

**MANUAL DE EXECUÇÃO DE PROJECTOS**  
**(ANEXO II do MOP BIOFUND)**



## Sumário

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. CONCEITOS APLICÁVEIS A ESTE MANUAL.....	5
1.1.1. Acordo de subvenção.....	5
1.1.2. Projecto.....	6
1.1.3. Plano de actividades.....	6
1.1.4. Fontes de recursos do projecto.....	6
1.1.5. Conta do projecto.....	6
1.1.6. Desembolso.....	6
1.1.7. Despesas elegíveis.....	6
1.1.8. Relatórios.....	6
1.1.9. Sistema de Gestão Financeira.....	7
1.1.10. Planificação.....	7
<b>2. GESTÃO DO PROJECTO.....</b>	<b>7</b>
2.1. PLANIFICAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO.....	7
2.1.1. Planificação Estratégica.....	7
2.1.2. Planificação Operacional.....	8
2.1.3. Processo de elaboração do Orçamento.....	8
2.2. DESEMBOLSOS.....	9
2.2.1. Abertura da conta do projecto.....	9
2.2.2. Movimentação da Conta do Projecto.....	10
2.2.3. Uso dos Recursos Financeiros.....	10
2.2.4. Despesas elegíveis.....	12
2.2.5. Gestão de despesas.....	13
2.3. COMPRAS E CONTRATAÇÕES.....	14
2.3.1. Aquisição de bens e materiais.....	15
2.3.2. Contratação de serviços de terceiros.....	16
2.3.3. Manutenção de infraestruturas.....	17
2.3.4. Consultorias.....	18
2.4. MONITORIA E AVALIAÇÃO PELA BIOFUND.....	19
2.4.1. Monitoria.....	19
2.4.2. Relatórios.....	20
2.5. PRODUTOS GERADOS PELO PROJECTO.....	22
2.6. DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO.....	22
2.7. CONDIÇÕES GERAIS.....	23
2.7.1. Financiamento retroactivo.....	23
2.7.2. Devolução de fundos.....	23
<b>3. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
3.1. PUBLICIDADE.....	23
3.2. DIREITOS SOBRE OS RESULTADOS DOS PROJECTOS.....	24
<b>ANEXO A. MAPAS DE MODELOS DE RELATÓRIO .....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO B. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE TERMOS DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>32</b>

## Lista de Tabelas e Figuras

Table 1 - Etapas do Planeamento de execução de projectos do ciclo de financiamento da BIOFUND .....	8
Table 2 - Periodicidade de apresentação de relatórios à BIOFUND .....	21
Figure 1 - Lógica do documento (MOP e anexos) .....	5
Figure 2 - Exemplo da tabela para inserir o orçamento, em uso na BIOFUND.....	9
Figure 3 - Diagrama de execução de despesas.....	13
Figure 4 - Exemplo da tabela para inserir requisições internas, em uso na BIOFUND.....	14

**ACRÔNIMOS**

AC(s)	Área(s) de Conservação
AF	Assistente Financeira
ANAC	Agência Nacional das Áreas de Conservação
CA	Conselho da Administração
CS	Comité de Selecção
CTF	<i>Conservation Trust Funds</i>
BIOFUND	Fundação para a Conservação de Biodiversidade
DAF	Director de Administração e Finanças
DE	Director Executivo
KfW	Kreditanstalt fur Wiederaufbau (German Development Bank)
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
ME	Manual de Execução de Projectos
MOP	Manual Operacional
MS	Manual de Selecção
Mt	Meticals
ONG	Organização Não Governamental
NIB	Número de Identificação Bancária
NUIT	Número Único de Identificação Tributária
PdA	Plano de Actividades
PFI	Ponto Focal de Implementação
PP	Plano de Aquisições ( <i>Plano de Procurement</i> )
SGF	Sistema de Gestão Financeira
USD	Dólares Americanos

## 1. Apresentação

O Manual de Execução de Projectos documenta os princípios e regras a que obedecem os financiamentos que a BIOFUND concede aos diferentes beneficiários, estabelece os ciclos em que se organizam esses financiamentos e indica os procedimentos a observar nas sucessivas fases do processo, desde a assinatura do acordo (momento em que a Proposta passa a Projecto), até ao encerramento do Projecto.

O Manual de Execução de Projectos é parte do Manual Operacional da BIOFUND.

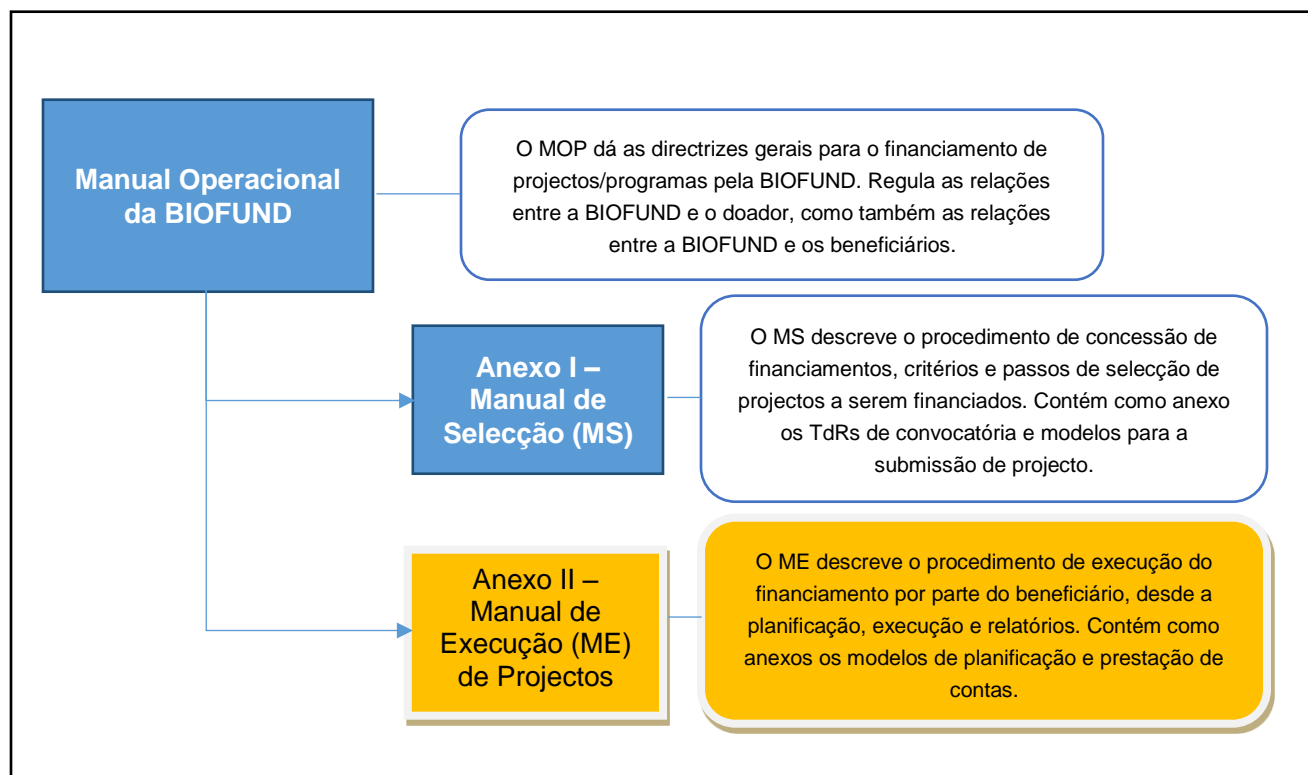


Figure 1 - Lógica do documento (MOP e anexos)

### 1.1. Conceitos aplicáveis a este Manual

#### 1.1.1. Acordo de subvenção

No fim do processo de ajustes das propostas, a BIOFUND e as Áreas de Conservação beneficiadas assinam um acordo de subvenção. No caso de o beneficiário não ter personalidade jurídica, o acordo será assinado com a entidade de tutela do beneficiário.

A partir da assinatura do acordo a proposta passa a designar-se "projecto", com um código específico.

O acordo é o documento assinado entre a BIOFUND e o beneficiário (ou organismos de tutela), onde se estabelecem as condições para sua execução. O acordo define o escopo, o objectivo, o

prazo de execução, o uso dos recursos e os direitos e obrigações das partes contratantes do projecto.

Para atestarem sua idoneidade legal e financeira e permitir a formalização do acordo, para a execução de recursos geridos pela BIOFUND, os beneficiários deverão apresentar o original, ou cópia autenticada sempre que for necessário, dos seguintes documentos:

- a. Decreto de criação da Área de Conservação (Aprovado pelo órgão competente) e publicado no Boletim da República;
- b. Despacho de nomeação do Administrador da Área de Conservação e dos diferentes membros de direcção em exercício;
- c. Número Único de Identificação Tributária - NUIT

### **1.1.2. Projecto**

O projecto é o documento que descreve as grandes acções que serão objecto de financiamento e também o volume de recursos a mobilizar, os prazos a observar, os resultados esperados, metodologia, indicadores e as contingências que podem afectar a sua execução.

### **1.1.3. Plano de actividades**

O Plano de Actividades detalha os passos sucessivos na execução do projecto, com o respectivo cronograma físico-financeiro.

### **1.1.4. Fontes de recursos do projecto**

As fontes são constituídas pelos recursos financeiros a alocar ao projecto, directamente disponibilizados pela BIOFUND ou provenientes de outras entidades.

### **1.1.5. Conta do projecto**

É a conta bancária aberta pela entidade executora do projecto e por ela movimentada. Esta conta será utilizada em exclusividade para a execução do projecto em causa.

### **1.1.6. Desembolso**

É a transferência de recursos financeiros realizada pela BIOFUND para a conta do projecto.

### **1.1.7. Despesas elegíveis**

São as despesas passíveis de apoio pela BIOFUND. Conforme enumeradas no ponto 2.1.5 deste manual.

### **1.1.8. Relatórios**

Consideram-se três tipos de relatórios:

- Relatório de Prestação de Contas trimestrais (narrativo-financeiro);
- Relatório de Resultados do Projecto (periodicidade anual);
- Relatório Final (elaborado no fim do projecto)

A descrição mais pormenorizada dos relatórios e seus conteúdos é feita no ponto 2.3.2.

#### **1.1.9. Sistema de Gestão Financeira**

O Sistema de Gestão Financeira (SGF) é um processo cujos mecanismos permitem o registo, processamento e organização dos factos contabilísticos e patrimoniais, com vista a produzir informação financeira útil. Ele deve reflectir as necessidades da organização e ser concebido para prestar a informação financeira requerida por todas as partes interessadas.

Deste modo, o SGF tem como objectivo principal apoiar a gestão da Fundação na sua distribuição de recursos com vista a economia, eficiência e efectividade na prestação dos serviços necessários para alcançar os objectivos pretendidos.

O SGF compreende a planificação, orçamentação, desembolsos, contabilidade, controlo interno, *procurement*, *reporting*, auditoria e avaliação do desempenho da organização, sendo o objectivo principal a gestão eficiente e racional dos recursos.

#### **1.1.10. Planificação**

A Planificação é uma componente essencial na análise e resolução de problemas e tomada de decisões nas organizações. Existem dois tipos principais de planificação: a planificação estratégica e a planificação operacional, detalhadas na secção 2.1.

## **2. Gestão do Projecto**

### **2.1. Planificação e Orçamentação**

#### **2.1.1. Planificação Estratégica**

A planificação estratégica responde à situação de uma forma ampla e integrada. É um processo contínuo que oferece uma visão do futuro. É um documento orientador que define os objectivos e as principais linhas de acção (as estratégias) sobre como alcançá-los, com periodicidade de médio ou longo prazo.

A planificação estratégica deve ser considerada sempre que se desenhar um plano de actividades, particularmente relevante no caso das ACs, em que o seu Plano de Maneio deve servir de base na gestão, e esta deve ser feita em coordenação com diversos parceiros e doadores

### 2.1.2. Planificação Operacional

Para ter sucesso, as estratégias precisam de ter um bom esquema de operacionalização. A partir dos objectivos definidos, devem ser traduzidas em termos de suas metas específicas, actividades a serem realizadas, recursos (insumos) e custos envolvidos, responsabilidades e prazos. Essa planificação deve ser feita em dois níveis: (i) da BIOFUND com os seus doadores; e (ii) com ACs e a execução dos projectos firmados.

### 2.1.3. Processo de elaboração do Orçamento

A implementação da planificação inicia-se com a elaboração do orçamento é necessário definir as fontes de receitas. O Plano de Actividades indica as acções a desenvolver no período, e os recursos a aplicar para este fim. A elaboração do Plano deve ser conjunta e simultânea com a elaboração do orçamento, pois estes são interdependentes: o volume de recursos disponíveis delimita o grau de possível execução dos planos.

**Table 1 - Etapas do Planeamento de execução de projectos do ciclo de financiamento da BIOFUND**

<b>Etapas</b>	<b>Etapas do Planeamento</b>	<b>Data limite* (ano corrente)</b>	<b>Responsável pela acção</b>
1	Aprovação dos tectos orçamentais no início de cada ciclo de financiamento	Agosto	<b>Conselho de Administração</b>
2	Divulgação dos tectos orçamentais aprovados e lançamento do concurso	Agosto/ Setembro	<b>Secretariado</b>
3	Revisão e envio do Plano de Actividades - PdA das ACs para aprovação	Novembro	<b>ACs</b>
4	Aprovação dos Planos de Actividades - PdAs	Novembro	<b>Conselho da Administração</b>
5	Elaboração e consolidação do Plano de Aquisições – PP (se necessário)	Dezembro	<b>ACs/ Secretariado</b>
6	Disponibilização do Plano de Actividades - PdA para execução	Dezembro	<b>Secretariado</b>
7	Realização de seminários de capacitação com ACs para procedimentos operacionais e de execução do Plano de Actividades – PdA.	Janeiro/ Fevereiro	<b>Secretariado</b>

\*Estas datas-limite podem ser alteradas conforme a situação, desde que aprovadas pelo Conselho de Administração.

Para iniciar a introdução do orçamento é necessário criar o projecto, a fonte de recurso, a entidade financiadora, os códigos orçamentais e actividades.

A Figura 2 apresenta a aplicação informática de contabilidade e gestão em uso na BIOFUND a partir da qual é introduzido o orçamento do projecto (este sistema será instalado nas ACs numa fase posterior).



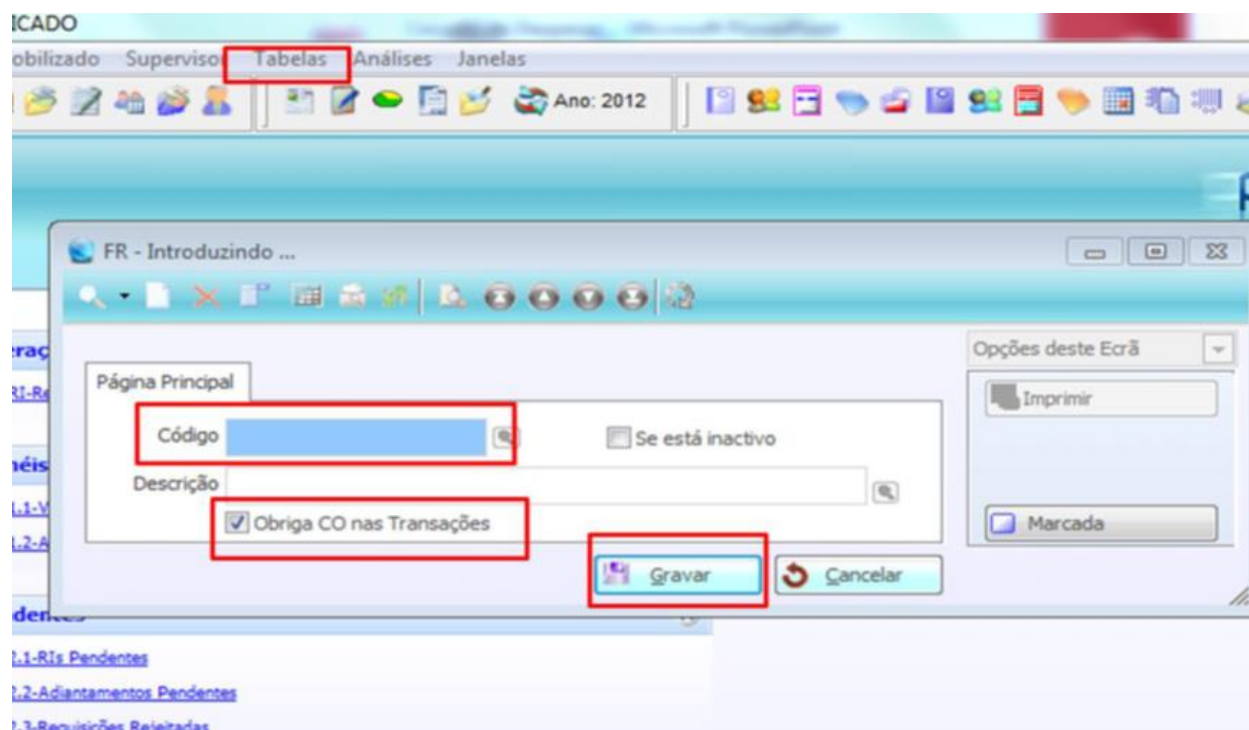


Figure 2 - Exemplo da tabela para inserir o orçamento, em uso na BIOFUND.

## 2.2. Desembolsos

A BIOFUND fará desembolsos para a Conta do Projecto com base nas prestações de contas após análise e aprovação. O primeiro desembolso é um adiantamento correspondente a 25% do valor anual do projecto. É requisito para o primeiro desembolso a demonstração de saldo “zero” na conta do projecto.

Mensalmente será reposto o valor que corresponder às despesas justificadas e aprovadas pela BIOFUND.

Os desembolsos poderão ser suspensos em caso de não apresentação de relatórios trimestrais ou de não aprovação dos mesmos.

O Conselho de Administração da BIOFUND poderá reduzir o orçamento anual de qualquer projecto em caso de insuficiente capacidade de execução da entidade beneficiária.

### 2.2.1. Abertura da conta do projecto

Para que haja o desembolso, é necessário abrir uma conta do projecto. Pode ser feita em qualquer agência bancária aceitável para a BIOFUND. Os desembolsos serão processados pela BIOFUND apenas quando fornecidos (por escrito) os seguintes dados bancários:

- a. Titularidade da conta;

- b. Nome do banco ou da agência bancária;
- c. Número conta corrente;
- d. Nome e os contactos do Coordenador do Projecto e dos demais funcionários que irão autorizar as despesas do projecto.

### 2.2.2. Movimentação da Conta do Projecto

A Conta do Projecto mantém apenas recursos do projecto, não podendo ser utilizada para transacções (depósitos/levantamentos) alheios ao projecto. A movimentação da conta é restrita aos compromissos descritos no Projecto e Plano de Actividades aprovados. Eventuais juros que resultem dos depósitos nestas contas, deverão ser aplicados na execução do projecto.

Toda a movimentação na conta deve ser discriminada no Relatório de Acompanhamento Físico-Financeiro e deve estar suportada por documentação fiscal e contabilisticamente aceite.

### 2.2.3. Uso dos Recursos Financeiros

A entidade Responsável pelo Projecto deve necessariamente pagar as despesas do Projecto mediante a obtenção de facturas, recibos ou notas de débitos datados, indicando o nome da instituição ou do projecto, e contabilizar conforme as normas vigentes.

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 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.

Estes princípios 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.

As principais normas a serem observadas são:

- a. Utilização dos recursos exclusivamente para as finalidades estabelecidas no Projecto e no Plano de Actividades aprovado. Despesas não previstas devem ser justificadas pelo Responsável pelo Projecto e autorizadas previamente pela BIOFUND;
- b. Seguir rigorosamente as condições de aquisições, contratações e pagamentos definidos em manual específico
- c. Utilizar os bens adquiridos somente de acordo com a finalidade estabelecida no Projecto
- d. As despesas superiores ao previsto deverão ser justificadas e cobertas pelo remanescente de recursos do projecto ou recursos novos recursos disponibilizados pela BIOFUND
- e. Utilizar os recursos apenas para as despesas elegíveis
- f. No caso de sobragem recursos na Conta do Projecto eles não devem ser utilizados até definição do uso pela BIOFUND
- g. Respeito do período de vigência do acordo;
- h. Cumprimento dos prazos estabelecidos para pagamentos de serviços e aquisições, evitando multas e juros de mora;
- i. Justificação das despesas por documentação adequada às práticas contabilísticas, e, mantidos arquivados por período mínimo de cinco anos após o término do projecto (ou maior, se a legislação o exigir).

**Os desembolsos serão suspensos quando ocorrer:**

- a. Não cumprimento das obrigações e condições contratuais;
- b. Realização de despesas não previstas no Plano de Actividades, sem justificação e sem aprovação prévia da BIOFUND;
- c. Prestação de contas atrasadas, incompletas, sem os documentos requeridos ou não aprovadas pela BIOFUND;
- d. Movimentação da Conta do Projecto em desacordo com este manual;
- e. Procedimentos de aquisição, contratação e pagamentos sem obedecer ao prescrito neste manual;
- f. Actividades realizadas sem a qualidade desejada, negligência ou incapacidade incorrigível em alcançar os objectivos e metas do projecto;
- g. Utilização dos recursos, bens ou serviços do projecto em benefício próprio ou de terceiros;
- h. Ocorrência de actos ilegais;

#### **2.2.4. Despesas elegíveis**

a. Diárias: inclui alimentação, hospedagem e deslocamento (as diárias correspondem a ajuda de custo para cobrir despesas com hospedagem, alimentação e transporte quando o colaborador estiver actuando pelo projecto fora de seu município de residência. Sendo vedado este meio de pagamento para remuneração de prestação de serviços);

b. Passagens: nacionais, aéreas, terrestres e fluviais.

c. Manutenção de infra-estruturas: Quando a dimensão de trabalhos a ser feito assim exige, é necessária a demonstração da licença ambiental do órgão regulador para que a obra seja realizada.

d. Bens: mobiliário, equipamento de escritório, ferramentas e utensílios.

Somente poderão ser apoiadas, com recurso a este financiamento as categorias de despesas correntes identificadas abaixo (e similares) as quais deverão ser descritas e comprovadas individualmente na prestação de contas:

- Aquisição, aluguer e manutenção de material e equipamento de escritório;
- Correios, comunicações e electricidade, água, gás;
- Materiais de uso e consumo diversos (lubrificantes, materiais de campo, ferramentas diversas, itens de uso doméstico, etc.);
- Manutenção de infra-estruturas;
- Serviços de manutenção de equipamentos e veículos (materiais e mão de obra);
- Seguros de viaturas, embarcações, motorizadas;
- Taxas de licenciamento e uso;
- Transporte (combustíveis, aluguer de veículos, embarcações, etc.);
- Deslocações (passagens e alojamento no território nacional);
- Fardamentos e equipamentos para fiscais;
- Ração para fiscais;
- Capacitações de curta duração;
- Organização de eventos (hospedagem, alimentação, aluguer de sala);
- Acções de sensibilização ambiental;
- Produção de documentos e de material de divulgação (mapas, folhetos, cartazes, calendários, vídeos, documentários, camisetas, bonés, coletes, etc.);
- Reprodução de documentos;
- Contratação de serviços (tais como auxiliares de campo, pessoal eventual e contratados);
- Contratação de consultorias;
- Acções de monitoria regular.

#### **Despesas inelegíveis incluem:**

- Despesas pagas por outros projectos ou pelo estado;

- Salários de funcionários efectivos, encargos, benefícios e subsídios;
- Construção de infra-estruturas;
- Aquisição de bens duráveis (p.ex. viaturas);
- Actividades comunitárias acima de 10% de valor total do projecto;
- Armas de fogo e munições;
- Juros e multas;
- Dívidas de projectos anteriores;
- Acções de pesquisa;
- Bolsas de estudo;
- Subvenções ou patrocínios a indivíduos ou entidades terceiras;
- Artigos de uso pessoal;
- Bebidas alcoólicas, cigarros, charutos e afins;

Qualquer obrigação fiscal resultante do acordo será de inteira responsabilidade da executora do Projecto.

#### 2.2.5. Gestão de despesas

Para a execução do orçamento ocorrem despesas diversas. Após a criação dos orçamentos de projectos a execução ao nível da BIOFUND é efectuada a partir de uma tabela da aplicação informática, cujo esquema de funcionamento é apresentado na Figure 3.

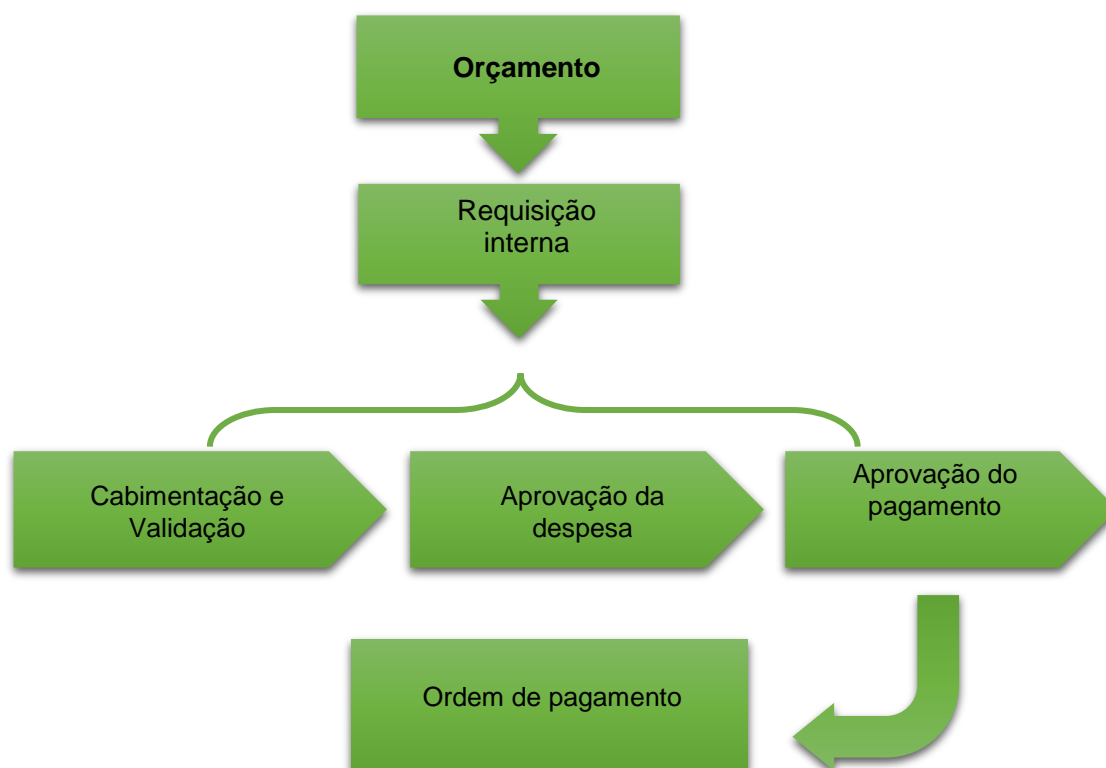


Figure 3 - Diagrama de execução de despesas

A execução de uma despesa inicia com a criação de uma requisição, indicando o projecto, a fonte de recurso, o código da actividade e da despesa.

Após a verificação, aprovação e autorização, conforme indicado no diagrama acima (Figura 3) é emitido o documento de pagamento, cheque ou ordem de transferência.

Estas operações são executadas (numa fase posterior nas ACs) na aplicação informática, conforme se exemplifica na Figura 4:

Figure 4 - Exemplo da tabela para inserir requisições internas, em uso na BIOFUND.

### 2.3. Compras e Contratações

Os recursos devem ser utilizados com rigor e de maneira eficiente, evitando desperdícios e gastos desnecessários. Para tal, boas práticas de aquisições e contratações devem ser seguidas pelos Projectos. As aquisições são direccionadas aos bens e materiais, enquanto que as contratações são direccionadas a serviços de terceiros (consultor individual e empresa de consultoria).

Para que as aquisições e as contratações sejam passíveis de controle, cada uma deve ser devidamente arquivada como um processo único, por período de cinco anos após término do projecto (ou maior se a legislação exigir), e estarem disponíveis nas visitas de monitoria feitas pela BIOFUND, doadores e outros por ela credenciados para monitorias e auditorias.

Para que as aquisições e as contratações sejam passíveis de controle, os documentos abaixo devem ser devidamente arquivados:

- a) Pedidos de cotação,
- b) Carta de adjudicação;
- c) Facturas, vendas a dinheiro e recibos;
- d) Correspondências trocadas;
- e) Contratos de serviços;
- f) Produtos das consultorias (relatórios, diagnósticos, estudos etc.).

A BIOFUND poderá oferecer modelos de correspondências para compras e contratações (ex. pedidos de cotação), quando solicitado pela organização Responsável pelo Projecto.

Os impostos que incidam sobre o bem adquirido ou serviço contratado devem ser considerados e incluídos no valor previsto no Documento de Projecto, e estar reflectidos nos preços propostos pelos fornecedores. Os transportes devem ser inclusos no preço ou devem ser previstos no Plano de Actividades.

Caso haja necessidade de pagamentos elevados a serviços de terceiros, é possível solicitar o pagamento directo pela BIOFUND.

Se houver necessidade de compras e/ou contratações internacionais, por acarretarem um conjunto de medidas mais complexas, só poderão ser efectivadas mediante aprovação prévia da BIOFUND.

### **2.3.1. Aquisição de bens e materiais**

Os lotes de bens e de serviços conexos a serem adquiridos devem 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.

É recomendável que se faça a comparação de preços para todos os gastos, entretanto, ela só será obrigatória para gastos acima de 3.500,00 Mts, mas não é permitido o fraccionamento da mesma despesa. Sempre que possível os pedidos de cotação do Responsável pelo Projecto e as propostas apresentadas pelos fornecedores devem ser submetidas por carta, fax ou meio electrónico (e-mail).

Para cada gasto devem ser solicitados, no mínimo, três cotações. Todos eles devem apresentar a mesma especificação, para garantir a selecção da melhor proposta. No pedido não pode deixar de constar:

- a. Descrição dos bens ou materiais;
- b. Indicação da quantidade, do prazo e do local previsto para a entrega dos produtos;
- c. Solicitação de informação sobre custos adicionais (impostos, transporte, e outros);
- d. Informações comerciais relevantes (local e prazo de entrega).

As propostas analisadas só serão válidas se responderem as mesmas especificações e condições listadas acima. Assim o Responsável pelo Projecto terá parâmetros iguais para a comparação dos preços.

Caso não seja possível reunir as três cotações e seja necessário recorrer a um ajuste directo, a BIOFUND deverá ser consultada e deverá existir uma carta de justificação.

A BIOFUND deverá ser consultada quando a escolha se impuser por qualidade e não por preço, seguido de justificação por escrito.

Recomenda-se que, para a aquisição de bens e equipamentos, fora do país, seja consultado o mercado nacional e a aquisição poderá ser efectuada fora do país, desde que o preço final (incluído direitos aduaneiros) seja inferior ao oferecido no mercado nacional e o fornecedor ofereça garantias de manutenção pós-venda.

A comprovação da aquisição é feita pela emissão da factura ao consumidor ou pela venda a dinheiro do estabelecimento de onde a compra foi efectuada. Se o estabelecimento puder apenas emitir um recibo, isto deve ser visto como excepção e o Responsável pelo Projecto deverá anexar uma justificação para a prestação de contas.

OBS.: No caso do Responsável pelo Projecto destinar um bem adquirido com recursos dos fundos da BIOFUND para uma comunidade beneficiária do projecto, deverá redigir um Termo de Doação que confirma essa transferência (a ser assinado pelo representante da comunidade beneficiária e da AC Beneficiária). Uma cópia do Termo de Doação deverá ser anexada ao processo de prestação de contas, com uma assinatura da comunidade beneficiária e da AC Beneficiária confirmando a entrega e o recebimento do bem.

### **2.3.2. Contratação de serviços de terceiros**

Está prevista, nesta modalidade, a contratação de empresas (pessoa jurídica) ou indivíduos (pessoa física) para serviços como: realização de eventos, cursos e seminários de qualquer natureza; moderação de reuniões; o aluguer de embarcações e veículos, serviços de transporte e fretes, manutenção de equipamentos e infra-estruturas, entre outros.

Para assegurar preços competitivos, qualquer contratação de serviços deve ser feita mediante apresentação de três orçamentos por escrito. Os pedidos de cotação de preços devem, na especificação, disponibilizar o escopo detalhado do serviço, como também os seguintes itens: a)



quantidade; b) unidades de medidas; c) prazos esperados para fornecimento; d) locais de entrega ou execução dos serviços; e) condições esperadas de pagamento; f) prazos para limite de apresentação e validade da proposta; g) garantias requeridas, se for o caso. Para possibilitar a avaliação, além do preço e condições comerciais, o prestador do serviço deverá demonstrar sua capacidade de execução por meio de currículo, referências, ou outra forma que exprima esta capacidade.

As cotações poderão ser submetidas por documento físico, por meio electrónico, ou fax.

A comprovação do pagamento é feita por meio de factura ou por meio da assinatura de um recibo emitido pelo prestador de serviço.

A responsabilidade pela retenção dos impostos será da responsabilidade do Responsável pelo Projecto dentro dos prazos previstos na legislação.

Em caso de serviços com pessoal eventual especializados ou não, nomeadamente aquele que é prestado por pessoas da comunidade, sem oferta competitiva, é dispensada a comparação de preços, mas sempre se deve ter em conta a razoabilidade do preço. Devendo como justificação dos serviços prestados elaborar uma declaração, que deverá ser assinada pelo contratado.

Na impossibilidade de se conseguir a assinatura do prestador de serviços, a Responsável pelo Projecto deverá elaborar uma declaração por escrito, mencionando que não foi possível colher a assinatura e justificando a razão.

Caso não seja possível reunir as três cotações e seja necessário recorrer a um ajuste directo, a BIOFUND deverá ser consultada e deverá existir uma carta de justificação.

### **2.3.3. Manutenção de infraestruturas**

Diferentes modalidades de contratação devem ser feitas em função do tipo da obra. Indicamos algumas alternativas:

- a. Pequenas reparações, realizadas com mão-de-obra, matéria-prima e técnicas construtivas locais. Não é necessária licitação, mas a apresentação, no Plano de Trabalho, de um cronograma de trabalho e custos de execução. Será necessário a formalização da contratação. O valor máximo para este tipo de contratação é de 10.000,00Mts (dez mil meticais).
- b. Obras mistas, realizadas com mão-de-obra e matéria-prima locais, mas que requerem presença de um empreiteiro (Pessoa Física ou empresa).
- c. Obras realizadas com mão-de-obra, material e projecto contratados (empreiteiro responsável pela obra pode ser Pessoa Física ou a empresa).

Para as modalidades (b) e (c) o empreiteiro tem que ser contratado a partir com base na relação preço/experiência do empreiteiro. Caso na região não haja oferta competitiva, o Responsável pelo Projecto deverá anexar na prestação de contas à BIOFUND uma justificativa por escrito. Para assegurar preços competitivos, qualquer contratação de obras deve ser feita mediante apresentação de três orçamentos por escrito e assinados pelo interessado, seguindo os mesmos procedimentos mencionados para a compra de bens.

Os impostos que incidem sobre os serviços contratados devem ser inclusos na proposta do empreiteiro.

#### **2.3.4. Consultorias**

É o trabalho de natureza intelectual - produção de estudos, pesquisas, diagnósticos e outros que conduzam a recomendações sobre actividades, políticas ou estratégias.

O instrumento utilizado para definir o escopo dos serviços de consultoria é o Termo de Referência (TdR – Anexo B). No TdR devem estar detalhados os objectivos, a abrangência dos serviços, as actividades, o cronograma de actividades, a qualificação necessária, os produtos requeridos, a forma de apresentação dos produtos, os prazos esperados para entrega dos produtos, a forma de pagamento, os insumos necessários e as responsabilidades recíprocas pelo fornecimento dos insumos. Em relação aos insumos, no TdR deve estar mencionado se o Responsável pelo Projecto vai ou não providenciar os insumos necessários para a realização do serviço de consultoria individual, tais como: diárias, passagens para a deslocação do consultor, combustível para deslocações, imagens de satélite etc. Estes insumos também estarão delimitados no TdR.

OBS.: Nos casos previstos na lei em que os impostos e encargos devidos devam ser retidos na fonte a responsabilidade desta cobrança cabe ao Responsável do Projecto.

A BIOFUND poderá apoiar o Responsável do Projecto na formulação dos TdR.

#### **Contratação de consultoria pessoa física ou jurídica**

Consultores individuais ou empresas podem ser contratados para serviços dependendo da complexidade do trabalho. Passos:

- a. O Responsável pelo Projecto anuncia publicamente o concurso, expressando o escopo do serviço a ser realizado. O anúncio deverá indicar a forma como os concorrentes poderão aceder os TdR.
- b. Os consultores deverão encaminhar, dentro do prazo limite, as suas propostas, detalhando o plano de trabalho e metodologia, preço, currículos e referências.
- c. O Responsável pelo Projecto selecciona a melhor proposta, tomando por referência as qualificações do interessado, qualidade da proposta e o preço oferecido, usando critérios de avaliação fixos para todos os concorrentes. A selecção deve ser devidamente justificada por escrito, mostrando os critérios usados.

d. O Responsável pelo Projecto informa ao vencedor sobre sua selecção e solicita o envio das informações para a contratação (ver abaixo) e comunica aos demais interessados o não aceitação da sua proposta.

e. O Responsável pelo Projecto assina o contrato com o consultor seleccionado, tendo o TdR como anexo.

**Informações necessárias para contratação:**

- a. Nome
- b. Endereço completo
- c. Telefones de contacto
- d. E-mail
- e. NUIT
- f. Cópia do documento de identidade ou Alvará

**Dados Bancários:**

- a. Nome do Banco
- b. Número da conta bancária
- c. Nome do titular da conta (obs: o beneficiário deve ser o titular da conta)

Nos casos previstos na lei em que os impostos e encargos devidos devam ser retidos na fonte a responsabilidade desta cobrança cabe ao Responsável pelo Projecto.

O Responsável pelo Projecto pode solicitar apoio da BIOFUND para cada etapa de selecção, bem como o envio de um modelo de contrato.

Não poderão ser contratados como consultores funcionários públicos ou dos quadros funcionais da instituição implementadora responsável pelo Projecto.

## **2.4. Monitoria e Avaliação pela BIOFUND**

A BIOFUND assume um papel participativo no apoio às diversas etapas de realização do Projecto, sempre que for solicitado pelo Responsável pelo Projecto ou quando verificado, por qualquer uma das partes, a necessidade dessa participação.

### **2.4.1. Monitoria**

Além do monitoramento feito por intermédio dos relatórios, a BIOFUND considera a necessidade de realização de visitas aos Projectos. O programa da visita será enviada pela BIOFUND com o mínimo 10 dias de antecedência para conhecimento e ajustes da instituição Responsável pelo Projecto.

No prazo de até um mês após a visita de campo, a BIOFUND emite um relatório analítico com recomendações e uma proposta de cronograma para que alterações venham ser implementadas para a solução de eventuais problemas.

**Os principais aspectos de monitoria *in loco* são:**

- a. Avaliação da necessidade de ajuste nos resultados previstos no Projecto.
- b. Orientação e esclarecimento de dúvidas do Responsável pelo Projecto e dos parceiros sobre a aplicação das condições e dos procedimentos previstos neste manual.
- c. Orientação sobre o preenchimento dos mapas previstos nos relatórios (Anexo A).
- d. Conferência do arquivo da documentação que suporta os Relatórios de Acompanhamento Físico-Financeiro.
- e. Diagnóstico e avaliação da necessidade de consultoria externa para aspectos técnicos específicos relativos às acções do projecto.
- f. Os impactos das actividades relatadas nos documentos enviados à BIOFUND.
- g. A divulgação do nome da BIOFUND nos meios de comunicação utilizados pela AC.
- h. Verificação e análise dos documentos contabilísticos originais que comprovem o uso adequado dos recursos.

**Compete ao Responsável do Projecto:**

- a. Enviar à BIOFUND as informações e esclarecimentos solicitados relativos ao acompanhamento e controlo da execução do Projecto.
- b. Apoiar o planeamento e a realização da visita de campo da BIOFUND e facilitar o acesso às informações e documentos relacionados com sua execução.
- c. Atender auditores e consultores credenciados e designados pela BIOFUND.

#### **2.4.2. Relatórios**

A **prestação de contas mensal** relata as despesas efectuadas no período (Anexo A). Os desembolsos serão efectuados mediante o reembolso dos valores correspondentes às prestações de contas mensais, suportados por justificativos fiscalmente aceites.

Os **Relatórios de Prestação de Contas Trimestrais** (narrativo-financeiro): (Anexo A) devem ser apresentados trimestralmente (Tabela 2) e demonstram a execução financeira do período e a implementação das actividades do projecto, conforme o Plano de Actividades. Deve ser enviado a BIOFUND, a atenção do Director Executivo da BIOFUND e em formato electrónico para o email: [projectos@biofund.org.mz](mailto:projectos@biofund.org.mz), no prazo de 30 (trinta) calendário. O prazo para análise pela BIOFUND é de três semanas após a recepção do relatório, no fim deste prazo é enviada a uma comunicação ao beneficiário aprovando ou solicitando esclarecimentos ou ajustes.

O **relatório de Resultados Anual** do projecto (Anexo A) relata, quantifica, avalia e contextualiza anualmente todos os acontecimentos relacionados com o projecto, as acções realizadas, os resultados alcançados e os factores externos (contingências) verificados ao longo do ano

referente a sua execução. Deve, se necessário, propor a revisão do Plano de Actividades para o ano subsequente.

A não apresentação de relatórios trimestrais ou anuais poderá levar à suspensão dos desembolsos.

No término do projecto, o Responsável pelo Projecto deve encaminhar à BIOFUND o **Relatório Final de Actividades** (Anexo A), que consolida as informações apresentadas nos relatórios ao longo de todo o período de execução do projecto. O Relatório Final deve necessariamente avaliar as acções realizadas e os resultados alcançados e deve informar sobre:

- a. O grau de alcance dos objectivos estabelecidos e resultados, com base nos indicadores estabelecidos.
- b. As principais questões surgidas durante a execução do projecto, bem como as soluções encontradas para resolvê-las.
- c. As principais lições e contribuições do trabalho desenvolvido no campo relativamente a conservação e/ou uso sustentável da biodiversidade.
- d. As perspectivas futuras, tendo em vista a continuidade e/ou a acréscimo das acções inicialmente apoiadas pela BIOFUND.
- e. O resumo financeiro do projecto.

O Relatório Final deve ser apresentado à BIOFUND até 60 dias de calendário após a finalização do projecto. A análise e o retorno da BIOFUND solicitando ajustes ocorrem em até 30 dias após a recepção do relatório.

A versão definitiva do relatório deve ser enviada a BIOFUND, no prazo de até duas semanas após os comentários da BIOFUND.

A formalização do encerramento será através da assinatura pelas partes de um Termo de Encerramento do Projecto a ser formulado pela BIOFUND.

Os mapas em Anexo A para a preparação de relatórios serão preenchidos com a seguinte periodicidade:

**Table 2 - Periodicidade de apresentação de relatórios à BIOFUND**

Relatório	Mapa – 1 - Actividades e Resultados	Mapa – 2 - Mapa de Despesas	Mapa – 3 - Livro de Controlo Bancário	Mapa – 4 - Reconciliação Bancária	Mapa - 5 - Mapa de Controlo Orçamental	Mapa – 6 - Matriz de indicadores
Mensal		X	X	X		
Trimestral	X				X	
Anual	X				X	X
Final	X				X	X

- a. **Mapa de Actividades e Resultados:** uma tabela descritiva das Actividades executadas e resultados obtidos durante o período de acordo com o plano de actividades aprovado.
- b. **Mapa de Despesas:** regista os gastos efectuados pelo projecto com base nos respectivos documentos justificativos e números dos cheques utilizados para pagá-los.
- c. **Mapa de Controlo Bancário:** regista por ordem cronológica o nº do cheque o beneficiário e o valor da despesa paga, bem como as comissões bancárias.
- d. **Mapa de Conciliação Bancária:** confere o saldo bancário com o saldo da Conta do Projecto.
- e. **Mapa Controlo Orçamental:** apresentam o Plano de Actividades do projecto, o orçamento por actividade, a execução por rubricas orçamentais, o saldo do orçamento e o percentagem de de execução do orçamento.
- f. **Matriz de Indicadores:** Avalia o progresso das actividades usando os indicadores estabelecidos e compara o com os resultados esperados do projecto.

## 2.5. Produtos gerados pelo projecto

São considerados produtos gerados pelo projecto todos os relatórios, brochuras, cartazes, vídeos e afins, previstos no Projecto. Estes devem ser partilhados com a BIOFUND durante as visitas de monitoramento e referidos nos relatórios anuais e finais, endereçados à BIOFUND.

## 2.6. Documentação e arquivo

O Responsável pelo Projecto deverá arquivar os documentos necessários à verificação dos processos, tais como:

- Contrato; Projecto; Plano de Actividades; Relatórios de acompanhamentos; Dossiê contendo o processo das contratações: TdRs, currículos, pedidos de proposta, pedidos de compra, processos de selecção, instrumentos contratuais e outros.
- Documentos fiscais e contabilísticos do Projecto.

Todos os documentos são arquivados em ordem cronológica, do documento mais antigo ao mais recente.

Toda a documentação original relativa à execução do projecto deverá ser arquivada por um período de cinco anos após o término do projecto ou pelo prazo exigido pela legislação vigente. Sempre que solicitada, deverá estar disponível para auditorias.

A entidade Responsável pelo Projecto é responsável pela guarda da documentação relativa ao projecto.

## **2.7. Condições Gerais**

### **2.7.1. Financiamento retroactivo**

Sob circunstâncias normais, os pagamentos feitos por beneficiários com os seus próprios recursos antes da data de assinatura do contrato não serão admissíveis. No entanto, em algumas circunstâncias, a BIOFUND pode autorizar o financiamento retroactivo para fundos desembolsados para o pagamento de despesas elegíveis autorizados para evitar a interrupção das actividades em curso ou permitir início em tempo hábil.

### **2.7.2. Devolução de fundos**

A BIOFUND pode solicitar ao beneficiário a devolução de fundos nos seguintes casos:

- a) Reembolso de gastos duplamente requeridos;
- b) Erro por parte da BIOFUND por efectuação de pagamento erroneamente; e
- c) Despesas não elegíveis que não podem ser recuperados através da redução dos desembolsos pendentes.

Falha por parte da AC na submissão de documentos ou submissão de documentos fora dos padrões especificados neste manual podem ocasionar a suspensão de desembolsos ou inelegibilidade para se beneficiarem de novos financiamentos.

## **3. Comunicação**

### **3.1. Publicidade**

Os Projectos deverão reconhecer a participação da BIOFUND em toda divulgação que fizer das actividades apoiadas. Como reconhecimento entende-se a menção da BIOFUND em eventos públicos, entrevistas e comunicados enviados aos meios de comunicação. A BIOFUND disponibilizará o seu logotipo.

Além disso, as instituições envolvidas na execução dos Projectos deverão cooperar com a BIOFUND em todo e qualquer esforço em recolher fotos ou informações sobre as actividades desenvolvidas ou outros assuntos relacionados com o projecto.

Deverão ser encaminhadas à BIOFUND cópias de todos os materiais que mencionem ou se refiram ao projecto, sejam eles impressos ou electrónicos (rádio, TV, internet, vídeo, etc.), incluindo aqueles publicados após o término do Contrato.

### **3.2. Direitos sobre os resultados dos Projectos**

São assegurados, conjuntamente, aos Responsáveis pelos Projectos, aos eventuais parceiros e à BIOFUND: (i) os direitos autorais sobre as obras produzidas no âmbito do Projecto, inclusive artigos, publicações, gravações em áudio e/ou vídeo, fotografias, slides; (ii) direitos de marca ou patente sobre invenções, descobertas ou programas realizados pelos parceiros no âmbito do Projecto.

Caberá ao Responsável pelo Projecto adquirir todas as autorizações necessárias, com o objectivo de assegurar os direitos previstos neste item.

A BIOFUND poderá divulgar peças e campanhas publicitárias e realizar a disseminação de resultados ou de produtos decorrentes dos projectos. Poderá, também, incluir a participação de outros parceiros económicos na publicidade ou disseminação desses resultados ou produtos, sempre com a anuência prévia e formal (por escrito) da instituição Responsável pelo Projecto.



## ANEXO A. Mapas de Modelos de relatório

### Formato dos Relatórios Narrativos e Financeiros

Financiamento nº: \_\_\_\_\_ AC : \_\_\_\_\_

Período da Prestação de contas:

De: (Dia)/(Mês)/(Ano) a (Dia)/(Mês)/(Ano)

Haverá dois períodos de apresentação de relatórios, relatório Trimestral e Anual. **Relatórios** trimestrais deverão ser entregues até **30** (trinta) dias após o término do trimestre e os relatórios anuais até **60** (sessenta) dias após o final do ano.

Os relatórios para desembolso de fundos serão somente financeiros (ver secção C). Os relatórios trimestrais e anuais, deverão incluir também 2 secções complementares, a secção A (tabela descrição das actividades e resultados), B (texto explicativo da implementação das actividades, além da secção C (execução financeira por actividade).

#### Secção A: Tabela descritiva de actividades e resultados (trimestral e anual)

Esta secção deverá conter uma tabela descritiva das Actividades executadas e resultados obtidos durante o período de acordo com o plano de actividades aprovado.

#### Mapa – 1 - Actividades e Resultados - Trimestral e anual

Financiamento:				Período do relatório:
Objectivos /Resultados		Actividade	Indicador	Progresso (%)
R1.1	(a)	(b)	(c)	(d)
R1.2				

- a) Objectivo/Resultados - Listar os objectivos listados na matriz de resultados e actividades da proposta de projecto aprovado. Listar os resultados mais actualizados.

- b) Actividade - Listar as actividades planeadas listados na matriz de resultados e actividades da proposta de projecto aprovada. Caso haja actividades actualizadas, listar as mais actualizadas.
- c) Indicador - Listar os indicadores de cada actividade que aparecem na matriz de resultados e actividades da proposta de projecto aprovada. Caso haja indicadores actualizados, listar os mais actualizados.
- d) Progresso – Estimar a percentagem de progresso atingido para cada indicador no final do período do relatório. Esta percentagem deve ser cumulativa desde o início do projecto (i.e. a % de progresso de cada actividade em cada período do relatório deve ser igual ou maior que no período anterior).

### **Secção B: Texto explicativo sobre as actividades e resultados (trimestral e anual)**

Esta secção deverá conter texto explicativo por actividade e resultado relevante. Deverá conter um resumo dos principais resultados, assim como principais desafios e dificuldades. Esta secção deverá complementar e discutir os detalhes apresentados na secção A, adicionando informação de interesse em relação ao trabalho realizado (fotos, relatórios oficiais, links electrónicos, etc).

O relatório anual deverá incluir também:

- Medidas de mitigação que poderão ser implementadas para atingir os objectivos, que por alguma razão não tenham sido atingidos.
- Vantagens e/ou Desvantagens do financiamento da BIOFUND, em comparação com outros financiamentos;
- Sugestão para melhorias nos próximos financiamentos.

### **Secção C. Execução financeira por actividade**

Deverá incluir informação financeira sobre a implementação do projecto durante o período em referência.

De acordo com as tabelas abaixo (ver formato excel para mais detalhes), todos os valores apresentados deverão ter como referência um documento de suporte fiscal e contabilisticamente aceite que comprove os valores apresentados. Caso se verifique algum desvio no valor gasto para determinada rubrica, deve-se apresentar uma justificação e solicitar a redistribuição de verbas.

O Mapa de Despesa (MD) é apresentado para permitir o desembolso de fundos. Deverá ser acompanhado com as cópias os documentos justificativos. Importa alertar que serão considerados como documentos de suporte das despesas (recibos, facturas, VD e relatórios de viagem) cotações não são válidas.

## Mapa – 2 - Mapa de Despesa Mensal

### Mapa de Despesas (MD)

Mapa Despesas

Nome: \_\_\_\_\_  
Mês: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data (A)	Nome do Beneficiário/Fornecedor (B)	Nº. do cheque (C)	Descrição da Despesa (D)	Valor da Despesa (E)	Código da Actividade (F)	Código da Despesa (G)
				0.00		

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Conferido e Aprovado por: \_\_\_\_\_

A - Data do extracto bancário em que o cheque foi cobrado no Banco  
B - Nome do beneficiário (igual ao do cheque)  
C - Número do Cheque  
D - Descrição da despesa a pagar  
E - Valor da despesa (geralmente igual ao do cheque)  
F - Classificação da despesa conforme o Plano de Actividades e Orçamento  
G - Saldo Orçamental - resulta da diferença entre o valor orçamentado e o valor da despesa  
H - Código da actividade de acordo com o PdA e orçamento da área de conservação

O MD deverá ser acompanhado com o Mapa LCB que deverá indicar por ordem cronológica todos os cheques emitidos (incluídos cheques anulados).

## Mapa – 3 - Livro de Controlo Bancário Mensal

### Livro de Controlo Bancário (LCB)

#### Controlo Bancário

BANCO \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_

Conta Nº: \_\_\_\_\_ Mês: \_\_\_\_\_

Data (A)	Nº. Cheque (B)	Nome Beneficiário (C)	Débito (D)	Crédito (E)	Saldo (F = D - E)
		Saldo Início do mês			0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
		Total	0.00	0.00	0.00

Elaborado Por: \_\_\_\_\_

Conferido e Aprovado Por: \_\_\_\_\_

A - Data da Emissão do cheque  
B - Nº. do cheque. Numeração sequenciada dos cheques ( Cheques cancelados devem ser refletidos de forma sequenciada )  
C - Nome do Beneficiário (indicado no cheque)  
D - Débitos - reflete todas as entradas em bancos  
E - Créditos - reflete todas as saídas em bancos  
F - Saldo - resultante da diferença entre os débitos e os créditos do período

**Reconciliação Bancária (RB) mensal**

A reconciliação bancária deverá ser apresentada sempre que for solicitado um novo reembolso. Os valores apresentados deverão corresponder ao valor do cheque emitido.

Para os cheques em circulação que não forem cobrados ao banco dentro de dois meses deverá ser apresentada uma justificativa e simultaneamente deverá ser enviada uma carta de alerta ao beneficiário.

### Mapa – 4 - Reconciliação Bancária Mensal

Nome da Área de Conservação _____			
<b>RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA</b>			
Mês de:			
Financiador:			
Nome do Banco:			
Titular da Conta:			
Número da Conta:			
Moeda:			
Saldo pelo Livro de Controlo Bancário			
Créditos no extracto bancário não registados no LCB			0.00
Data	Nº. do Docto	Descrição	Valor
			0.00
			0.00
<b>Total</b>			<b>0.00</b>
Créditos no LCB ainda não registados pelo extrato Banco			0.00
Data	Nº. do Docto	Descrição	Valor
			0.00
			0.00
<b>Total</b>			<b>0.00</b>
Débitos no extracto bancário não registados no LCB			0.00
Data	Nº. do Docto	Descrição	Valor
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
<b>Total</b>			<b>0.00</b>
Débitos no LCB ainda não registados pelo Banco			0.00
Data	Nº. do Docto	Descrição	Valor
			0.00
			0.00
<b>Total</b>			<b>0.00</b>
Saldo reconciliado do Livro de Controlo Bancário			
Saldo pelo extracto do banco			
Diferença			

Elaborado por

Conferido e Aprovado por

- 1 - A reconciliação deve ser feita mensalmente
- 2 - Deve estar acompanhado pelo extracto bancário carimbado pelo Banco
- 3 - Deve ser enviado para nós as fotocópias da reconciliação e dos extractos devidamente assinado
- 4 - Deverão ser considerados cheques em circulação nas reconciliações

## Mapa - 5 - Mapa de Controlo Orçamental - Trimestral e Anual

### Mapa de Controlo Orçamental

Nome: \_\_\_\_\_

Mês: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Códigos (A)	Descrição (B)	Valor Orçado (C)	Valor Gasto (D)	Saldo Orçamental (E)=(C-D)	% Execução
1					
1.1.1					
1.1.2					
1.1.3					
1.1.4					
1.1.5					
1.1.6					
1.1.7					
2					
2.1.1					
2.1.2					
2.1.3					
2.1.4					
2.1.5					
2.1.6					
...					
...					
3					
3.1.1					
3.1.2					
3.1.3					
3.2.1					
3.2.1.1					
3.2.1.2					

Elaborado Por: \_\_\_\_\_

Conferido e Aprovado Por: \_\_\_\_\_

A - Código de actividades e de despesa conforme o Plano de Actividades

B - Descrição das actividades, conforme o plano de actividades

C - Valor do orçamento aprovado por rubrica

D - Valor Gasto de acordo com as despesas executadas por linha do orçamento

E - Saldo Orçamental, resulta da diferença entre o orçamento aprovado e as despesas realizadas

O Mapa acima MCO é enviado trimestralmente, permite o controlo do orçamento com base na execução das despesas do período.

Anualmente deverá ser elaborado o relatório narrativo acompanhado da matriz de indicadores e do mapa de controlo orçamental (MCO) que indica a percentagem de realização financeira do projecto. Conforme modelos abaixo:

## Mapa – 6 - Matriz de indicadores - Anual

### Matriz

Objectivo	Resultados	Actividade	Ref. Indicador	Descrição dos Comprovativos	Indicadores		
					Baseline (20...)	Monitoria (.../.../...)	Meta (Fim do projecto)
1	1.1	1.1.1					
		1.1.2					
2	2.1	2.1.1					
		2.1.2					
		2.1.3					
3	3.1	3.1.1					
		3.1.2					

## **ANEXO B. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE TERMOS DE REFERÊNCIA**

### **1. Elaboração de Termo de Referência**

1.1 O Termo de Referência é um documento que tem como propósito fornecer parâmetros à contratação de consultor individual (pessoa física) ou empresa (pessoa jurídica), visando a execução de determinado serviço de consultoria.

1.2 O Termo de Referência deve apresentar, de forma sintética e objectiva, as informações necessárias à caracterização do serviço e as directrizes para sua contratação, execução e acompanhamento. Deve-se evitar, quando da sua elaboração, expressões que não tenham significado preciso ou que permitam interpretações dúbias.

1.3 O Termo de Referência tem, geralmente, a seguinte estrutura:

- (1) Contexto
- (2) Justificativa
- (3) Objectivo
- (4) Actividades a Serem Desenvolvidas
- (5) Abrangência
- (6) Produto
- (7) Forma de Apresentação
- (8) Prazo
- (9) Qualificação
- (10) Supervisão
- (11) Estratégia de Execução
- (12) Elementos Disponíveis

1.4 Observe-se que os tópicos acima, bem como a ordem em que foram apresentados, não são, necessariamente, obrigatórios. O fundamental é que o Termo de Referência seja coerente, estruturado logicamente e que descreva, com precisão, o serviço de consultoria pretendido, facilitando assim a obtenção dos resultados esperados.

1.5 Em síntese, o Termo de Referência tem os seguintes objectivos:

- Proporcionar, por meio de uma descrição objectiva e sucinta, o entendimento satisfatório da natureza do trabalho a ser realizado;
- Fornecer os elementos necessários à formulação de propostas técnicas e financeiras, pelos consultores interessados;
- Servir como referencia para a avaliação das propostas apresentadas, no que diz respeito à qualificação dos consultores, à qualidade da proposta técnica, aos prazos e aos custos;



- Definir os aspectos básicos da contratação, a forma de acompanhamento e de avaliação dos trabalhos; e
- Dirimir dúvidas acerca do objecto do contrato.

1.6 Dele deverão constar, em regra, as seguintes informações:

- a) Indicações sobre o contexto, meio e condições em que o trabalho deve ser feito;
- b) Uma justificativa que esclareça as razões pelas quais o trabalho não pode ou não deve ser executado pelos técnicos da instituição e, portanto, deve ser contratado;
- c) O objectivo a ser alcançado com a execução do trabalho a contratar;
- d) As actividades a serem cumpridas pelo técnico ou empresa contratada;
- e) Limites geográficos, áreas de conhecimento, nível de detalhamento das actividades a serem desenvolvidas, definindo a abrangência dos serviços;
- f) Indicação dos produtos a serem obtidos em razão do contrato;
- g) Descrição clara e precisa da forma de apresentação dos produtos e/ou relatórios a serem fornecidos;
- h) O prazo para entrega dos produtos ou o tempo em que os serviços do consultor serão utilizados;
- i) Definição da qualificação mínima considerada necessária à boa execução dos serviços;
- j) Indicação da entidade e, se possível, da pessoa que será encarregada da supervisão e aprovação dos trabalhos;
- l) Opcionalmente, a indicação da estratégia de acção a ser adoptada;
- m) Opcionalmente, a relação dos elementos disponíveis para a realização dos serviços, sejam recursos humanos, documentos, apoio logístico ou outros; e
- n) Definição da moeda em que as propostas financeiras podem ser submetidas.

1.7 Encontram-se, a seguir, comentários sobre cada um dos títulos constantes do item 1.3.

### **(1) Contexto**

O contexto deve proporcionar ao candidato à realização do trabalho informações em relação ao meio em que prestará seus serviços, ao meio em que serão utilizados os produtos e às condições que envolvem a execução do contrato.

Em sua elaboração, deve-se ter o cuidado de não subestimar o conhecimento que os potenciais prestadores do serviço possuem em relação ao meio em que deverão trabalhar ou ao meio ao qual os produtos se destinam, pois, temos tendência a considerar o nosso ambiente como comum a todos os locais, e por isso frequentemente predispostos a descrevê-lo de forma muito limitada para uma pessoa que não o conhece.

No caso de um produto ou de actividades orientadas a um público específico, as características deste devem ser descritas nesta parte do Termo de Referência, para que o trabalho alcance os resultados esperados. Um documento ou vídeo para trabalho com

populações rurais ou indígenas será muito diferente de outro para periferia urbana ou alunos universitários.

Também é comum que desta parte do Termo de Referência constem informações sobre fontes financeiras e aspectos contratuais relevantes, que impliquem condições especiais para a execução do trabalho, tais como empréstimos internacionais ou nacionais, trabalho conjugado com outras instituições que não a contratante, exigências de outras instâncias, etc. Neste caso, deve ser indicado o componente e, se possível, a actividade do projecto à qual é vinculado o trabalho a contratar.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Descrever o ambiente no qual o trabalho será executado;
- Descrever as características do ambiente onde serão utilizados os produtos de seu trabalho, caso relevantes;
- Indicar aspectos contratuais que impliquem condições especiais de execução dos serviços.

Dele deverão constar, em regra, as seguintes informações:

- a) Local onde será realizado o trabalho, e/ou o local a que se destina, e o quadro geral da situação existente;
- b) Indicação da instituição contratante e a repartição ou sector a que os serviços estarão afectos;
- c) Como o trabalho a ser executado se inter-relaciona com os outros programas e actividades da instituição contratante;
- d) Identificação dos actores com os quais o consultor deve interagir;
- e) Forma de utilização do produto do contrato;
- f) Origem dos recursos financeiros, e, se for o caso, as condições impostas para sua utilização no pagamento dos serviços; e
- g) Outros factores que possam afectar as condições de trabalho.

## **(2) Justificativa**

O objectivo deste item é informar os motivos pelos quais o serviço é necessário, e porque a instituição deseja contratá-lo com terceiros, ao invés de executá-lo com seus próprios recursos.

As razões expostas para demonstrar a necessidade do serviço devem ser coerentes com o quadro geral informado no item "Contexto". Normalmente, a execução dos serviços por pessoal alheio à instituição se justifica em razão de limitações qualitativas, quantitativas, estruturais ou transitórias de recursos humanos, ou pela inconveniência de empregá-los na realização deste trabalho específico.

Trata-se de uma informação dirigida tanto ao financiador, para o qual ela serve como justificativa de despesa, quanto ao prestador do serviço, que terá uma melhor noção das

necessidades da instituição (muito embora ele possa, em princípio, elaborar sua proposta sem saber das razões pelas quais seus serviços são requeridos).

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Indicar os motivos que tornam necessária a execução do serviço; e
- Informar as razões pelas quais a instituição contratante não pode ou não deve executá-lo com seus próprios recursos humanos.

As informações normalmente apresentadas para justificar a contratação, conforme o caso, são:

- a) Demonstração da necessidade da execução dos serviços, em razão das informações apresentadas no item contexto;
- b) Alta especialização do serviço, não estando os técnicos da instituição capacitados para executá-los;
- c) Insuficiência do número de técnicos existentes na instituição para a realização do trabalho;
- d) Eventualidade da necessidade dos serviços a contratar, sendo eles estranhos à rotina de trabalho da instituição;
- e) Necessidade de serem os serviços executados de forma independente, isenta da influência da contratante, como nas avaliações de resultados e nas auditorias;
- f) As disposições existentes no Acordo de Empréstimo que obrigam a este tipo de obtenção de serviços.

### **(3) Objectivo**

Esta parte do Termo de Referência deve apresentar, com clareza, o que se quer obter com a execução dos serviços a contratar. O objectivo é geralmente definido pelo nome geral do produto a ser obtido (por exemplo, Plano de Manejo da Unidade A), pelo efeito que se espera de actividades a serem desenvolvidas (por exemplo, assessoramento ao chefe do projecto) ou outras indicações que esclareçam como se pensa resolver as necessidades referidas na justificativa.

É importante não confundir o objectivo do Termo de Referência com o objectivo geral de um projecto ou programa.

Ainda que o trabalho a ser contratado deva contribuir para chegar ao objectivo geral, o objectivo do Termo de Referência deve ficar restrito ao produto ou atividade que se quer obter com o mesmo. Da mesma forma, quando, para o melhor entendimento do problema, for conveniente a definição dos resultados esperados, deve-se tomar o cuidado de indicar apenas os resultados referentes à contratação, e não os do projecto como um todo.

Para se obter maior clareza na descrição, principalmente quando o serviço especificado apresentar maior complexidade, pode ser definido o objectivo geral e os objectivos

específicos que representem etapas ou partes do mesmo. Isto é particularmente conveniente quando são estabelecidos produtos que correspondem a cada objectivo específico, ou quando existem actividades a serem cumpridas que correspondem a esses objectivos.

Em síntese, este item visa informar:

- Objectivo geral da contratação, normalmente sintetizado no título do principal produto ou mesmo do projecto; e
- Objectivos específicos, consistentes em etapas ou partes do objectivo geral.

Devem constar dele as seguintes informações:

- a) Indicação, explícita e concisa, do que se deseja obter com o trabalho a ser contratado;
- b) Forma genérica sob a qual se processará o trabalho; e
- c) Outras informações que contribuam para explicitar a natureza das obrigações a serem assumidas.

#### **(4) Actividades a Serem Desenvolvidas**

Neste item devem ser identificadas as principais ações a serem executadas visando a obtenção dos produtos mencionados no Termo de Referência.

Seu objectivo é fornecer ao consultor uma ideia mais precisa dos aspectos operacionais que envolvem o trabalho proposto. Por este motivo, este item normalmente apresenta uma relação de providências concretas envolvendo atores, locais, períodos e conhecimentos específicos, as quais viabilizarão a consecução do objectivo ou do produto.

Em alguns casos não é possível especificar um produto, porque os serviços consistem em actividades a serem cumpridas junto ao contratante ou a outras instituições. Este é o caso dos trabalhos de assessoria, de capacitação em serviço, de pesquisa e outros, nos quais é difícil dimensionar antecipadamente as tarefas. Nestes casos, a definição das actividades é necessária para que se acompanhe o cumprimento do contrato.

Eventualmente podem ocorrer, também, dificuldades na definição das actividades. Neste caso devem ser apresentadas as deficiências a suprir, cabendo aos proponentes fornecerem sugestões de actividades saneadoras e o cronograma de sua execução. Esta alternativa geralmente traz maiores dificuldades ao julgamento das propostas.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Fornecer uma visão mais detalhada dos aspectos operacionais que envolvem a consecução dos produtos desejados;
- Indicar a natureza das obrigações que o consultor assumirá, quando os produtos não puderem ser definidos com precisão; e
- Indicar as deficiências a suprir, quando as actividades não puderem ser explicitadas.

Deles constam, geralmente, as seguintes informações:

- a) Uma relação de providências concretas, a serem tomadas pelo consultor, envolvendo actores, locais, períodos e conhecimentos específicos; e
- b) Deficiências ou problemas a serem sanados, quando não puderem ser explicitadas as actividades.

### **(5) Abrangência**

Este item deve estabelecer os limites dentro dos quais deve ser buscado o Objectivo, de modo a definir o espaço de actuação do contratado, os equipamentos e os serviços de terceiros pelas quais será responsável.

Normalmente, são prestadas neste tópico informações como o âmbito geográfico em que o contratado atuará (por exemplo: levantamento do município X), a área de conhecimento a ser considerada (por exemplo: quanto aos aspectos de saúde da população), o grau de detalhe (por exemplo: todas as espécies com diâmetro maior que 5 cm), aspectos temporais (por exemplo: verificar com frequência diária durante três meses), e as obrigações complementares (por exemplo: fornecimento de equipamento, serviços de terceiros, etc.).

A correcta definição da Abrangência é fundamental para o dimensionamento das propostas e para o julgamento das mesmas. É em grande parte com base neste detalhamento que poderá ser calculado o volume do serviço a executar e, consequentemente, os homens/mês necessários<sup>1</sup>, os equipamentos e materiais a serem empregados, as viagens, diárias e outros serviços de terceiros obtendo-se, assim, elementos para elaboração da estimativa orçamental, pelo contratante, e do custo da proposta, pelo consultor.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Fornecer uma visão da amplitude das acções a serem desenvolvidas;
- Iniciar a estimativa orçamental; e
- Permitir o correcto dimensionamento das propostas.

Dele deverão constar, pelo menos, as seguintes informações:

- a) Limites temáticos e geográficos do serviço especificado;
- b) Aspectos temporais (frequência, prazos) de actividades específicas;
- c) Nível de detalhe a ser observado nas fases de diagnóstico e tratamento de dados; e
- d) Equipamentos, serviços de terceiros e outros recursos pelos quais será responsável.

---

<sup>1</sup> Homem/hora, homem/dia ou homem/mês são unidades de medida que correspondem ao trabalho de um homem durante uma hora, um dia ou um mês.

## **(6) Produto**

A maneira mais fácil de definir o que é esperado da contratação de um serviço de consultoria é especificar o produto que deve ser entregue pelo contratado. Os produtos podem ser parciais, correspondentes a determinada fase do trabalho, ou finais, correspondentes ao efetivo objecto da contratação.

Quando se tem objectivos específicos para um projecto, é desejável que se disponha de produtos correspondentes aos mesmos, salvo no caso da determinação de actividades que correspondam a um objectivo. Outras vantagens da definição dos produtos esperados são a facilidade na verificação da qualidade do trabalho recebido e a possibilidade de sua correlação com prazos e formas de pagamento, as quais simplificam o controle da execução do serviço.

A especificação do produto deve informar sobre a sua natureza (por exemplo: documento, relatório, projecto, parecer etc.) e descrever seu conteúdo (por exemplo: assunto, plantas, tabelas, síntese, índice, etc.).

Também é importante definir o tipo de uso que será dado ao produto a ser obtido (cursos, referência permanente no trabalho, execução de actividades descritas etc.), a profundidade esperada no tratamento do tema proposto e o tipo de abordagem obrigatória ou desejável.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Mencionar os produtos finais a serem fornecidos em razão do contrato; e
- Mencionar os produtos parciais, correspondentes às etapas previstas na consecução do objecto do Termo de Referência, caso existam.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Tipo de produto a ser fornecido, e o seu conteúdo básico;
- b) Abordagens obrigatórias ou facultativas dos problemas indicados no "Contexto";
- c) Dimensionamento do produto, com a indicação do grau de profundidade que será requerido; e
- d) Modo de utilização dos produtos.

## **(7) Forma de Apresentação**

Neste item devem ser indicados os requisitos formais do fornecimento dos produtos, com o objectivo de tornar a utilização dos mesmos mais fácil e proveitosa.

Geralmente, são consideradas as seguintes formas de apresentação: por escrito (caso em que se recomenda a indicação do formato de papel, número de folhas, organização de capítulos/anexos, número de exemplares, forma de encadernação, etc.), ou em formato electrónico (software específico gravado em CD ou DVD), gráficos, fotos, vídeos (com a especificação do sistema de software).

É necessária a indicação do idioma ou dos idiomas em que os produtos devem ser escritos, digitados ou narrados, assim como o número de cópias de cada produto.

Convém especificar que os produtos serão apresentados ao contratante em versão preliminar e que, depois de analisados, deverão ser reapresentados em versão final, como condição à efectivação dos pagamentos.

Nos casos em que a consultoria consista em desempenho de determinadas actividades, não havendo produtos específicos, deve ser indicado o modo e frequência de apresentação dos relatórios de actividades, que normalmente não requerem maiores formalidades.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Descrever as exigências formais a que estará submetida a apresentação dos produtos ou, quando for o caso, dos relatórios de actividades; e
- Indicar os procedimentos a que estará submetida a apresentação dos produtos ou dos relatórios de actividades, visando sua aceitação pelo contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Indicação do idioma em que devem ser apresentados os produtos e relatórios de actividades;
- b) Meio de comunicação em que será apresentado o produto (escrito ou gravado electronicamente);
- c) Detalhe da forma de apresentação, para cada meio: formato de papel, número de cópias, organização em capítulos, uso de recursos gráficos, sistema de software, etc;
- d) Indicação sobre a necessidade de apresentação dos produtos em versão preliminar e em versão definitiva; e
- e) Especificação da forma de apresentação de relatórios, nos casos de contractos por actividades.

## **(8) Prazo**

Nesta parte do Termo de Referência devem ser indicados os prazos estimados para obtenção de cada um dos produtos parciais (quando exigidos) e finais, e o limite de duração do contrato. Para isto, é importante reportar-se aos objectivos e produtos já definidos, pois os prazos devem ser coerentes com os mesmos. Também devem estar definidos os períodos necessários para as revisões dos produtos, que serão feitas pelo contratante, antes de sua aceitação final.

No caso da contratação por actividades, os prazos se referem ao tempo durante o qual cada uma das actividades vai ser desenvolvida e aos períodos em que devem ser entregues os relatórios relativos às mesmas. Em certos tipos de consultoria, especialmente em assessoria muito especializada, pode ser dimensionado um número

limite de homens/hora ou homens/dia ou homens/mês, que serão utilizados conforme a necessidade eventual, mas previsível, de sua demanda, sendo também estabelecido o período máximo para sua utilização.

A apresentação de um cronograma no Termo de Referência é muito conveniente, especialmente quando se tratar de trabalho de maior complexidade, que apresente várias actividades e produtos interdependentes. Os prazos deverão ter como ponto de referência o início da execução do trabalho, e não uma data específica do calendário, o que os tornariam, facilmente, ultrapassados. Em qualquer hipótese, deve ser solicitado que as propostas de trabalho apresentem cronogramas sob a forma de um gráfico de barras ou quadros, em que fiquem claros os períodos de execução dos produtos e/ou actividades solicitadas, e a correlação entre as mesmas.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Estabelecer os limites de tempo para a apresentação dos produtos parciais e finais ou para a conclusão das actividades; e
- No caso de consultorias pontuais, determinar o número limite de homens/hora, homens/dia ou homens/mês a serem empregados nos objectivos do Termo de Referência.

Dele devem constar, conforme o caso, as seguintes informações:

- a) Tempo previsto para a conclusão de produtos parciais ou finais, em suas versões preliminares e definitivas;
- b) Tempo disponível ao contratante para análise e devolução de documentos entregues em versão preliminar;
- c) Tempo estabelecido para o cumprimento das actividades especificadas e a entrega dos respectivos relatórios;
- d) Número de horas ou dias previstos em um contrato para consultoria pontual, e o período de utilização da mesma; e
- e) Cronograma de actividades e/ou de entrega dos produtos.

### **(09) Qualificação**

Em qualquer das hipóteses apresentadas na "Justificativa" para respaldar a contratação, deve ser especificada, com clareza, a qualificação profissional mínima para a execução dos serviços.

Estas qualificações são geralmente definidas a partir da formação académica (estabelecendo-se um nível mínimo: curso universitário, especialização, mestrado, doutorado) e da experiência mínima que deva ter o contratado na área específica do serviço a realizar (comprovação de execução de um determinado número de trabalhos similares aos solicitados no Termo de Referência e/ou de um determinado número de anos de actividade profissional).



Também deve ser considerada, principalmente na contratação de consultores internacionais, a experiência do consultor na área geográfica onde será desenvolvido o trabalho (ou pelo menos no país ou continente) e o conhecimento do idioma. Este conhecimento local pode ser essencial em actividades relacionadas ao meio ambiente, assim como no trato com as populações locais.

A capacitação para redigir documentos, apresentar verbalmente os temas, organizar cursos, etc., se necessária à execução do trabalho, deve ser expressamente indicada.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Definir a qualificação mínima considerada aceitável para a execução dos serviços especificados no Termo de Referência; e
- Fornecer, aos responsáveis pela selecção dos consultores, parâmetros para a avaliação das qualificações dos mesmos.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Tipo de formação profissional mínima exigida;
- b) Natureza e amplitude da experiência específica na área temática do trabalho;
- c) Obrigatoriedade de experiência no local (área específica, país, continente), se for o caso;
- d) Obrigatoriedade do conhecimento do idioma e costumes do local de trabalho, se necessário; e
- e) Capacidade de redação e outras habilidades necessárias à execução dos serviços, conforme o caso.

### **(10) Supervisão**

O Termo de Referência deve definir a instituição, departamento ou o sector que tem a responsabilidade da supervisão dos trabalhos. Isto não implica somente fiscalização, mas também acompanhamento e apoio ao trabalho do consultor, na revisão e discussão dos documentos produzidos e na aprovação dos mesmos, inclusive para fins de pagamento parcial e final dos serviços.

Dentro do possível, deve ser definida a forma como se processará essa supervisão, não necessariamente detalhando procedimentos, mas fornecendo directrizes para essa atividade. É recomendável evitar estabelecer mais de um responsável ao qual o consultor deva reportar-se, para não criar duplicidade de supervisão e problemas decorrentes.

Muitas vezes, os convênios ou contratos que definem a alocação de recursos financeiros exigem o acompanhamento dos trabalhos contratados, o acesso aos mesmos a qualquer momento, e até a aprovação final de alguns produtos ou relatórios de actividades. Quando ocorrer este tipo de situação, ela deve ser indicada no Termo de Referência, para conhecimento dos consultores interessados no serviço.

Com frequência, a execução de tarefas dentro de um programa implica cumprir procedimentos de monitoria física e financeira, assim como obediência à estratégia de

execução definida pelo contratante. O Termo de Referência deve explicitar essas obrigações.

O controle dos serviços contratados sob a forma de actividades depende da apresentação de relatórios periódicos sujeitos à aprovação do contratante. Estes relatórios devem referir-se ao tipo de actividades executadas, às datas em que ocorreram, aos resultados obtidos, aos problemas encontrados e fornecer sugestões para o desenvolvimento dos serviços em etapas seguintes.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Definir a responsabilidade pela supervisão e aceitação dos serviços a serem contratados e a forma de cumprir com esta função; e
- Relacionar as obrigações do consultor quanto a informações para monitoramento e avaliação, além do atendimento a missões de acompanhamento.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Instituição, departamento e a pessoa responsáveis pela supervisão do trabalho; e
- b) Procedimentos gerais de acompanhamento e aprovação dos serviços.

### **(11) Estratégia de Execução**

Com frequência, o objecto do contrato não se resume simplesmente a obter um produto ou cumprir com uma actividade, e sim seguir uma estratégia que está orientada por finalidades maiores. É o caso, por exemplo, dos trabalhos de consultoria contratados para obter a capacitação em serviço dos servidores da instituição contratante.

De igual forma, o trato com populações locais, especialmente os povos de zonas remotas, implica a execução do trabalho dentro de procedimentos determinados pela política institucional do contratante. Determinados serviços, como o levantamento de uma Área de Conservação, podem exigir métodos de trabalho que não sejam, necessariamente, os de maior rendimento físico, mas que se subordinem a cuidados com a natureza e proteção de espécies que ali vivem.

Estes e vários outros possíveis condicionantes do serviço correspondem a estratégias de execução ditadas por políticas do contratante ou por diretrizes maiores a que o mesmo está sujeito, as quais devem ser indicadas, ainda que sucintamente, no Termo de Referência.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Dar conhecimento, aos possíveis executores, da estratégia de execução a ser adoptada na prestação do serviço de consultoria; e
- Permitir à fiscalização do contratante a avaliação do cumprimento desta estratégia.

Dele devem constar, conforme o caso, as seguintes informações:

- a) Estratégias da instituição relativas à capacitação em serviço de seus servidores;
- b) Estratégias relativas ao trato e envolvimento das populações locais;
- c) Estratégias de execução provenientes de aspectos de proteção do meio ambiente e outras peculiaridades locais; e
- d) Estratégias de nível governamental ou contratual a que o contratante está sujeito, e que deverão ser consideradas pelo consultor.

## **(12) Elementos Disponíveis**

Apresentar no Termo de Referência os documentos e demais elementos que estarão à disposição do consultor para facilitar a execução dos trabalhos. Serão indicados os elementos de informação (por exemplo: dados já disponíveis, documentos sobre o assunto, bibliografia etc.) e facilidades de instalações físicas, equipamentos e serviços (por exemplo: salas, móveis, computadores, fotocopiadoras etc.) que ficarão à disposição do consultor para a execução de suas tarefas.

Quando for o caso, devem ser mencionados os servidores que colaborarão na execução do serviço e os respectivos níveis de capacitação.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Indicar as informações que estarão à disposição do consultor, para subsidiar a execução dos serviços a serem contratados; e
- Subsidiar a definição dos custos da proposta do consultor, indicando os recursos necessários à execução dos serviços, cujo fornecimento ficará a cargo do contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Documentos, bibliografia e outras informações referentes ao serviço a ser contratado;
- b) Disponibilidade dos meios físicos (salas, móveis, equipamentos) que poderão ser utilizados pelo consultor no seu trabalho;
- c) Serviços da instituição (digitação, cópias, preparação de desenhos, etc.) que estarão à disposição do consultor; e
- d) Pessoal da instituição que apoiará ou funcionará como contraparte do consultor na execução dos serviços.

**IMPORTANTE:** As informações abaixo não devem ser incluídas nos TdRs. Devem ser usadas para estimativa do custo (em separado), e algumas dessas informações podem fazer parte do contrato, mas não dos TdRs.

### **Custo**

A definição de uma estimativa precisa do custo dos serviços é fundamental tanto para a aprovação do Termo de Referência pelo financiador, quanto para a compatibilidade que deve existir entre os recursos disponibilizados no projecto o preço de mercado desses

serviços. Esta compatibilidade, por sua vez, assegura a viabilidade do procedimento licitatório, evitando sua revogação em virtude da estimativa orçamentária ser incompatível com as propostas apresentadas por licitantes de boa fé.

A discriminação dos componentes do custo dos serviços é necessária tanto nas contratações por preço global, quanto nas contratações por preço unitário (por produtos singulares ou pontuais). Para a contratação de pessoa(s) física(s), basta detalhar o preço dos serviços em nível de remuneração básica (homem/hora, homem/dia ou homem/mês), encargos tributários e, quando não forem de responsabilidade do contratante, despesas com diárias, viagens e trabalhos de apoio (digitação, cópias, desenhos, etc.).

Normalmente, a discriminação das despesas de uma empresa de consultoria indicará: remuneração da equipe alocada na execução do contrato e respectivos encargos sociais; remuneração dos consultores autônomos e respectivos encargos sociais; despesas com viagens e diárias; serviços gráficos e material de consumo; despesas indirectas (aqui entendidas como seguros, impostos, depreciações, amortizações, aluguéis, utilidades e serviços de terceiros, etc.) e a remuneração da empresa.

Além da decomposição do custo dos serviços, deve-se indicar neste item a moeda ou moedas de pagamento e a forma em que eles serão feitos; o órgão responsável pelos pagamentos; os descontos obrigatórios a serem executados na fonte pagadora e a fórmula de reajuste do preço, caso necessário e legalmente amparado. Todos esses aspectos são de fundamental interesse para o consultor, e podem determinar um nível maior ou menor de interesse pela execução dos trabalhos.

A forma de pagamento dos serviços prestados deve ser relacionada com os produtos parciais e finais, actividades a cumprir e prazos estabelecidos, assim como com as normas de entrega e aprovação dos trabalhos. Os custos relativos à mão de obra devem ser compatíveis com as qualificações profissionais exigidas no item "Qualificação" do Termo de Referência.

Em síntese, os objectivos deste item são:

- Indicar o preço estimado da contratação;
- Discriminar os custos unitários dos diversos factores que compõem o preço total;
- Estabelecer a forma de contratação (por preço global, por serviço prestado pontualmente, por actividades executadas em determinado período de tempo); e
- Estabelecer a forma de pagamento e os factores que afectarão o desembolso dos recursos, a cargo do contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- a) Moeda ou moedas em que serão pagos os serviços;

- b) Estimativa de preço total dos serviços e, quando for o caso, o valor estimado para cada um dos produtos parciais ou finais exigidos, para a conclusão de parte das actividades ou por períodos de trabalho;
- c) Discriminação dos custos unitários dos diversos fatores (remunerações, passagens, diárias, serviços gráficos, encargos sociais, etc.) que compõem o preço total estimado;
- d) Indicação do contratante, da forma de contratação dos serviços e das possíveis limitações ou vantagens que essa forma de contratação pode oferecer;
- e) Indicação da forma de pagamento e dos possíveis descontos a que estará sujeito o contratado; e
- f) Forma de reajuste do preço do contrato, quando for o caso.