado por E-mail/Memorando/Ordem de Serviço a nível de todas as UF's da BIOFUND, 15 dias antes do início da inventariação.

Realizar e Validar Contagens Físicas

As contagens físicas têm em vista actualizar os registos dos bens patrimoniais e devem ser realizados uma vez por ano, até 31 de Dezembro.

As contagens podem ser integrais ou parciais:

- ✓ Contagens parciais: são as realizadas em determinadas UF's, por iniciativa do seu responsável ou responsável da DAF/Património;
- ✓ Contagens integrais: são as que abrangem toda a BIOFUND e são realizadas por norma no fim do ano económico, para que se proceda ao encerramento das contas e que se elabore o balanço do património da BIOFUND.

As contagens físicas são realizadas por uma Comissão de Inventariação constituída por pelo menos dois elementos, sendo um da DAF/Património e outro da área objecto de inventariação.

Para realização de contagens físicas, a DAF deverá entregar à Comissão de Inventariação uma listagem de bens imobilizados, onde deverão constar, de entre outros, os seguintes elementos:

- ✓ Descrição detalhada dos bens;
- ✓ Localização;
- ✓ Estado físico;
- ✓ Referência/código dos bens.

No decurso do levantamento físico dos bens imobilizados, a listagem de inventariação é confrontada com os resultados decorrentes da inventariação física.

A confrontação da listagem de bens imobilizados e dos resultados da inventariação física consiste nos seguintes aspectos:

- ✓ Quantidades;
- ✓ Especificações;
- ✓ Estado operacional e de conservação;
- ✓ Localização.

No processo de contagens físicas, os responsáveis pela inventariação deverão:

- ✓ Colocar etiquetas nos bens inventariados;
- ✓ Suspender as transferências e movimentos dos bens na fase de inventariação.

Esclarecer Diferenças

As diferenças identificadas no processo de inventariação física dos bens imobilizados são sistematizadas e informadas aos responsáveis das respectivas UF's para apreciação e avaliação.

Os responsáveis das UF's com diferenças na confrontação das listagens e dos resultados da inventariação, deverão identificar as principais causas das diferenças identificadas para sua regularização e atribuir responsabilidades, caso seja necessário.

As diferenças encontradas no processo de confrontação devem ser registadas e investigadas num período máximo de cinco dias após contagens físicas.

Emitir Relatório

Após inventariação dos bens imobilizados, a Comissão de Inventariação deve elaborar um relatório, num prazo máximo de 15 dias após a inventariação, com indicação dos seguintes aspectos:

- ✓ Período de inventariação (data do início e fim);
- ✓ Tipo de bens sujeitos a inventariação com a indicação do seu estado de conservação;
- ✓ UF's objecto de inventariação;
- ✓ Tipo de inventariação utilizada (integral ou parcial);
- ✓ Principais problemas identificados na fase de inventariação;
- ✓ Diferenças identificadas na confrontação da listagem com os resultados da verificação física, com a indicação das principais causas e respectivas responsabilidades;
- ✓ Listagem dos bens susceptíveis de abate.

Aprovar Relatório

O relatório de inventariação, após validação do responsável da Comissão de Inventariação, é enviado ao director da DAF para análise e aprovação e posteriormente divulgado pelas UF's, objecto de inventariação.

A aprovação do relatório deverá consistir na indicação do parecer, aposição da assinatura e data da aprovação no próprio documento.

Actualizar Cadastro e Listagem de Imobilizado

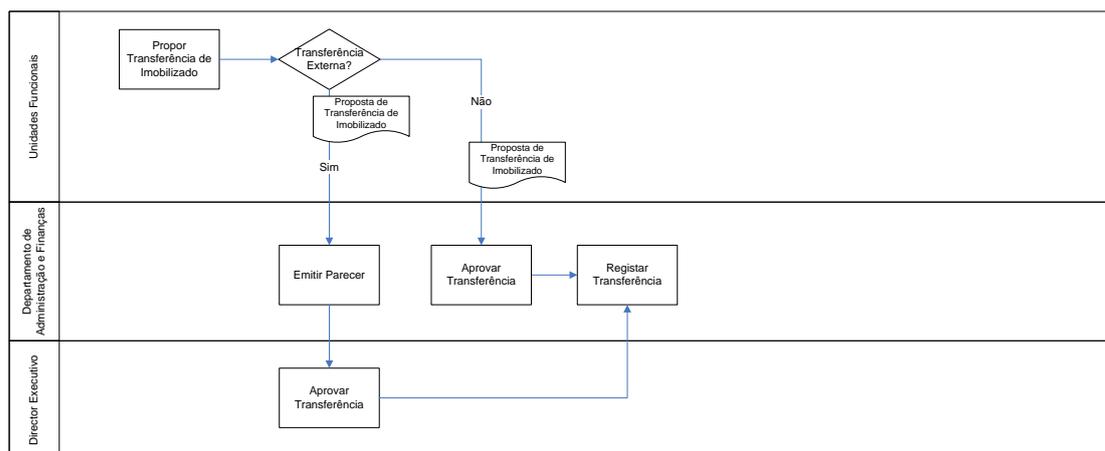
O Técnico de Património deverá actualizar o cadastro e a listagem dos bens imobilizados 15 dias após aprovação do relatório de inventariação.

Contabilizar

Após actualização do cadastro e da listagem dos bens imobilizados, o Técnico de Património deverá informar à contabilidade sobre a necessidade de actualizar a informação sobre o património da BIOFUND, enviando toda a informação necessária e o relatório de inventariação.

(c) Gerir transferências

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Sempre que uma área funcional da BIOFUND verifique que um determinado bem não lhe está a ser útil, deverá comunicar o facto ao DAF;
- ✓ As transferências de bens imobilizados podem ser igualmente propostas pelo DAF ou outro órgão executivo da BIOFUND;
- ✓ Todas as transferências de bens imobilizados entre as UF's da BIOFUND devem ser comunicadas e autorizadas pelo DAF;

- ✓ Tratando-se de transferências de bens imobilizados para fora da BIOFUND deve ser comunicada ao DAF e posteriormente aprovada pelo DE. As transferências externas são consideradas como abates;
- ✓ Após a transferência do bem imobilizado, o Técnico de Património deverá garantir a actualização dos registos de bens imobilizados (cadastro e listagem de imobilizado).

Descrição das Actividades

Propor Transferência de Bens

O pedido de transferência é feito pelo responsável da área que pretenda transferir o bem, por meio de preenchimento de uma Ficha de Pedido de Transferência de Imobilizado (**Anexo I - Modelo 08**) a ser dirigida ao DAF.

O pedido de transferência deve incluir, de entre outros, os seguintes aspectos:

- ✓ Área solicitante;
- ✓ Descrição do bem;
- ✓ Principais razões da transferência;
- ✓ Indicação da futura área de localização (se possível).

Emitir Parecer

Após a recepção da proposta de transferência externa de imobilizado, o DAF deverá emitir um parecer que se envia ao DE para aprovação.

Aprovar Transferência

A proposta de transferência de bens imobilizados é analisada e aprovada pelo DAF quando se trata de transferências internas. Tratando-se de transferências externas, estas carecem de aprovação do DE.

A aprovação da proposta é efectuada através da indicação do parecer no próprio pedido, indicação da assinatura e data da aprovação.

Sempre que necessário, o Técnico de Patrimônio deverá consultar a UF que solicita a transferência, para esclarecimento do Pedido de Transferência.

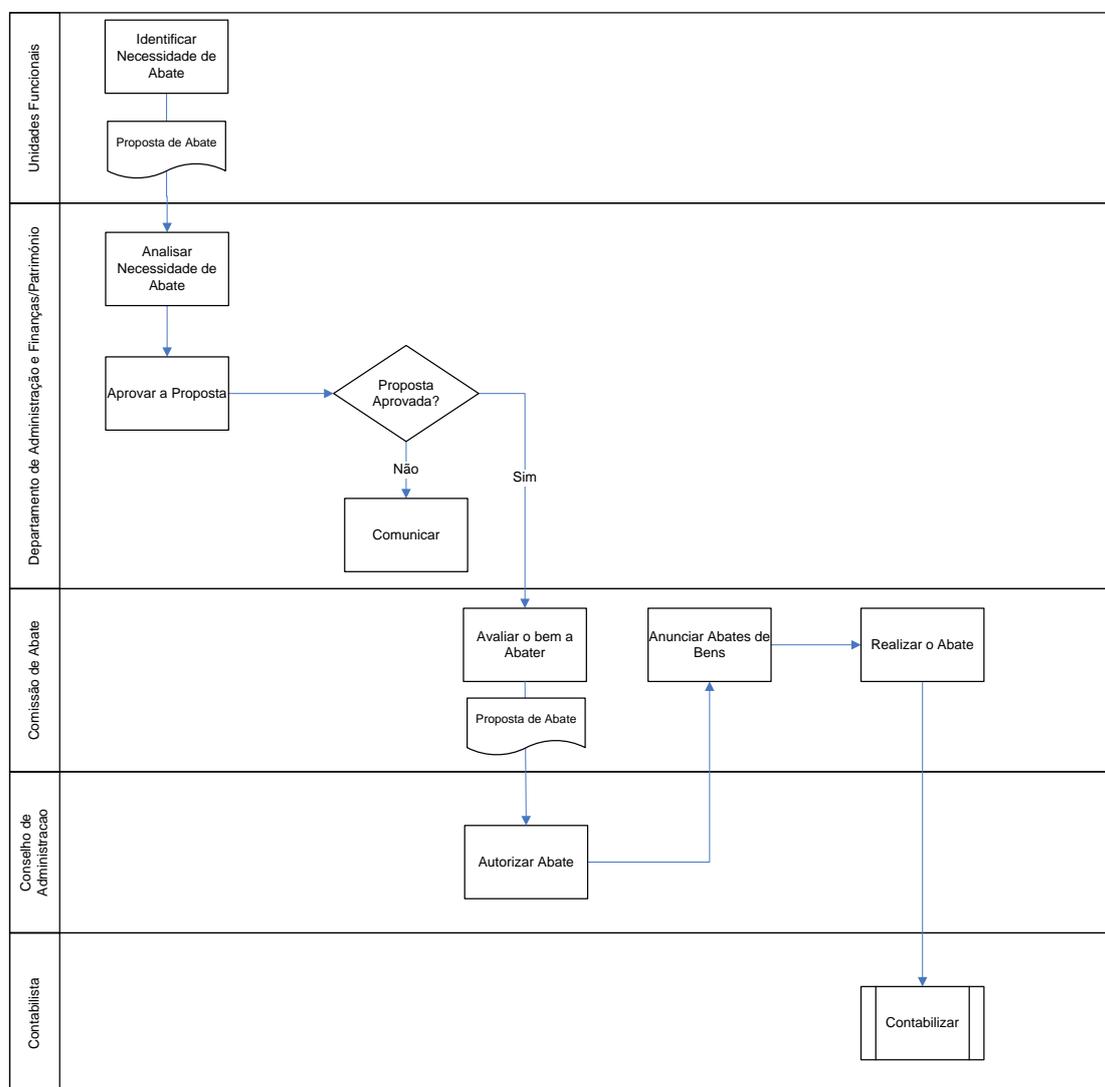
A transferência dos bens imobilizados deve ser acompanhada por uma Guia de Remessa, que deverá ser validada e assinada pelas duas áreas (proveniência e destino).

Registrar a Transferência

Após a transferência, o Técnico de Patrimônio deverá assegurar a atualização dos registros (cadastro e listagem), com base na Guia da Remessa e na Ficha de Pedido de Transferência.

(d) Gerir Abates

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Os bens imobilizados são sujeitos ao abate nas seguintes situações:
 - Transferências externas;
 - Incapacidade no funcionamento;
 - Substituição de um bem por outro;
 - Furto;
 - Ter prestado o tempo normal de serviço;

- Não ser necessário para os serviços;
 - Ter sofrido avarias cuja reparação exceda 50% o seu valor real e corrente;
 - Ter defeito que não permita a sua utilização;
 - Outros motivos legalmente previstos.
- ✓ A DAF e a Comissão de Abate são os únicos responsáveis pela avaliação e venda dos bens;
 - ✓ Os abates de bens imobilizados poderão ser efectuados a nível interno da BIOFUND ou ao público em geral, devendo-se privilegiar o abate interno;
 - ✓ O anúncio de abate de bens imobilizados deve ser efectuado com uma antecedência mínima de 15 dias antes da data prevista para a sua realização;
 - ✓ Os abates de bens imobilizados deverão ser realizados mediante apresentação de uma proposta de aquisição fechada. As propostas de aquisição deverão indicar o tipo de bem pretendido, o preço proposto e os respectivos contactos e endereço do proponente;
 - ✓ Tratando-se de abates ao público em geral, os bens só serão entregues ao concorrente seleccionado após o pagamento total do valor proposto;
 - ✓ O pagamento dos bens a abater é efectuado através de transferência bancária/depósito directo. Para o efeito, após selecção dos concorrentes a DAF deverá informar a modalidade de pagamento e a respectiva conta a creditar.

Descrição das Actividades

Identificar Necessidade de Abate

A necessidade de abate de bens imobilizados é identificada a nível das UF's onde os bens estão localizados. Esta necessidade pode ser igualmente identificada pelo próprio Técnico de Património.

Após identificação da necessidade de abate, as UF's emitem uma Proposta dirigida a DAF.

A Proposta de abate deverá conter, dentre outra, a seguinte informação:

- ✓ Descrição detalhada do bem a abater: caracterização do bem a abater, sua localização, estado físico e operacional, etc;
- ✓ Principais causas do abate;
- ✓ Valor Comercial aproximado do bem.

Analisar Necessidade de Abate

A DAF através do Património analisa a Proposta de abate emitida pelas UF's e avalia a importância da realização do abate, tendo em consideração outras alternativas como seja a transferência para outros sectores da BIOFUND.

Na análise da Proposta de abate, o Técnico de Património deve decidir sobre a realização do abate. Caso não seja favorável pelo abate, o Técnico de Património informa, por escrito, à respectiva UF e propõe alternativas de utilização (ex. transferir para outro sector da BIOFUND).

Sempre que necessário, o Técnico de Património poderá efectuar uma inspecção física do bem a abater, para certificação do real estado técnico e físico dos bens.

Caso seja favorável para o abate, o Técnico de Património deverá emitir um parecer na própria proposta de abate e enviar ao Director da DAF para aprovação.

Aprovar a Proposta

O director da DAF recebe a proposta de abate, analisa e emite um parecer, na própria proposta de abate, sobre a necessidade do abate.

Na análise da proposta de abate, o Director da DAF deverá analisar e ponderar os aspectos relacionados com as causas do abate proposto, as alternativas de utilização existentes, bem como, o valor proposto para o abate.

Caso o parecer seja favorável, a proposta de abate é enviada à Comissão de Abate para avaliação do bem.

Avaliar o Bem a Abater

A Comissão de Abate deve proceder a avaliação do bem a abater analisando os seguintes aspectos:

- ✓ O estado em que se encontra o bem;
- ✓ O valor real para abate;

Emitir Parecer

É da competência do DE emitir um parecer sobre a proposta do abate analisando todos os elementos da proposta e as condições em que será feito o abate. Após a emissão do parecer na proposta, esta é enviada ao Conselho de Administração para apreciação e autorização.

Autorizar Abate

A autorização do abate de bens imobilizados é da competência do Conselho de Administração da BIOFUND.

A autorização do abate é efectuada mediante a aposição da assinatura e data na própria proposta de abate, com indicação do parecer.

Anunciar Abates de Bens

O abate de bens imobilizados da BIOFUND pode ser efectuado para os trabalhadores da BIOFUND ou para o público em geral, através da realização de concursos públicos.

Tratando-se de abate limitado aos trabalhadores da BIOFUND, a necessidade de abate é comunicada internamente através de email/memo/ordem de serviço, com indicação das características do bem e respectivo valor de licitação.

Tratando-se de abate através de concurso público, a BIOFUND, através da DAF, deverá anunciar o abate nos jornais de maior circulação.

O anúncio deverá mencionar, dentre outros, os seguintes aspectos:

- ✓ Descrição dos bens a abater;

- ✓ Local e hora para apreciação dos bens a abater;
- ✓ Modalidades de envio das propostas de aquisição;
- ✓ Local de envio das propostas de abate;
- ✓ Data do anúncio dos concorrentes vencedores.

As propostas de aquisição dos concorrentes são analisadas pela Comissão de Abate em coordenação com o Director da DAF.

Realizar Abate de Imobilizado

Os concorrentes são seleccionados em função do valor e da modalidade de pagamento.

Após o abate, o assistente financeiro deverá garantir o envio ao comprador, da respectiva documentação do bem abatido e assegurar o envio à Contabilidade, da respectiva documentação suporte de abate, para registo contabilístico.

3.1.3 Procurement

(a) Âmbito

Os procedimentos de procurement descritos mais adiante, são aplicados para a maior parte das actividades desenvolvidas pela BIOFUND, com excepção das actividades de procurement referentes ao Projecto MOZBIO, que serão realizadas de acordo com as normas específicas desse projecto com o apoio do sector de procurement existente na Unidade de Implementação do Projecto sediada no MITADER, o qual tem um Manual de Procurement apropriado.

(b) Responsabilidades na condução dos processos de procurement para o Projecto MozBio

As actividades de procurement para Biofund no âmbito do Projecto Mozbio serão tramitadas com apoio dos Especialistas do Sector de Procurement da Unidade de Mozbio a nível central da ANAC, conforme estabelecido nos Acordos de Financiamento.

A preparação de especificações técnicas para aquisição de Bens e Serviços Técnicos (não de consultoria), bem como o desenho de Termos de Referência (TORs) será da responsabilidade da BIOFUND.

A BIOFUND deverá formar uma Comissão de Avaliação constituída por um mínimo de 3 (três) membros e um máximo de 5 (cinco), de entre os quais um Especialista de Procurement da Unidade do Mozbio, que prestará apoio técnico no processo de avaliação das propostas e na redacção do relatório final. A Comissão de Avaliação será presidida por um membro designado pela BIOFUND.

O Sector de Procurement da Unidade do Mozbio deverá assegurar que todas as aquisições de bens e Serviços, bem como contratação de consultores para BIOFUND no âmbito do projecto Mozbio sejam feitas em observância estrita das Directrizes publicadas em Janeiro de 2011, revistas em Julho de 2014, ou outros documentos aprovados pelo Banco e previstos no Acordo de Financiamento.

A BIOFUND deverá elaborar e apresentar ao Sector de Procurement do Projecto Mozbio o Plano de Aquisições e orçamento estimado com vista a sua incorporação no Plano Geral de Procurement do Projecto Mozbio. Qualquer alteração ou revisão das actividades contidas no Plano de Aquisições deverá ser comunicada ao Sector de Procurement do Mozbio para actualização do Plano de Procurement.

Nenhuma aquisição de Bens ou Serviços ou contratação de Consultores deverá ser efectuada fora do previsto no Plano de Procurement.

Compete ao Sector de Procurement da Unidade do Mozbio:

Verificar que todas as requisições de bens e serviços, bem como contratação de consultores para BIOFUND no âmbito do Projecto Mozbio estão previstas no Plano de Procurement;

Elaboração dos Documentos de Concurso, nomeadamente Cadernos de Encargos e Solicitação de Propostas;

Assegurar que o Plano de Procurement no âmbito do projecto Mozbio é implementado em conformidade com as normas e regulamentos especificados neste Manual, de acordo com as Directrizes do Banco, edição de Janeiro de 2011 e revisto e Julho de 2014, e com o estabelecido no Acordo de Financiamento.

Prestar apoio técnico à BIOFUND na Avaliação das propostas dos concorrentes/consultores e na redacção dos relatórios de avaliação e recomendação de adjudicação.

Compete a BIOFUND:

A BIOFUND será responsável pela solicitação de Não Objecção dos Termos de Referência ao Banco Mundial; solicitação e obtenção do “VISTO” do Tribunal Administrativo dos contratos; solicitação de “homologação” dos contratos pelo Ministério da Economia e Finanças; solicitação e obtenção de

autorização para pagamentos ao exterior (quando aplicável); pagamentos das facturas dos fornecedores/provedores de serviços e consultores; e todas as aprovações necessárias aos diversos níveis de decisão;

A BIOFUND será responsável pela publicação de anúncios de concursos, emissão das notificações aos concorrentes vencedores e publicação de adjudicação de contratos.

A BIOFUND será responsável pela gestão e monitoria dos contratos referentes às actividades da sua sub-componente no Projecto Mozbio.

A BIOFUND será responsável pela negociação dos contratos e sua assinatura com os concorrentes/consultores vencedores.

Os trabalhadores da BIOFUND com poderes de decisão para processos de procurement não poderão fazer parte das comissões de avaliação.

Todas as aquisições da BIOFUND no âmbito do projecto Mozbio serão na base de comparação de preços (Shopping), uma vez que não há previsão de aquisição de bens ou equipamento que requeiram concurso público nacional.

As aquisições de bens e serviços referentes a custos operacionais para o dia-a-dia do funcionamento do escritório, não previstos no Plano de Procurement, nomeadamente, consumíveis para escritório, material de limpeza, material diverso não previsível e cujo valor não exceda o equivalente a USD200 (duzentos dólares) por cada aquisição serão tramitados pela BIOFUND, devendo, contudo, garantir observância dos princípios de transparência, economia e eficiência.

(c) Princípio das Directrizes

O objectivo nos concursos lançados pela BIOFUND, é obter a maior participação possível de potenciais concorrentes, pois quanto mais atractiva for uma licitação, maior é o número de candidatos e maior a competição, o que tende a diminuir os preços apresentados.

Esta orientação tem como finalidade, incrementar a competitividade dos processos de licitação, da mesma forma que se preocupam com a igualdade de tratamento dispensada aos concorrentes e a transparência dos processos de licitação.

As normas e os procedimentos utilizados pela BIOFUND assentam em quatro princípios:

- ✓ **Princípio da Economia e Eficiência:** necessidade de economia e eficiência, quer nas aquisições de Bens e Obras quer na selecção e contratação de consultorias ou serviços;

- ✓ **Princípio da Igualdade de Oportunidades:** interesse em oferecer a todos os concorrentes elegíveis, de países nacionais ou estrangeiros, a oportunidade de competir para o fornecimento de bens ou a prestação de serviços a serem contratados;
- ✓ **Princípio da Preferência Nacional:** estímulo ao desenvolvimento da indústria e serviços nacionais do país; e
- ✓ **Princípio da Moralidade e da Publicidade:** a importância da transparência no processo de aquisições.

Esses objectivos orientam os processos de aquisições de bens e de prestação de serviços, de modo a se poderem obter ao menor preço, sem dispensar a conformidade com as necessidades técnicas dentro de critérios de qualidade aceitáveis.

Recomenda-se que os lotes de bens e de serviços conexos a serem adquiridos devam observar aos seguintes critérios básicos:

- ✓ Qualidade satisfatória e compatibilidade com as características do Projecto;
- ✓ Entregues ou finalizados oportunamente;
- ✓ Oferecidos a preços que não afectem adversamente a viabilidade económico-financeira da Organização.

Neste sentido, e tendo em conta os pontos acima enumerados, estabeleceram-se limites de revisão prévia por parte do Conselho de Administração/Parceiros de cooperação, tendo em conta os montantes a serem alocados em cada concurso, limites estes que têm que ser cumpridos de acordo com as tabelas apresentadas, mais adiante, nesta Secção.

(d) Resumo de níveis de licitação

<p>NÍVEL MONETÁRIO</p> <p>Valor total da transacção sem incluir o IVA (imposto sobre Valor Acrescentado)</p>	<p>MÉTODO DE LICITAÇÃO: BENS E OU SERVIÇOS (EXCEPTO OS DE CONSULTORIA)</p>
<p>Até ao máximo de USD 500 or equivalente</p>	<p>Comparação de preços (<i>shopping</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ É o método de aquisição que se baseia na comparação de cotações de preços em um mínimo de três, obtidas de diversos fornecedores. ✓ Não é necessário um contrato ou ordem de compra. A requisição e a factura deverá ser assinada pelo Director de

	Administração e Finanças como aprovação da compra.
Até ao máximo de USD 3,000 or equivalente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter no mínimo três (3) cotações após um anúncio público. A compra é adjudicada pelo Direcção que requisita o bem ou serviço; ✓ Emitir uma Ordem de Compra formal, a menos que haja um contrato; ✓ Ordem de compra e a factura devem ser assinadas pelo Director da unidade funcional que solicitou a aquisição do bem, como aprovação para pagamento.
Até ao máximo de USD 10,000 or equivalente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter no mínimo três (3) cotações após um anúncio público. A compra é adjudicada pela DAF, com anuência da Direcção que requisita o bem ou serviço; ✓ É obrigatória a assinatura de um contrato; ✓ A factura deve ser assinada pelo Director Executivo como aprovação para pagamento.
Até ao máximo de USD 16,500 or equivalente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter no mínimo três (3) cotações após um anúncio público. A compra é adjudicada pelo juri de avaliação com anuência do Director Executivo; ✓ É obrigatória a assinatura de um contrato; ✓ A factura deve ser assinada pelo como aprovação para pagamento.
Acima de USD 16,500 or equivalente	<p>Licitação Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lançar o Anúncio no Website da BIOFUND e nos Jornais de maior circulação; ✓ Obter no mínimo três (3) concorrentes. A compra é adjudicada pelo Comité Executivo; ✓ É obrigatória a assinatura de um contrato; ✓ A factura deve ser assinada pelo Director Executivo como aprovação para pagamento.

Tabela 7: Resumo de Níveis de Licitação

(e) Comparação de Preços (Shopping)

Shopping é o método de aquisição que se baseia na comparação de cotações de preços em um mínimo de três, obtidas de diversos fornecedores (no caso de bens) ou de vários empreiteiros (obras civis) e tem como objetivo garantir preços competitivos, constituindo-se no método adequado para compra de bens imediatamente disponíveis no mercado (bens de prateleira) ou de produtos baratos com especificação padronizada, bem como para contratação de obras civis simples e de pequeno valor.

Nas compras de bens com valor estimado inferior ao equivalente a USD 500 para bens e serviços, poderá ser adoptada a modalidade “Shopping” (Comparação de Preços), feita através de Solicitação de Cotação de Preço.

Assim, os Bens imediatamente disponíveis nas lojas, os produtos de especificação padronizada e Obras civis de pequeno valor podem ser adquiridos mediante a “comparação de pelo menos três

cotações”, obtidas de diversos fornecedores (no caso de bens) ou de vários empreiteiros (no caso de obras civis). Este método de aquisição é simples e rápido. No entanto, como é um dos métodos de aquisição menos competitivos, o seu uso pode tornar-se abusivo, pelo que aconselha-se que sejam observados um mínimo de formalidades processuais e que sejam guardados todos os registos apropriados para posterior verificação e auditoria.

O BIOFUND não deverá usar o shopping apenas como um expediente para contornar métodos de aquisição mais competitivos, nem fracionar grandes aquisições noutras mais pequenas apenas com o objectivo de utilizar este método.

Características:

- ✓ Modelo de anúncio: Não há modelos oficiais estabelecidos;
- ✓ Idioma da proposta: Português;
- ✓ Divulgação: De abrangência limitada mediante convite directo, sem necessidade de divulgação num jornal;
- ✓ Revisão "à posteriori": Feita pelos auditores;
- ✓ Moeda de cotação: À escolha do comprador, como melhor convier à compra ou contratação;
- ✓ Prazo para apresentação das propostas: 15 dias no mínimo.
- ✓ Pedidos de cotação deverão conter a descrição e quantidade dos bens ou a especificação das obras, assim como a data e o local previstos para entrega (ou conclusão da obra);
- ✓ As cotações podem ser enviadas por carta, correio electrónico, e a sua avaliação adoptará os mesmos princípios de uma licitação aberta;
- ✓ Propostas: Devem ser escritas e enviadas em envelope fechado;
- ✓ Os termos da proposta aceite serão incorporados à ordem de compra ou ao contrato simplificado.

TAREFA	DESCRIÇÃO (ACTIVIDADES ENVOLVIDAS NA TAREFA)		PRAZO ESTIMADO
	INTERNACIONAL	NACIONAL/LOCAL	

1. Identificação do Bem/Obra	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação precisa do Bem/Obra pretendido, incluindo toda a parte técnica (especificações e detalhes relevantes,); ✓ Identificação da Categoria a que pertence o Bem/Obra; ✓ Identificação do Valor Estimado; ✓ Verificação de possíveis agrupamentos por lotes dos Bens/Obras de concurso. 	15 dias
2. Carta Convite	Não há forma especial e nem requerimentos mínimos.	5 dias
3. Lista de Empresas a Convidar	No mínimo três e no máximo nove participantes	5 dias
4. Envio do Convite	Da forma que melhor convier (fax, email, carta simples, registada, etc.), para facilitar o exame posterior. Contudo, todos os convites devem ser remetidos da mesma forma e na mesma data.	1 dia
5. Prazo para Apresentação de Propostas	Um mínimo de quinze dias. Deve, porém, adequar-se à complexidade do objecto.	10-15 dias
6. Comparação de Preços	Em conformidade com as especificações técnicas.	10 dias
7. Critério de Adjudicação	Menor Preço e qualidade aceitável.	3 dias
8. Contrato	Qualquer forma aceitável, desde que estejam expressas as principais obrigações de ambas as partes.	5 dias
9. Envio do processo de contratação ao Director Executivo	Para efectividade do contrato é necessário que este tenha assinatura do Director Executivo	5 dias

Tabela 8: Prazos para Licitação

(f) Licitação Pública

Nas compras com valor estimado superior ao equivalente a USD 16,500 (dezassex mil e quinhentos dólares americanos) para bens e serviços deverá ser adotada a modalidade Licitação Pública, desde que sejam salvaguardadas as seguintes disposições:

- ✓ Eligibilidade. Nenhum concorrente, nacional ou estrangeiro, deve ser impedido de participar no processo de concurso por razões que não estejam relacionadas com a sua elegibilidade ou capacidade de executar o contrato.
- ✓ Qualificação. Os concorrentes devem ser alvo de pós-qualificação, a menos que esteja estipulado explicitamente de maneira diferente em algum Plano de Procurement.
- ✓ Documentos de Concurso. Os concorrentes devem usar os documentos padrão dos concursos para aquisição de bens, obras e serviços, consistentes com as disposições das Diretrizes de Aquisição.
- ✓ Preferências. Não será permitida preferência doméstica relativamente a bens produzidos nacionalmente ou a empreiteiros nacionais de obras.
- ✓ Avaliação de Propostas. Os critérios de qualificação devem ser claramente especificados nos documentos do concurso, e todos os critérios especificados e apenas esses critérios especificados devem ser usados para determinar se um concorrente é qualificado. A avaliação das qualificações dos concorrentes deve ser feita separadamente da avaliação técnica e financeira do concurso. A avaliação das propostas deve ser feita em estrita concordância com os critérios estabelecidos nos documentos do concurso; critérios diferentes que o do preço, devem ser quantificados em termos monetários. O contrato deve ser adjudicado ao concorrente qualificado que apresente uma proposta, que após avaliação tecnicamente conforme, seja de preço mais baixo. Os concorrentes não devem ser eliminados de uma avaliação detalhada com base em desvios menores e não substanciais.
- ✓ Rejeição de todas as propostas e lançamento de novo concurso. No caso da BIOFUND rejeitar todas as propostas e solicitar novas propostas, deve informar, logo que possível, ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação sobre esta decisão, antes do lançamento do novo concurso.
- ✓ Queixas por parte dos Concorrentes. As queixas dos concorrentes devem ser tratadas pela BIOFUND, o qual deverá informar por escrito ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação sobre estas queixas.

- ✓ Direito a Inspeccionar/Auditar. Cada um dos documentos de concurso e contratos deverá incluir disposições que estabeleçam que qualquer concorrente, fornecedor, ou empreiteiro e qualquer sub-empreiteiro, terá de permitir que o Comité Executivo, a seu pedido, possa inspeccionar as suas contabilidades e registos relacionados com a submissão de proposta e execução do contrato, e que permita a auditoria destas contabilidades e registos por auditores.

(g) Contratação Directa (CD)

Em casos excepcionais, independente do valor dos bens a serem adquiridos, por razões técnicas relevantes e somente quando não houver possibilidade de aplicar uma das modalidades anteriores (Shopping ou Licitação Pública), poderá ser utilizada a modalidade “Contratação Directa”.

O pedido de excepção à regra, com as devidas justificativas técnicas, deverá ser encaminhado ao Comité Executivo/Parceiros de cooperação para análise e aprovação.

A contratação directa é o método que dispensa concorrência (fonte única) e pode ser aplicado nas seguintes circunstâncias:

- ✓ Um contrato de bens ou obras em vigor, outorgado de acordo com procedimentos aceites pelo Conselho de Administração/Parceiro de Cooperação, pode ser estendido a outros bens ou obras de natureza semelhante;
- ✓ Padronização de equipamento ou de peças de reposição, para compatibilizá-los com o já existente, pode justificar a necessidade de aquisições adicionais junto ao fornecedor original;
- ✓ O equipamento necessário é patenteado, só podendo ser obtido de uma única fonte;
- ✓ O empreiteiro responsável pelo desenho de um processo exige a compra de itens essenciais de um determinado fornecedor, como condição de garantia de desempenho e por razões de qualidade e uniformidade do produto ou serviço;
- ✓ Em resposta a desastres naturais.

(h) Procedimentos para a Licitação

Identificada a modalidade de licitação, a BIOFUND elabora:

- ✓ Aviso de Licitação e providencia publicação;
- ✓ Instruções aos concorrentes;
- ✓ Condições Especiais do Contrato;

- ✓ Âmbito do fornecimento;
- ✓ Especificações técnicas;
- ✓ Minuta de contrato.

As secções “Instruções aos Concorrentes e Condições Gerais do Contrato”, sempre permanecem fixas e sem alteração, mudando-se apenas o âmbito do fornecimento, as especificações técnicas e a minuta do contrato a ser celebrado com o vencedor do concurso.

Neste pressuposto, o DE da BIOFUND, deverá solicitar autorização prévia ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação.

Na sequência desta solicitação ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação, a resposta pode ser:

- ✓ De não objecção (“no objection”), que significa que os documentos ou a decisão examinada estão em conformidade com as Directrizes e princípios definidos pelo Comité Executivo/Parceiros de Cooperação, pelo que pode dar-se seguimento ao processo; ou
- ✓ De rejeição (“objection”), que é quando o Comité Executivo/Parceiros de Cooperação não concorda com os documentos apresentados ou com a decisão examinada. E, o processo deverá ser retificado de acordo com as observações do Comité Executivo/Parceiros de Cooperação.

(i) Fluxos Operacionais a Cumprir na Aquisição de Bens e Obras

(i) *Preparação do Processo de Concurso (Licitação Pública)*

- ✓ A lista dos Bens e as especificações técnicas para as obras são desenvolvidas sob a coordenação do Director Executivo.
- ✓ O Director de Administração e Finanças remete ao Oficial de Procurement a lista de Bens a adquirir e/ou as especificações técnicas das obras a realizar;
- ✓ O Especialista de Procurement³ verifica se a aquisição está em conformidade com o Plano Anual de Procurement da BIOFUND;
- ✓ O Especialista de Procurement, faz a ligação com o técnico da área que requisita o bem e ou serviço, e em conjunto preparam os documentos de concurso numa das línguas oficiais

³ Esta função será acumulada pelo director da DAF

do Parceiro de Cooperação, se for concurso internacional ou em português, se for concurso nacional/local;

- ✓ O Especialista de *Procurement* solicita ao Director Executivo a aprovação dos documentos de concurso;
- ✓ No caso de o concurso ser internacional, o Especialista de *Procurement* prepara a carta para o Director Executivo assinar e posterior submissão ao Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para aprovação dos documentos de concurso (termos de referencia);
- ✓ No caso de o concurso ser nacional (NCB – Concurso Público Nacional) a publicação deve ser feita no jornal de maior circulação nacional;
- ✓ Após aprovação do caderno de encargos, a DAF inicia a venda dos Cadernos de Encargos e regista os concorrentes/compradores na lista de empresas. A DAF deve receber o valor correspondente à venda do Caderno de Encargos e proceder ao depósito na Conta Bancária existente para o efeito, devendo posteriormente apresentar a lista das empresas e o comprovativo do depósito no Banco; O DAF deve emitir os recibos correspondentes às vendas do Caderno de Encargos;
- ✓ O director da DAF propõe aos Directores proponentes para as aquisições de bens ou das contratações de obras, a nomeação dos elementos que farão parte da Comissão de Avaliação (Júri) e enviar ao Director Executivo para homologação. Esta comissão deverá incluir técnicos da DAF, o Especialista de *Procurement* e da Direcção de Programas.
- ✓ Após a nomeação do Júri, o Director da DAF informa os membros do Júri, através de uma comunicação interna, a constituição e as suas competências, a metodologia de avaliação a ser seguida, bem como a cópia da nota de nomeação.
- ✓ Caso seja feito algum pedido de esclarecimento por qualquer um dos concorrentes, as respostas, elaboradas pelo Oficial de *Procurement* com a colaboração da equipa técnica envolvida no processo, deverão ser enviadas a todos os concorrentes que receberam o Caderno de Encargo ou que o venham a adquirir, sem citar o nome do concorrente que pediu o esclarecimento;
- ✓ A Comissão de Avaliação deverá proceder a abertura pública das propostas recebidas no local e hora indicados no Caderno de Encargos, elaborar e proceder à leitura em voz alta da acta de abertura pública das propostas no final da sessão e dá-la por encerrada, após a assinatura pelos presentes, da acta elaborada pelo Especialista de *Procurement*, se nenhum dos concorrentes tiver nada a acrescentar. No caso dos contratos com revisão prévia pelo Comité Executivo/Parceiros de Cooperação a acta da sessão de abertura

pública das propostas deve ser enviada de imediato ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação.

(ii) Avaliação das propostas e publicitação dos resultados

Para efeitos de elaboração dos Relatórios de Avaliação das Propostas, são utilizados os Modelos de Avaliação em vigor na BIOFUND ou requeridos por algum Parceiro de Cooperação.

Os membros da Comissão de Avaliação deverão proceder da seguinte forma:

- ✓ Verificar a conformidade de cada proposta em relação às especificações solicitadas;
- ✓ Assinalar os pontos sem conformidade (Att.: se a proposta for melhor do que o solicitado nas especificações, o ponto deve ser considerado conforme);
- ✓ Analisar o número de pontos sem conformidade e decidir se a existência de pontos não conformes deve desqualificar a proposta ou não;
- ✓ Decidir quais as propostas aceites e quais as rejeitadas;
- ✓ Verificar os cálculos de somas e multiplicações de preços unitários por quantidades;
- ✓ Converter o valor de todas as propostas a uma moeda comum. A taxa de conversão deve ser conforme o indicado no Caderno de Encargos;
- ✓ Ordenar as propostas por ordem crescente conforme os seus valores;
- ✓ Elaborar um Relatório de Avaliação das propostas que deve ser acompanhado dos mapas de avaliação da conformidade técnico-financeira assinada por todos os membros da comissão de avaliação. Neste relatório deve indicar-se qual a proposta a que se pretende adjudicar o concurso;
- ✓ Enviar cópia da avaliação ao DE para parecer e posterior envio a Entidade Competente para aprovação;
- ✓ Enviar cópia do Relatório de Avaliação, incluindo os mapas de avaliação e as cópias das propostas recebidas, ao Conselho de Administração/Parceiros de Cooperação, para aprovação;
- ✓ Receber do Conselho de Administração/Parceiros de Cooperação, fax, e/ou e-mail em template oficial, com a assinatura, de aprovação da avaliação realizada e autorização (não objecção) para adjudicação à empresa proposta como vencedora no relatório de avaliação;

(iii) Adjudicação do Contrato

Procede-se da seguinte forma:

- ✓ Remeter à empresa vencedora a comunicação da adjudicação e enviar o formulário de contrato contido no caderno de encargos;
- ✓ Comunicar aos demais proponentes o resultado do concurso e proceder à devolução das garantias bancárias após a assinatura do contrato, caso tenham sido solicitadas no concurso;
- ✓ Preparar 4 (quatro) originais do Contrato;
- ✓ Receber os originais do contrato assinado pela empresa adjudicatária e a garantia bancária de boa execução do fornecimento de Bens ou execução de Obras, no montante estipulado nos documentos do concurso;
- ✓ Enviar 1 cópia do contrato assinado ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação e uma cópia ao responsável da componente.
- ✓ Um original do Contrato fica com a Empresa contratada e um original segue para o Conselho Fiscal.

(j) *Seleccção e Contrataçção de Consultores*

(i) Seleccção Baseada na Qualidade e Custo – SBQC ou QCBS

A seleccção baseada na qualidade e no custo (SBQC) adopta um processo competitivo entre as empresas da lista curta, que leva em consideraçção a qualidade da proposta e o custo dos serviços na escolha da firma que proverá o serviçco.

Nas contrataçções com valor estimado igual ou superior ao equivalente a US\$ 3,000 para consultoria individual (pessoa física) e de valor estimado igual ou superior ao equivalente a US\$ 16,500 para processos competitivos (pessoa jurídica) será obrigatória a utilizaçção da modalidade SBQC.

(ii) Seleccção pelo Menor Custo – SMC ou LCS

Este método é apropriado somente na seleccção de consultores para serviços de natureza padronizada ou rotineira (auditorias, projecto de obras sem complexidade, etc.), para os quais já existem práticas e padrões bem estabelecidos. Nesse procedimento, é definida uma pontuaçção “mínima” de habilitaçção para a “qualidade”.

(iii) Seleccção com Orçamento Fixo – SOF ou FBS

Este método é apropriado apenas para serviços simples, de definiçção precisa e orçamento fixo. A BIOFUND indicará o orçamento disponível e pedirá aos consultores que apresentem as suas melhores propostas técnicas e financeiras, dentro dos limites do orçamento e em envelopes separados.

(iv) Selecção Baseada nas Qualificações do Consultor – SQC ou CQS

Este método pode ser adoptado para serviços pequenos, para os quais não se justifica a preparação e avaliação de propostas competitivas. Os limites em dólares que caracterizam “pequeno” serão determinados em cada caso, levando em conta a natureza e complexidade do serviço, mas não poderão ultrapassar US\$ 16,500.

(v) Contratação Directa – CD

A Contratação Directa de consultores não proporciona os benefícios de uma concorrência no que respeita à qualidade e ao custo, falta-lhe transparência e poderá estimular práticas inaceitáveis; por esse motivo, deverá ser adoptada apenas em casos excepcionais. A justificativa para a adoção da Contratação Directa será examinada no contexto dos interesses gerais, bem como da responsabilidade da BIOFUND em assegurar economia, eficiência e proporcionar oportunidades iguais a todos os consultores qualificados.

A Contratação Directa pode ser adequada se representar uma clara vantagem em relação à concorrência: (a) quando os serviços envolverem a continuidade natural de trabalhos anteriores já executados pela mesma empresa; (b) nos casos de emergência, em resposta a catástrofes, e para contratar serviços de consultoria necessários durante o período imediatamente posterior à situação emergencial; (c) para serviços muito pequenos ou (d) quando apenas uma empresa for qualificada ou tiver experiência de valor excepcional para a execução do serviço.

(vi) Sequência dos passos no processo de Selecção baseada na Qualidade e Custo

A avaliação das propostas será realizada em duas etapas: em primeiro lugar a qualidade e em seguida o custo. Os avaliadores das propostas técnicas não terão acesso às propostas financeiras até a conclusão da avaliação técnica, incluindo quaisquer revisões e não-objeção do Comité Executivo/Parceiro de Cooperação. As propostas financeiras serão abertas somente após o término do primeiro estágio. A avaliação será realizada em total conformidade com as disposições da Solicitação de Propostas.

Os passos para a Selecção e Contratação de Empresas de Consultoria através da Selecção baseada na Qualidade e Custo (QCBS) vêm descritos na Tabela abaixo:

PASSO	DESCRIÇÃO
1. Preparação dos Termos de Referência (TOR).	Termos de Referência claros são a primeira definição que os

PASSO	DESCRIÇÃO
	<p>Consultores terão sobre os serviços pretendidos, e deverão formar parte integrante do contrato que regerá a execução dos serviços pelos Consultores.</p> <p>O Comité Executivo/Parceiro de Cooperação deverá rever e aprovar previamente todos os Termos de Referência, independente do valor orçamentado para os trabalhos de consultoria.</p>
2. Preparação da estimativa do custo do contrato.	<p>Deve ser feita uma estimativa do custo do serviço que se propõe contratar, a qual deverá ser revista e aprovada pelo Comité Executivo/Parceiro de Cooperação e deverá figurar no Plano de Procurement caso exista.</p> <p>Nesta fase deve-se determinar o tipo de contrato mais adequado ao serviço pretendido.</p>
3. Determinação do método de selecção.	<p>A comissão de compras deverá discutir com o Comité Executivo/Parceiro de Cooperação sobre a adequação de solicitar apenas propostas técnicas ou propostas técnicas e financeiras, tendo em conta os limites orçamentais de cada método para o país e projecto, bem como as especificidades dos serviços, determinando assim qual o método a adoptar para a selecção do consultor.</p>
4. Publicação obrigatória da Solicitação da Manifestação de Interesse no Jornal de maior circulação e Website, para contratos cujo montante seja superior a US\$ 16,500.	<p>A Solicitação de Manifestação de Interesse deve ser preparada a partir de formulários próprios "templates". A sua publicação deve ser feita no Jornal de maior circulação no País e no Website, a partir de US\$ 16,500. A Solicitação da Manifestação de Interesse tem como objectivo a recepção de manifestações de interesse para a preparação da lista-curta.</p>
5. Preparação da lista-curta ("Short-list") de empresas.	<p>Caso o montante estimado para o concurso for inferior a US\$ 16,500 a lista-curta pode ser constituída inteiramente por</p>

PASSO	DESCRIÇÃO
	<p>firmas nacionais.</p> <p>Tendo em conta que o Parceiro de Cooperação revê e aprova a lista curta preparada pela BIOFUND, esta deverá submeter a lista curta por si preparada, antes do envio das Cartas-convite. A <i>Short-list</i> deverá conter 6 empresas de várias áreas geográficas, de preferência não mais do que 2 de um mesmo país, e pelo menos uma de um país em vias de desenvolvimento.</p> <p>O Comité Executivo/Parceiro de Cooperação deverá dar a não objecção à lista curta.</p>
6. Envio da Carta-convite (LOI) às empresas constantes da lista curta	<p>Apenas aquelas empresas constantes da lista curta deverão ser convidadas a submeter propostas (para os casos de existência deste procedimento). A Carta-convite deverá prover todas as informações necessárias a fim de possibilitar às empresas a preparação de suas propostas, e será acompanhada de:</p> <p>(i) Instruções às Empresas, com uma descrição dos processos a seguir na preparação da proposta e dos critérios de avaliação a serem adoptados aquando da avaliação destas; e</p> <p>(ii) Anexos: Termos de Referência aprovados; Formulários a seguidos pelos concorrentes e Minuta de Contrato.</p>
7. Avaliação das propostas técnicas.	<p>As avaliações das propostas deverão sempre obedecer aos padrões definidos e na elaboração dos Relatórios deverão ser respeitados os Modelos e formulários indicados.</p> <p>De acordo com o método estabelecido nas Instruções às Empresas, a Comissão de Avaliação avaliará as propostas submetidas pelas empresas elegíveis, apurando as que tiverem alcançado a pontuação mínima estabelecida.</p> <p>Após o apuramento da avaliação técnica, o Relatório da</p>

PASSO	DESCRIÇÃO
	mesma deverá ser submetido ao Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para a não objecção.
8. Avaliação das propostas financeiras.	<p>Após a recepção da não objecção do Comité Executivo/Parceiro de Cooperação ao Relatório de Avaliação técnica, convidam-se as empresas que atingiram a pontuação mínima requerida a participar na sessão de abertura das propostas financeiras, com uma antecedência mínima de 15 (quinze) dias.</p> <p>A acta da abertura pública das propostas financeiras deve ser enviada de imediato ao Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para conhecimento deste.</p> <p>Depois de avaliadas as propostas financeiras e esclarecidas todas as eventuais dúvidas, elabora-se o Relatório final da avaliação combinada da qualidade e custo das propostas com a recomendação de adjudicação e envia-se ao Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para seu conhecimento.</p>
9. Negociação do contrato com o Consultor seleccionado.	Discute-se com o adjudicatário a definição dos termos precisos do contrato, fazendo com que o instrumento jurídico se adequue, o máximo possível, aos serviços descritos nos TOR. No caso dos contratos sujeitos a revisão prévia, o <i>draft</i> do contrato e a acta das negociações devem se prontamente enviadas ao Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para revisão e obtenção da não objecção.
10. Publicação da adjudicação do contrato	<p>Duas semanas após a obtenção da não objecção do contrato pelo Comité Executivo/Parceiro de Cooperação.</p> <p>Deverão ainda ser enviadas aos outros concorrentes cartas a comunicar os resultados do concurso.</p>

PASSO	DESCRIÇÃO
11. Assinatura do Contrato	É recomendável a assinatura de 4 originais do Contrato (1 original para o Contratado, 2 originais para o arquivo do Procurement e 1 original para o Conselho Fiscal). Uma cópia do Contrato é entregue ao DAF, para efeitos de controle dos pagamentos.

Tabela 9: Passos para Selecção de Empresas de Consultoria

(vii) Passos para a Selecção de Consultores Individuais

O processo de contratação de Consultores individuais consistirá nos seguintes passos:

- a) Preparação dos Termos de Referência (TOR) e Solicitação de Manifestação de Interesse, que incluirão o perfil profissional desejado necessário ao desempenho das tarefas e serviços pretendidos (requisitos e as especificações técnicas e de formação do consultor), caracterização dos trabalhos e resultados pretendidos, a duração dos serviços (horas/homem ou dias/meses de trabalho), bem como os critérios de avaliação a ser usados na selecção deste;
- b) Envio dos TOR e Solicitação de Manifestação de Interesse ao Parceiro de Cooperação para para não objecção, caso seja necessário;
- c) Publicação da Solicitação de Manifestação de Interesse aprovado e envio dos TOR aprovados aos Consultores que os solicitarem;
- d) Homologação da Comissão de Avaliação pela Autoridade Competente;
- e) Análise, pela Comissão de Avaliação, dos Currícula apresentados e avaliação da sua adequação aos Termos de Referência em termos das qualificações e experiências profissionais, utilizando para isso os critérios definidos nos TOR;
- f) Procurar, pelos meios disponíveis, informações sobre os candidatos (registos, referências, selecção, etc.);
- g) Seleccionar os melhores Currícula, e realizar entrevistas pessoais, quando possível, para avaliação de outras características da personalidade e experiência dos candidatos;
- h) Seleccionar o candidato que melhor se adapte ao perfil solicitado para desenvolver aquele trabalho pretendido;

i) Elaborar o Relatório de Avaliação e enviá-lo ao Director Executivo para obtenção da não objecção à recomendação de adjudicação;

j) Após a obtenção da não objecção, solicitar a negociação dos termos do contrato;

l) Encaminhar oficialmente a Autoridade Competente, o processo do candidato seleccionado: Curriculum, os respectivos Termos de Referência e o *draft* do Contrato negociado, para que seja enviado o processo para obtenção da não objecção final.

m) Assinatura do Contrato, cujos termos e condições deverão ser compatíveis com os Termos de Referência e com a formação do profissional.

É relevante notar que esse procedimento, conforme descrito, é o suficiente para ser considerado satisfatório. Caso o Director Executivo assim o entenda, poderá ser ele a conduzir as negociações, com o apoio e conhecimento do Especialista da Área, para garantir que as normas e procedimentos sejam observados.

Todos os Termos de Referência de todos os concursos, independentemente do seu método de selecção ou valor do contrato serão submetidos a uma revisão prévia.

O Comité Executivo/Parceiros de Cooperação deve realizar a revisão prévia em processos de contratação de empresas de consultoria com valores acima de US\$ 16,500. A revisão prévia no caso de contratação de Consultores Individuais, deve ser feita para todos os contratos de valor igual ou acima de US\$ 10.000. Os casos de Contratação Directa, seja qual for o seu valor, são todos submetidos à revisão prévia do Comité Executivo/Parceiros de Cooperação. Para os restantes casos, é o Director Executivo que supervisiona o processo e submete ao Comité Executivo/Parceiros de Cooperação para a não objecção.

(k) Aquisição Viciada ou Misprocurement

Misprocurement ou aquisição viciada, ocorre quando se realiza revisões posteriores e detecta erros nos processos de concurso.

Mesmo no caso de o contrato ter sido adjudicado após a obtenção da “não objecção” do Comité Executivo/Parceiros de Cooperação, poderá o mesmo, ainda, declarar viciado o processo de selecção, se concluir que a “não objecção” se baseou em informações incompletas, imprecisas ou enganosas fornecidas ou que os termos e condições do contrato foram modificados sem a aprovação do Comité Executivo/Parceiros de Cooperação.

(i) Causas principais

As causas principais são as seguintes:

- ✓ O fornecedor que apresentou a proposta de menor preço, cumprindo todos os demais requisitos solicitados, não é o vencedor/adjudicado;
- ✓ A modalidade e seus procedimentos não seguem os procedimentos das Directrizes definidas.

(ii) Consequências do Misprocurement

Ao se determinar que as evidências fornecidas não justificam algum pagamento efectuado a partir da Conta Designada, ou que o pagamento tenha sido efectuado para uma despesa inadmissível, poderá solicitar que a BIOFUND adopte uma das medidas apresentadas abaixo. Mediante notificação, a BIOFUND deve adoptar prontamente a medida solicitada:

- ✓ Fornecer as evidências adicionais solicitadas;
- ✓ Depositar uma quantia equivalente na Conta Designada;
- ✓ Devolver uma quantia equivalente; ou
- ✓ Excepcionalmente, fornecer documentação substituta comprovando outras despesas admissíveis.

O Parceiro de Cooperação pode cancelar, do Acordo de Crédito, um montante no mesmo valor e a despesa realizada é considerada como viciada.

(I) Elegibilidade

Para promover a competição, permite-se que empresas e pessoas físicas de todos os países ofereçam serviços de consultoria. Quaisquer condições à participação deverão ser limitadas àquelas que sejam essenciais para assegurar a capacidade da empresa de cumprir o contrato em questão. Entretanto:

- i. Alguns consultores podem ser excluídos se alguma lei ou regulamento oficial do país vedar relações comerciais com o país do consultor, desde que se entenda que tal exclusão não impede a competição efectiva na contratação dos serviços de consultoria exigidos
- a) Empresas ou instituições governamentais do país do Mutuário somente poderão participar mediante comprovação de que:
 - i. são jurídica e financeiramente autónomas,

- ii. são regidas pela legislação comercial e
 - iii. não são agências dependentes da BIOFUND ou Subvencionado.
- b) Membros do governo e funcionários públicos só poderão ser contratados para serviços de consultoria, individualmente ou como membros da equipa de uma empresa de consultoria, quando a sua contratação não crie nenhum conflito de interesse

(m) Conflito de Interesse

A política do BIOFUND requer que os consultores forneçam:

- ✓ uma assessoria profissional, objectiva e imparcial,
- ✓ priorizem sempre os interesses da BIOFUND,
- ✓ não considerem a possibilidade de futuros trabalhos,
- ✓ evitem incompatibilidades e conflitos com outros serviços ou com os interesses de sua própria empresa.

Não poderão ser contratados consultores para a execução de tarefas que conflituem com obrigações actuais, assumidas anteriormente com outros clientes, ou que os possa colocar em posição que os inabilite para o empreendimento da tarefa de forma a melhor servir os interesses da BIOFUND. Sem limitação do carácter geral do acima exposto, não serão contratados consultores que se moldem aos diversos tipos de conflito de interesse descritos abaixo:

- a. Conflito entre actividades de consultoria e fornecimento de bens, obras ou serviços (excepto serviços de consultoria regulados por estas Directrizes).
- b. Conflito entre serviços de consultoria:
- c. Relacionamento com funcionários da BIOFUND:

A equidade e transparência no processo de selecção requerem que os consultores ou os seus associados, competindo para uma tarefa específica, não obtenham uma vantagem competitiva por haverem prestado serviços de consultoria relacionados com a tarefa em questão. Com essa finalidade, o Mutuário deverá disponibilizar a todos os consultores da lista-curta, juntamente com a solicitação de propostas, toda a informação que, nesse sentido, possa dar a um consultor uma vantagem competitiva sobre outro consultor concorrente.

(n) Fraude e Corrupção

É política requerer a observância dos mais elevados padrões de ética no decorrer da selecção e execução dos contratos. No prosseguimento desses objectivos, define-se as expressões abaixo:

- a) “**prática corrupta**” significa oferecer, dar, receber ou solicitar, directa ou indirectamente, qualquer coisa de valor com o objectivo de influenciar indevidamente a acção do funcionário no processo de selecção ou na execução de contrato;
- b) “**prática fraudulenta**” Qualquer acto, deturpação (falsificação) ou omissão dos factos que, de forma intencional ou irresponsável, induza ou tente induzir um indivíduo a erro, para obter benefício financeiro, influenciar o processo de selecção ou de execução do contrato ou de qualquer outra ordem, ou impedir o cumprimento de uma obrigação;
- c) “**prática de conluio**” significa um esquema ou acerto entre duas ou mais partes ou mais consultores, com ou sem o conhecimento da BIOFUND, destinado a estabelecer preços de níveis artificiais, não competitivos, inclusive influenciar indevidamente as acções de uma outra parte
- d) “**prática coerciva**” significa prejudicar ou ameaçar, directa ou indirectamente, pessoas ou a propriedade destas, para influenciar indevidamente a sua participação num processo selectivo ou afectar a execução de um contrato.
- e) “**prática obstrutiva**” significa destruir, falsificar, alterar ou ocultar deliberadamente provas em investigações ou fazer declarações falsas a investigadores, com o objectivo de impedir materialmente a investigação de alegações de prática corrupta, fraudulenta, coerciva ou oclusiva; e/ou ameaçar, perseguir ou intimidar qualquer parte interessada para impedi-la de mostrar seu conhecimento sobre assuntos relevantes para a investigação ou o seu prosseguimento ou ainda podem ser actos que tenham como objectivo impedir materialmente o exercício dos direitos dos Parceiros de Cooperação/Comité Executivo de promover inspecção ou auditoria.

Observando-se qualquer das situações acima enunciadas a BIOFUND procederá da seguinte forma:

- a) rejeitará a proposta de adjudicação se concluir que o consultor indicado por esta se envolveu, directamente
- b) ou por meio de um intermediário, em práticas corruptas, fraudulentas, de conluio ou coercivas ao competir pelo contrato em questão;
- c) imporá uma sanção ao consultor, incluindo a sua declaração de inelegibilidade, para a adjudicação de contratos futuros, indefinidamente ou por prazo determinado, se em qualquer momento comprovar o envolvimento do consultor, directamente ou por meio de um intermediário, em práticas corruptas, fraudulentas, de conluio ou coercivas no decorrer da competição ou execução de contrato; e
- d) terá o direito de requerer, nos contratos, a inclusão de medidas autorizando a inspecção das contas e registos e outros documentos dos consultores referentes ao envio de propostas e

execução do contrato, bem como submetê-los a auditoria realizada por profissionais designados.

Papel da BIOFUND na Prevenção da Fraude e Corrupção

Durante a fase de selecção a BIOFUND deverá:

- ✓ Conceder tempo suficiente para a submissão das manifestações de interesse e para a elaboração das propostas pelos consultores;
- ✓ Verificar a credibilidade das qualificações de um consultor sempre que surjam dúvidas sérias;
- ✓ Seleccionar para a lista-curta apenas consultores que estejam qualificados para os serviços;
- ✓ Ter em consideração apenas consultores com reputação de integridade profissional;
- ✓ Rejeitar e denunciar tentativas de corrupção pelos consultores ou por intermediários destes;
- ✓ Assegurar-se que todos os documentos constituintes das Solicitações de Propostas (RFP) são claros e sem ambiguidades;
- ✓ Descrever claramente na Folha de Dados anexa às Instruções aos Concorrentes (ITC) da RFP os critérios de selecção, sub-critérios e pontos relevantes;
- ✓ Adoptar o método de selecção mais adequado para o serviço;
- ✓ Nomear uma Comissão de Avaliação de oficiais competentes e imparciais;
- ✓ Assegurar-se que a Comissão de Avaliação concorda com a definição dos graus a serem usados na avaliação do nível de adequação das propostas técnicas relativamente aos critérios e subcritérios estabelecidos na Folha de Dados;
- ✓ Assegurar-se que cada avaliador avalia primeiro as propostas independentemente dos outros avaliadores e que os avaliadores discutem as classificações antes de chegarem às decisões finais;
- ✓ Proteger os avaliadores de todos os contactos e pressões ilícitos;
- ✓ Nomear ou contratar um avaliador independente para a Comissão de Avaliação sempre que o processo de avaliação aparente estar em risco;
- ✓ Certificar-se que a comissão de negociação tem experiência técnica e legal relevante para os serviços de consultoria;

- ✓ Certificar-se que a comissão de negociação está claramente ciente dos procedimentos e objectivos;
- ✓ Instruir os negociadores a terem como objectivo um contrato justo e equilibrado;

Interditar, aos membros das comissões de avaliação e negociação, contactos não oficiais com os consultores.

(o) Diferença entre a Avaliação e Selecção de Serviços de Consultoria e Licitações de Obras e Bens

As principais diferenças entre os processos de avaliação e selecção de Serviços de Consultoria e de Licitação de Bens e Obras são resumidas na Tabela abaixo.

Bens e Obras Concorrência Aberta (com base em Produtos)	Consultorias Concorrência Selectiva (com base na capacidade intelectual)
O preço é o principal factor de avaliação	A qualidade é o principal factor de avaliação
Baseado em especificações técnicas detalhadas	Baseado em Termos de Referência (TORs)
Propostas apresentadas em um único envelope	Propostas em dois envelopes separados (proposta técnica e proposta financeira)
Um único acto de abertura de propostas	Duas etapas de abertura de propostas
Negociação de contratos só acontecem em situações excepcionais.	Como regra geral, os contratos são negociados.
O objecto é mensurável	O objecto não é mensurável

Tabela 10: Principais Diferenças na Contratação de Consultorias e Aquisição de Bens

(p) Adendas aos Contratos

As adendas aos contratos poderão ser feitas, em caso de variação das quantidades, trabalhos a mais, alteração do âmbito do trabalho, e por alteração dos prazos de entrega.

Sempre que os contratos estiverem sujeitos à revisão prévia e antes de conceder substancial prorrogação do prazo especificado para sua execução, de concordar com qualquer modificação importante no escopo dos serviços, substituir a equipe principal, dispensar condições do contrato ou fazer quaisquer alterações que possam, em conjunto, elevar em mais de 15% o valor original do instrumento legal, deve-se solicitar a “não-objecção” do Comité Executivo/Parceiro de Cooperação para a proposta de extensão de prazo, modificação, substituição, dispensa ou alteração.

(q) Sistema de Arquivo

Os processos de aquisições são sujeitos a revisão prévia, revisão posterior e auditorias com o objectivo de verificar se foram respeitados os procedimentos de aquisição estipulados nas Directrizes.

Para assegurar a transparência e correcção dos processos de aquisição, todos os documentos originais relativos à sua tramitação devem ser guardados na BIOFUND à guarda da DAF, nos dossiers dos respectivos concursos a fim de poderem ser objecto de auditoria e revisão.

Cada dossier de *Procurement* tem que ter os seguintes elementos:

- a) **Etiqueta** exterior a identificar a **componente** e o **concurso** (Obras, Bens, Serviços).
- b) **Separadores** indicando:
 - Termos de referência ou Especificações;
 - Anúncio - Anúncio da Manifestação de Interesse ou Anúncio Específico de Aquisição
 - Manifestação de Interesse;
 - Solicitação de Propostas e Documentos dos Concursos ;
 - Correspondência trocada sobre a Solicitação de Propostas e Documentos dos Concursos;
 - Nomeação da Comissão de Avaliação;
 - Avaliação das Propostas;
 - Contrato;
 - Relatórios de Progresso e outros outputs decorrentes do contrato.
 - Publicação da adjudicação do Contrato;
 - Cópias das facturas e comprovativos de pagamentos dos contratos

A correspondência trocada e mencionada nos vários separadores acima, pode eventualmente ser posta num separador com a indicação “Correspondência”, mas deve estar dividida também em sub-separadores segundo as etapas do processo.

Todos os pedidos de não objecção, todos os faxes e mails recebidos (não objecções, incorporação de correcções nos Termos de Referência, Manifestação de Interesse, Solicitação de Propostas, Documentos do Concurso, etc.), toda a correspondência trocada deve ser incluída nas pastas dos respectivos concursos sob a responsabilidade do Oficial em Procurement.

(r) Monitoria e Acompanhamento das Actividades de *Procurement*

Uma maior eficiência na realização das actividades de procurement do projecto pode ser obtida estabelecendo um sistema interno de registo do progresso, monitoria e acompanhamento dos processos.

Para alimentação dos relatórios de progresso físico do projecto, de frequência trimestral e anual, serão produzidos resumos da evolução das actividades de procurement, no que diz respeito aos Contratos assinados (iniciados e concluídos) e ao desenvolvimento do procurement das actividades planificadas.

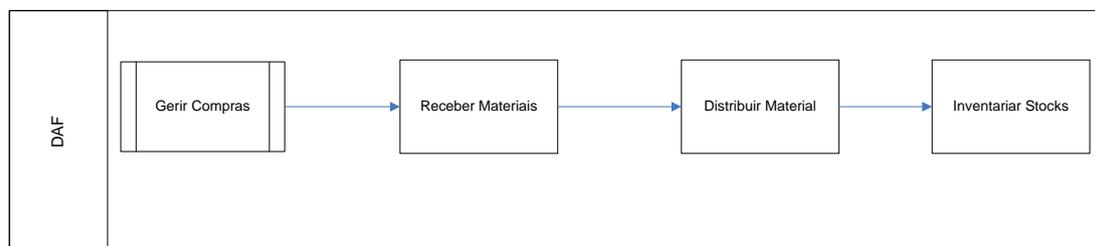
Outros modelos de monitoria e acompanhamento das actividades de Procurement poderão vir a ser desenvolvidos/melhorados ao longo da implementação do projecto, com vista a melhorar o registo do progresso e dar a conhecer o ponto de situação dos processos a cada momento, dependendo também das exigências e especificações de alguns parceiros.

Para uma melhor organização da informação relativa aos Contratos, deverá ser elaborada uma base de dados que permita a qualquer momento aceder à informação relativa à situação de qualquer Contrato assinado durante a vida do Projecto. A informação relativa a cada contrato deverá se encontrar nos seguintes campos: ano, componente, categoria de despesa, data de assinatura, duração prevista, valor, valor pago até à data, data de conclusão do Contrato, entre outros).

3.1.4 Gerir Stocks

(a) Gerir Stocks

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ A DAF, através do seu técnico de aprovisionamento, é responsável pela gestão de stocks;

- ✓ Pelo menos duas vezes por ano, a DAF ou um responsável por este indicado, deverá efectuar contagens físicas de existências em armazém;
- ✓ O Economato deve ficar fechado e entregue à responsabilidade de um único colaborador;
- ✓ Os bens de consumo frequente (ex. resma de papel, canetas) devem ser arrumados por forma a facilitar a saída do economato;
- ✓ Devem ser fixadas as quantidades mínimas de stocks para reposição, em função dos índices de rotação de stocks;
- ✓ Todas as movimentações de material em armazém devem ser registadas na Ficha de Armazém (**Anexo I - Modelo 09**). Estes registos devem ser suportados por requisições internas e guias de remessa.

Descrição das Actividades

Receber Material

A recepção do material é da responsabilidade do Técnico de Aprovisionamento⁴ ou Comissão de Compras, caso tenha sido constituída, e deverá ser acompanhada por uma Guia de entrega emitida pelo fornecedor.

A Guia de entrega deverá indicar a descrição dos bens em termos de quantidades físicas e suas especificações.

O responsável pela recepção dos bens deverá conferir as quantidades e tipo do material recebido, confrontando com a Guia de entrega do fornecedor e a Nota de Encomenda emitida pela BIOFUND.

Após validação do material recebido, o responsável pela recepção de material deverá assinar a Guia de entrega do Fornecedor, indicando no verso as situações de irregularidades caso existam.

⁴ Esta função será acumulada pelo assistente financeiro.

O material recebido é organizado no economato por tipo e natureza e tendo em conta a frequência de consumo (o material com maior frequência de consumo deverá ser arrumado próximo da saída do economato).

Após recepção e arrumação do material, o Técnico de Aprovisionamento deverá actualizar a Ficha de Armazém, através do registo, dentre outra, da seguinte informação:

- ✓ Data de aquisição;
- ✓ Quantidades adquiridas;
- ✓ Características dos bens;
- ✓ Preço;
- ✓ Fornecedor.

Distribuir Material

A distribuição de material às UF's é efectuada mediante a apresentação de uma Requisição de Material devidamente autorizada pelo responsável da área requisitante ou seu substituto.

Após receber o material, o requisitante deverá assinar a Requisição de Material e indicar a data da recepção.

Após o fornecimento do material, o Técnico de Aprovisionamento deverá actualizar a Ficha de Armazém.

Inventariar Stocks

Pelo menos duas vezes por ano, o director da DAF ou pessoa por este indicado deverá inventariar os bens existentes no economato.

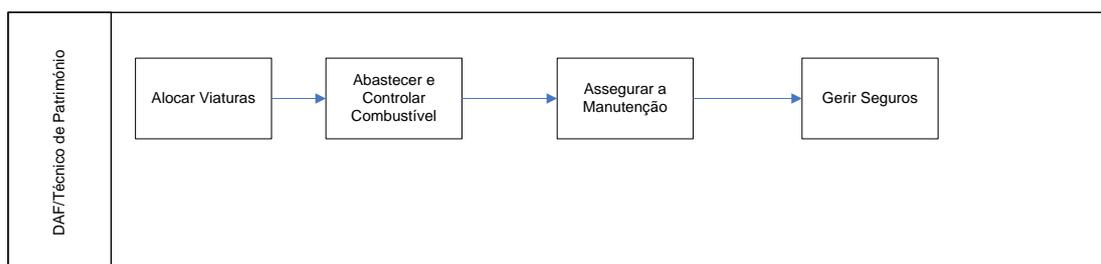
A inventariação física dos bens deverá consistir na realização de contagens físicas (integrais ou parciais), confrontando os bens apurados com a informação fornecida pelas Fichas de Armazém.

As diferenças apuradas deverão ser corrigidas e na impossibilidade de o fazer, a responsabilidade é atribuída ao responsável pela gestão do economato.

3.1.5 Gerir Logística

(a) Gerir Frota

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Todas as viaturas da BIOFUND, devem ter um registo de cadastro, efectuado pelo Técnico Património;
- ✓ O bom uso e a manutenção das viaturas da BIOFUND é da responsabilidade do próprio beneficiário ou Motorista;
- ✓ A responsabilidade de manutenção de viaturas por parte da BIOFUND, só é aplicável quando se trate de viaturas pertencentes a BIOFUND. Como regra, a manutenção das viaturas da BIOFUND deverá ser assegurada pelos respectivos agentes;
- ✓ Os combustíveis são fornecidos através de cartão de abastecimento com um limite mensal, que indica a quantidade de litros que a viatura tem direito;
- ✓ O Gestor de Frota é responsável por assegurar que todas as viaturas de afectação geral da BIOFUND tenham a documentação em dia, designadamente, livrete, seguros, manifesto e outras taxas obrigatórias;

- ✓ As viaturas de utilização geral só podem ser conduzidas pelos Motoristas⁵ da BIOFUND, excepto em casos especiais, devidamente autorizados por escrito pela DAF ou DE;
- ✓ A utilização de viaturas de afectação geral para fins pessoais só é permitida mediante autorização, por escrito, da DAF e será apenas em situações cuja necessidade de utilização é claramente compreensível (ex. falecimento de um familiar);
- ✓ Regra geral, as viaturas de afectação geral deverão ser parqueadas no Parque Oficial de Viaturas. Somente nos casos expressamente autorizados pela DAF ou quando em missão de serviço, as viaturas de afectação geral poderão ser parqueadas em outros locais.

Descrição das Actividades

Alocar Viaturas

A BIOFUND poderá ter viaturas de afectação pessoal e de utilização geral pelos colaboradores. As viaturas de afectação pessoal destinam-se apenas ao Director Executivo, que é o único responsável pela utilização das mesmas. Os veículos de utilização geral destinam-se a trabalhos de expediente e deslocações em serviço.

O uso de viaturas da BIOFUND deverá ser controlado pela DAF e, tratando-se de viaturas de expediente, deverá obedecer a um plano de deslocações previamente elaborado e autorizado, conforme o mapa de controlo de circulação de viaturas (Anexo I - Modelo 10)

⁵ Os motoristas serão contratados sempre que existir a necessidade de alguma deslocação em serviço.

Abastecer e Controlar Combustível

O abastecimento de combustível será efectuado mediante atribuição de valor pelo tesoureiro.

A empresa fornecedora de combustível deverá emitir um recibo em nome da BIOFUND com a indicação, dentre outros, dos seguintes aspectos principais:

- ✓ Matrícula da Viatura;
- ✓ Data de abastecimento;
- ✓ Quantidades Fornecidas, em litros e valor.

Assegurar a Manutenção das Viaturas

Compete a DAF garantir a manutenção das viaturas, definindo normas e rotinas específicas e obrigatórias. Nesse sentido, deverão ser assinados contratos com agentes ou técnicos especializados para assistência técnica.

Cada Motorista deve velar pela viatura que lhe foi atribuída e diligenciar os serviços de manutenção, devendo submeter o pedido a DAF. Para cada viatura, deverá ser mantido um registo com a seguinte informação:

- ✓ Data de manutenção/reparação;
- ✓ Valor dispendido com a manutenção;
- ✓ Nome do agente ou oficina/estação de serviço em que se fez a manutenção ou reparação.

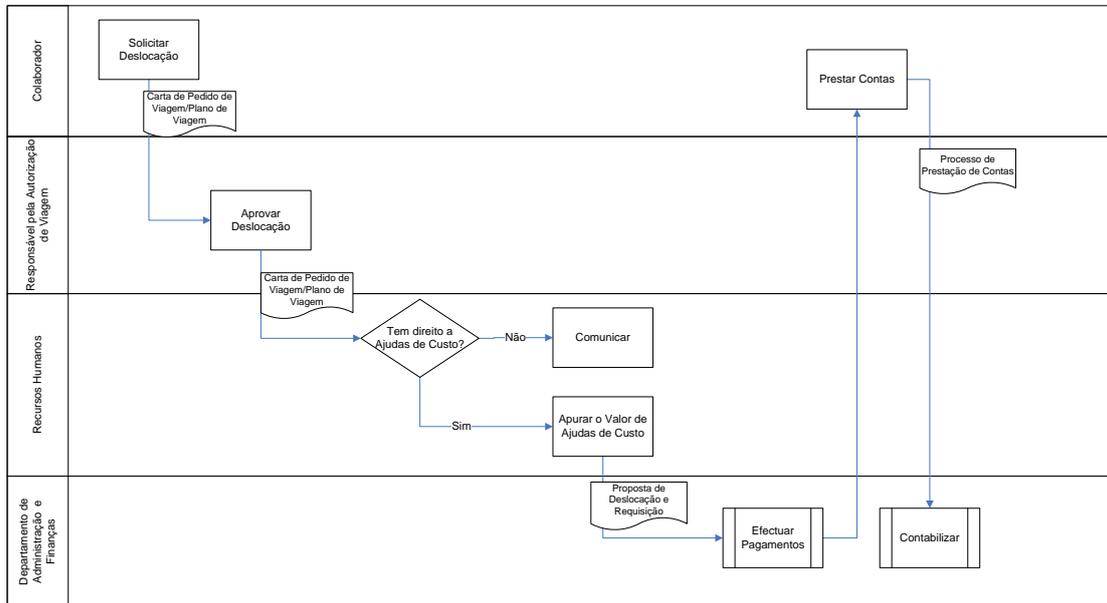
Gerir Seguros

É da responsabilidade da DAF, garantir que os seguros das viaturas estejam em validade. Todas as viaturas devem ter no mínimo, o seguro contra terceiros.

Como regra todas as viaturas da BIOFUND devem ser seguradas na mesma Companhia de Seguros.

(b) Gerir Deslocações

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ A apresentação da carta de Pedido de viagem/Plano de Viagem deverá ser feita com um período mínimo de antecedência de 5 dias úteis, sendo que a disponibilização do valor é feita pelo menos até 24 horas, antes do início da viagem;
- ✓ No caso de viajar por via aérea em missão de serviço, a BIOFUND deverá assegurar o transporte do colaborador de e para o aeroporto;
- ✓ As ajudas de custo serão concedidas quando se trate de deslocações para além de 30 Kms e com duração acima de 6 horas e de acordo com uma tabela definida pela BIOFUND;
- ✓ Nas deslocações, todas as despesas de transporte devem ser justificadas até o máximo de 5 dias úteis após o regresso. Para o efeito, toda a documentação de suporte deve ser apresentada na DAF, sendo que o valor remanescente deve ser devolvido;

- ✓ Na falta de apresentação de justificativos (para despesas justificáveis), os valores não justificados deverão ser integralmente debitados ao colaborador e descontados no salário do mês seguinte.

Descrição das Actividades

Solicitar Deslocação

A solicitação de autorização é feita por via do preenchimento de um pedido de viagem, fundamentando o enquadramento da mesma, a fonte de financiamento, os meios a utilizar e o tempo de estadia, preenchida pelo requisitante e validada pelo respectivo chefe hierárquico.

A carta de pedido de viagem, após sua validação, é enviada juntamente com o plano de viagem, ao responsável pela autorização da deslocação, conforme a seguinte tabela:

Tipo de Deslocação	Beneficiários	Responsável pela Autorização
Deslocações fora do país	Todos os colaboradores	DE
	DE	Comité Executivo
Deslocações dentro do país	DE	Comité Executivo
	Directores	DE
	Técnicos e Administrativos	DE, após sancionado pelo Responsável da UF

Tabela 11: Responsável pela Autorização da Deslocação

A carta de pedido de viagem deverá indicar, dentre outra, a seguinte informação:

- ✓ Sector onde o colaborador pertence;
- ✓ Motivo da deslocação;
- ✓ Local onde pretende deslocar-se;
- ✓ Data e hora prevista da partida e regresso.

Após autorização de viagem pelo responsável competente a carta de pedido de viagem, juntamente com o Plano de Viagem é submetida ao RH para apuramento do

valor das ajudas de custo e preparação da viagem (ex. disponibilização de transporte, marcação de reservas).

Apurar o Valor de Ajudas de Custo

As ajudas de custo consistem em adiantamentos em dinheiro com o objectivo de fazer face a despesas nas deslocações em missão de serviço.

As ajudas de custo são pagas aos colaboradores da BIOFUND, no decurso de deslocações em missão de serviço dentro de Maputo (quando a deslocação tiver duração superior a 6 horas e quando o destino estiver para além de 30 kms do seu local de trabalho) e para fora de Maputo.

As ajudas de custo são calculadas conforme a tabela definida e aprovada pelo Conselho de Administração. Esta tabela deve permitir a diferenciação do Valor das Ajudas de Custo para deslocações nacionais e internacionais:

Ajudas de Custos para Alimentação – Viagens Nacionais e Internacionais				
Alimentação	Nacional		Internacional	
	Urbano	Rural	Regional	Outros Países
Pequeno-almoço	US\$ 10	US\$ 10	US\$ 10	US\$ 20
Almoço	US\$ 20	US\$ 20	US\$ 20	US\$ 50
Jantar	US\$ 30	US\$ 30	US\$ 30	US\$ 50
Total	US\$ 60	US\$ 60	US\$ 60	US\$ 120

Tabela 12: Ajudas de Custos para Alimentação

Sempre que, na mesma deslocação estiverem integrados colaboradores de categorias diferentes, mas com a mesma missão, são a todos abonadas Ajudas de Custos diárias do quantitativo que couber ao colaborador de maior categoria desde que se encontrem alojados no mesmo estabelecimento hoteleiro. O alojamento, será em função da categoria do colaborador.

Despesas de Alojamento – Viagens Nacionais e Internacionais				
Alojamento	Nacional		Internacional	
	Urbano	Rural	Regional	Outros Países
Até ao máximo de	US\$ 150	US\$ 115	US\$ 185	US\$ 245

Tabela 13: Ajudas de Custos para Alojamento

Tratando-se de Deslocações Internacionais as despesas de alojamento poderão variar em função do custo de vida do país. Contudo, o BIOFUND irá privilegiar o pagamento das despesas de alojamento a partir da seu escritório central.

Nas deslocações internacionais as ajudas de custo serão disponibilizadas em dólares (USD), enquanto que nas deslocações nacionais serão disponibilizadas em Meticais ao câmbio vigente no Banco de Moçambique, na data de aprovação da viagem.

Prestar Contas

Relativamente a despesas de viagens que impliquem aquisição de passagens, são apresentados como justificativos a factura da aquisição da passagem , a própria passagem e o cartão de embarque. A prestação de contas, neste caso, é efectuada no prazo máximo de 5 dias úteis, após o regresso.

Para o caso de devolução do valor de ajudas de custo, o beneficiário deve preencher uma Folha de Despesas (**Anexo II - Modelo 11**), com indicação do adiantamento e do valor a reembolsar.

As ajudas de custo disponibilizadas para as despesas de alimentação não carecem de justificação documental. Apenas deverá ser preenchida a Folha de Despesas com a indicação do número de dias e valor gasto.

Os restantes valores adiantados pelo BIOFUND (ajudas de custo para despesas de transporte) serão justificadas, obrigatoriamente, até 5 dias úteis após o seu regresso.

Na realização de despesas justificáveis, o colaborador deverá ter em atenção os seguintes aspectos:

- ✓ Os documentos justificativos devem estar em nome do BIOFUND;
- ✓ Somente o documento original e autêntico é válido como justificativo;
- ✓ A data do documento justificativo deve respeitar ao período da deslocação;
- ✓ O documento justificativo não deve ter rasuras e a informação constante deve permitir a sua análise e classificação

Caso não seja efectuada a prestação de contas no prazo de 5 dias, os valores disponibilizados serão integralmente debitados na conta do colaborador, e descontados no salário do mês seguinte.

(c) Gerir Expediente

Políticas Gerais

- ✓ Todo o expediente da BIOFUND é gerido pela DAF/secretaria-geral;
- ✓ Todas as entradas e saídas de documentos formais na BIOFUND devem ser registadas no Livro de Protocolo apropriado para efeito;
- ✓ Toda a correspondência para fora da BIOFUND deve ser acompanhada por uma carta de envio.

Descrição das Actividades

Os documentos formais enviados ao BIOFUND são recebidos pela Secretaria-Geral/Recepção, que procede o seu registo no livro de registo de entradas de expediente.

Após o registo, o documento é encaminhado para o destinatário/UF's, acompanhado de um Livro de Protocolo interno que deverá ser assinado e datado pelo receptor da correspondência.

Tratando-se de documentos a serem enviados pela BIOFUND, os remetentes devem solicitar a DAF/Secretária Executiva a indicação da referência (a referência deve possibilitar a identificação da origem do documento e data).

Seguidamente, a UF's remetente deverá registar no Livro de Protocolo, o destino do documento e encaminhar à recepção, onde será assinado e datado.

Após a recepção da correspondência, o recepcionista deverá proceder o envio da mesma, através do motorista da BIOFUND, que será acompanhada pelo Livro de Protocolo para a confirmação da entrega, ou cópia do documento devidamente carimbada e assinada pela entidade receptora.

(d) Gerir e Reter Documentos

Princípios Gerais

- ✓ Esta secção aplica-se à todos os documentos escritos, criados ou recebidos, quer em papel, por via electrónica ou de qualquer outra forma.
- ✓ Cada trabalhador deverá ser responsável pela protecção dos arquivos ou documentos que lhe são confiados.

Ficheiros

- ✓ Os ficheiros e registos deverão ser mantidos num local designado para o efeito.
- ✓ Os documentos deverão ser mantidos nos ficheiros, durante o período necessário para as operações diárias ou de modo a satisfazer requisitos legais.
- ✓ Os registos oficiais referentes às operações da organização deverão ser mantidos num sistema de arquivo que permita o seu fácil acesso para futuras referências.
- ✓ A destruição, alteração ou corrupção de documentos ou ficheiros sem a devida autorização não é permitida e pode levar a sanções.

- ✓ As cópias de mensagens electrónicas com valor legal deverão ser impressas regularmente e sistematicamente arquivadas em formatos electrónicos ou de papel.

Classificação da acessibilidade dos documentos

A BIOFUND pode partilhar informações sobre a sua administração, gestão e operações financeiras, com excepção dos documentos que, pela sua natureza, conteúdo ou condições de obtenção, não podem ser partilhados livremente.

Os documentos da Fundação são classificados da seguinte forma:

- **Confidenciais** - documentos ou ficheiros que contêm informações de natureza muito sensível. Para aceder a este tipo de documentos será necessária uma autorização do director [ou outro membro da direcção].
- **De uso interno** - documentos que são utilizados pelos trabalhadores da Fundação no exercício das suas funções. Estes documentos podem também ser, de natureza sensível, contudo, podem ser dados a indivíduos fora da Fundação, se for do interesse da Fundação.
- **De domínio público** - documentos que tenham conteúdos não sensíveis e que podem ser acedidos livremente pelo público em geral e pela imprensa, através dos escritórios BIOFUND ou website.

Registos confidenciais

Arquivos Confidenciais Pessoais dos Trabalhadores: os documentos pessoais dos trabalhadores relacionados com a contratação, avaliação de desempenho, salários, acções disciplinares, etc, serão mantidos num arquivo confidencial de cada trabalhador. O acesso a estes arquivos é autorizado ao Director Executivo. As informações ou registos de natureza confidencial serão marcados como 'Confidencial' e mantidos num local seguro pelos trabalhadores responsáveis pela gestão desses documentos.

Registos vitais

É mantida e actualizada regularmente, uma lista de registos vitais, sem os quais as operações da BIOFUND podem parar ou que o seu restabelecimento pode ser longo e oneroso.

São feitas cópias de segurança de todos os registos vitais e armazenados de forma segura, de preferência num local fora dos escritórios da BIOFUND.

3.1.6 Gerir Tecnologias de Informação

Princípios gerais

- ✓ Os dados criados em dispositivos e sistemas da BIOFUND serão propriedade da BIOFUND.
- ✓ Os equipamentos informáticos, “software”, sistemas operativos, suporte de armazenamento, rede de contas de correio electrónico, navegação na WWW e FTP⁶, são propriedade da BIOFUND.
- ✓ Estes dispositivos e sistemas são ferramentas de negócios à serem usadas para fins legítimos, durante a realização de trabalhos oficiais.
- ✓ Os trabalhadores serão responsáveis pelo bom senso pessoal, na utilização razoável dos dispositivos e sistemas da BIOFUND para fins pessoais.

Senhas

As senhas serão criadas para cada trabalhador de modo a limitar o acesso aos computadores, correios electrónicos e outras bases de dados ou sistemas da BIOFUND.

As senhas não devem ser partilhadas com pessoas que não sejam trabalhadores da BIOFUND.

⁶ Protocolo de Transferências de Arquivos

Para efeitos de segurança dos sistemas da BIOFUND, as senhas não deverão ter menos que oito caracteres e deverão incluir pelo menos um número e um símbolo.

Os computadores de mesa, computadores portáteis e estações de trabalho serão protegidos por senha de activação automática, fixado em 10 minutos ou menos, ou desligado automaticamente quando o computador estiver sem inativo.

Uso de Computadores e Sistemas

Apenas os “softwares” aprovados para fins relacionados com o trabalho podem ser instalados em dispositivos da BIOFUND.

A instalação de quaisquer “softwares” protegidos por direitos autorais para os quais a BIOFUND não tem uma licença válida é estritamente proibida.

Restrições à Internet

O “Software”, incluindo o “softwares” de visualização, não devem ser baixados da internet sem autorização da Direcção de Administração e Finanças.

A visita a sítios da internet com a intenção de ver e baixar materiais ofensivos, censuráveis ou subversivos é proibida.

Uso Pessoal

O uso de quantidades razoáveis de recursos, em mensagens electrónicas pessoais, é aceitável, porém, as mensagens electrónicas não relacionadas com o trabalho devem ser guardadas em pastas separadas das mensagens electrónicas de trabalho.

Privacidade

Dada a necessidade de proteger os sistemas da BIOFUND, as informações armazenadas em quaisquer dispositivos pertencentes à BIOFUND não podem ser garantidas.

Os trabalhadores não devem esperar privacidade sobre quaisquer materiais que armazenam, enviam ou recebem do sistema de correio electrónico da BIOFUND.

Existe um documento de autorização que concede acesso à BIOFUND aos correios electrónicos dos trabalhadores.

Utilização Proibida

O sistema de correio electrónico não deverá ser utilizado para a criação ou distribuição de quaisquer mensagens perturbadoras ou ofensivas. Os trabalhadores que receberem mensagens electrónicas com este tipo de conteúdo devem comunicar o facto ao seu supervisor directo, imediatamente.

O envio de cartas em cadeia ou cartas electrónicas de piadas a partir de uma conta de correio electrónico da BIOFUND é proibido.

Acesso remoto

Os trabalhadores devem evitar conexões a redes sem fio desprotegidas usando dispositivos da BIOFUND ou quando estiverem a aceder sistemas da BIOFUND, incluindo o sistema de correio electrónico.

Os trabalhadores devem tomar medidas necessárias de modo a proteger os dispositivos móveis de computação e armazenamento (computadores portáteis, assistentes pessoais digitais (PDAs), plug-ins, USBs, discos compactos (CDs), (DVDs), modems, dispositivos portáteis sem fio, cartões de rede sem fio) que acedem ou que contenham informações relacionadas com as operações da Fundação, uma vez que estes dispositivos são especialmente susceptíveis a perda, roubo, pirataria e distribuição de software malicioso.

Interrupção de Relação laboral com a BIOFUND

Um trabalhador que cesse de trabalhar para a BIOFUND deverá devolver todo o “hardware” do computador em sua posse, no último dia de trabalho. O hardware do computador é entendido como: computadores, tabletes, equipamentos informáticos, acessórios de computador e dispositivos móveis e de armazenamento. Qualquer saldo de salário que for devido ao trabalhador deverá ser retido até que o

“hardware” do computador seja devolvido em conformidade com os preceitos desta secção.

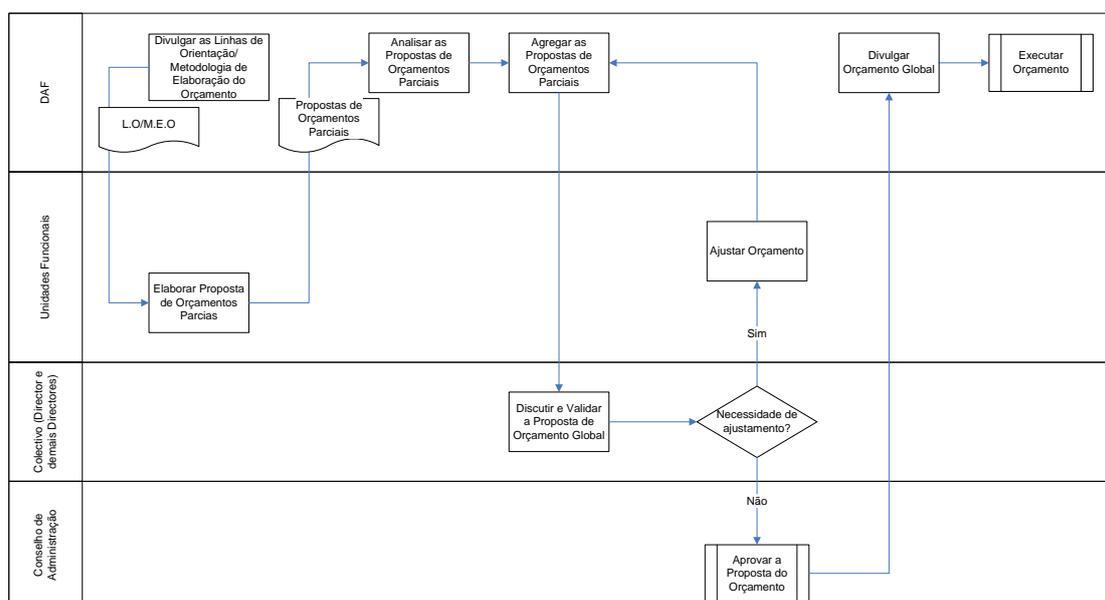
O correio electrónico e outras contas do sistema da BIOFUND serão desactivados no último dia de trabalho de um trabalhador cessante da BIOFUND.

3.2 Processos Financeiros e Contabilísticos

3.2.1 Gerir Orçamento

(a) Elaborar Orçamento

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ A DAF é a área responsável pela consolidação do plano e orçamento da BIOFUND;
- ✓ A elaboração do orçamento da BIOFUND deverá ser antecedida pela divulgação das Linhas de Orientação e Metodologia de Elaboração do Orçamento (LO/MEO);
- ✓ A divulgação da Metodologia de Elaboração do Orçamento deve ser acompanhada por um cronograma com indicação dos prazos para elaboração dos planos de actividades parciais;
- ✓ Na elaboração do orçamento, deve-se ter sempre em conta as últimas deliberações do Conselho de Administração;

- ✓ O orçamento global da BIOFUND deverá reflectir os planos parciais de orçamento das UF's;
- ✓ Na elaboração do orçamento, a estrutura de despesas de funcionamento e de investimento deverá ser reajustada de acordo com as prioridades definidas, tendo em consideração os recursos financeiros previstos;
- ✓ O Processo de elaboração do Orçamento obedece ao seguinte calendário:
 - Divulgação das Linhas de Orientação/Metodologia de Elaboração do Orçamento, até 15 de Junho;
 - Elaboração das Propostas de Orçamentos Parciais pelas UF's, até 20 de Setembro;
 - Análise e agregação das Propostas de Orçamentos parciais, até 10 de Outubro;
 - Discussão e validação da Proposta do Orçamento Global BIOFUND, até 25 de Outubro;
 - Aprovação da Proposta do Orçamento Global da BIOFUND, até 10 de Novembro.

Descrição das Actividades

Divulgar as Linhas de Orientação/Metodologia de Elaboração do Orçamento

As Linhas de Orientação/Metodologia de Elaboração do Orçamento são definidas pela DAF, com a indicação dos seguintes aspectos:

- ✓ Princípios a considerar na elaboração dos programas, projectos e plano de actividades;
- ✓ Indicadores económicos e financeiros (ex. Índice de preço ao consumidor, taxas de câmbio, preços dos combustíveis, tarifas) para a orçamentação das actividades;
- ✓ Cronograma de actividades.

Após a elaboração da Metodologia de Elaboração do Orçamento, o documento é remetido ao DE para análise e aprovação. Após aprovação, o DAF procede à sua divulgação a nível das UF's.

Elaborar Proposta de Orçamentos Parciais

Com base na Linhas de Orientação/Metodologia de Elaboração do Orçamento, as UF's elaboram o plano de actividades e orçamento da sua área respectiva.

Os planos de actividades e orçamentos parciais são elaborados em Mapas próprios e uniformes e tendo em consideração as propostas de actividades das subáreas existentes em cada UF. Estas propostas devem ser elaboradas tendo em consideração, dentre outros, os seguintes aspectos:

- ✓ Actividades previstas (funcionamento, investimento e projectos);
- ✓ Actividades programadas nos exercícios anteriores e que não foram realizadas;
- ✓ A taxa de execução do orçamento dos últimos três anos;
- ✓ Nível de desembolso e grau de recuperação, tratando-se de projectos.

Os planos de actividades são orçamentados de acordo com os princípios de orçamentação e indicadores económicos e financeiros, definidos nas Linhas de Orientação/Metodologia para Elaboração do Orçamento.

O Plano Parcial de Actividades orçamentado deve ser discutido e fundamentado a nível interno de cada UF. Após ajustamentos, o Plano Parcial de Actividades é aprovado pelo responsável máximo da respectiva UF.

As propostas parciais aprovadas a nível das UF's são posteriormente enviadas a DAF, para validação e consolidação, de modo a obter-se o Plano de Orçamento Global da BIOFUND.

Analisar as Propostas de Orçamento Parciais

As Propostas Parciais de Orçamento são posteriormente enviadas em ficheiro electrónico para DAF. A DAF analisa e valida as Propostas Parciais de Orçamento, verificando o cumprimento das Linhas de Orientação e Metodologia de Elaboração de Orçamento, bem como a consistência dos valores apresentados por rubrica orçamental, tendo em consideração o Plano Estratégico e as limitações orçamentais em termos de receitas.

Nas situações de incumprimento das Linhas de Orientação e Metodologia de Elaboração de Orçamento, as Propostas Parciais de Orçamento são devolvidas às respectivas UF's, com a indicação dos ajustamentos necessários.

Agregar as Propostas de Orçamento Parciais

Após análise e verificação do cumprimento das Linhas de Orientação e Metodologia de Elaboração de Orçamento, as Propostas de Orçamento Parciais são agregadas obtendo-se assim a Proposta do Orçamento Global da BIOFUND.

A Proposta do Orçamento Global da BIOFUND deverá incluir os orçamentos parciais de todas as UF's. A Proposta do Orçamento Global da BIOFUND, após aprovação pelo director da DAF é posteriormente apresentada ao Colectivo para análise e validação.

Discutir e Validar a Proposta do Orçamento Global

A Proposta do Orçamento Global é discutida, analisada e validada a nível do Colectivo de Direcção. Neste colectivo deverão participar para além do DE, os directores da UF e os Colaboradores que tiveram maior envolvimento na elaboração do orçamento. A validação do orçamento consiste na verificação do cumprimento dos pressupostos estabelecidos para a elaboração da proposta de orçamento e sua comparação com os orçamentos anteriores.

Ajustar Orçamento

Nesta reunião do Colectivo, solicita-se aos responsáveis/representantes das UF's com propostas orçamentais sujeitas à fundamentação, a procederem à sua defesa. As propostas de orçamento que carecem de ajustamentos, são devolvidos às respectivas UF's para correcção e posterior integração na Proposta do Orçamento Global.

Aprovar a Proposta do Orçamento Global

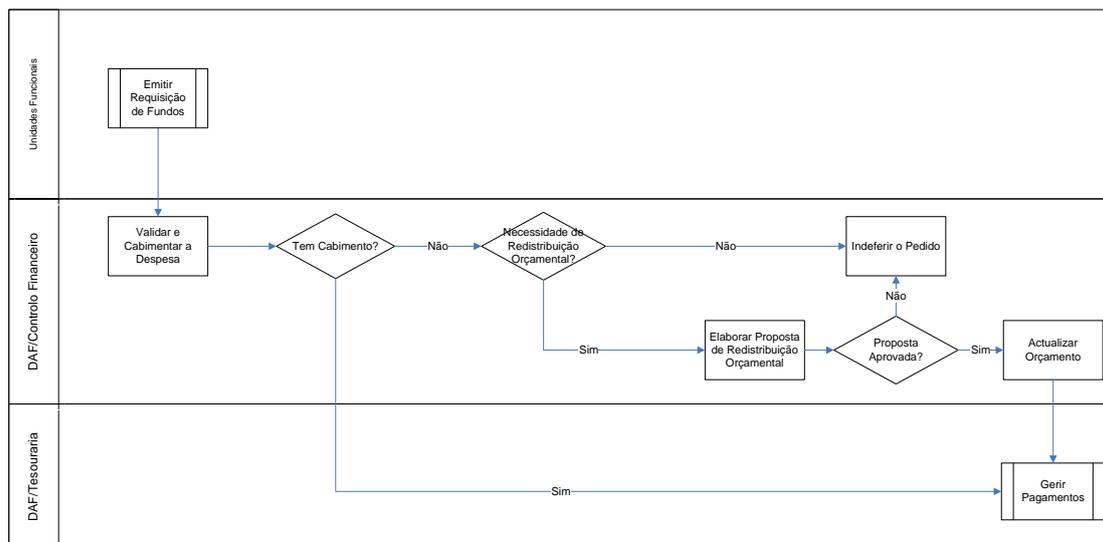
Após fundamentação e introdução das correcções necessárias, a Proposta do Orçamento Global da BIOFUND é aprovada pelo Conselho de Administração.

Divulgar o Orçamento Global

Após a aprovação, o DAF, através do controlo financeiro divulga o orçamento global da BIOFUND a nível das UF's.

(b) Executar Orçamento

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Todas as requisições de despesas devem ser enviadas directamente para a DAF para cabimentação e certificação da disponibilidade orçamental, com a excepção de requisições de despesas pagáveis através do Fundo de Maneio;
- ✓ As dotações orçamentais constituem o limite máximo a utilizar na realização das despesas da BIOFUND;
- ✓ As dotações só podem ser utilizadas para os fins a que foram autorizadas;
- ✓ A redistribuição de verbas é efectuada entre rubricas distintas até 3 vezes no mesmo ano económico, salvo disposição contrária emitida pelo DE;
- ✓ As requisições de fundos devem ser emitidas de acordo com o plano de actividades e orçamento da respectiva UF.

Descrição das Actividades

Validar e Cabimentar a Despesa

A DAF é responsável pela cabimentação de despesas. Assim, a DAF recebe as requisições de fundos e procede à validação de toda a documentação, conferindo a sua autenticidade e verificando se a natureza da despesa requisitada está contemplada no orçamento da respectiva UF.

Após validação, a DAF cabimenta a despesa requisitada, verificando se a rubrica em causa tem dotação orçamental. Na falta de cabimento, a DAF analisa, em coordenação com a UF, a necessidade de proceder à redistribuição orçamental para realização da despesa requerida.

Tratando-se de despesas com cabimento, a DAF regista o cabimento e preenche na própria requisição de fundos, a situação orçamental da rubrica em causa, indicando o respectivo saldo orçamental inicial e corrente.

Após cabimentação, a requisição de fundos é posteriormente validada e assinada pelo director da DAF e encaminhada, juntamente com toda a documentação de suporte (ex. cotações, facturas, contratos, carta de pedido de bens e serviços) para os responsáveis pela autorização da despesa, de acordo com a Matriz de Autorização de Despesas (Ver Autorizar Despesa, Página 120).

Elaborar Proposta de Redistribuição Orçamental

Sempre que não haja dotação disponível para uma certa despesa orçamentada, sendo esta imprescindível, a DAF deve elaborar uma proposta de redistribuição orçamental que será internamente autorizada.

Indeferir Pedido

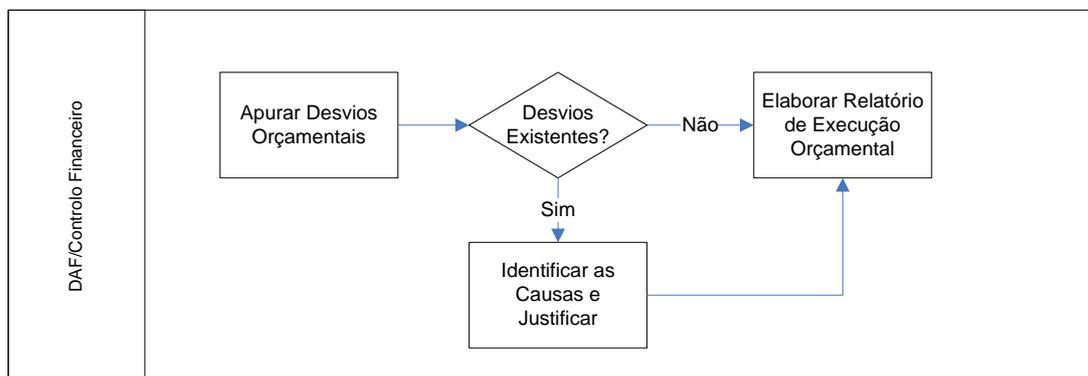
Sempre que a despesa requerida não tenha cabimento orçamental e a necessidade de redistribuição orçamental não se verifique, a DAF registar na própria requisição de fundos as causas do indeferimento com indicação das possíveis alternativas para a realização da despesa, caso se justifique (ex. transferência de verbas entre rubricas orçamentais) e à UF requisitante com a respectiva documentação de suporte.

Actualizar Orçamento

Aprovadas as propostas de redistribuição orçamental, a DAF deve proceder ao seu registo para actualização do orçamento e comunicar, por escrito (preferencialmente por email), as alterações do orçamento às UF's.

(c) Controlar Orçamento

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ Mensalmente deve ser emitido um relatório de execução orçamental que reflecte o grau de execução em valores absolutos e percentuais. Este relatório é posteriormente enviado até o dia 20 de cada mês ao DE;
- ✓ Todos os desvios orçamentais devem ser analisados e justificados;
- ✓ Sempre que possível, o controlo orçamental deve, igualmente, ser efectuado a nível das UF's de modo a permitir um controlo paralelo com a DAF, garantindo desta forma maior segurança do controlo da execução orçamental;
- ✓ Todas as alterações orçamentais (exemplo: redistribuição, transferências de verbas e reforços) são aprovadas pelo DE, mediante proposta do Director da DAF.

Descrição das Actividades

Apurar Desvios Orçamentais

A DAF, com base na comparação do valor orçamentado e realizado, apura os desvios orçamentais por rubrica e por UF.

Os desvios orçamentais são apurados em valores absolutos e percentuais, sendo posteriormente objecto de análise e fundamentação.

Identificar as Causas e Justificar

Os desvios orçamentais apurados são cuidadosamente analisados pela DAF com o objectivo de identificar as principais causas. A fundamentação dos desvios poderá ser feita em coordenação com as respectivas UF's.

Elaborar Relatório de Execução Orçamental

Mensalmente, a DAF deverá elaborar um relatório de execução orçamental parcial (por UF) e global. Este relatório deverá indicar, por rubrica, o orçamento previsto, valor realizado e desvios orçamentais.

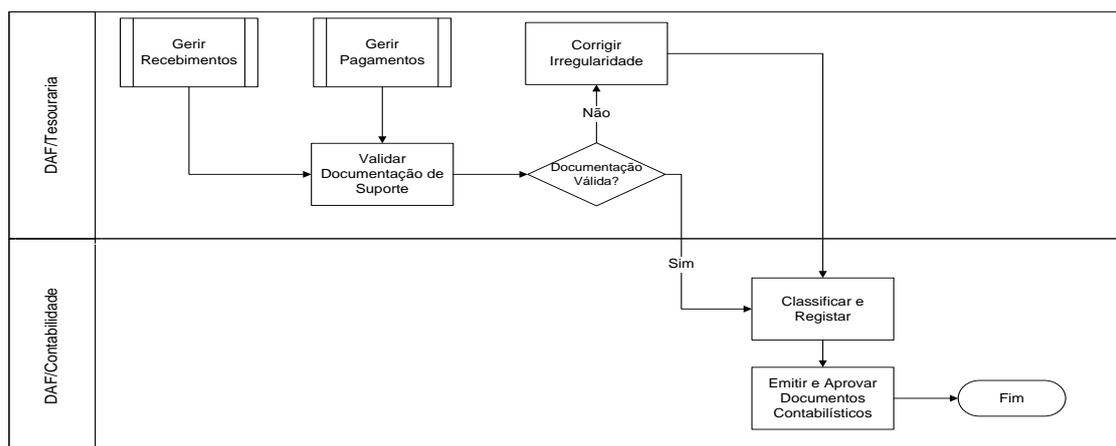
O relatório de execução orçamental deve indicar igualmente as alterações orçamentais que ocorreram durante o período em análise, bem como a fundamentação dos desvios orçamentais.

O relatório de execução orçamental depois de validado pelo director da DAF e aprovado pelo DE é divulgado a nível das UF's, até o dia 20 de cada mês.

3.2.2 Gerir Contabilidade

(a) Processar Transacções Contabilísticas

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ As transacções contabilísticas são registadas tendo em consideração os princípios contabilísticos definidos para a BIOFUND;
- ✓ As demonstrações financeiras devem evidenciar todos os elementos que sejam relevantes e que possam afectar avaliações ou decisões de terceiros;
- ✓ Cada registo contabilístico deve ser fundamentado por um documento de suporte datado e susceptível de ser apresentado sempre que solicitado. Este documento deve ser legal, original e autêntico;
- ✓ Os bens imobilizados deverão ser valorizados pelo Custo de Aquisição. Tratando-se de bens imobilizados doados, o valor do registo será o fornecido pelo Parceiro de Cooperação e na sua ausência, o registo será com base no preço de mercado;
- ✓ As disponibilidades de moeda estrangeira em caixa e bancos serão expressos no Balanço Final da BIOFUND em moeda nacional com base no câmbio oficial de compra que vigora na data de referência das demonstrações. Tratando-se de débitos e créditos em moeda estrangeira, o registo no Balanço Final é efectuado

em moeda nacional com base no câmbio que vigorar nessa data, tendo em conta o seguinte:

- ✓ Operações activas (créditos concedidos): câmbio de compra;
- ✓ Operações passivas (créditos obtidos/débitos): câmbio de venda.
- ✓ Todas as transacções contabilísticas deverão ser registadas na respectiva moeda, sendo que as demonstrações financeiras deverão ser extraídas em moeda nacional e, se necessário, na moeda do registo;
- ✓ A documentação contabilística deve ser mantida em arquivo por um período mínimo de dez anos;
- ✓ Toda documentação que suporta a transacção contabilística da BIOFUND é recebida e validada pela Tesouraria.

Descrição das Actividades

Validar Documentação de Suporte

Todos os recebimentos e pagamentos da BIOFUND devem ser suportados por documentos de suporte para registo.

Os documentos de suporte para que sejam considerados válidos para registo, devem apresentar um conjunto de requisitos, dos quais se destacam os seguintes:

- ✓ O conteúdo da informação deve ser clara de forma a permitir a identificação e classificação da transacção em causa, bem como permitir a identificação dos respectivos intervenientes;
- ✓ O documento deve ser original e autêntico e com evidências de não ser falsificado;
- ✓ O documento não deve apresentar rasuras e tratando-se de pagamento de despesas, deve estar em nome da BIOFUND e a sua data deve ser actual;
- ✓ Cada documento para o registo deve obedecer uma numeração sequencial e cronológica definida pela DAF.

Corrigir Irregularidades

As irregularidades identificadas na validação dos documentos de suporte devem ser comunicadas às UF's de proveniência. As irregularidades devem ser suprimidas e na impossibilidade de o fazer a despesa é considerada como não justificada e os pagamentos/adiantamentos seguintes serão condicionados.

Classificar e Registrar

A classificação e registo contabilístico das despesas serão efectuados com base no Plano de Contas da BIOFUND e de acordo com os seguintes princípios contabilísticos:

- ✓ **Continuidade:** assume-se que a BIOFUND continuará com as suas actividades, não tendo intenção de entrar em liquidação;
- ✓ **Base de Caixa:** o registo de dados contabilístico, baseado no princípio de partidas dobradas, será o método de caixa ou de liquida, sem prejuízo da aplicação de normas e práticas comumente aceites, consignadas na legislação que rege a contabilidade em Moçambique.
 - As receitas são reconhecidas aquando do recebimento e as despesas aquando do seu pagamento, independentemente da sua data de ocorrência;
- ✓ **Custo Histórico:** o critério de valorização deve assentar numa realidade objectiva (custo de aquisição) e não em elementos subjectivos;
- ✓ **Consistência:** os critérios valorimétricos e os princípios adoptados não podem ser modificados de um exercício para outro, sem justificação adequada. Em caso de modificação, todos os efeitos da alteração devem ser apresentados;
- ✓ **Prudência:** As contas devem integrar níveis de precaução relativamente a estimativas realizadas em condições de incertezas de modo a evitar a criação de reservas ocultas ou provisões excessivas ou ainda a

quantificação deliberada dos elementos dos activos, passivos, receitas e despesas;

- ✓ **Materialidade:** as demonstrações financeiras devem evidenciar todos os elementos que sejam relevantes e que possam afectar as avaliações e decisões da BIOFUND.

A classificação e registo das transacções contabilísticas da BIOFUND devem obedecer os seguintes cuidados:

- ✓ Nos documentos de suporte deve constar a codificação das contas movimentadas (de acordo com o Plano de Contas da BIOFUND) e o nº do diário extraído pelo sistema;
- ✓ Todas as transacções contabilísticas deverão ser registadas na respectiva moeda da transacção;
- ✓ Os registos contabilísticos devem ser efectuados sem atraso e, sempre que possível, por ordem cronológica das transacções;
- ✓ As operações contabilísticas em moeda estrangeira devem ser registadas tendo em consideração o câmbio oficial do dia do banco comercial onde a BIOFUND tem transacções regulares.

Emitir e Aprovar Documentos Contabilísticos

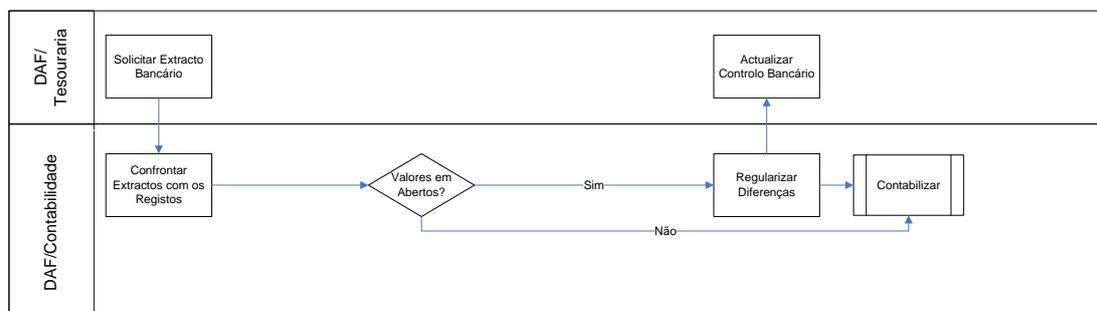
A informação contabilística da BIOFUND deverá ser emitida até ao dia 10 de cada mês. Esta informação inclui, dentre outros, os seguintes documentos:

- ✓ Balancetes;
- ✓ Balanços;
- ✓ Mapa demonstrativo de receitas e despesas.

Os documentos contabilísticos, após sua emissão são posteriormente enviados ao director da DAF para análise e validação. A aprovação destes documentos deve ser evidenciada pelas assinaturas do Técnico responsável e do director da DAF com indicação das datas.

(b) Reconciliar Contas Bancárias

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ As reconciliações bancárias são efectuadas pela Contabilidade, até o dia 10 de cada mês;
- ✓ Todas as reconciliações bancárias, deverão ser aprovadas pelo director da DAF mediante aposição da assinatura e data;
- ✓ Todos os movimentos em aberto deverão ser analisados, justificados e corrigidos;
- ✓ As reconciliações bancárias deverão permitir a identificação dos cheques em circulação. Todos os cheques em circulação a mais de 90 dias deverão ser analisados e se necessário cancelados.

Descrição das Actividades

Solicitar Extracto Bancário

A DAF deverá solicitar ao Banco, até ao primeiro dia útil de cada mês, os extractos bancários das contas a reconciliar, com indicação do período que se pretende reconciliar.

Os extractos bancários são posteriormente enviados à Contabilidade para reconciliação com o extracto da contabilidade.

Confrontar Extracto com os Registos

A reconciliação bancária deve ser efectuada no modelo próprio (Anexo II - Modelo 12) através da confrontação dos extractos enviados pelo banco com o controlo bancário interno. A reconciliação deverá consistir na picagem dos movimentos reflectidos no extracto bancário com os da contabilidade para identificação de valores em aberto.

Os movimentos em aberto, identificados no processo de picagem, poderão ser do seguinte tipo:

- ✓ Movimentos reflectidos no extracto bancário e não registados na contabilidade;
- ✓ Movimentos registados na contabilidade e não reflectidos no extracto bancário.

Regularizar Diferenças

Na análise de reconciliações, deve-se investigar adequadamente os itens que apareçam dois meses consecutivos na reconciliação. Caso sejam débitos ou créditos do banco que não tenham sido contabilizados, deve-se detectar a razão do sucedido e se não existirem ou tiverem sido extraviados os documentos de suporte, deve-se solicitar ao banco as respectivas segundas vias.

Os cheques em circulação há mais de 90 dias devem ser analisados e se necessário deverão ser anulados. Caso o beneficiário do cheque reclame o seu cancelamento, o DAF/Tesouraria deverá emitir um novo cheque, explicando as respectivas causas do cancelamento.

Actualizar Controlo Bancário

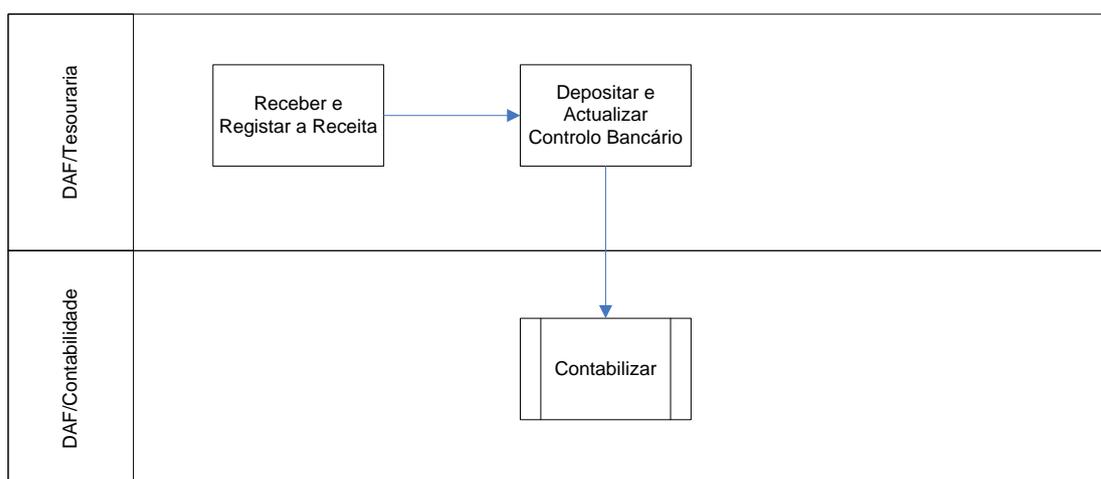
Após identificação e regularização dos movimentos em aberto, o DAF/Tesouraria deverá garantir a actualização do Controlo Bancário para que os movimentos e saldos reflectam a verdadeira situação das disponibilidades bancárias.

A actualização do Controlo Bancário deverá ser consubstanciado por um documento escrito, aprovado pelo director da DAF, que indica a correcção a efectuar.

3.2.3 Gerir Tesouraria

(a) Gerir Recebimentos

Descrição do Fluxograma



Políticas Gerais

- ✓ As principais fontes de receitas da BIOFUND são:
 - Contribuições dos membros;
 - Doações;
 - Alienação de património;
 - Juros de depósitos;
 - Entre outras que se enquadrem nas actividades desenvolvidas pela BIOFUND.
- ✓ A disponibilização de fundos por Parceiros de Cooperação, deverá ser efectuada após aprovação e assinatura do Contrato/Acordo;
- ✓ A disponibilização de fundos a BIOFUND deve ser efectuada por transferências bancárias. A recepção de valores de outras fontes pela Tesouraria é feita mediante talão de depósito bancário ou borderaux de transferência bancária;

- ✓ A disponibilização de fundos é efectuada mediante a prestação de contas da tranche anterior, com excepção da primeira tranche do ano; Este mecanismo poderá alterar segundo a especificidade de cada parceiro de cooperação.

Gerir Fundos de Parceiro de Cooperações.

A disponibilização de fundos pelos Parceiro de Cooperações deverá ser, em regra, antecedida da assinatura do MoU e contratos bi-laterais.

Após assinatura do contrato, a BIOFUND deverá manter o original do contrato, sendo que a DAF deverá proceder ao seu registo na base de dados de Parceiros de Cooperação da BIOFUND, com indicação da seguinte informação:

- ✓ Descrição do programa/projecto, com a indicação do âmbito, duração e valor;
- ✓ Nome do Parceiro de Cooperação
- ✓ Data da celebração do contrato;
- ✓ Modalidade de disponibilização de fundos.

Em regra, os fundos serão disponibilizados pelo Parceiro de Cooperação do seguinte modo:

- ✓ A primeira tranche é disponibilizada após reunir todas as condições para o desembolso, equivalente às actividades programadas para um período de 6 meses, mediante apresentação da requisição de fundos;
- ✓ Serão aplicadas as modalidades de transferência de fundos acordados no MoU.
- ✓ As restantes tranches são disponibilizadas mediante a prestação de contas relativa à tranche anterior, sendo que o valor a disponibilizar deverá ser equivalente as actividades programadas para o período seguinte e tendo em conta o montante justificado da tranche anterior.

A disponibilização de fundos deve ser efectuada através de transferências bancárias para a conta específica do programa.

A abertura e fecho das contas bancárias devem obedecer os seguintes pressupostos:

- ✓ Compete ao Director Executivo, sob proposta da DAF, decidir sobre a abertura e fecho de contas bancárias;
- ✓ Na abertura de contas bancárias, deve-se assegurar no mínimo duas assinaturas para movimentação, de acordo com as competências atribuídas aos assinantes das contas bancárias pelo Conselho de Administração;
- ✓ As procurações concedidas deverão ter uma validade máxima anual, devendo as alterações que venham a ocorrer ser obrigatoriamente comunicadas a DAF e com a máxima brevidade às entidades envolvidas;
- ✓ As concessões de procurações devem ser registadas em acta do Conselho de Administração;
- ✓ Sempre que a DAF constate não ser necessário manter aberta qualquer conta bancária deve, após aprovação do DE, solicitar às instituições respectivas o fecho dessas mesmas contas.

Após a efectivação da transferência pelo Parceiro de Cooperação, a DAF deverá solicitar ao Banco o extracto da conta para confirmação do recebimento e sua validação, de modo a certificar o cumprimento do estipulado no contrato e, posteriormente, emitir uma informação ao Parceiro de Cooperação, confirmando a recepção do valor.

Actualizar Controlo Bancário

Após confirmação do recebimento dos fundos, a Tesouraria deverá proceder à actualização do Controlo Bancário, através do lançamento do valor recebido, na respectiva conta bancária, com a indicação da seguinte informação:

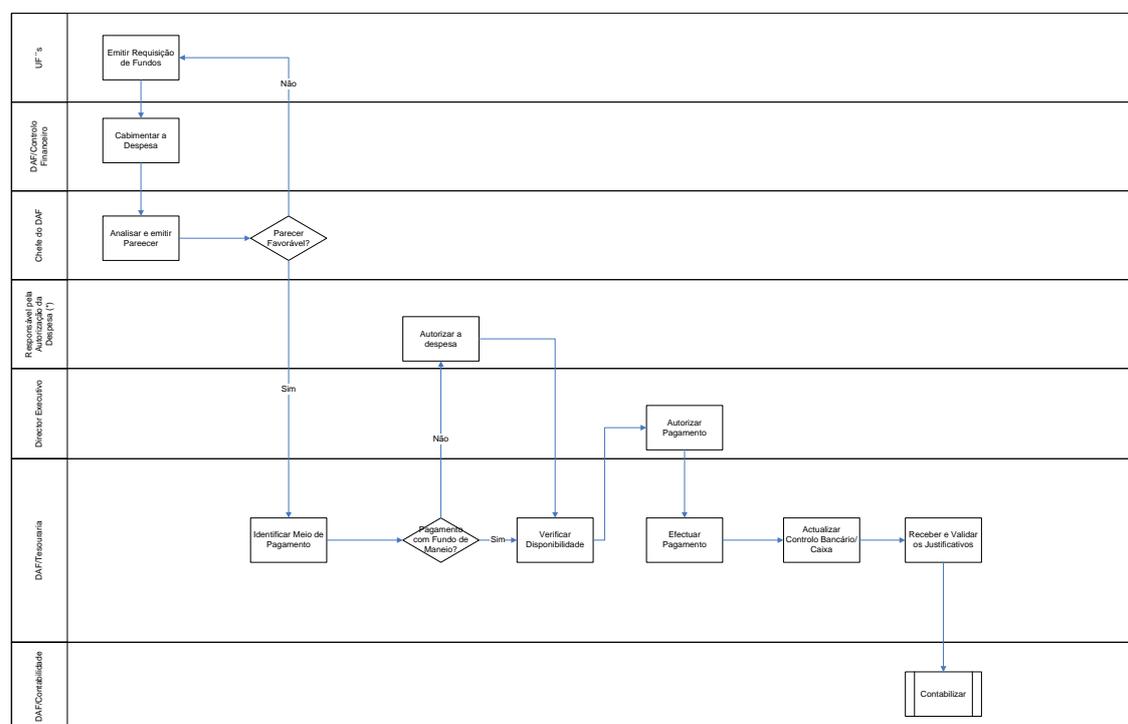
- ✓ Descrição do programa/projecto, com a indicação do âmbito, duração e valor;

- ✓ Nome do Parceiro de Cooperação;
- ✓ Data da celebração do contrato;
- ✓ Modalidade de disponibilização de fundos.

Com base nos comprovativos dos débitos efectuados na conta bancária através de transferência bancária e depósito, a DAF deverá proceder à actualização do controlo bancário da BIOFUND, indicando o valor e a descrição da respectiva transacção (Anexo II - Modelo 13).

(b) Gerir Pagamentos

Descrição do Fluxograma



(*) Ver Matriz de Delegação de Responsabilidades.

Políticas Gerais

- ✓ Os pagamentos da BIOFUND deverão ser efectuados através de transferência bancária, cheques e numerário (Fundo de Maneio), devendo-se privilegiar pagamentos através de transferências bancárias;
- ✓ As despesas susceptíveis de pagamento através do Fundo de Maneio, não requerem autorização dos responsáveis indicados na Matriz de Autorização de Despesas. Estas despesas são aprovadas pelo próprio Tesoureiro;
- ✓ O director da DAF deverá definir em coordenação com o Tesoureiro, o valor mínimo que deverá existir em caixa e bancos;
- ✓ Nenhuma despesa pode ser ordenada e realizada sem que:
 - Exista um documento que suporta a sua realização;

- Esteja inscrita no orçamento e plano de actividades (só em situações de extrema necessidade, mediante autorização do DE);
- Tenha cabimento na correspondente verba orçamental;
- Tenha disponibilidade;
- ✓ Todas as despesas devem ser justificadas através da apresentação de justificativos válidos e originais;
- ✓ Não se deve efectuar pagamentos diversos com os valores recebidos dos clientes.

Descrição das Actividades

Emitir Requisição de Fundos

A solicitação de fundos é emitida pelas UF's mediante o envio de uma requisição interna acompanhada pelos respectivos documentos de suporte (ex. cotações, facturas, contratos). Esta requisição é autorizada pelo responsável máximo da UF requisitante ou seu substituto, através da aposição da assinatura e data.

Tratando-se de solicitação de fundos para aquisição de bens, a requisição é efectuada através duma carta que é enviada a DAF/Procurement. Esta carta deve descrever as especificações técnicas do bem requerido, com indicação das respectivas quantidades.

Com base na carta recebida, a DAF/Secretária Executiva emite uma requisição com indicação do tipo e quantidade dos bens requeridos, valor e fornecedor. Esta requisição deverá ser acompanhada com o mínimo de três (3) cotações de fornecedores diferentes.

Tratando-se de solicitação de serviços, a requisição é acompanhada por uma carta com descrição detalhada do tipo e natureza do serviço requerido. Neste caso, as requisições de fundos são enviadas directamente para aprovação do director da DAF.

Quando a solicitação de fundos estiver relacionada com serviços contratados, a requisição deverá ser acompanhada pelo respectivo contrato de fornecimento de serviços. Caso contrário, deve se proceder à consulta no mercado, de acordo com os procedimentos de *procurement* descritos no presente Manual de Procedimentos.

Cabimentar Despesa

A requisição de fundos e os respectivos documentos de suporte são enviados pelas UF's para a área de DAF/Controlo Financeiro, onde se procede a cabimentação da despesa.

Antes de efectuar a cabimentação, a DAF deverá proceder a validação da própria requisição, verificando se a sua autorização foi efectuada por um responsável competente (chefe da área funcional requisitante ou seu substituto).

A cabimentação da despesa consiste em verificar as seguintes situações:

- ✓ Se o tipo e a natureza de despesa estão contemplados no orçamento aprovado;
- ✓ Se o valor solicitado é coberto pela dotação orçamental disponível.

Os procedimentos referentes a cabimentação de despesa estão detalhados na página 101 deste Manual.

Analisar e emitir Parecer

A requisição de fundos com os respectivos documentos de suporte, após cabimentação pelo Assistente Financeiro, é enviada ao director da DAF que procede à sua análise tendo em consideração os seguintes aspectos:

- ✓ A requisição assinada por um responsável da área requisitante/substituto;
- ✓ A evidência da cabimentação da despesa deve estar reflectida na própria requisição de fundos, através da indicação da situação orçamental da rubrica

(ex. saldo orçamental inicial e saldo orçamental corrente), assinatura do responsável pela cabimentação e data.

Após análise do pedido de fundos, a DAF emite um parecer. Se o parecer não é favorável, a documentação é devolvida ao requisitante, com indicação das causas.

Tratando-se de parecer favorável, os documentos são enviados à DAF/Tesouraria.

Identificar Meio de Pagamento

Após parecer favorável do director da DAF, o assistente financeiro analisa a documentação recebida e confere a cabimentação e o Parecer do director da DAF. Com base no valor e tipo de despesa requerida, o Tesoureiro identifica o tipo de meio de pagamento a emitir, tendo em conta o seguinte:

Pagamentos através de Fundo Fixo de Caixa

O Fundo Fixo de Caixa destina-se a cobrir, em numerário, despesas de pequena monta até 2.000,00Mt, ou pagamento de despesas que não sendo de pequena monta, devem ser realizadas através de numerário, tais como despesas urgentes e adiantamentos por motivos de deslocações (ex. ajudas de custo). As despesas acima deste valor devem ser pagas através de bancos (cheque ou transferência bancária).

O valor máximo do Fundo Fixo de Caixa é definido pelo responsável da DAF, sob proposta do Tesoureiro. Este montante é definido com base na estimativa do valor de cobertura das despesas de pequena monta registadas em média, durante um mês.

Periodicamente (pelo menos uma vez por trimestre), o responsável da DAF (ou outro responsável por este indicado) deve efectuar uma contagem física de caixa e verificar os documentos justificativos da sua utilização. Esta inspecção deve decorrer de surpresa e sempre na presença do responsável pela gestão do Fundo Fixo de Caixa.

No processo de contagem, o valor total existente em caixa, adicionado ao montante total pago (valor a retirar dos documentos comprovativos) deve totalizar o montante do Fundo Fixo de Caixa definido.

Após a verificação física dos valores em caixa, o responsável pela contagem física e o Tesoureiro deverão assinar o Mapa de Contagem de Caixa (**Anexo II -Modelo 14**), para certificação da validade dos valores reflectidos nos registos. Quaisquer diferenças devem ser clarificadas na altura, devendo-se imputar as devidas responsabilidades.

As reposições do Fundo Fixo de Caixa devem ser efectuadas nas seguintes situações:

- ✓ Sempre que o valor existente em caixa for igual ou inferior a 20% do valor máximo definido;
- ✓ No último dia útil de cada mês, para que se faça o fecho mensal.

Para reposição do Fundo Fixo de Caixa, o Tesoureiro deverá enviar ao director da DAF o Pedido de Reposição de Fundo Fixo (**Anexo II - Modelo 15**), com a discriminação das despesas realizadas e indicação do valor a repor, que deverá ser o somatório dos valores dos justificativos apresentados.

O pedido de reposição do Fundo Fixo de Caixa é enviado juntamente com os justificativos originais das despesas realizadas.

Depois de conferir os justificativos, o director da DAF autoriza a emissão do cheque a favor do Tesoureiro. Após levantamento do cheque e reposição do Fundo Fixo de Caixa, o Tesoureiro deverá actualizar a conta bancos e a conta caixa.

Pagamentos por Cheques ou Transferências Bancárias

Os pagamentos através de cheques ou transferências bancárias são efectuados para despesas não cobertas pelo Fundo Fixo de Caixa. Para o efeito, o Tesoureiro deverá validar a requisição de fundos, conferindo a sua cabimentação e autorização.

Na emissão de cheques, devem ser observados os seguintes cuidados:

- ✓ Deve-se verificar se a requisição de fundos foi devidamente autorizada, conforme a Matriz de Autorização de Despesas;
- ✓ A emissão de cheques é condicionada pela apresentação de documentos originais e nunca por cópias;
- ✓ Os cheques devem ser nominativos e o seu valor (em algarismos e por extenso) deve ser trancado através dum traço horizontal;
- ✓ Não devem ser assinados cheques em branco, mesmo que a instituição se obrigue com duas assinaturas.

Tratando-se de transferências bancárias, o Tesoureiro preenche a ordem de transferência bancária, com indicação da conta e valor, bem como das respectivas contas beneficiárias.

O cheque e a ordem de transferência bancária são enviados, juntamente com os respectivos documentos de suporte, para assinatura.

Autorizar Despesa

O pedido de fundos cuja despesa requer pagamento através de bancos (transferência bancária ou cheque), é enviado ao responsável pela autorização da despesa de acordo com a Matriz de Autorização de Despesas definida, juntamente com os respectivos documentos de suporte.

A Matriz de Autorização de Despesas definida pelo BIOFUND é de acordo com a seguinte tabela:

Montante (em Meticais)	Responsável pela autorização
Até 100.000,00	Chefe da DAF
Acima de 100.000,00 até 500.000,00	DE
Acima de 500.000,00	Comité Executivo

A autorização das despesas é efectuada mediante a aposição da assinatura e data na própria requisição de fundos.

A Matriz acima definida não é aplicável nas seguintes situações:

- ✓ Despesas pagáveis através do Fundo Fixo de Caixa;
- ✓ Despesas normais de funcionamento, relacionadas com remunerações, água, electricidade, comunicações, impostos, taxas, rendas e seguros, bem como as despesas previstas nos contratos de prestação de serviços.

As despesas acima mencionadas, são certificadas e validadas pelo director da DAF para confirmação da sua importância e legitimidade.

Verificar Disponibilidade

Após cabimentação e autorização da despesa, a Tesouraria deverá verificar se o valor das disponibilidades em caixa (para pagamentos através de Fundo Fixo de Caixa) e em bancos (para pagamentos através de cheque/transferência bancária) é suficiente para cobrir o montante requisitado, tendo em atenção o valor mínimo que deve existir em caixa e bancos, por forma a evitar:

- ✓ Ruptura de disponibilidades financeiras;
- ✓ Emissão de cheques sem provisão.

Após certificar a suficiência da disponibilidade em bancos, a tesouraria emite o meio de pagamento.

Autorizar Pagamento

A autorização de pagamentos é efectuada através da aposição de pelo menos duas assinaturas, sendo obrigatória a do DE. Os outros assinantes são os directores da DAF e DPR.

Efectuar Pagamentos

A tesouraria é responsável pela efectivação de todos pagamentos da BIOFUND após a autorização do pagamento por parte do DE.

Actualizar controlo Bancário /Caixa

Todos pagamentos efectuados devem ser registados. Tratando-se de pagamentos por cheques ou transferência bancária, deve-se efectuar o registo no Mapa de Controlo Bancário com a indicação, de entre outras, da seguinte informação:

- ✓ Nome do beneficiário;
- ✓ Valor;
- ✓ Descrição do tipo e natureza da despesa;
- ✓ Número de referência do cheque/transferência bancária;
- ✓ Data da emissão.

Relativamente às despesas pagas em numerário, o registo é efectuado no Mapa de Controlo de Caixa/Fundo de Maneio (**Anexo II - Modelo 16**), através do lançamento da seguinte informação:

- ✓ Nome do beneficiário/requisitante;
- ✓ Valor;
- ✓ Descrição do tipo e natureza da despesa e indicação da respectiva rubrica orçamental;
- ✓ Data de levantamento do numerário.

Receber e Validar Justificativos

Todos pagamentos efectuados devem ser justificados no prazo máximo de 72 horas após o desembolso do Valor. Tratando-se de deslocação, a apresentação de justificativos é efectuada 72 horas após o regresso.

(c) Gerir Prestação de Contas.

(i) Prestação de contas a nível interno:

Após disponibilização dos valores para realização de despesas, as áreas funcionais deverão prestar contas imediatamente após levantamento do montante. Todos documentos justificativos de despesas devem ser cuidadosamente observados, tendo em consideração os seguintes aspectos:

- ✓ Se está em nome da BIOFUND;
- ✓ Se o documento é original e autêntico, isto é, se não há evidência de que seja falsificado;
- ✓ Se tem uma data actual;
- ✓ Se não tem rasuras;
- ✓ Se o conteúdo da informação permite proceder uma identificação/classificação adequada.

Relativamente a despesas de viagens que impliquem aquisição de passagens, são apresentados como justificativos o recibo do pagamento do bilhete, a passagem e o talão de embarque. A prestação de contas, neste caso, é efectuada no prazo máximo de três (3) dias úteis após o regresso.

As irregularidades identificadas na validação das prestações de contas, devem ser imediatamente comunicadas às respectivas áreas funcionais, devendo ser regularizadas no prazo máximo de sete (7) dias úteis após a comunicação.

A não apresentação da documentação completa requerida para prestação de contas ou a não validação por parte da DAF, implicará um desconto no salário, do mês seguinte, no valor não justificado.

Semanalmente, o responsável da DAF deve emitir uma Listagem de Despesas Pendentes de Justificação. Esta listagem deve ser enviada pelo responsável da DAF aos responsáveis das áreas funcionais que originaram as despesas.

O responsável da DAF deverá assegurar que até cinco (5) dias úteis após o fecho das contas do mês toda a documentação referente ao mês anterior é processada no sistema informático em uso na BIOFUND.

(ii) Prestação de contas aos Parceiro de Cooperações:

A prestação de contas aos Parceiro de Cooperações será realizada de acordo com as condições estipuladas em cada contrato assinado e consistirá na entrega da seguinte documentação:

- ✓ Relatório de Actividades/Progresso;
- ✓ Relatório Financeiro;
- ✓ Balancete Mensal;
- ✓ Mapa de Execução Orçamental;
- ✓ Reconciliações bancárias;
- ✓ Extracto bancário.

Importa referir que em relação ao projecto MozBio, a BIOFUND irá prestar contas trimestralmente, de acordo com todos os modelos de relatório que são apresentados no *disbursement handbook*.

Os principais aspectos a abordar na elaboração dos relatórios de actividades e financeiro serão os seguintes:

Relatório de Actividade/Progresso	Relatório Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informação sobre o nível de desempenho nos indicadores e respectivas metas definidos para o período em análise ao nível de objectivos específicos e resultados esperados; ✓ Análise do cronograma de actividades indicando actividades concluídas, em curso dentro do prazo ou atrasadas, não realizadas ou eliminadas; ✓ Justificação de todos os desvios identificados relativamente ao plano de implementação; ✓ Descrição dos resultados alcançados e dificuldades encontradas, destaques, boas práticas, histórias de sucesso e lições aprendidas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicação do saldo bancário inicial e corrente; ✓ Descrição dos valores gastos por actividade; ✓ Comparação do valor gasto com o orçamentado, com indicação dos respectivos desvios (em valor e em percentagem); ✓ Explicação dos desvios; ✓ Extractos bancários; ✓ Reconciliações; ✓ Confirmação de recepção de fundos dos Parceiros de Cooperação ✓ Fundos de investimento (endowment); ✓ Valores disponíveis e atribuídos a projectos financiados pela BIOFUND; ✓ Taxas de câmbio de conversão de despesas (caso seja aplicável).

Tabela 14: Aspectos a Abordar na Elaboração de Relatórios

3.3 Apoio ao Comité de Investimento

O Director Executivo da BIOFUND apoia o Secretariado do Comité de Investimento (CI), através de atribuição de responsabilidades ao pessoal da BIOFUND.

O Secretariado do CI deverá preparar todas as instruções escritas para o Deutsche Bank (DB) e assegurar que estas, sejam assinadas por dois, dos três signatários autorizados e prontamente enviadas ao DB.

O Secretariado do CI deverá garantir que o DB seja (i) prontamente informado e (ii) receba uma informação escrita em caso de alteração do número dos membros do Comité de Investimento, que afecta o quadro dos seus assinantes autorizados. A alteração pode estar relacionada com a saída de um membro do Comité ou com uma decisão do Comité de alterar o quadro dos assinantes autorizados.

O Secretariado do CI deverá assegurar que qualquer acordo de usuário celebrado com terceiros, dando acesso ao sistema electrónico do DB, para o pessoal da BIOFUND, seja mantido actualizado.

A equipa da BIOFUND deverá coordenar com o Comité de Investimento e com a equipe de investimento do DB na configuração da análise do desempenho trimestral.

Para apoiar na revisão trimestral do desempenho do investimento a ser realizado em colaboração com o Gestor de Activos, a equipa da BIOFUND irá adquirir e distribuir, 21 dias antes da realização da reunião, relatórios de desempenho, que serão obtidos, quer baixando do sistema do DB ou directamente do Gestor de Activos.

Todos os documentos enviados ao Comité de Investimento serão marcados como "confidencial" e tratados como tal. Se os documentos da reunião forem distribuídos electronicamente, a linha exposta também deverá indicar a natureza confidencial das informações.

Um sistema de arquivo seguro será criada para manter todos os relatórios de desempenho, correspondências entre o Comité de Investimentos e DB, actas das reuniões do Comité de Investimento e quaisquer outros documentos concebidos ou preparados pelo Comité de Investimento.

3.3.1 Gestão do Investimento

O Fundo de Investimento da BIOFUND é composto por capitais que não podem ser mexidos e capitais que podem ser mexidos (denominado "fundo híbrido") caso a meta planificada na "política de gastos" não seja alcançada. Os seguintes casos serão considerados:

O valor combinado dos dois tipos de capitais será considerado como "Fundo de Investimento" na aplicação da política e orientações aprovadas do investimento da BIOFUND, nomeadamente a política de gastos.

O montante inicial depositado no fundo híbrido é de 1,6 milhões de euros (USD 1,85 milhões).

A meta inicial de planificação de 3% corresponde ao retorno líquido sobre o capital total após o pagamento das taxas de administração de investimentos e um retorno ao capital de investimento, uma diferença inicialmente calculada em 2%. A meta percentual de planificação é calculada pela média do saldo do fundo de investimento no final de cada um dos cinco últimos exercícios (ou, e caso de período inferior a cinco anos de investimento, o número de anos, em que o capital tiver sido investido).

São necessários pagamentos fixos de USD 500.000, a partir de 2017, numa primeira fase de desembolsos.

O Secretariado do CI irá monitorar a relação entre a meta de planificação de 3% e o valor do pagamento fixo exigido de USD 500.000, com início em 2017. Para cada ano, em que o retorno líquido de 3% sobre o investimento não atingir o equivalente ao pagamento fixo de USD 500.000, a BIOFUND poderá levantar capitais no fundo híbrido, de modo a garantir que o pagamento fixo seja atingido. Quando os 3% de retorno líquido resultarem em um valor superior a USD 500.000, o Secretariado do CI deverá informar ao Comité de Investimentos da necessidade de uma revisão da política de gastos. O Comité de Investimento pode decidir aumentar o pagamento fixo e/ou aumentar a meta percentual de planificação, sujeito a uma não-objecção por parte dos doadores de fundos de investimento.

O fundo híbrido receberá todos os ganhos de investimento que excedem a taxa de administração de investimentos, a compensação da inflação e a meta percentual de planificação, usados como reserva.

3.3.2 Contas de investimento para fundos consignados

(a) Conta de Investimento para a area protegida das Ilhas Primeiras e Segundas

Dentro das contas da BIOFUND que recebem o capital de investimento, será criada uma conta separada intitulada "Conta de Investimento P&S". Essa conta irá segregar as contribuições do capital recebido, especificamente com a finalidade de gerir de forma sustentável as áreas protegidas das Primeiras e Segundas.

Para fins de investimento, as verbas da dotação da Conta de Investimento P&S serão misturadas e investidas da mesma forma, com outras contribuições para o fundo de Investimento da BIOFUND. A gestão do capital na Conta de Investimento P&S será a mesma usada para outros capitais, com todas as taxas, despesas e compensações relacionadas com a inflação determinada numa base pro-rata.

As alocações de lucros do capital investido que devem ser utilizadas na gestão sustentável da Área Protegida das Primeiras e Segundas serão geridas pela BIOFUND de acordo com a "política de gastos" da sua política de investimento aprovada e aplicando o princípio pro-rata.

3.4 Alocação de Custos

3.4.1 Princípios Gerais

- ✓ Se uma despesa apenas beneficia um projecto, ela deve ser alocada integralmente a esse projecto. No entanto, por vezes, uma despesa pode beneficiar dois ou mais projectos. Quando isso ocorre, a despesa deve ser imputada nas mesmas proporções que os benefícios sobre os respectivos projectos.
- ✓ Quando não for possível determinar o benefício proporcional para cada projecto por causa da inter-relação do trabalho envolvido, o custo é

distribuído em qualquer base razoável e racional, pois o benefício proporcional não pode ser identificado e aplicado aos projectos individuais.

- ✓ A alocação de custos deverá ser feita numa base rotineira. Não pode-se esperar pelo final do ano fiscal proceder a alocação dos custos aos projectos.
- ✓ Se dois ou mais projectos estão localizados no mesmo local, as despesas não podem ser imputados na totalidade ao projecto maior (s), por o projecto menor (s) não ter recursos suficientes. A proposta de orçamento deve incluir recursos para despesas de cada projecto, independentemente do seu tamanho.

A informação apresentada abaixo é o resumo dos procedimentos de alocação de custos a serem usados pela BIOFUND:

- A. Compensação pelos Serviços Pessoais - documentada com as horas de trabalho indicando a distribuição do horário de trabalho de todos os funcionários e alocados de acordo com as horas gastas em cada programa ou projecto. Os salários e as remunerações são cobrados directamente ao programa cujos serviços foram realizados. Os custos que beneficiam mais de um Programa são alocados aos respectivos programas na taxa de cada salário do programa ao total dos salários em causa. (ver Exemplo 1). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados em conformidade com a taxa de cada salário do programa ao total dos salários (ver Exemplo 2).
 - 1- Benefícios adicionais ao trabalhador são alocados na mesma modalidade dos salários e remunerações. O seguro de saúde, seguro dentário, seguro de vida e invalidez e outros benefícios adicionais são alocados na mesma modalidade dos salários e remunerações.
 - 2- Subsídio de férias, feriados e pagamento de licenças por doenças são alocados na mesma modalidade dos salários e remunerações.
- B. Custos de viagem - alocados em conformidade com a finalidade da viagem. Todos os custos de viagem (locais e fora da cidade) são cobrados

directamente ao programa cuja viagem foi realizada. Os custos de viagem que beneficiem mais de um programa são alocados aos respectivos programas na taxa de cada salário do programa ao total dos referidos salários de programas (Ver Exemplo 1). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada salário do programa ao total de salários (Ver Exemplo 2).

- C. Custos dos Serviços Profissionais (tais como consultores, contabilistas e auditores) – alocados a programas que beneficiam dos serviços. Todos os custos dos serviços profissionais são cobrados directamente ao programa cujos serviços foram realizados. Os custos que beneficiam mais de um programa são alocados aos respectivos programas na taxa de cada despesa do programa ao total das referidas despesas (Ver Exemplo 4).

- D. Despesas de escritório e consumíveis (incluindo consumíveis de escritório e comunicações) – alocadas de acordo com o consumo. As despesas usadas para um determinado projecto específico são cobradas directamente ao programa em causa. As despesas de comunicações são cobradas directamente ao programa sempre que possível. Os custos que beneficiam mais de um programa são alocados aos respectivos programas na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas em causa (ver Exemplo 3). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas (ver Exemplo 4).

- E. Equipamento – o equipamento da Organização deprecia quando o custo de aquisição inicial excede USD 200 (duzentos dólares americanos). Os itens abaixo USD 200 (duzentos dólares americanos) são reflectidos na categoria de consumíveis e gastos no ano em curso. Salvo em indicação contrária pela agência de tutela, as aquisições dos equipamentos são recuperados por depreciação. Os custos de depreciação do equipamento autorizado usados unicamente por um programa são cobrados directamente ao programa que faz uso do equipamento. Se o equipamento for usado por mais de um programa, portanto a alocação dos custos de depreciação são calculados na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas em causa (ver Exemplo 3). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas (ver Exemplo 4).

- F. Impressão (incluindo consumíveis, manutenção e reparações) - as despesas são cobradas directamente ao programa que se beneficia do serviço. As despesas que beneficiam mais de um programa são alocadas aos respectivos programas na taxa de cada despesa do programa ao total dos custos em causa. Os custos que beneficiam mais de um programa são alocados aos respectivos programas na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas em causa (ver Exemplo 3). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas (ver Exemplo 4).
- G. Seguros – os seguros necessários para um determinado programa são cobrados directamente ao programa em causa. Outros seguros que cobrem e beneficiam todos os programas são alocados na taxa das despesas de cada programa ao total das despesas (exemplo 4).
- H. Telefone/ comunicação – chamadas telefónicas locais e a longa distancia são cobradas directamente aos programas se identificadas prontamente. Outras despesas telefónicas e de comunicação que beneficiam mais de um programa são alocadas aos respectivos programas na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas em causa (ver exemplo 3). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada despesa do programa ao total das despesas (ver Exemplo 4).
- I. Despesas das instalações – alocadas por metro quadrado usado. Deve-se calcular a taxa total por metro quadrado usado por todos os funcionários ao total de metro quadrado. Os custos das instalações relacionadas com as actividades gerais e administrativas são alocados ao programa na taxa do metro quadrado do programa ao total de metro quadrado. (ver exemplo 5).
- J. Formação/ Conferências/ Seminários – alocados ao programa que se beneficia de acções de formação, conferências e seminários. Os custos que beneficiam mais de um programa são alocados aos respectivos programas na taxa dos salários de cada programa ao total dos salários em causa (ver Exemplo 1). Os custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa dos salários do programa a totais de salários (ver Exemplo 2).

- K. Outros Custos (incluindo impostos, licenças e emolumentos, etc.) – Outros custos partilhados numa base calculada de forma apropriada a custos específicos. (*O beneficiário deve descrever a metodologia dos custos aplicáveis*).
- L. Custos imprevistos – os custos que não são previstos na Circular da OMB A-122, incluindo custos de bebidas alcoólicas, dívidas incobráveis, anúncios (para além dos anúncios necessários) contribuições, entretenimento, multas e sanções. Lobbying e custos de angariação de fundos são previstos como custos imprevistos, contudo são tratados como custos directos e alocados no âmbito de despesas gerais e administrativas.

3.4.2 Exemplos da Metodologia de Alocação

Exemplo 1

Valor da despesa = USD \$ 5 000

Custos que beneficiam dois ou mais programas específicos, mas não todos os programas são alocados aos respectivos programas na taxa de cada custo do pessoal do programa (salários e benefícios aplicáveis) ao total dos custos de pessoal em causa conforme a tabela:

Projecto	Custos do Pessoal	%	Valor alocado
A	USD \$ 20 000	20%	USD \$1,000
C	USD \$ 30,000	30%	USD \$1,500
E	USD \$ 50,000	50%	USD \$2,500
Total	USD \$ 100,000	100%	USD \$5,000

Exemplo 2

Valor da despesa = USD \$ 10, 000

Custos que beneficiam **todos** os programas são alocados na taxa de cada custo do pessoal do programa (salários e benefícios aplicáveis) ao total dos custos do pessoal conforme a tabela:

Projecto	Custos do Pessoal	%	Valor alocado
A	USD \$ 20,000	13%	USD \$ 1,300

B	USD \$ 10,000	7%	USD \$ 700
C	USD \$ 30,000	20%	USD \$ 2,000
D	USD \$ 40,000	27%	USD \$ 2,700
E	USD \$ 50,000	33%	USD \$ 3,300
Total	USD \$ 150,000	100%	USD \$ 10,000

Exemplo 3

Valor da despesa = USD \$ 4, 000

Custos que beneficiam dois ou mais programas específicos, mas não todos os programas são alocados aos respectivos programas na taxa da despesa de cada programa, conforme a tabela:

Projecto	Despesas do Programa	%	Valor Alocado
A	USD \$120 000	30%	USD \$1,200
C	USD \$130 000	33%	USD \$1,320
E	USD \$150 000	37%	USD \$1,480
Total	USD \$ 400 000	100%	USD \$4,000

Exemplo 4

Valor da despesa = USD \$ 8 000

Custos que beneficiam todos os programas são alocados na taxa de cada salário ao total dos salários conforme a tabela:

Projecto	Despesas do Programa	%	Valor alocado
A	USD \$ 120 000	18%	USD \$1,440
B	USD \$ 110 000	17%	USD \$1,360
C	USD \$ 130 000	20%	USD \$1,600
D	USD \$ 140 000	22%	USD \$1,760
E	USD \$ 150 000	23%	USD \$1,840
Total;2	USD \$ 650 000	100%	USD \$8,000

Exemplo 5

Valor da despesa = USD \$ 10 000

Custos das instalações são alocados ao metro quadrado. O metro quadrado de cada programa e das actividades gerais e administrativas são considerados na análise. Os custos das instalações das actividades administrativas gerais são ***ainda*** alocados a cada programa por metro quadrado de cada programa de projecto ao total por metro quadrado de todos programas de projectos. A tabela a seguir apresenta o cálculo:

Projecto	Custos do Pessoal	%	Valor alocado	G & alocado	Total do Valor alocado
A	300	30%	USD \$3000	USD \$340	USD \$3340
B	100	10%	USD \$1000	USD \$110	USD \$1110
C	200	20%	USD \$2000	USD \$220	USD \$2220
D	200	20%	USD \$1000	USD \$110	USD \$2220
E	100	10%	USD \$1000	0	USD \$1110
G&A	100	10%			
Total	1000	100%	USD \$10,000	USD \$1,000	USD \$10,000

3.4.3 Alocação de custos não permissíveis

Todos os custos não permissíveis, que forem suportados, deverão ser imputados ao centro de custo “BIOFUND”. A BIOFUND deverá ter no seu plano de contas, uma conta destinada para este tipo de custos.

Todos os lançamentos adstritos a essa conta designada deverão ser previamente aprovados pelo Comité Executivo. Igualmente, sempre que possível, o acesso a essa conta no sistema informático, deverá ser somente para o chefe da DAF e Director Executivo da BIOFUND.

3.5 Controlo Interno e Auditorias

3.5.1 Objectivos

O Controlo Interno é um processo levado a cabo pelos gestores em coordenação com outros níveis de hierarquia, tendo em vista assegurar que os objectivos sejam alcançados, nomeadamente:

- ✓ Assegurar a conformidade com as políticas e melhores práticas de gestão;
- ✓ Assegurar que as actividades da BIOFUND sejam executadas de forma eficiente e eficaz em benefício de todas as partes envolvidas;
- ✓ Salvar os recursos económicos e financeiros de cada Projecto;
- ✓ Assegurar a fiabilidade, consistência e integridade da informação contabilística;
- ✓ Prever a descoberta de fraudes e erros;
- ✓ Disponibilidade nos prazos da informação financeira.

3.5.2 Medidas de Controlo Interno

Há várias medidas de controlo interno para uma adequada gestão financeira, designadamente:

- ✓ Nenhuma despesa será paga sem autorização prévia pela (s) pessoa(s) designada(s) para esse efeito;
- ✓ Os pagamentos serão feitos por transferência bancária ou por cheque;
- ✓ Nenhum cheque em branco deverá ser assinado mesmo sendo necessárias duas assinaturas;
- ✓ Todas as contas bancárias serão reconciliadas mensalmente, sendo estas feitas por um agente e aprovadas por outro;
- ✓ Os livros de recibo devem ser antecipadamente numerados e mantidos em lugar seguro;
- ✓ Os pagamentos são feitos somente a partir de documentos originais, não de cópias;
- ✓ Antes de se aceitar qualquer documento, deverá verificar-se o seguinte:
 - se está em nome da BIOFUND

- se o documento é original e autêntico
- se tem rasuras
- se o seu pagamento foi aprovado pelo agente competente para tal
- se tem a data actual
- se a informação nele contida permite registar nas contas apropriadas
- se o documento é cancelado (colocando o carimbo “pago”) com vista a evitar qualquer possível apresentação duplicada para pagamento.
- ✓ Todas as compras deverão incluir a confirmação de que os produtos foram efectivamente recebidos em boas condições, seja por meio de guia de remessa do fornecedor ou através de uma nota de recepção sobre a factura ou documento correspondente no caso de pequenos fornecimentos de consumíveis.
- ✓ Todos os serviços, por exemplo, reparação de veículos, equipamento, instalações, etc., serão confirmados como tendo sido prestados pela verificação da qualidade de desempenho e em termos de precisão dos detalhes da factura. Haverá um agente da BIOFUND responsável pela verificação da qualidade de desempenho para as viaturas, em cada local, dando-se primazia à opinião do motorista ou mecânico contratado pelo projecto.
- ✓ Haverá uma separação adequada de funções dentro da BIOFUND. Por exemplo, o recibo e a verificação de encomendas serão feitos por alguém que não seja a pessoa que encomendou os produtos e o pessoal da contabilidade e finanças não terá nenhum envolvimento na preparação de concursos, avaliação das propostas e selecção dos fornecedores.

3.5.3 Auditoria Externa

No âmbito de desenvolvimento das actividades da BIOFUND, deverão ser efectuadas as auditorias externas anuais relativamente à gestão dos fundos, de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, conforme promulgados pela Federação Internacional dos Contabilistas (IFAC).

Os Termos de Referência, o processo de selecção e de escolha deverão ser submetidos a aprovação do Comité Executivo/Parceiros de Cooperação.

O relatório de auditoria, junto com a carta de recomendações deverão ser produzidos dentro de três meses após o final do ano financeiro. Os auditores deverão expressar uma única opinião sobre as demonstrações financeiras da BIOFUND (auditoria consolidada). Contudo, este prazo poderá alterar em função dos acordos com os Parceiros de Cooperação.

Embora se prevêja a elaboração de auditorias consolidadas da BIOFUND, em função dos acordos de parceria, poderão ser solicitadas auditorias particulares dos projectos. As mesmas, deverão seguir as normas definidas nos acordos com os parceiros.

Além disso, uma carta de recomendação detalhada contendo a avaliação do auditor dos controlos internos, sistemas de contabilidade e a conformidade com as cláusulas financeiras definidas nos acordos de parceria, sugestões de melhoria, e a resposta da gestão.

A carta de recomendações e o respectivo relatório de auditoria é submetido ao CA/Parceiros de Cooperação conjuntamente, até 15 dias após a recepção da versão final do Relatório de Auditoria.

3.5.4 Conteúdo da auditoria

A abordagem deverá, entre outros, incorporar os seguintes princípios básicos:

- ✓ Procurar a maior participação possível do cliente na preparação do planeamento de auditoria, bem como na identificação de potenciais áreas de risco;
- ✓ Determinar a materialidade, tendo em consideração as potenciais áreas de risco e o universo a auditar;
- ✓ Discutir com as partes relevantes as observações da auditoria para melhor elaboração dos relatórios;
- ✓ Completa acessibilidade à equipa de auditoria bem como imediata resposta às situações ou questões colocadas no decurso dos trabalhos.

A Auditoria Preliminar deverá incluir entre outros os seguintes aspectos:

- ✓ Análise do Acordo firmado com o financiador externo;
- ✓ Análise do Plano Operacional;
- ✓ Análise dos procedimentos financeiros utilizados;
- ✓ Avaliação global do ambiente de controlo e dos recursos humanos existentes;
- ✓ Avaliação da aderência do Projecto às condições reguladas pelo financiador para a utilização do financiamento e conformidade das despesas em relação à convenção de financiamento e às normas internacionais de contabilidade;
- ✓ Avaliação do *Software* utilizado;
- ✓ Avaliação dos controlos estabelecidos para os activos;
- ✓ Avaliação do sistema de arquivo.

A Auditoria Anual deverá incluir entre outros os seguintes aspectos:

- ✓ Aderência ao plano operacional;
- ✓ Análise da adequação das demonstrações financeiras produzidas;

- ✓ Análise do controlo orçamental;
- ✓ Análise das conciliações bancárias;
- ✓ Testes aos sistemas de controlo interno;
- ✓ Testes substantivos – análise aos documentos de suporte (autorização de despesa, factura, recibo, etc.);
- ✓ Análise aos métodos de “*procurement*” utilizados;
- ✓ Verificar se as recomendações anteriores foram implementadas e se os casos pendentes foram resolvidos;
- ✓ Entrevistar agentes relevantes de modo a equacionarem-se sugestões para melhoria;
- ✓ Análise da adequabilidade das demonstrações financeiras produzidas a 31 de Dezembro do ano fiscal respectivo;
- ✓ Testes ao inventário dos bens adquiridos;
- ✓ Emissão de parecer (opinião dos auditores) a 31 de Dezembro do ano fiscal respectivo;

4 Sistema de Reporting

Neste capítulo apresenta-se em síntese a informação de gestão que deverá ser preparada e enviada para consumo interno e externo da BIOFUND.

Com efeito, o sistema de *reporting* da BIOFUND deverá ser um instrumento que permite:

- ✓ Fornecer um conjunto de informações essenciais para a tomada de decisões;
- ✓ Definir o tipo e circuito de informação entre os vários intervenientes da BIOFUND;
- ✓ Proporcionar aos responsáveis da BIOFUND uma intervenção consistente para assegurar a realização dos objectivos previstos.

A seguir é apresentado o modelo do sistema de *reporting* da BIOFUND, com a indicação da documentação a produzir, origem, destinatário e periodicidade de envio:

Origem	Relatórios/Documentação	Destinatário	Periodicidade
Direcção de Programas	✓ Relatório Financeiro e de Actividades dos Projectos	✓ DE ✓ Conselho de Administração ✓ Parceiro de Cooperação ✓ Órgãos Governamentais afins	Trimestral, Semestral e anual
	✓ Relatório de Monitoria e Supervisão de Projectos	✓ DE ✓ CA	Trimestral
Contabilidade	✓ Relação de Cheques Emitidos	✓ DE	Mensal
	✓ Balancete Geral		
	✓ Mapa Demonstração de		

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
SISTEMA DE REPORTING

Origem	Relatórios/Documentação	Destinatário	Periodicidade
	Execução Orçamental		
	✓ Balanço Financeiro	✓ DE ✓ Parceiro de Cooperações	Trimestral
	✓ Proposta do Orçamento da BIOFUND	✓ DE	Anual
DAF/Contabilidade (Cont.)	✓ Processo de Contas	✓ Parceiro de Cooperações ✓ DE ✓ Instituições Públicas afins	Anual
DAF/Tesouraria	✓ Posição Financeira ✓ Mapa de Despesas Pendentes de Justificação	✓ Director de Administração e Finanças; ✓ DE	Semanal
DAF/Recursos Humanos	✓ Mapa de Efectividade	✓ DE	Mensal
	✓ Relatório de RH: formação, habilitações literárias, promoções, estrutura etária, admissões, rescisões, faltas, etc.	✓ DE	Anual
DAF/Secretaria executiva	✓ Relatório de Inventário do Imobilizado	✓ Director de Administração e Finanças	Anual

ANEXO I – Responsabilidades por Posto de Trabalho

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	DIRECTOR EXECUTIVO
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Conselho de Administração
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração de acordo com os Estatutos e regulamentos da Fundação, Manual Operacional, e as várias políticas e estratégias da BIOFUND; ✓ Propor ao Conselho de Administração o plano de actividades, orçamentos e relatórios financeiros; ✓ Implementar o plano e programas de actividades e respectivos orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração ; ✓ Dirigir os processos referentes aos investimentos e outras formas de assistência a prestar pela BIOFUND e sua apresentação ao CA; ✓ Representar a Fundação perante qualquer entidade pública e/ou privada, nessa condição outorgar contratos aprovados pelo Conselho de Administração. ✓ Em nome da Fundação abrir, movimentar a crédito ou a débito e cancelar quaisquer contas bancárias de que a Fundação seja titular, receber quaisquer quantias, valores e documentos, efectuar depósitos de acordo com os montantes previamente definidos. ✓ Conduzir o processo de angariação de fundos e outras formas de apoio à actividade do BIOFUND e dos seus objectivos. ✓ Assegurar a boa gestão dos fundos externos em observância das regras estabelecidos. ✓ Garantir o bom funcionamento da BIOFUND, construindo uma organização eficaz, desenvolvendo uma cultura institucional com alto nível de desempenho. ✓ Nomear or demitir qualquer agente da Fundação e fixar as suas atribuições, remunerações e outros benefícios, no quadro dos princípios gerais definidos pelo Conselho de Administração. ✓ Assinar e praticar o que se mostrar necessário para assegurar a gestão dos assuntos correntes da sociedade mandante. ✓ Supervisão e apoio ao pessoal da Fundação e as suas actividades e resultados. ✓ Propor a concessão de financiamentos de projectos pela BIOFUND e assegurar a sua gestão e monitoria; ✓ Apoiar todos os actos de expediente necessários ao regular funcionamento da BIOFUND; ✓ Assegurar a gestão e desenvolvimento dos RH da BIOFUND 	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	ASSESSOR JURÍDICO (OUTSOURCE)
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director Executivo
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Emitir parecer sobre todos assuntos jurídicos da BIOFUND;✓ Pronunciar-se sobre questões de contencioso;✓ Interpor acções judiciais quando tal se mostrar necessário;✓ Participar na negociação de contratos de fornecimento de bens e serviços;✓ Verificar o estatuto jurídico e pronunciar-se sobre a legalidade dos entes a beneficiarem de incentivos no quadro de incentivos financeiros;✓ Assessorar e representar a BIOFUND em actos jurídicos de natureza forense, sempre que para tal for delegado ou indigitado pela Direcção;✓ Realizar outras tarefas de natureza e complexidade similar.	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	DIRECTOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
UNIDADE FUNCIONAL	Direcção de Administração e Finanças
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director Executivo
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar e monitorar a execução das actividades administrativas e financeiras; ✓ Gerir relacionamentos com instituições financeiras; ✓ Elaborar os planos anuais e plurianuais da BIOFUND em coordenação com o DPR; ✓ Controlar a implementação da política de formação de acordo com os planos superiormente definidos; ✓ Analisar e aprovar relatórios de desempenho económico e financeiro da BIOFUND; ✓ Garantir a contratação e gestão do pessoal seja efectuada dentro das normas definidas; ✓ Participar na negociação de contratos anuais de fornecimento de bens e serviços; ✓ Liderar o processo de elaboração regular dos relatórios financeiros e fazer a análise mensal e trimestral da previsão do orçamento da BIOFUND (incluindo todas as subvenções da organização) e elaborar relatórios financeiros de acordo com os planos, para a tomada de decisões mais eficazes. ✓ Acompanhar a realização de auditorias realizadas na BIOFUND; ✓ Acompanhar a execução do orçamento da BIOFUND e assegurar a arrecadação das receitas; ✓ Analisar e validar os processos de prestação de contas; ✓ Supervisionar a gestão financeira dos fundos de investimento para incluir o desenvolvimento de políticas financeiras e orçamentais adequadas; ✓ Realizar todas as tarefas relacionadas ao <i>Procurement</i>; ✓ Propor políticas e procedimentos sobre a gestão de RH e assegurar que os recursos humanos sejam geridos de acordo com as normas; ✓ Realizar outras tarefas de natureza e complexidade similar. 	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	DIRECTOR DE PROGRAMAS
UNIDADE FUNCIONAL	Direcção de Programas
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director Executivo
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir nos aspectos técnicos a boa execução do Programa de Actividade da BIOFUND e fazer a monitoria e avaliação de todos os projectos; assegurando o rigor da implementação, a elaboração atempada dos relatórios a monitoria e a avaliação de impactos. ✓ Contribuir para o bom nível geral de prestação da Fundação e do rigoroso cumprimento dos seus objectivos estatutários; ✓ Tendo por referência o Plano Estratégico, coligir elementos para a elaboração do Plano Anual de Actividade da BIOFUND, garantindo depois a sua boa execução no plano técnico. ✓ Coordenar a elaboração e implementação do plano de marketing da BIOFUND e o esforço de angariação de novos recursos financeiros, em estreita ligação com agências internacionais, organismos governamentais e a comunidade de conservação. ✓ Trabalhar com a entidade responsável pela gestão do sistema de áreas protegidas (ANAC) e com os parceiros de cooperação no sentido de garantir a melhor coordenação no desenho e implementação de iniciativas e projectos que levem ao financiamento sustentável das áreas de conservação. ✓ Coordenar a informação técnica, a evolução das políticas, e todos os assuntos relativos à conservação e protecção da biodiversidade e aconselhar e acções mais apropriadas à situação de Moçambique com os diferentes parceiros. ✓ Coordenar a participação e o contributo da BIOFUND em iniciativas conjuntas com a Comunidade Doadora visando o financiamento sustentável do sistema nacional de áreas de conservação. ✓ Realizar outras tarefas de natureza e complexidade similar. 	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	ASSISTENTE FINANCEIRO
UNIDADE FUNCIONAL	Direcção de Administração e Finanças
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director de Administração e Finanças
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar em coordenação com o Director de Administração e finanças os planos anuais e orçamentos; ✓ Validar toda documentação de suporte das transacções contabilísticas e proceder a sua classificação e registo; ✓ Emitir diários, conferir lançamentos, identificar erros e regularizar lançamentos; ✓ Assegurar o pagamento das obrigações fiscais; ✓ Reconciliar as contas de terceiros e corrigir as diferenças identificadas; ✓ Emitir com devida antecedência as informações usuais de gestão (balanços, balancetes, demonstração de resultados); ✓ Preparar e consolidar reconciliações bancárias mensais de todas as contas existentes ✓ Preparar solicitações de pagamento para a implementação das actividades; ✓ Preparar os processos de viagens nacionais ou para fora do país. ✓ Elaborar relatórios de Execução Orçamental; ✓ Preparar pagamentos incluindo verificação de recibos, importância paga e documentos de suporte; ✓ Assegurar que todos os registos contabilísticos e contas bancárias estejam em dia; ✓ Gerir o fundo de maneiio; ✓ Preparar as previsões de fluxo de caixa e planificar aquisições em coordenação com o Director de Administração e Finanças e o Director de Programas; ✓ Garantir a correcta inventariação e actualização dos bens patrimoniais da BIOFUND; ✓ Prestar apoio na aquisição de bens e serviços e administrar os contratos; ✓ Preparar a documentação e prestar assistência ao processo de auditoria; ✓ Prestar apoio administrativo às actividades da BIOFUND, na logística, documentação, arquivo (fixo e electrónico) e correspondência; ✓ Realizar outras tarefas de natureza e complexidade similar. 	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	TÉCNICO DE INFORMÁTICA (OUTSOURCING)
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director de Administração e Finanças
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Definir estratégias de SI/TI e assegurar a sua implementação;✓ Actualizar o plano estratégico de SI/TI, de acordo com a evolução tecnológica;✓ Garantir a segurança de base de dados, rede e aplicações;✓ Gerir o website da BIOFUND e assegurar a sua actualização permanente;✓ Garantir a disponibilidade de suporte tecnológico;✓ Definir procedimentos internos de SI/TI e garantir a sua implementação;✓ Gerir o cadastro do equipamento informático;✓ Realizar actividades de helpdesk, sempre que solicitado;✓ Garantir a operacionalidade permanente do sistema anti-vírus;✓ Realizar auditorias do sistema informático e emitir recomendações.	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	SECRETARIA EXECUTIVA (OUTSOURCING QUANDO NECESSÁRIO)
UNIDADE FUNCIONAL	Direcção de Administração e Finanças
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director de Administração e Finanças
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receber e encaminhar todo expediente e assegurar a correcta expedição de toda correspondência da BIOFUND; ✓ Atender chamadas telefónicas e proceder o seu encaminhamento; ✓ Recepcionar visitas e proceder ao seu encaminhamento; ✓ Emitir e receber fax; ✓ Realizar actividades do economato e apoiar nas actividades aprovisionamento sempre que necessário; ✓ Realizar todo trabalho de arquivo e reprodução dos documentos; ✓ Inventariar os bens existentes no edifício da BIOFUND e proceder à sua codificação, etiquetagem e gestão dos mesmos; ✓ Assegurar a limpeza e segurança das instalações da BIOFUND; ✓ Supervisionar o estado das instalações e assegurar a sua manutenção; ✓ Assegurar a aquisição de bilhetes e marcação de reservas para deslocações do pessoal da BIOFUND, em missão de serviço; ✓ Assegurar a organização e assumir o controlo da execução do serviço de guarda e segurança de veículos e outros bens pertencentes a BIOFUND; ✓ Assegurar a gestão da biblioteca; ✓ Garantir a correcta utilização e manutenção dos materiais, equipamentos e instalações; ✓ Controlar as datas de revisão e manutenção de todas as viaturas pertencentes a BIOFUND e garantir a sua execução; ✓ Controlar os consumos de combustível e lubrificantes, revisão e manutenção de todas as viaturas pertencentes a BIOFUND; ✓ Executar quaisquer serviços que sejam incumbidos pela Direcção/Direcções e os requeridos para o normal funcionamento da Secretaria-Geral; ✓ Realizar outras tarefas de natureza e complexidade similar. 	

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS
ANEXO I – RESPONSABILIDADES POR POSTO
DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO	MOTORISTA (OUTSOURCING QUANDO NECESSARIO)
UNIDADE FUNCIONAL	Direcção de Administração e Finanças
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA	Director de Administração e Finanças
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir a correspondência;✓ Cumprir com o programa de deslocações, respeitando os tempos definidos;✓ Controlar os consumos de combustível e lubrificantes, das viaturas sob sua responsabilidade;✓ Manter a limpeza das viaturas.	

ANEXO II – Mapas e Modelos

Referência	Designação
Modelo 01	Formulário de Candidatura
Modelo 02	Pedido de Férias
Modelo 03	Pedido de Dispensa
Modelo 04	Controlo de Efectividade
Modelo 05	Ficha de Avaliação de Desempenho
Modelo 06	Cadastro de Imobilizado
Modelo 07	Listagem dos Bens Imobilizados da BIOFUND
Modelo 08	Pedido de Transferência de Imobilizado
Modelo 09	Ficha de Armazém
Modelo 10	Mapa de Controlo de Circulação de Viaturas
Modelo 11	Folha de Despesas
Modelo 12	Reconciliação bancária
Modelo 13	Mapa de Controlo Bancário
Modelo 14	Mapa de Contagem de Caixa
Modelo 15	Pedido de Reposição de Fundo Fixo
Modelo 16	Controlo de Caixa/Fundo de Maneio

Os mapas e modelos são apresentados em formato electrónico para facilitar a impressão, bem como a posição do Logotipo da BIOFUND, à excepção do Modelo 08.

Modelo 08

Parecer da DAF

TRANSFERÊNCIA DE IMOBILIZADO

Serve a presente para solicitar a transferência do seguinte equipamento:

Designação	
Marca	
Especificidades Técnicas	
Quantidade	

Unidade Funcional de Origem

Motivos do pedido de transferência do equipamento:

O responsável da área
