



Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações da USAID





Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações da USAID

Acerca do Programa de Parceiros Competentes (Capable Partners Program)

O Programa de Parceiros Competentes (CAP) funciona através dos sectores técnicos para reforçar as capacidades técnicas e organizativas das organizações não governamentais (ONGs), organizações com base comunitária (OCBs), organizações com base religiosa (OBFs), organizações intermédias de apoio (ISOs) e redes de ONGs.

O CAP proporciona assistência técnica, formação e gestão de doações às Missões e unidades operacionais da USAID para apoiar:

- O reforço da capacidade técnica e operacional das ONGs locais, das redes e das ISOs;
- O estabelecimento e manutenção de laços entre as organizações locais (ONGs, cooperativas, redes, governos e empresas);
- O aumento da capacidade das ONGs, redes e ISOs para participarem no apoio a programas ou directivas chave; e
- A divulgação das inovações comprovadas, das boas práticas e das ilacções retiradas.

O *Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações USAID* é um dos vectores da assistência técnica (TA) do CAP para ajudar as ONGs a gerirem eficazmente os fundos do governo dos EUA. Através deste *Guia* e também de acções de formação, de actividades de desenvolvimento de competências e da www.NGOConnect.Net, um recurso e ponto de intercâmbio de informações para profissionais de desenvolvimento internacional, o CAP trabalha para reforçar os desempenhos das ONGs e para desenvolver a participação comunitária.

Agradecimentos

Este *Guia* é fruto dos esforços e da experiência de dezenas de funcionários da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA (USAID) e FHI 360, que devotaram as suas carreiras a ajudar as ONGs a implementarem programas financiados pela USAID eficazes e conformes. Os autores reconhecem uma dívida de gratidão especial para com as pessoas seguintes, que viraram o manuscrito e forneceram amplos comentários que vieram enriquecer imenso esta publicação: Elizabeth Baldwin, Elizabeth Berard, Blanch Brown, Hayley Bryant, Robert Combs, Helen Dalton, Carl Dempsey, Benjamin Duodu, Marty Galindo-Schmith, David Hughes, Peter Irungu, Phoebe Kilele, Takady Konate, Michael Kott, Molly Loomis, Teresa Mancini, Anna Mecagni, Amita Mehrotra, Thabi Mngadi, Susan Mugwe, Alice Munthali, Sammy Munyoro, Caroline Odhiambo, Matthew Pietz, Chad Rathner, Lee Rosner, Uchechi Roxo, Ken Sklaw, Robby Vanrykel, Kirsten Weeks, Scholastica Williams, Kelly Wolfe, Pamela Wyville-Staples e Jason Zeno. Finalmente, um agradecimento especial a Christopher O'Connell, cuja pesquisa e rascunhos iniciais proporcionaram a base para a elaboração do trabalho.

O financiamento para o *Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações USAID* foi proporcionado ao CAP pela USAID. Os seus conteúdos não reflectem necessariamente as perspectivas da USAID ou do Governo dos EUA.

A versão electrónica deste *Guia*, publicada em www.NGOConnect.Net, será actualizada periodicamente para reflectir modificações nas directivas e nas práticas que afectem os subvencionados pela USAID.

Créditos Fotografias da Capa: © D. Hinrichsen, Photoshare; © Shehab Uddin, DRIK; © Church Alliance for Orphans; © Chrissie Lam; © Anvar Ilyasov, Banco Mundial; © Saleh Abdoulaye Abdel-Kerim, FHI 360.

© 2010. Todos os direitos reservados por FHI 360, MSI e USAID. Este *Guia* pode ser fotocopiado ou adaptado, total ou parcialmente, desde que o documento seja distribuído gratuitamente e seja mencionada a propriedade intelectual do Capable Partners Program (CAP) e da USAID.

Capable Partners Program, FHI 360
1825 Connecticut Ave, NW, EUA
Washington, DC 20009-5721
NGOConnect@aed.org

Editor Executivo: Barney Singer
Editor Geral: Cate Cowan
Adjunto Editorial: Bethany Mahler
Assistente Editorial: Colin Bonner
Projectista: Jill Vitick

Table of Contents

Figures	vii
Dos Editores	viii
Acrónimos e Abreviaturas	ix
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Porquê Este Guia?	2
1.2 Para Quem É Este Guia?	2
1.3 Como É Que Este Guia Está Organizado?	2
1.4 Como Utilizar Este Guia	2
1.5 Ligações ao Desenvolvimento das Organizações	3
Capítulo 2 – A Adjudicação	5
2.1 Resumo	6
2.2 Começar	8
2.2.1 Preparação da Fase de Adjudicação	9
2.2.2 Cronograma e Quadro de Tarefas da Fase de Adjudicação	11
2.3 Fase Pré-Adjudicação	12
2.3.1 Estudo Pré-Adjudicação	12
2.3.2 Garantias Pré-Adjudicação	14
2.4 Fase de Negociação	15
2.4.1 Negociação de Mudanças no Programa	15
2.4.2 Reacção às Conclusões do Estudo Pré-Adjudicação	16
2.5 Outras Actividades Relacionadas com a Pré-Adjudicação	17
2.5.1 Nomeação de Pessoal Chave e Requerimento de Modificações	17
2.5.2 Recuperação de Custos Indirectos	18
2.5.3 Sub-acordos e Sub-recipientes	19
2.5.4 Requisitos dos Subrecipientes	20
2.6 Compreensão do Acordo Cooperativo	21
2.6.1 Fundamentos do Acordo Cooperativo	21
2.6.2 Acordo Cooperativo da USAID	22
2.7 Sumário e Referências	25
Capítulo 3 – Arranque de Programas	28
3.1 Resumo	28
3.2 Começar	30
3.2.1 Cinco Sugestões para Conseguir um Arranque de Sucesso	30
3.2.2 Cronograma e Lista de Verificação do Arranque	30
3.2.3 A Equipa da Organização e a da USAID	32
3.2.4 Solicitar Fundos durante o Arranque do Programa	33
3.3 Sistemas e Políticas de Gestão	34
3.3.1 Requisitos Mínimos do Sistema Financeiro	34
3.3.2 Padrões de Directivas de Aquisições	36
3.3.3 Políticas de Recursos Humanos	38
3.4 Planeamento	40
3.4.1 O Plano de Trabalho	40
3.4.1.1 Secções do Plano de Trabalho	41
3.4.1.2 Descrições de Actividade	44
3.4.1.3 Orçamento do Plano de Trabalho	45
3.4.1.4 O que Caracteriza um Bom Plano de Trabalho	47
3.4.1.5 Análise e Aprovação do Plano de Trabalho	48
3.4.2 Arranque do Sistema de Monitorização e Avaliação (M&E)	48
3.4.2.1 Configuração de um Sistema M&E	49
3.4.2.2 Ligação dos Objectivos do Programa com Indicadores de Impactos	50

3.5	Comunicação	52
3.5.1	Criação de um Plano de Comunicação	52
3.5.2	Diferenciação	54
3.5.2.1	Como Desenvolver uma Marca de Nível 2 para um Programa?	55
3.5.2.2	Quais São os Elementos da Marca de um Programa?	56
3.5.3	Marcas e Requisitos dos Doadores	57
3.5.3.1	Criação de um Plano de Diferenciação	57
3.5.3.2	Marcas nos Documentos dos Programas	58
3.5.3.3	Requisitos dos Subrecipientes	58
3.5.3.4	Requisitos Especiais	58
3.5.4	Comprovação de Impactos	59
3.5.4.1	Contar a História	59
3.5.5	Comunicação e Ética	61
3.6	Sumário e Referências	61
Capítulo 4—Executar um Programa Eficaz e em Conformidade		65
4.1	Resumo	66
4.2	Começar	68
4.2.1	Cinco Sugestões para Assegurar a Conformidade	68
4.2.2	Modelo de Implementação	69
4.3	Gestão Administrativa	70
4.3.1	Gestão Financeira	70
4.3.1.1	Solicitar e Dispende Fundos da USAID	70
4.3.1.2	Como Preencher o SF-270	71
4.3.1.3	Como Preencher o SF-1034	74
4.3.1.4	Monitorização das Taxas de Fluxos e de Consumo do Capital	75
4.3.1.5	Reorçamentação	76
4.3.1.6	Atribuição de Custos Partilhados do Projecto	77
4.3.2	Aquisições	79
4.3.2.1	Teste de Admissibilidade	81
4.3.2.2	Custos Permissíveis	82
4.3.2.3	Restrições de Fonte/Origem	84
4.3.2.4	Fornecedores Não Elegíveis/Lista de Parceiros Excluídos	86
4.3.2.5	Equipamentos Não Consumíveis	87
4.3.3	Viagens	88
4.3.3.1	Requisitos de Viagens	88
4.3.3.2	Criação de uma Directiva Escrita sobre Viagens	89
4.3.4	Utilização de Bens Financiadas pela USAID	92
4.3.5	Solicitar Modificações ao Acordo	94
4.4	Gestão Técnica do Programa	95
4.4.1	Monitorização e Avaliação de Progresso	95
4.4.2	Aprendizagem e Partilha	98
4.5	Sumário	99
Capítulo 5—Relatórios: Requisitos e Vantagens		101
5.1	Resumo	102
5.2	Começar	103
5.2.1	Cinco Sugestões para Relatórios de Qualidade	103
5.2.2	Datas de Apresentação dos Relatórios	104
5.2.3	Preparação para Outros Pedidos de Relatórios	104
5.3	Requisitos de Relatórios	104
5.3.1	Relatório Financeiro Federal (SF-425)	105
5.3.2	Relatórios de Desempenho (Trimestrais)	108
5.3.3	Auditoria Anual	110
5.3.4	Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA)	113
5.4	Sumário e Referências	117

Capítulo 6—Encerramento da Adjudicação 119

6.1	Resumo	120
6.2	Começar	120
6.2.1	Seis Sugestões para Gerir o Encerramento da Adjudicação	121
6.2.2	Planeamento para Continuidade	122
6.2.3	Prorrogação de Adjudicações	122
6.2.3.1	Pedido de Prorrogação	123
6.2.4	Encerramento de Subrecipientes	123
6.2.5	Pedido Final de Fundos	123
6.2.6	Final da Adjudicação	124
6.3	Políticas e Procedimentos de Encerramento	124
6.3.1	Encerramento Financeiro	124
6.3.1.1	Conclusão das Despesas Totais	124
6.3.1.2	Fundos Restantes	125
6.3.1.3	Cumprimento do Requisito de Custos Comparticipados	126
6.3.1.4	Relatório Financeiro Federal Final (SF-425)	126
6.3.1.5	Relatório de Impostos Estrangeiros Final	126
6.3.1.6	Auditoria Final	126
6.3.2	Encerramento Administrativo	127
6.3.2.1	Manutenção de Documentação	127
6.3.3	Encerramento de Recursos Humanos	127
6.3.3.1	Dinâmica Interpessoal e de Equipa	127
6.3.3.2	Requisitos e Obrigações Contratuais de RH	128
6.3.4	Relatório Final de Desempenho	128
6.4	Utilização Posterior à Adjudicação de Bens e Mercadorias Financiados pela USAID	129
6.4.1	Venda de Bens e Equipamentos	129
6.4.2	Relatório Final de Inventário	129
6.4.3	Outras Considerações sobre o Encerramento	130
6.4.4	Carta à USAID	130
6.5	Sumário	130

Capítulo 7—Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização 136

7.1	Resumo	138
7.2	Começar	138
7.2.1	O Que é o Reforço da Capacidade Institucional?	139
7.2.2	Avaliação da Actual Capacidade Institucional de uma Organização	140
7.2.3	Quem Deve Dirigir o Processo de Avaliação?	140
7.2.4	Cinco Sugestões para Desenvolver a Capacidade Institucional da Organização	140
7.3	Efectuar a Avaliação Organizacional	141
7.3.1	Avaliação da Capacidade Institucional da Organização	141
7.3.1.1	Recursos Adicionais On-line de Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização	141
7.3.2	Analisar os Activos Organizacionais	143
7.3.2.1	Conselho de Administração e Boa Governação como Activos	143
7.3.2.2	Inventário de Activos Organizacionais	145
7.3.3	Actividades de Inventário	145
7.3.3.1	Lista de Desejos de Actividades	146
7.4	Guia dos Sistemas e Estruturas Necessários para o Sucesso	147
7.4.1	Definir os Objectivos de Desenvolvimento da Capacidade Institucional e Criar um Plano de Acção	147
7.5	Sumário e Referências	149

Capítulo 8 – Sustentabilidade	150
8.1 Resumo	152
8.2 Começar	152
8.2.1 Planeamento Anual versus Planeamento Estratégico	153
8.2.2 Preparação para o Planeamento Estratégico	153
8.2.3 Doze Perguntas Antes de se Iniciar o Planeamento Estratégico	153
8.3 Planeamento Estratégico	155
8.4 Recursos On-line sobre Planeamento Estratégico	159
8.5 Sumário	159
Capítulo 9 – Busca de Financiamento Futuro	160
9.1 Resumo	162
9.2 Começar	163
9.2.1 Cinco Sugestões para Procurar Financiamentos	164
9.3 Busca de Oportunidades de Financiamento	164
9.3.1 Definição dos Doadores	165
9.3.2 Tipos Vulgares de Organizações Doadoras	165
9.3.3 Fontes de Financiamento Privadas	165
9.4 Candidatura a Fundos do Governo dos EUA	168
9.4.1 Mecanismos de Financiamento do Governo dos EUA	169
9.4.1.1 Aquisição versus Assistência	169
9.4.1.2 Acordos Cooperativos versus Concessões	169
9.4.2 Financiamentos do Governo dos EUA mediante Concursos Públicos	169
9.4.2.1 Declaração Anual do Programa (APS)	170
9.4.2.2 Solicitação de Candidaturas (RFA)	170
9.4.2.3 Solicitação de Propostas (RFP)	170
9.4.2.4 Repetição de Concursos	170
9.4.2.5 Concursos em Múltiplas Etapas	170
9.4.2.6 Mecanismos de Sub-concessão	171
9.4.2.7 Notificações Pré-Solicitação	171
9.5 Concepção de Programas	171
9.5.1 Estabelecimento de Objectivos	172
9.5.1.1 Definição de Indicadores	172
9.5.1.2 Demografia do País e Outros Dados	172
9.5.1.3 Dados de Programas Anteriores	173
9.6 Orçamentação	173
9.6.1 Categorias Padrão do Orçamento	173
9.6.2 Custos Directos versus Custos Indirectos	175
9.6.3 Custos Comparticipados	175
9.7 Regras de Elegibilidade para Recepção de Fundos do Governo dos EUA	177
9.8 Parcerias	178
9.8.1 Busca de Subrecipientes	179
9.8.2 Procura de Financiamento como Subrecipiente	179
9.9 Sumário e Referências	180
Anexo I	183
Glossário de Acrónimos e Termos Fundamentais	183
Anexo II	191
Disposições Padrão Comuns da USAID	191

Figures

Figura 1 - Exemplo de Cronograma da Obrigação	9
Figura 2 - Cronograma e Quadro de Tarefas da Fase de Adjudicação	11
Figura 3 - Principais Tarefas do Arranque	31
Figura 4 - Contactos entre homólogos nas equipas das ONGs e da USAID	32
Figura 5 - Utilizações Adequadas dos Fundos de Arranque	33
Figura 6 - Implementação do Plano de Trabalho	42
Figura 7 - Amostra de Matriz Lógica de Plano de Trabalho num Programa Feminino de Micro-Empresas a 3, 6, 9 e 12 Meses	42
Figura 8 - Exemplo de Descrição de Actividade de Prestação de Cuidados Domiciliários com Base Comunitária	45
Figura 9 - Amostra de Orçamento Resumido	46
Figura 10 - Amostra de Orçamento Detalhado	46
Figura 11 - Modelo de Auditoria de Comunicação	53-54
Figura 12 - Análise de Hierarquia de Marca	55
Figura 13 - Amostra de Identidade de Marca	57
Figura 14 - Exemplo de Implementação de Diferenciação e Marcas	59
Figura 15 - Elementos Fundamentais de um Modelo de Implementação	69
Figura 16 - Parte de Cima de SF-270	71
Figura 17 - Zona de Cálculo de SF-270	72
Figura 18 - Pedidos de Reembolso Utilizando SF-270	73
Figura 19 - Metade de Cima de SF-1034	74
Figura 20 - Discriminação de Montantes da Adjudicação da ONG X	76
Figura 21 - Fases das Aquisições	79
Figura 22 - Exemplos de Despesas Inadmissíveis	82
Figura 23 - Página de Resultados de Busca Avançada do Site na Internet da Lista de Parceiros Excluídos	86
Figura 24 - Página de Resultados do Site na Internet da Lista de Parceiros Excluídos	87
Figura 25 - Exemplo de Tarifas de Subsídios Diários para o Botswana	91
Figura 26 - Relatórios, Frequência e Datas de Apresentação	104
Figura 27 - Questões de Relatórios	104
Figura 28 - Avaliar a Saúde Financeira de um Programa	105
Figura 29 - Formulários Financeiros e Utilizações	105
Figura 30 - Datas de Apresentação do Relatório Financeiro Federal	105
Figura 31 - Parte de Cima de SF-425	106
Figura 32 - Parte do Meio de SF-425	106
Figura 33 - Parte de Baixo de SF-425	107
Figura 34 - Exemplo de Resumo de Relatório de Desempenho	110
Figura 35 - Etapas Fundamentais do Processo de Auditoria	112
Figura 36 - Período Coberto no Relatório de Impostos Estrangeiros	115
Figura 37 - Exemplo de Relatório de Impostos Estrangeiros	116
Figura 38 - Exemplo de Registo de Monitorização de Impostos Estrangeiros	117
Figura 39 - Exemplo de Dados sobre Fundos Restantes da Adjudicação	125
Figura 40 - Cronograma e Lista de Verificação de Encerramento	131-133
Figura 41 - Actividades Essenciais de Encerramento numa Perspectiva de Desenvolvimento Organizacional	134
Figura 42 - Elementos de um Plano de Acção de Reforço da Capacidade Institucional e Organizacional	139
Figura 43 - Lista de Verificação de Avaliação da Capacidade Institucional	142
Figura 44 - Recursos On-line de Reforço da Capacidade Institucional e Organizacional	143
Figura 45 - Exemplo de Lista de Actividades Organizacionais	146
Figura 46 - Exemplo de Lista de Actividades e Materiais Necessários	146
Figura 47 - Exemplo de Plano de Acção	148
Figura 48 - Exemplos de Metas e Objectivos	156
Figura 49 - Exemplo de Tipos de Informações a Incluir numa Matriz de Análise SWOT	157
Figura 50 - Selecção de Recursos On-line sobre Planeamento Estratégico	159
Figura 51 - Síntese de Fontes de Angariação de Fundos*	166-167
Figura 52 - Exemplo de Análise de Fontes de Financiamento*	168
Figura 53 - Elementos Fundamentais de um Plano de Implementação M&E	171
Figura 54 - Resumo de Avaliação e Comprovação de Custos Comparticipados	177

Dos Editores

O *Guia Essencial das ONGs para a Gestão de Adjudicações USAID* foi concebido para ajudar as ONGs a gerirem eficazmente os recursos da Agência Para o Desenvolvimento Internacional dos EUA (USAID).

O *Guia* visa ajudar os adjudicatários da USAID (também designados subvencionados e/ou destinatários) a esclarecer os requisitos específicos, a regulamentação e as questões de conformidade estabelecidos pelos seus acordos. Na preparação deste *Guia* tentou-se reduzir a utilização de jargão e terminologia jurídica complicada desnecessária e apresentar-se definições simples para os termos vulgarmente usados.

Os requisitos da USAID podem servir de base para o estabelecimento de boas práticas de actividade, essenciais para a implementação de programas eficientes e para a gestão responsável dos fundos, independentemente de a organização ser ou não destinatária da USAID. Obviamente, o sucesso das ONGs depende também da sua capacidade de resposta às carências dos utentes, de criação de laços estreitos com os líderes comunitários, de agir em ligação com os responsáveis governamentais a nível nacional, regional e local, de desenvolver redes de parcerias que incluam empresas, doadores, departamentos governamentais e outras ONGs e de encetar uma busca incessante de soluções criativas e inovadoras para responder aos desafios do desenvolvimento.

O reforço da capacidade pode parecer uma tarefa hercúlea para uma ONG. Todos estes esforços devem ser orientados no sentido de melhorar os desempenhos e a prestação de serviços como resultado final. Este *Guia* foi concebido para servir de ferramenta essencial, não só para a administração de cada adjudicação da USAID, mas, e num contexto mais amplo, para reforçar a capacidade das ONGs de melhorarem a resposta às necessidades dos utentes que dependam dos serviços dessas organizações.

Caso existam observações a fazer, é favor escrever para os editores através de NGOConnect@aed.org.

Acrónimos e Abreviaturas

ADS	Automated Directives System (Sistema de Directivas Automáticas)
AO	Oficial de Acordos
AOTR	Representante Técnico do Oficial de Acordos
APR	Relatório de Desempenho Anual
APS	Declaração Anual do Programa
AUSAID	Agência Australiana para o Desenvolvimento Internacional
CA	Acordo de Cooperação
CAP	Capable Partners Program (Programa de Parceiros Competentes)
CCM	Country Coordinating Mechanism (Mecanismo de Coordenação Nacional)
CFR	Código de Regulamentos Federais dos EUA
CIDA	Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional
COMP	Divisão de Pagamentos e Gestão de Numerário
COTR	Representante Técnico do Oficial Contratante
CTO	Oficial Técnico da Jurisdição
DEC	Compensação de Experiências de Desenvolvimento
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional
EIN	Número de Identificação de Empregador
UE	União Europeia
FAC	Câmara de Compensação de Auditorias Federais
FAR	Regulamentos Federais de Aquisições dos EUA
FM	Gabinete de Gestão Financeira
FMO	Oficial de Gestão Financeira
FRBNY	Banco da Reserva Federal de Nova Iorque
GAAP	Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites
GMO	Oficial de Gestão de Concessões
RH	Recursos Humanos
HQ	Sede
IFRS	Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros
LOE	Taxa de Esforço
M&E	Monitorização e Avaliação
M&IE	Refeições e Outras Despesas
MOU	Memorando de Acordo
ONG	Organização Não Governamental
NICRA	Taxa de Custos Indirectos Negociados
OAA	Gabinete de Aquisições e Assistência
OBF	Organização de Base Religiosa
OCB	Organização de Base Comunitária
OD	Desenvolvimento Organizacional
OMB	Gabinete dos EUA de Gestão e Orçamento
OVC	Órfãos e Crianças Vulneráveis
PVO	Organização Voluntária Privada
QPR	Relatório de Desempenho Trimestral
RFA	Pedido de Candidaturas
RFP	Pedido de Propostas
RFQ	Pedido de Orçamentos
SAPR	Relatório de Desempenho Semestral
SF	Formulário Padrão
SO	Objectivo Estratégico
SOW	Âmbito de Trabalho
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TA	Assistência Técnica
TBD	A Determinar
UNAIDS	Programa das Nações Unidas para o VIH/SIDA
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USAID	Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional
USC	Código dos Estados Unidos
USG	Governo dos Estados Unidos
IVA	Imposto de Valor Acrescentado
WB	Banco Mundial

1 Introdução



Introdução

1.1 Porquê Este *Guia*?

1.2 Para Quem É Este *Guia*?

1.3 Como É Que Este *Guia* Está Organizado?

1.4 Como Utilizar Este *Guia*

1.5 Ligações ao Desenvolvimento das Organizações

1.1 Porquê Este Guia?

O *Guia Básico das ONGs para a Gestão de Subvenções da USAID* foi concebido tanto como ferramenta de reforço da capacidade institucional como referência de ambiente de trabalho. Na preparação deste *Guia*, os autores consultaram o Código dos EUA de Regulamentos Federais (CFR) e ainda uma vasta gama de documentos emitidos pela Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA (USAID).

Acima de tudo, este *Guia* visa servir como recurso informativo e atractivo para o reforço da capacidade institucional das ONGs, e ser uma referência cómoda para a compreensão e o cumprimento das normas e regulamentos da USAID.

Atenção

Este *Guia* centra-se especificamente nos regulamentos da USAID, e não nos de outros departamentos do Governo dos EUA. Pretende apenas auxiliar adjudicatários da USAID. Só os próprios regulamentos e cada acordo com a USAID constituem referências definitivas.

1.2 Para Quem É Este Guia?

O *Guia* não se destina apenas a responsáveis de organizações parceiras da USAID - é para todos os membros do pessoal com funções de gestão ou de implementação em adjudicações da USAID. Muitos dos tópicos tratados pelo *Guia* aplicam-se tanto aos parceiros principais, que recebem fundos directamente da USAID, como às organizações que recebam deles sub-adjudicações.

O *Guia* apresenta as normas, os regulamentos e os processos que as organizações têm de cumprir em cada fase da gestão de projectos - desde a adjudicação, arranque e implementação até à monitorização, avaliação, apresentação de relatórios e encerramento.

As organizações não governamentais (ONGs) que procurem recursos para os seus programas também encontram recomendações úteis neste *Guia* para se tornarem mais fortes, e portanto mais concorrenciais nos esforços de obtenção de financiamento da USAID e de oportunidades de uma vasta gama de doadores. Independentemente de as organizações se concentrarem na saúde, na educação, na sociedade civil, nas microempresas, na agricultura, na emancipação da mulher ou em outras áreas técnicas, são geralmente aplicáveis tanto a mesma regulamentação da USAID como os mesmos instrumentos de reforço da capacidade institucional.

1.3 Como É Que Este Guia Está Organizado?

A Parte Um do *Guia* orienta-nos ao longo das quatro fases da gestão das adjudicações: [o capítulo 2](#) cobre a Fase de Adjudicação; [o capítulo 3](#) analisa a Fase de Arranque; [os capítulos 4 e 5](#) tratam da fase de implementação e [o capítulo 6](#) guia-nos através da Fase de Encerramento.

A Parte Dois abrange tópicos essenciais para permitir aos projectos um bom arranque e para manter a sua capacidade de apresentar resultados, incluindo o reforço da capacidade institucional da ONG ([capítulo 7](#)), a criação de um plano estratégico ([capítulo 8](#)), e dicas para a procura de financiamentos futuros ([capítulo 9](#)).

Cada capítulo fornece ligações para instrumentos úteis para ajudar à implementação do trabalho, e para documentos e sites da internet onde se obtém informação mais detalhada sobre determinados assuntos.

1.4 Como Utilizar Este Guia

O *Guia* foi concebido para se ler como um livro ou ser consultado como referência de ambiente de trabalho. O sumário do início e o índice do final podem ajudar a encontrar rapidamente as informações específicas de que se necessita. Muitas das secções fornecem informações detalhadas e gradativas para se corresponder a certos requisitos da USAID.

Dicas On-line

Os leitores on-line podem saltar de uma página para outra do *Guia* sempre que apareça uma palavra ou frase [a verde e sublinhada](#). Trata-se de hiperligações activas, o que significa que, quando se clicam, aparece uma nova página que contém mais informações sobre esse assunto específico. Uma caixa em destaque no início de cada capítulo fornece hiperligações activas que permitem "saltar" para um tópico específico em vez de se fazer desfilarem todo o documento, página a página.

Para evitar a duplicação de informações fornecidas de forma aprofundada noutra local, quando se clica numa palavra ou frase sublinhada a verde, segue-se para um site da internet que acreditamos ser seguro e útil. Pode-se saber o local onde se está através do "endereço" do site da internet, localizado no topo da janela do navegador.

1.5 Ligações ao Desenvolvimento das Organizações

A abordagem do Programa de Parceiros Competentes (CAP) ao reforço institucional das ONGs reflecte sete domínios de reforço

da capacidade institucional: conformidade, relações externas, gestão financeira, governação, recursos humanos, monitorização e avaliação e gestão de programas. Embora o *Guia* esteja organizado de acordo com as etapas do ciclo de vida das adjudicações, o quadro abaixo fornece uma forma cómoda de referenciar os seus recursos por domínio de reforço da capacidade institucional.

O *Guia* visto à luz do Desenvolvimento da Organização

Conformidade

- ▶ Fundamentos do Acordo Cooperativo (Cap. 2)
- ▶ Padrões de Política de Aquisições (Cap. 3)
- ▶ Relatórios (Cap. 5)
- ▶ Encerramento (Cap. 6)

Governação

- ▶ Avaliação de Pontos Fortes e Fraquezas (Cap. 7)
- ▶ Governação e Gestão (Cap. 7)
- ▶ Planeamento Estratégico (Cap. 8)

Relações Externas

- ▶ Marcas e Rotulagem (Cap. 3)
- ▶ Planeamento de Comunicação (Cap. 3)

Gestão Financeira

- ▶ Sistemas Financeiros: Requisitos Mínimos (Cap. 3)
- ▶ Gestão Financeira (Cap. 4)

Recursos Humanos

- ▶ Pessoal Chave (Cap. 2)
- ▶ Políticas de Recursos Humanos (Cap. 3)

Monitorização e Avaliação (M&E)

- ▶ Início de um sistema de M&E (Cap. 3)
- ▶ Estudos de Base de Referência (Cap. 3)
- ▶ Progresso de M&E (Cap. 4)
- ▶ Demonstração de Impacto/ Contar a Nossa História (Cap. 3)

Gestão de Programas/Projectos

- ▶ Programação do Trabalho (Cap. 3)
- ▶ Gestão Técnica do Programa (Cap. 4)
- ▶ Aprendizagem e Partilha (Cap. 4)

2 A Adjudicação



A Adjudicação

2.1 Resumo

2.2 Começar

- 2.2.1 Preparação da Fase de Adjudicação
- 2.2.2 Cronograma e Quadro de Tarefas da Fase de Adjudicação

2.3 Fase Pré-Adjudicação

- 2.3.1 Estudo Pré-Adjudicação
- 2.3.2 Garantias Pré-Adjudicação

2.4 Fase de Negociação

- 2.4.1 Negociação de Mudanças no Programa
- 2.4.2 Reacção às Conclusões do Estudo Pré-Adjudicação

2.5 Outras Actividades Relacionadas com a Pré-Adjudicação

- 2.5.1 Nomeação de Pessoal Chave e Requerimento de Modificações
- 2.5.2 Recuperação de Custos Indirectos
- 2.5.3 Sub-acordos e Sub-recipientes
- 2.5.4 Requisitos dos Sub-recipientes

2.6 Compreensão do Acordo Cooperativo

- 2.6.1 Fundamentos do Acordo Cooperativo
- 2.6.2 Acordo Cooperativo da USAID

2.7 Sumário e Referências

2.1 Resumo

Este capítulo cobre as etapas fundamentais para a conclusão de adjudicações. Deve ser analisado em conjunto com o capítulo 3, que cobre a fase de arranque dos programas.

Após a recepção de notificação de que a organização é finalista de uma adjudicação da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA (USAID), é necessário concluir os detalhes da adjudicação e preparar o arranque do programa. Há muitos conceitos para abarcar. Muitos deles podem ser desconhecidos, sobretudo para quem se estreia a trabalhar com a USAID.

Objectivos

- Compreensão de conceitos importantes relacionados com a adjudicação e dos fundamentos do acordo.
- Conhecimento das tarefas fundamentais necessárias para a conclusão da adjudicação.
- Conhecimento do que deve estar pronto antes do arranque do programa.

Passar Para a Frente

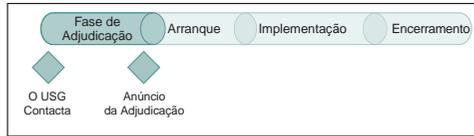
- ▶ Fase de Adjudicação: Tarefas
- ▶ Estudo Pré-Adjudicação
- ▶ Garantias Pré-Adjudicação
- ▶ Resultados do Estudo Pré-Adjudicação
- ▶ Nomeação de Pessoal Chave
- ▶ Custos Indirectos
- ▶ Sub-acordos e Sub-recipientes
- ▶ Fundamentos do Acordo Cooperativo

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **ADS** - Sistema de Directivas Automáticas (ADS, <http://www.usaid.gov/policy/ads/>) que abarca todo o corpo regulamentar da USAID. Além disso, inclui processos não obrigatórios que são sugeridos e ligações para exemplos de boas práticas.
- **AO** - Oficial de Acordos (Agreement Officer) é o funcionário da USAID com autoridade para celebrar, administrar, rescindir e/ou concluir acordos de assistência e tomar decisões e resoluções em nome da USAID.
- **AOTR** - Representante Técnico do Oficial de Acordos (Agreement Officer's Technical Representative) (anteriormente designado Oficial Técnico de Jurisdição, ou Cognizant Technical Officer. Nos **contratos**, este cargo é designado como Representante Técnico do Oficial Contratante, ou Contracting Officer's Technical Representative), que é o funcionário da USAID responsável pela monitoria do progresso do recipiente de subvenção em relação ao alcance dos objectivos do acordo, e serve de agente de contacto técnico entre os recipientes e os Oficiais de Acordos (AO). O AO nomeia e delega poderes para responsabilidades específicas no AOTR indicado no Acordo Cooperativo.
- **Constatações** - Resposta a um objectivo de auditoria, apoiada por comprovativos suficientes, adequados e relevantes.
- **Contribuição em Espécie** - Recursos não monetários prestados aos projectos, podendo incluir serviços voluntários, equipamentos ou bens. Podem ser também usados para satisfazer a obrigação de comparticipação nos custos.
- **Custos Alocáveis ou Imputáveis** - Despesa suportada especificamente para sustentar ou promover uma adjudicação.
- **Custos Comparticipados** - A parte das despesas do projecto ou programa que a USG não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie.
- **Custos Directos** - Bens e serviços especificamente adquiridos em benefício de determinado projecto e que são facturados a esse projecto.
- **Custos Indirectos** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas não atribuíveis a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo.
- **Custos Permissíveis** - Despesa suportada que se determinou ser um encargo aceitável.
- **Despesas Inadmissíveis** - Despesas que não podem ser reembolsadas, por causa dos regulamentos ou porque não são razoáveis ou apropriadas.
- **Disposições Padrão Obrigatórias** - Conjunto de normas e regulamentos que têm de ser cumpridos por recipientes de fundos da USAID. (Para mais informações, consultar <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.)
- **EIN** - Número de Identificação de Empregador, Employer Identification Number (também conhecido como número de identificação federal dos EUA, inerente a empresas e entidades sem fins lucrativos); A USAID usa-o para possibilitar o pagamento das adjudicações.

- **Montante Adjudicado (ou Adjudicação)** - A soma total que se prevê gastar ao longo da duração do projecto.
- **Montante Obrigatório ou Obrigação** - O montante que a USAID tenha garantido a um programa. Não há garantias de que a USAID reembolse os recipientes por despesas acima do montante obrigatório.
- **MOU** - Memorando de Entendimento, documento que pode ser usado para confirmação das condições estipuladas, sempre que um acordo verbal não possa traduzir-se em contrato formal. Pode também estabelecer os princípios básicos e as linhas de orientação com os quais as partes trabalhem conjuntamente para a realização dos seus objectivos. Não deve ser usado quando existirem transferências de fundos.
- **NICRA** - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e NICRA, consultar o *Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos* da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Objectivo de Custo** - o limite de despesa para uma actividade, nos termos do orçamento. Os projectos não podem exceder o objectivo de custo que lhes for estabelecido.
- **Participação Substancial** - Envolvimento Substancial – é o direito que o governo americano se reserva de contribuir para um projecto de assistência financiado através de um Acordo Cooperativo. Este direito normalmente inclui a competência de aprovar planos de trabalho, orçamentos, Pessoal-chave, planos de monitoria e avaliação e subrecipientes. O Acordo Cooperativo especifica as áreas de envolvimento substancial.
- **Pessoal Chave** - Aplica-se a cargos nos projectos e a pessoas que preenchem vagas específicas. Normalmente, as funções identificadas num Acordo Cooperativo como Pessoal Chave são as de liderança, que se consideram essenciais à correcta implementação de todo o projecto.
- **Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites, Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)** - Quadro padrão de orientações contabilísticas e de relatórios financeiros. Inclui os padrões, as convenções e as regras seguidos pelos contabilistas no registo e resumo das transacções e na preparação dos relatórios financeiros. Há muitos países que usam os International Financial Reporting Standards (IFRS, http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards), criados e mantidos pelo International Accounting Standards Board (http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board), que são outro quadro padrão de orientações contabilísticas e de relatórios financeiros.
- **Receitas do Programa** - Fundos ganhos pelo programa em favor do próprio programa. Podem, por exemplo, ser provenientes da cobrança de honorários por serviços ou da venda de mercadorias. Podem também resultar da venda de equipamentos adquiridos com fundos do programa e que já não sejam necessários. **Nota:** As receitas do programa diferem das actividades geradoras de receitas, em que os recipientes do programa ficam com as receitas ganhas.
- **Sistema de Contabilidade em regime de acréscimo** - Sistema de contabilidade que regista os eventos com base na actividade económica, e não na actividade financeira. No método contabilístico de acréscimo, os proveitos são registados quando obtidos e realizados, independentemente de quando o pagamento é efectivamente recebido.
- **Sistema de Contabilidade de Caixa** - Método contabilístico que regista os eventos financeiros com base nos fluxos e na situação em numerário. As receitas são registadas no momento em que são recebidas, e as despesas são registadas no momento do desembolso. Neste método, as receitas e despesas são também designadas entradas em caixa ou saídas de caixa. A contabilidade de caixa não reconhece as promessas de pagamento ou esperança de recebimento de dinheiro ou serviços no futuro, como débitos por liquidar ou créditos por receber, ou pagamentos adiantados e despesas acrescidas. Este sistema é mais simples para indivíduos e organizações que não têm um volume significativo deste tipo de transacções, ou quando o intervalo entre o início da transacção e o fluxo de caixa é muito curto.

2.2 Começar



A fase de adjudicação começa quando a USAID notifica que a organização foi seleccionada como finalista para a recepção de uma adjudicação. Geralmente, a notificação vai de um funcionário do gabinete de aquisições da USAID para a pessoa indicada na candidatura. Isto desencadeia uma série de acontecimentos, que podem abranger uma inspecção pré-adjudicação (2.3.1), negociações (2.4), e a conclusão da adjudicação. Algumas das tarefas que se iniciam nesta fase têm de estar concluídas antes da assinatura da adjudicação. Outras continuam durante a fase de arranque, como a reacção às conclusões/situações do estudo pré-adjudicação (2.4.2), mas todas as tarefas da fase de adjudicação têm normalmente de ser concluídas antes de se poder iniciar a fase de implementação.

Recorda-se que as notificações da USAID quanto às candidaturas a financiamento são de natureza preliminar, não garantindo a recepção dos fundos. Significam apenas que a análise de todos os documentos de candidatura está concluída e que a candidatura foi escolhida para finalista. A USAID pode depois avaliar se a organização tem capacidade (sistemas, procedimentos, controlos internos e directivas) para alcançar os objectivos do programa proposto na candidatura e se corresponde de forma aceitável aos requisitos de conformidade da USAID. Esta verificação denomina-se estudo pré-adjudicação (2.3.1).

Além disso, a USAID pode decidir financiar uma organização apenas se esta se comprometer a efectuar algumas modificações na proposta. Trata-se de uma oportunidade para se negociarem as condições específicas do acordo com a USAID.

Quando a organização concluir o estudo pré-adjudicação e ter chegado a acordo quanto ao programa, ao orçamento e aos objectivos, a USAID toma a decisão final de adjudicação, com base na disponibilidade de fundos e nas suas prioridades. Se o programa lidar com prioridades da USAID e houver financiamento disponível, a USAID concede a adjudicação. No entanto, a USAID pode decidir não financiar qualquer programa em qualquer momento deste processo. Os fundamentos para rejeição de adjudicação nesta fase podem ser um ou vários dos seguintes:

- Os resultados do estudo pré-adjudicação fazerem com que a USAID conclua que a organização não possui implementados sistemas, procedimentos, controlos internos ou directivas para gerir adequadamente os recursos da USAID ou para atingir os objectivos do programa proposto.
- A organização e a USAID não terem chegado a acordo quanto a aspectos específicos da adjudicação, como o orçamento, a zona geográfica a ser servida, a concepção do programa ou os seus objectivos.
- A USAID ter considerado outra(s) proposta(s) mais prioritária(s) ou com maior interesse.
- Os fundos disponíveis na USAID terem sido reduzidos ou reaplicados.
- O nome da organização figurar na lista de [Parceiros Excluídos](#) mantida pelo Gabinete de Controlo de Activos no Estrangeiro do Departamento do Tesouro, [na Lista de Cidadão Específicos e Pessoas Excluídas do Departamento do Tesouro](#), ou [na Lista Conjunta da ONU](#).

É importante abordar a fase pré-adjudicação cuidadosamente e realizar totalmente todas as tarefas (2.2.2) necessárias à conclusão da adjudicação. É uma fase que tanto pode ser rápida como ter grandes atrasos. As organizações têm boas hipóteses de receberem adjudicações quando chegam a ela, mas não devem criar expectativas demasiado elevadas. Note-se que é possível cancelar as

negociações em qualquer altura. Embora nada esteja assinado, a parceria com a USAID inicia-se nesta altura. É importante um trabalho diligente para que a USAID possa tomar uma decisão final favorável. Simultaneamente, é importante confirmar que a organização não promete algo que não possa cumprir. Se a USAID solicitar a aceitação de trabalho adicional ou modificações ao programa, é da responsabilidade da organização avaliar esse pedido e verificar se é ou não capaz de corresponder. Se se achar que o pedido implica maior financiamento ou afecta os objectivos, essa questão deve ser debatida com os negociadores da USAID. Uma organização que cumpra os compromissos ganha credibilidade e aumenta a possibilidade de obter financiamentos adicionais no futuro.

2.2.1 Preparação da Fase de Adjudicação

1. Atenção às diferenças entre Adjudicação e Obrigação.

As adjudicações têm dois valores importantes: o montante adjudicado e o montante obrigatório. O montante adjudicado (ou adjudicação) é a soma total que se prevê gastar ao longo da duração do projecto. O montante obrigatório é a soma destinada pela USAID ao projecto, que pode ser o montante total da adjudicação ou apenas uma parte. Em outras palavras, é o montante disponível para ser gasto pela organização em determinado momento. A USAID fornece (empenha) mais fundos em função das necessidades e da sua disponibilidade, partindo do princípio que o programa evolui de forma satisfatória. É importante notar que a USAID não pode empenhar o montante total da adjudicação.

Figura 1 - Exemplo de Cronograma da Obrigação

Apresenta-se abaixo o exemplo de um quadro de quando uma organização pode receber os montantes obrigatórios num prazo de três anos, com base numa adjudicação de 1 milhão de dólares.

	Data	Montante
Obrigação Inicial	1 Dez 06	US\$100.000
Obrigação após Aprovação do Plano de Trabalho	1 Jun 07	US\$400.000
Obrigação Ano 2	1 Jun 08	US\$300.000
Obrigação Ano 3	1 Jun 09	US\$200.000
Montante Total da Adjudicação		US\$1.000.000

Ao longo do período de vigência, é importante comparar as despesas reais com o montante obrigatório, para assegurar que não se ultrapassa esse valor. Recomendase que se notifique a USAID quando se gastar aproximadamente 75% do montante obrigatório, para que esta possa empenhar fundos adicionais. Qualquer despesa feita pela organização acima do montante obrigatório é por sua conta e risco! A USAID não reembolsa em caso algum montantes gastos para além do montante obrigatório.

Outra razão pela qual é importante acompanhar os fundos é por a USAID empenhá-los usando um "sistema de transferência antecipada". Tal define-se como a disponibilização de fundos para suportar futuras despesas por um período específico. Normalmente, a USAID não transfere fundos obrigatórios mais de 12 meses antes do final do ano fiscal a que sejam relativos. Por isso, gastar a obrigação anual em menos de 12 meses implica que a organização necessite de suspender as actividades ou de gastar mais por sua conta e risco. (Para mais informações, consultar <http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf>.)

2. Atenção à *Participação Substancial*.

A USAID tem vários métodos para financiar organizações que realizam os seus objectivos estratégicos. Um dos mecanismos é o Acordo Cooperativo, que dá à USAID o direito a uma importante participação na supervisão da implementação de determinados aspectos dos programas. O objectivo da cláusula de Participação Substancial nos ACs é o apoio à prossecução dos objectivos desses acordos. O ADS 303.3.11 descreve a participação substancial como limitada a: a) Aprovação do Plano de Implementação do Recipiente, b) Aprovação do Pessoal Chave Especificado, planos de monitorização e avaliação (M&E) e eventuais subrecipientes, c) Colaboração entre a Agência e o Recipiente ou Participação Conjunta, e d) autoridade da Agência para interromper imediatamente uma actividade de construção. A intenção é dar à USAID a possibilidade de se assegurar de que as actividades da adjudicação se mantêm coerentes com os objectivos estratégicos gerais, dando ao mesmo tempo às organizações flexibilidade suficiente para implementarem e inovarem, dentro dos limites desses objectivos estratégicos. Durante os primeiros passos da fase de adjudicação, é necessário estar-se esclarecido quanto ao nível de flexibilidade concedido pelo Acordo Cooperativo e quanto aos aspectos específicos que necessitam de análise e aprovação da USAID. (Para mais informações sobre participação substancial, consultar <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>.)

3. *Reacção às Conclusões do Estudo Pré-Adjudicação*.

Durante a fase pré-adjudicação, se a USG descobrir quaisquer deficiências, estas têm

de ser corrigidas de acordo com os termos da adjudicação. Algumas conclusões podem ser fáceis de corrigir, como a necessidade de introdução de folhas de ponto para o pessoal. Há outras que podem ser muito mais complexas e morosas, como a necessidade de instalação de um melhor sistema de gestão financeira. Deve-se consultar o AOTR se existirem dúvidas quanto ao que é esperado.

4. *Análise Cuidadosa do Acordo Cooperativo*

Há sempre pressão para se conseguir a assinatura de um acordo - tanto do pessoal da organização, que quer o acordo concluído, como, por vezes, por parte do pessoal da USAID. . A USAID pode pedir alterações em certos aspectos do programa que afectem as metas, o orçamento ou outro aspecto importante. Deve reflectir sobre estas mudanças e documentá-las. Elas deverão ser incorporadas na descrição do programa do seu Acordo Cooperativo antes da assinatura.

5. *Não Iniciar Logo a Implementação!*

Uma adjudicação assinada não significa "Avance!" Pode haver ainda muitas tarefas fundamentais de planeamento e aprovações a efectuar, e as despesas incorridas antes da data de arranque não são reembolsadas. [O Capítulo 3](#) cobre detalhadamente a fase de arranque. Esse capítulo deve ser revisto, e as expectativas dos parceiros e recipientes potenciais têm de ser geridas durante as fases de adjudicação e de arranque.

2.2.2 Cronograma e Quadro de Tarefas da Fase de Adjudicação

Figura 2 - Cronograma e Quadro de Tarefas da Fase de Adjudicação

Evento/Tarefa	Descrição	Cronologia	Referência
◊ A USAID informa que a organização foi seleccionada como finalista, através de notificação de ponderação para financiamento	O gabinete de aquisições da USAID contacta relativamente à candidatura a financiamento e informa que a organização foi escolhida para finalista. No entanto, a USAID não se compromete a financiar nesta altura.	Inicia-se algum tempo após o prazo final de candidatura	Secção 2.3
Estudo pré-adjudicação	Os sistemas, as políticas e as capacidades da organização são analisados por um auditor ou outro responsável aprovado pela USAID, para se verificar se correspondem aos requisitos mínimos para administrar correctamente financiamentos da USAID.	Imediatamente, conclusão obrigatória antes da adjudicação	Secção 2.3.1
Garantias pré-adjudicação	As garantias pré-adjudicação são vários compromissos que as organizações têm de assumir para ser elegíveis para financiamentos da USAID. Trata-se de formulários normalmente incluídos nos processos de candidatura. A USAID verifica se estão preenchidos antes da adjudicação.	Conclusão obrigatória antes da adjudicação	Secção 2.3.2
Negociação de detalhes do programa	A USAID pode solicitar modificações geográficas, técnicas, de objectivos, orçamentais ou outras às propostas, para as fazer corresponder aos seus objectivos estratégicos e prioridades. Espera-se que essas propostas de modificação sejam analisadas e que se verifique se as organizações ainda podem concluir os projectos com os mesmos orçamento, objectivos e cronograma.	Conclusão obrigatória antes da adjudicação	Secção 2.4
Início da reacção às conclusões do pré-adjudicação	Se o estudo pré-adjudicação resultar em quaisquer conclusões, USAID pede que esses pontos sejam corrigidos.	Imediatamente ou dentro do prazo especificado pela USAID	Secção 2.4.2
Indicação de Pessoal Chave	O pessoal chave inclui pessoas especificamente indicadas em cada acordo. Necessita de aprovação do AO.	As pessoas essenciais à fase de arranque devem estar nomeadas, se possível, no momento em que a adjudicação é assinada.	Secção 2.5.1
Análise final da USG e decisão de adjudicação	A USAID faz uma análise final ao seu orçamento e prioridades e aos outros finalistas da adjudicação, tomando depois a decisão final.	A cronologia depende da sobrecarga de trabalho da USAID e das prioridades	Capítulo 2
◊ Assinatura e anúncio da adjudicação	As organizações contempladas são notificadas, sendo enviada a versão final do acordo, para assinatura. Esta deve ser lida atentamente, confirmando-se se é compreendida e se se está totalmente de acordo com as suas condições gerais antes de ser assinada.	Seguem-se as etapas abaixo	Secção 2.6
Início da fase de arranque	Após a recepção do acordo final, espera-se que se iniciem as tarefas de planeamento para o arranque da adjudicação. Essas tarefas são delineadas no capítulo 3 .	Após a assinatura do documento do acordo final	Capítulo 3
Estabelecimento de acordos com parceiros	Os acordos com parceiros devem ser firmados recorrendo a um mecanismo apropriado, como um contrato, um MOU, etc.	Deve iniciar-se antes da implementação de actividades conjuntas	Secção 2.5.3

2.3 Fase Pré-Adjudicação

Quando uma organização é notificada de que é finalista de uma adjudicação, tem ainda de concluir várias tarefas antes de a USAID tomar a decisão final sobre se financia o programa. Ser seleccionada para finalista é um óptimo sinal, mas, como se disse acima, não significa que a organização já ganhou a adjudicação.

Antes da discussão dos detalhes da adjudicação, é provável que a USAID efectue um estudo pré-adjudicação e solicite a assinatura de garantias pré-adjudicação, medidas que toma para confirmar se a organização é capaz de gerir os recursos para o programa que foi concebido na candidatura, e que a ajudam a assegurar-se de que a organização pretende e tem capacidade para cumprir a regulamentação da USAID.

2.3.1 Estudo Pré-Adjudicação

Um estudo pré-adjudicação avalia as políticas, os sistemas, os procedimentos e as capacidades para gerir recursos da USAID da organização. Embora tal estudo possa cobrir vários aspectos, incluindo a estrutura, a gestão e a governação da organização, concentra-se normalmente nos procedimentos, políticas e controlos financeiros internos. A razão para tal destaque é simples: independentemente dos pontos fortes que a organização possa ter, a USAID não estabelece acordos com organizações que não demonstrem capacidade para administrarem fundos em completa conformidade com as regras e regulamentos da USAID.

Se o Oficial de Acordos (AO) determinar que é necessário o estudo pré-adjudicação, reúne uma equipa com as competências apropriadas para o efectuar. A equipa pode integrar:

- um membro da Equipa de Objectivo de Assistência (AOT);
- o AO ou substituto;
- o Responsável Financeiro (do Gabinete de Gestão, Gabinete do Director Financeiro [M/CFO] ou Gabinete do Controlador Regional ou de Missão) ou substituto; e
- um ou mais representantes do Gabinete de Gestão, Gabinete para as Aquisições e Assistência, Divisão de Auditoria e Apoio Contratual, Departamento de Gestão de Auditoria Contratual (OAA/CAM) ou o Inspector Geral Regional para a Auditoria com jurisdição, se adequado.

A equipa do estudo compara os sistemas do candidato com os padrões (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) contidos no ADS e apresenta as suas conclusões ao AO para análise e conhecimento. O AO efectua a avaliação final da adequação do candidato a receber uma adjudicação.

Estudo Pré-Adjudicação da Adequação do Sistema de Contabilidade

O Estudo Pré-Adjudicação para Organizações Sem Fins Lucrativos utiliza-se como base para a avaliação da capacidade de gestão financeira. Este formulário contém uma lista de critérios para determinar se determinado sistema contabilístico corresponde aos padrões mínimos de elegibilidade para financiamento da USG.

Esses padrões abrangem software de contabilidade adequado, directrizes escritas de gestão financeira e procedimentos contabilísticos. O estudo pré-adjudicação implica a avaliação de em que medida é que esses padrões existem nas organizações e são activamente implementados. Consultar o Formulário Padrão 1408, “Estudo Pré-Adjudicação do Sistema Contabilístico de Potenciais Contratantes” (por vezes designado SF-1408), on-line em <http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html>.

Apresentam-se a seguir as 15 perguntas do formulário. Ao avaliar cada ponto, o avaliador responde “Sim” ou “Não.” Se o sistema só corresponder parcialmente aos critérios de determinada pergunta, a resposta mais provável será “Não”, podendo o avaliador indicar posteriormente, num relatório, as necessidades de pessoal de contabilidade, de aquisições, de controlos internos ou de outras directrizes e procedimentos para a comprovação de boas práticas financeiras ou administrativas.

1. O sistema de contabilidade segue os princípios contabilísticos geralmente aceites aplicáveis nestes casos?

Os Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites, Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) são um quadro de orientações contabilísticas e de relatórios financeiros. Inclui os padrões, as convenções e as regras que os contabilistas devem seguir no registo e resumo das transacções e na preparação dos relatórios financeiros. O avaliador deve determinar se a totalidade do sistema “passa” ou “chumba” em relação a estas práticas aceites.

2. O sistema contabilístico prevê:

- *2a - Separação adequada das despesas directas e indirectas.*

O sistema e os procedimentos contabilísticos devem identificar e registar separadamente os custos directos e indirectos. Quando uma despesa directa é directamente imputável a um projecto específico, considera-se um "custo directo". Se a organização tiver vários projectos, e despesas não directamente imputáveis a um único projecto, elas consideram-se "custos indirectos". O sistema contabilístico tem de ter capacidade para catalogar as despesas desta forma, e a organização tem de definir claramente quais os custos que são considerados directos e indirectos. (Para dicas sobre como imputar despesas partilhadas de projectos, ou indirectas, ver a [secção 4.3.1.6](#)).

- *2b - Identificação e acumulado de despesas directas por contrato.*

Para os custos directos que sejam atribuíveis a um programa específico, o sistema deve estar apto a apresentar o que são esses custos e o total gasto até ao momento.

- *2c - Um método lógico e coerente para a atribuição dos custos indirectos aos objectivos de despesa intermédia e final. (Um contrato é um objectivo de custos final).*

- *2d - Acumulação de despesas sob controlo do livro de razão geral.*

O sistema deve ser capaz de apresentar relatórios das despesas incorridas em toda a organização. Nestas se incluem os custos externos aos projectos, e tanto os custos directos como indirectos.

- *2e - Um sistema de registo de ponto que atribua o tempo de trabalho dos funcionários a objectivos de custos finais ou intermédios.*

O sistema tem de conter um elemento de registo de tempos que relacione as horas de cada empregado com projectos específicos ou actividades dos projectos. Mas este atributo não é exclusivo ao sistema contabilístico. A organização tem de ter processos para os empregados

preencherem folhas de ponto e anotarem as horas que são atribuídas às diferentes actividades ou projectos. Mesmo que o sistema contabilístico o possa fazer, os inspectores podem não aprovar organizações que não possuam orientações escritas e usem activamente este processo para o controlo do tempo dos empregados.

- *2f - Um sistema de distribuição da mão-de-obra que debite o trabalho directo e indirecto aos respectivos objectivos de custo.*

À semelhança de 2e, acima, mas, para além de registar o tempo, o sistema tem de ser capaz de imputar estes custos a diferentes projectos. Nisto se incluem também os custos indirectos. Por exemplo, se se tiver uma secretária para prestar apoio administrativo ao pessoal que trabalhe em vários projectos, não sendo o seu tempo facilmente atribuível a um deles, o tempo dessa funcionária pode fazer parte dos custos indirectos.

- *2g - Determinação provisória (pelo menos mensal) dos custos imputados a um contrato através de lançamentos de rotina nos livros de contas.*

O inspector verifica as orientações, os procedimentos e os registos do historial para determinar se se está a fazer a reconciliação dos livros de contas pelo menos mensalmente.

- *2h - Exclusão nas despesas debitadas a contratos governamentais dos montantes não admissíveis da OMB A-122, Anexo B, ou outras disposições contratuais.*

O inspector examina as orientações para aquisições para determinar como os custos não admissíveis - artigos não cobertos pela USAID - são definidos e identificados. O sistema de notificação deve impedir tais despesas de serem debitadas à USAID, devendo ser definidas orientações que impeçam à partida que tais bens sejam adquiridos. (Para mais informações sobre custos admissíveis, ver [secção 4.3.2.2](#).)

- *2i - Identificação dos custos por alíneas do contrato e por unidades (como se cada unidade ou alínea fosse um contrato*

diferente), caso tal seja exigido pelo contrato/adjudicação proposto.

O sistema contabilístico deve estar apto a articular o orçamento original (o que conste do Acordo Cooperativo) com cada transacção específica. Por exemplo, se o orçamento incluir a compra de 300 unidades a US\$2 cada uma, o sistema de contabilidade tem de poder mostrar o custo real e a quantidade adquirida dentro do processo de registo da transacção.

3. O sistema contabilístico prevê as seguintes informações financeiras:

- 3a - Exigidas pela OMB A-110, *Sistemas Padrão de Informações Financeira*.

Visa-se determinar se o sistema produz relatórios em conformidade com o estabelecido no acordo - especialmente quanto à apresentação de despesas e à gestão adequada do processo de desembolso de fundos. (Para mais informações sobre os requisitos de notificação das adjudicações, ver [capítulo 5](#).)

- 3b - Exigidas para fundamentar pedidos de pagamento de reembolsos.
- 3c - Exigidas para fundamentar pedidos de pagamento adiantado.

Quando se solicitam adiantamentos ou reembolsos para os programas, tem de se comunicar a situação de dispêndio dos fundos recebidos até à data e as necessidades de financiamento previstas para o período seguinte (um a três meses ou mais, dependendo do montante dos adiantamentos autorizado pela USAID). Este critério serve para avaliar se os sistemas estão aptos a apresentar correctamente as despesas recentes e de prever os próximos custos.

4. O sistema de contabilidade foi concebido e são mantidos registos de forma a que se gerem dados adequados e fiáveis para serem utilizados na definição de preços das aquisições seguintes?

O sistema não pode apenas servir para controlar as contas correntes. Os dados do historial de custos armazenados pelo sistema podem ser um excelente recurso para se calcularem os custos a assumir por tarefas adicionais. Por exemplo, se o projecto prestar serviços de saúde em determinado distrito e a USAID manifestar interesse em alargá-los a outro, podem-se

extrair os dados históricos do sistema para ajudar a fornecer previsões de custos fiáveis relativamente à actividade adicional.

5. O sistema contabilístico está actualmente em funcionamento pleno? Se não, descrever no texto da Secção I quais as partes que estão (1) a funcionar, (2) implementadas mas ainda não em funcionamento, (3) previstas, ou (4) inexistentes.

Se estiver em curso a melhoria do sistema quando a análise ocorrer, é uma oportunidade para o inspector registar os progressos que se estão a fazer e o cronograma previsto para a conclusão dos melhoramentos.

Resultados do Estudo Pré-Adjudicação

O inspector apresenta depois um relatório à USAID com os resultados do estudo pré-adjudicação, com base no qual esta escreve uma carta ao candidato comunicando-lhe eventuais deficiências ou pontos fracos. O candidato tem então oportunidade de responder e esclarecer quaisquer questões. A USAID toma em linha de conta a auditoria como um dos factores da sua decisão final de financiamento. Uma explicação mais detalhada sobre como reagir aos resultados do estudo pré-adjudicação é apresentada na secção sobre o tratamento a dar às situações/ conclusões desse estudo ([2.4.2](#)).

2.3.2 Garantias Pré-Adjudicação

As garantias, promessas e outras declarações pré-adjudicação são compromissos que as organizações têm de assumir antes de receberem financiamentos da USAID.

Encontrar On-Line

SF-424B Garantia de Conformidade
<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424B-V1.1.pdf>

Trata-se de declarações que estão normalmente incluídas num formulário, o Formulário Padrão SF-424B, que é assinado pelo director executivo ou por outro funcionário superior responsável da organização, e atestam que ela:

- vai cumprir todos os regulamentos e requisitos necessários da USAID;

- tem capacidade para completar com sucesso o programa; e
- pretende cumprir todos os requisitos da USAID para a monitorização do programa.

Em muitos casos, é necessário apresentar este formulário quando se efectua a candidatura a uma adjudicação. Se isso não acontecer, a USAID pode solicitar que ele seja assinado durante a fase de adjudicação.

Estas garantias incluem, nomeadamente, declarações que a organização:

- possui os fundos ou recursos necessários para corresponder a quaisquer compromissos de custos comparticipados ou de compensação que aceite assumir;
- autoriza à USAID o acesso e o exame de todos os registos, livros, comprovativos ou documentos relativos à adjudicação;
- possui ou vai criar um sistema de contabilidade adequado;
- possui ou vai criar salvaguardas para impedir os empregados de utilizarem os seus cargos para fins que constituam ou aparentem ser conflitos de interesses pessoais ou organizacionais ou ganhos pessoais;
- cumprirá a legislação dos EUA relativa à não discriminação com base no sexo, raça, religião, cor ou origem nacional, entre outros;
- vai cumprir todos os requisitos de auditoria da USAID; e
- abrirá uma conta bancária separada para o projecto (ausência de mistura de fundos).

A USAID requiere que determinadas disposições padrão figurem nas sub-adjudicações, mas não exige formulários de garantia dos subrecipientes. No entanto, as boas práticas da actividade ditam que essas garantias abranjam as sub-adjudicações, apesar do facto de não serem exigidas pela USAID.

2.4 Fase de Negociação

Antes de concluir a adjudicação, a organização tem oportunidade de negociar com a USAID as condições gerais do acordo de adjudicação, inclusivamente quando é que a organização vai receber o financiamento e quais as questões administrativas que terá de resolver para ser elegível para receber a adjudicação.

Esta secção analisa estes pontos e dá uma perspectiva do que se pode esperar.

Cada negociação é diferente, pelo que é necessário estar-se preparado para se ser flexível. Além disso, lembra-se que chegar a acordo com a USAID não significa necessariamente que se vai receber financiamento. Como já se disse, a USAID reserva-se o direito de selecção final com base nas suas prioridades e nos recursos disponíveis.

2.4.1 Negociação de Mudanças no Programa

A candidatura apresentada pela organização é metodicamente revista e avaliada pelos peritos técnicos da USAID. A USAID pode convidar também funcionários do país anfitrião e outros peritos externos a participarem no processo de análise, para assegurar a coerência com as prioridades de desenvolvimento desse país e uma perspectiva mais adequada e abrangente. Os peritos podem dar sugestões e recomendações para melhorar o programa proposto. Durante a fase de negociação, a USAID pode solicitar a modificação de certos aspectos do programa com base nestas análises.

Exemplos de modificações que podem ser solicitadas pela USAID:

- Mudança dos objectivos de desempenho.
- Aumento, redução, ou mudança das áreas geográficas visadas.
- Revisão da selecção de sub-adjudicatários (por razões como o mau desempenho de sub-adjudicatários propostos em outras adjudicações financiadas pela USAID).
- Modificação do pessoal chave proposto (por exemplo, se pessoas indicadas não possuírem as qualificações necessárias).
- Remoção de artigos do orçamento que sejam inadmissíveis face aos regulamentos da USAID ou redução de outros considerados excessivos.
- Mudança de grupo(s) alvo de recipientes.
- Escolha de uma concepção de programa específica ou de um currículo de formação/instrução específico (por exemplo, se existir um que o governo anfitrião prefira).
- Adição, remoção ou modificação de actividades específicas.
- Replaneamento de actividades e/ou estratégias de forma a corresponderem melhor às práticas aprovadas ou aceites no país.

- Redução do orçamento ou de alíneas de artigos específicos do orçamento para reduzir os custos.
- Adição de estratégias que tenham em conta questões transversais específicas, como o género, o ambiente, etc.

Durante esta fase de negociação, é necessário analisar cuidadosamente as mudanças solicitadas e ter em conta o seguinte.

- A modificação proposta afecta os objectivos?
- Afecta o orçamento?
- Afecta as operações?
- Afecta o cronograma de implementação?
- Exige outros subrecipientes?
- Exige mudanças de pessoal?
- A organização é capaz de implementar as modificações solicitadas?

Por exemplo, partamos do princípio de que se implementa propositadamente um programa numa aldeia específica onde já se efectuam actividades similares, mas a uma escala mais reduzida. Na resposta à proposta, a USAID constata que já tem um parceiro na área proposta, mas que identificou uma zona não coberta em outro distrito, e solicita que o programa seja implementado nessa região em vez da proposta.

Antes de se aceitarem modificações e de se assinar uma adjudicação, a organização requerente deve analisar a nova região para verificar se a demografia é semelhante. Há vários factores, como uma população maior, por exemplo, que podem gerar oportunidades de se alcançar objectivos mais ambiciosos, enquanto uma população inferior pode implicar que vai haver dificuldades em se atingirem os objectivos originalmente propostos. Além disso, a organização pode ter de procurar subrecipientes na nova área. De acordo com o local, em comparação com o originalmente proposto, pode ser necessário aumentar ou reduzir os montantes previstos para transportes e outros custos operacionais. Em alguns casos, podem existir várias incógnitas que dificultem uma resposta no prazo solicitado pela USAID.

Se for esse o caso, é necessário que se fale com o contacto na USAID. Este pode ter dados que possam ajudar ou, se for necessário cumprir uma data de conclusão de adjudicação que não dê tempo suficiente para se recolherem as informações necessárias, pode permitir que esses problemas sejam tratados através de uma modificação à descrição do programa após a adjudicação ser efectuada.

O objectivo da USAID é simples - alcançar acordo quanto a programas que, simultaneamente, correspondam às suas prioridades e possam, de forma realista, ser realizados, tendo em conta o orçamento e o cronograma da adjudicação. É missão da organização incorporar as modificações pedidas na descrição do programa, assegurando-se de que são adequadas e realizáveis.

2.4.2 Reacção às Conclusões do Estudo Pré-Adjudicação

As organizações recebem normalmente os resultados de estudo pré-adjudicação numa carta que pormenoriza todas as "conclusões" ou "deficiências" nos seus sistemas. **Os acordos estabelecem, na secção "Condições Especiais de Adjudicação", que essas deficiências devem ser resolvidas num determinado prazo após a data da entrada em vigência para que se possa continuar a receber financiamento, e por vezes incluem mesmo as conclusões. No entanto, é possível que o AO ou o AOTR concedam mais tempo para colmatar tais deficiências.** Como se disse acima, há conclusões que são fáceis de tratar, mas que é mais dispendioso e moroso efectuar. Trata-se de um aspecto importante a ter em conta durante a fase de negociação. Se a USAID elencar determinadas conclusões que exijam que a organização suporte despesas adicionais, é possível a esta solicitar que a adjudicação seja reajustada para cobrir esses custos total ou parcialmente. Por exemplo, se a USAID exigir um importante melhoramento do sistema contabilístico, é possível incluir parte da respectiva despesa como custo indirecto, fazendo com que a adjudicação a cubra parcialmente.

É importante ter em conta que, até a USAID assinar de facto a adjudicação, há sempre possibilidade de ela não ser concedida. Por isso, se a organização assumir despesas importantes antes da assinatura da adjudicação, como rever o sistema de contabilidade ou contratar consultores para implementarem novos sistemas, fá-lo por sua conta e risco.

Após a conclusão e a assinatura da adjudicação, a organização tem de reagir às conclusões o mais depressa possível. A não resolução dos problemas encontrados no estudo pré-adjudicação no prazo concedido pode resultar na rescisão da adjudicação.

Nessa altura, a USAID pode 1) efectuar uma análise subsequente, específica ao projecto, ou 2) pedir à organização que inclua uma análise das correcções implementadas no seu próximo relatório anual. Para o fazer, a organização tem de fornecer ao auditor o relatório do estudo pré-adjudicação e os detalhes das correcções efectuadas, antes de ser efectuada a auditoria anual normal. O auditor pode então anexar ao relatório final de auditoria uma declaração onde afirme se os problemas pré-adjudicação foram ou não resolvidos. (Para mais informações sobre a efectivação das auditorias anuais, ver o [capítulo 5](#)).

2.5 Outras Actividades Relacionadas com a Pré-Adjudicação

Ao abrigo dos Acordos Cooperativos, a USAID tem responsabilidades claramente definidas para rever e aprovar certos aspectos dos programas. Designadas como “participação substancial”, podem abranger:

- aprovação do Plano de Implementação;
- aprovação do Pessoal Chave Especificado;
- aprovação do Plano de Monitorização e Avaliação (M&E);
- colaboração entre o organismo e o recipiente ou Participação Conjunta; e
- autoridade do organismo para suspender imediatamente actividades de construção.

Cada uma destas áreas é analisada em pormenor neste capítulo.

2.5.1 Nomeação de Pessoal Chave e Requerimento de Modificações

Num pedido, a USAID pode designar certos cargos na equipa do projecto como "Pessoal Chave". Estes cargos, identificados como funções de liderança, são considerados essenciais para a correcta implementação de todo o projecto. É importante notar que o termo "Pessoal Chave" é frequentemente aplicado tanto a cargos nos projectos como a pessoas que preenchem vagas específicas.

Normalmente, as organizações identificam e propõem pessoas para assumirem esses cargos de Pessoal Chave na candidatura ao

No Acordo

A cláusula de Pessoal Chave encontra-se normalmente na secção Participação Substancial do Quadro A. A cláusula contém tanto as condições dos requisitos como a lista do Pessoal Chave indicado no acordo.

financiamento. Se ninguém tiver ainda sido escolhido no momento da candidatura, a vaga por preencher pode ser designada como "a determinar" (TBD). Neste caso, pode-se prosseguir o recrutamento para a função. Após a pessoa pretendida ser encontrada, tem de se pedir aprovação. Se pessoas indicadas na proposta já não se encontrarem disponíveis quando começar a fase de adjudicação, terão de se recrutar candidatos alternativos a apresentar ao AO para aprovação. De forma similar, todas as modificações propostas ao Pessoal Chave nomeado no Acordo Cooperativo têm de ser aprovadas pelo AO.

Nota: É o AO quem aprova todas as mudanças de Pessoal Chave, salvo se tiver sido delegada por escrito essa autoridade no AOTR.

Quando ocorrem mudanças no Pessoal Chave (por exemplo se uma pessoa identificada como tal no Acordo Cooperativo se demitir, for demitida ou se encontrar indisponível), o AOTR deve ser notificado imediatamente. Em casos de rescisão do contrato de trabalho, convém verificar que se sigam os procedimentos dos Recursos Humanos (HR) da organização.

O próximo passo a dar é efectuar um concurso aberto e justo para recrutamento de substitutos. É importante que se sigam as orientações de HR da organização e que se documente todas as etapas do processo. Após a selecção de um candidato, pode-lhe ser apresentada uma proposta condicional de emprego que estabeleça que o AO tem de aprovar essa escolha. O AOTR pode pretender conhecer o candidato e até participar nas entrevistas finais. Os pedidos de aprovação devem ser apresentados ao AO, com cópia para o AOTR e devem incluir o CV da pessoa a contratar, bem como a explicação das razões pelas quais se pensa que é adequada para o cargo. É possível utilizar o Formulário Padrão SF-1420 para resumir as informações, mas não é exigido.

O AOTR analisa depois a escolha e reencaminha-a para o AO com recomendação de aprovação ou de recusa da modificação.

Encontrar On-Line

Formulário 1420-17 - Folha de Dados Biográficos de empregado de prestador de serviços
<http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf>
 (abra-se como documento WORD com macros)

Se o AOTR tiver receios, pode querer discuti-los com a organização antes de pedir a aprovação final do AO. O AOTR não põe em causa o porquê de se recomendar uma pessoa em vez de outra, só pretende confirmar se o novo candidato preenche os critérios de qualificação estabelecidos para determinado cargo de Pessoal Chave. O AOTR pode também pretender verificar se o concurso para preenchimento do cargo foi justo e correspondeu aos padrões e às práticas do país.

Finalmente, o AOTR tem de apresentar ao AO um pedido de modificação do acordo para documentar formalmente as modificações no Pessoal Chave. Essa modificação formal pode efectivar-se em data posterior.

2.5.2 Recuperação de Custos Indirectos

Uma organização com mais de um projecto incorre em três categorias de despesas:

- **Custos directos do projecto** - Despesas claramente atribuíveis a um projecto específico, como pessoal dedicado privativo, espaço das instalações utilizado pelo pessoal do projecto ou equipamentos específicos e abastecimentos usados apenas por um único projecto.
- **Custos indirectos ou partilhados do projecto** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas difíceis de atribuir a um projecto específico, como utilidades ou pessoal de apoio administrativo partilhados com outros projectos
- **Custos externos ao projecto** - Despesas organizacionais legítimas, mas que não são relacionadas com nenhum projecto específico ou constituem custos não “admissíveis”.

Muitos dos custos de projecto enquadram-se facilmente na categoria de custos directos, enquanto os custos externos aos projectos são normalmente evidentes. A atribuição

dos custos indirectos dos projectos, contudo, necessita de um método para ser efectuada de forma justa.

Uma das perspectivas será atribuir os custos indirectos ou partilhados dos projectos utilizando uma percentagem correspondente ao número de funcionários de cada projecto em relação ao número total de empregados. Outra forma de o fazer é atribuir espaços dedicados nas instalações. Para isso, é preciso determinar as zonas das instalações que são dedicadas a cada projecto específico, como o espaço consagrado ao seu pessoal privativo, e as zonas que são partilhadas, como as salas de reuniões ou a recepção. Nas áreas dedicadas a projectos específicos é preciso calcular a superfície atribuída a cada projecto. Pode-se até dividir o espaço ocupado por pessoas que distribuam o seu horário por vários projectos, com base numa percentagem dos tempos que dediquem a cada projecto. É necessário calcular a superfície atribuída a cada projecto e também a percentagem da superfície total que é dedicada a cada projecto.

Por exemplo, vejamos um gabinete de 1.000 metros quadrados que alberga dois projectos: oitocentos metros quadrados estão atribuídos aos projectos individualmente, enquanto o resto é partilhado. No espaço dedicado, há 600 m² para um projecto e 200 para outro. Isto implica que 75% do espaço total seja debitado ao primeiro projecto (750 metros quadrados), e 25% ao segundo (250 metros quadrados). Estas percentagens podem também ser usadas como base de atribuição de custos das outras despesas partilhadas.

Não há um método único correcto para a atribuição dos custos partilhados, mas o que for utilizado pela organização no seu cálculo tem de ser claramente documentado. Isso serve para demonstrar que os recursos dos projectos são usados correctamente e que os custos são distribuídos de forma razoável. Claro que, quando os projectos e os fluxos de financiamento se modificam, as fórmulas têm de ser ajustadas para corresponder. O [Capítulo 4](#) trata deste ponto mais detalhadamente.

Estabelecer - e manter Actualizadas Retirar Keep - Directrizes para o Cálculo dos Custos Indirectos ou Partilhados

Tendo em conta estas linhas de orientação, é necessário definir directivas que definam o seguinte:

- quais os custos específicos e recursos que são considerados “partilhados”;

- como é que a organização partilha os custos entre os vários projectos; e
- em que circunstâncias é que estas directivas serão revistas.

Assinatura de NICRA

Outra forma que algumas organizações utilizam para tratar dos custos indirectos é o estabelecimento com a USAID de um Acordo de Taxa de Custos Indirectos Negociada (NICRA). Os NICRA definem uma fórmula através da qual as organizações podem recuperar os custos partilhados ou indirectos do projecto que acumulem na execução dos seus contratos financiados pela USAID.

A USAID permite às organizações o estabelecimento de NICRA com base em várias considerações, nomeadamente a natureza e o objectivo da adjudicação e a justificação para a necessidade desse estabelecimento. Se a USAID estiver pronta a apoiar o pedido de NICRA, é necessário ter disponíveis os dados de apoio necessários para a definição da respectiva fórmula. O sistema contabilístico tem também de estar apto a identificar e registar separadamente os custos do projecto directos e indirectos.

Em alguns casos, a USAID permite às organizações que estabeleçam um NICRA provisório, a rever no prazo de um ano para se estabelecer uma taxa final. Após essa taxa final estabelecida, pode ser usada como taxa de custos indirectos para outras adjudicações da USAID. Por outras palavras, não será necessário estabelecer um novo NICRA para cada adjudicação. Os NICRAS são revistos e corrigidos anualmente.

Os AO podem aconselhar sobre se e como proceder ao estabelecimento de um NICRA. As organizações financiadas pela USAID e não sedeadas nos EUA podem ter de consultar cada uma das suas missões para estabelecerem um NICRA. Se as organizações não estabelecerem o NICRA durante a fase de negociação, podem solicitá-lo mais tarde.

Nota: Um NICRA pode simplificar o reembolso das despesas gerais em certos projectos financiados pela USAID. No entanto, se a organização tiver projectos financiados por outros doadores, se o seu NICRA cobrir apenas as despesas da sede ou se se pretender verificar se o NICRA cobre adequadamente as despesas partilhadas, continua a ser necessário fazer a imputação

dos custos partilhados. Por isso, e independentemente de se ter NICRA ou não, é sempre um bom acto de gestão estabelecer uma directiva para a atribuição das despesas partilhadas dos projectos.

2.5.3 Sub-acordos e Sub-recipientes

Durante a fase de adjudicação, é importante iniciar o processo de estabelecimento e/ou formalização de relações com os subrecipientes. Tal como para o Pessoal Chave, é necessária a aprovação da USAID antes de se assinarem sub-acordos com subrecipientes. Se estes estiverem indicados na proposta e no orçamento aprovados, pode-se avançar para esses sub-acordos. Se não estiverem indicados, será necessário um pedido específico de aprovação pelo AO para cada subrecipiente.

Os subrecipientes são organizações às quais os adjudicatários prestam assistência financeira, sob a forma de dinheiro ou de bens, ao abrigo das suas adjudicações financiadas pela USAID. Os sub-adjudicatários são subrecipientes, tal como qualquer organização mobilizada pelo adjudicatário para o ajudar a implementar o projecto.

No entanto, os exemplos seguintes não são considerados subrecipientes, não necessitando portanto de aprovação da USAID:

- a empresa à qual se adquire material de escritório;
- a escola a que se paguem propinas referentes a crianças órfãs e vulneráveis; ou
- uma organização comunitária/ONG a que se preste apoio para o reforço da capacidade institucional.

Embora só os subrecipientes necessitem de aprovação da USAID, continuam a ser necessárias buscas anti-terrorismo para os subrecipientes e fornecedores potenciais. Para se comprovar que se verificou se alguém é inelegível, é necessário conferir várias fontes diferentes:

- 1) Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas - <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>;

- 2) Lista Integrada das Nações Unidas sobre a Al-Qaida e os Taliban - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>;
- 3) Lista de Parceiros Excluídos (EPLS) - <http://www.epls.gov>; e
- 4) quaisquer informações complementares sobre pessoas ou entidades proibidas que sejam fornecidas pela USAID ao adjudicatário.

Relembremos:

Para prestadores, quer forneçam bens ou serviços, é sempre necessária nota de encomenda ou contrato, e têm de ser escolhidos através de concurso público de acordo com o processo e os procedimentos estabelecidos pela organização e vertidos no manual de aquisições da mesma.

2.5.4 Requisitos dos Subrecipientes

Há requisitos especiais que têm de ser cumpridos pela organização quando parte da sua adjudicação da USAID vai para subrecipientes.

A USAID tem uma relação contratual com o recipiente principal. Ao abrigo desse acordo, tem de obedecer a vários requisitos e disposições que são especificados ou referidos no mesmo.

O subrecipiente tem com o recipiente uma relação semelhante à que este tem com a USAID. Como a USAID não tem relações directas com os subrecipientes, o recipiente principal é responsável por confirmar que todas as disposições obrigatórias e cláusulas importantes da adjudicação se apliquem a eles. A forma mais fácil de o fazer é através de sub-acordos que especifiquem e/ou refiram os requisitos e as práticas a serem cumpridas pelos subrecipientes.

As áreas abaixo são as principais a tratar pelos parceiros principais quando seleccionam e controlam os subrecipientes.

Processo de Selecção de Subrecipientes

- **Processo de Selecção** - O recipiente principal tem de usar um método de selecção pré-estabelecido e de

documentar adequadamente todas as decisões do processo. As práticas que se sugerem para a escolha de subrecipientes abrangem a emissão de Solicitação de Candidatura (RFA) ou a abertura directa de concurso público junto de organizações com as competências pretendidas.

- **Avaliação Pré-Adjudicação** - antes de se tomar a decisão final, é necessário avaliar os sistemas financeiro e de gestão dos possíveis subrecipientes e a sua capacidade para implementarem as actividades e obterem os resultados desejados. Se possível, convém visitar os finalistas para verificar melhor se são adequados.
- **Aprovação da USAID** - A USAID tem de aprovar os subrecipientes antes de estes poderem receber fundos. Caso se indiquem subrecipientes na proposta e no orçamento originais, estes são normalmente aprovados no acordo, mas é necessária a aprovação do AO para subrecipientes não incluídos no Acordo Cooperativo.
- **Acordo** - quando se efectua uma sub-adjudicação, utiliza-se uma Convenção Padrão de Subvenção, uma Convenção

Pontos Necessários em Acordos com Sub-recipientes em Projectos Financiados pela USAID

A USAID publica dois documentos importantes que são úteis na concepção de sub-acordos:

- ▶ Disposições Padrão Obrigatórias para ONGs Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)
- ▶ Disposições Padrão Obrigatórias para ONGs Não Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)

1. Escolher o documento aplicável de acordo com a sede do subrecipiente ser ou não nos EUA. Não importa se a organização interessada tem sede nos EUA, porque os requisitos para os subrecipientes podem ser diferentes dos seus.
2. Incluir todas as disposições "obrigatórias" na primeira secção do documento.
3. Incluir todas as disposições apresentadas em "Obrigatórias se Aplicáveis" que se apliquem ao subrecipiente. Cada disposição esclarece quando é que é aplicável.

Subvenção com Obrigações Determinadas ou um subcontrato quando é necessário um mecanismo legalmente vinculativo. Memorandos de Entendimento (MOU) ou outros pactos menos formais não se consideram meios apropriados para obrigar os subrecipientes, por não serem legalmente vinculativos. Antes de se assumir uma relação contratual, é necessário verificar se todas as partes compreendem as obrigações legais que ela implica.

Planeamento e Implementação

- **Requisitos e Regulamentação** - É necessário verificar a adjudicação para determinar quais as disposições que também se aplicam aos subrecipientes e analisar com estes os requisitos e os regulamentos da USAID relativos ao tipo de sub-acordo com eles firmado. Exemplos:
 - **Aquisições** - Verificar se os subrecipientes estão ao corrente dos princípios de custos para custos admissíveis e de que há mecanismos para comprovar as acções de aquisição.
 - **Marcas e Rotulagem** - Verificar se os subrecipientes compreendem os requisitos de marcas e rotulagem.
- **Custos participados** - Qualquer custo participativo referente a subrecipientes tem de ser somado e aplicado à contribuição de custo participativo da organização, se existir. Por isso, é necessário trabalhar com os subrecipientes no registo de coisas como horas de voluntariado e outras contribuições em espécie.

Relatórios

- **Cronogramas** - Deve-se criar uma agenda para a apresentação de todos os relatórios necessários. Deve-se fixar aos subrecipientes prazos que permitam à organização receber os relatórios com antecedência suficiente para os poder analisar e reflectir nos seus próprios relatórios para apresentação à USAID.
- **Auditorias** - Deve-se determinar se os subrecipientes vão necessitar de auditorias externas. O limite de despesas para ONGs estrangeiras a partir do qual são necessárias auditorias é de US\$300.000 para cada ano. Para ONGs com sede nos EUA, é de US\$500.000. Este montante limite abrange a totalidade dos financiamentos do Governo dos EUA, e não apenas os que o subrecipiente receba do recipiente no âmbito da sua adjudicação.

Pós-Adjudicação

- **Encerramento** - Os subrecipientes devem efectuar o encerramento financeiro, preencher todos os documentos que é necessário entregar e esclarecer o que pretendem fazer com os equipamentos ou bens de inventário adquiridos com fundos da USAID. Por isso, é necessário que encerrem antecipadamente as suas actividades.
- **Registos** - Deve-se verificar se os subrecipientes sabem a documentação que devem conservar e por quanto tempo (normalmente três anos após a apresentação do relatório final).

2.6 Compreensão do Acordo Cooperativo

A fase de adjudicação termina quando é formalmente assinado o acordo entre a USAID e a organização. O acordo contém as expectativas e a regulamentação que regem a adjudicação.

Esta secção do *Guia* analisa os Acordos Cooperativos, que é o tipo de acordo normalmente usado pela USAID. Algumas Missões, por procedimento de rotina, solicitam uma conferência pós-adjudicação, para analisar o Acordo Cooperativo em conjunto com o recipiente. Caso tal não aconteça, é possível pedir a sua realização.

É necessário analisar o acordo com tempo logo que é recebido e manter um exemplar acessível, para se poder consultar o clausulado regularmente. Efectivamente, todos os membros das equipas de gestão dos projectos devem lê-los na íntegra.

2.6.1 Fundamentos do Acordo Cooperativo

Quando se assina um Acordo Cooperativo com a USAID, a organização fica legalmente obrigada a cumprir as suas normas e regulamentos. Alguns destes são claramente articulados, enquanto outros podem ser incorporados por referência. É necessário cumpri-los todos, e pode haver penalidades para o seu incumprimento, mesmo que não intencional.

Simultaneamente, o Acordo Cooperativo também protege a organização. Por exemplo,

há cláusulas que proíbem a USAID de exigir relatórios às organizações de forma exagerada, e outras que estabelecem que as organizações não podem ser obrigadas a implementar programas contra a sua vontade. Por isso, é igualmente importante conhecer tanto os direitos como as obrigações presentes no Acordo Cooperativo.

O que é um Acordo Cooperativo?

O acordo esquematiza o relacionamento entre a organização e a USAID e estabelece o seguinte:

1. qual é o financiamento que é prestado pela USAID à organização;
2. o que é que se espera que a organização consiga com o financiamento, e como esta planeia fazê-lo;
3. o período de tempo durante o qual a USAID prevê prestar apoio ao programa;
4. quem, na organização, é o principal responsável pelo sucesso do programa;
5. quem, na USAID, é responsável pelo apoio e supervisão do programa;
6. o que é necessário fazer para solicitar e receber fundos;
7. qual o papel a desempenhar pela USAID na execução do programa;
8. quais as obrigações da organização para com a USAID durante a vigência do programa;
9. quais as obrigações da organização para com a USAID após a conclusão do programa;
10. os direitos específicos e a proteções aplicáveis à organização;
11. os procedimentos para as diferentes comunicações entre a organização e a USAID; e
12. as consequências e contingências se a organização não cumprir as suas obrigações, se a organização desejar rescindir o acordo ou se a USAID extinguir o programa.

Cada Acordo Cooperativo tem ligeiras diferenças. As secções abaixo do Acordo Cooperativo foram previstas para referência geral. É no entanto de notar que o que é especificamente disposto em cada Acordo Cooperativo são as obrigações legais de cada organização para com a USAID.

2.6.2 Acordo Cooperativo da USAID

O Acordo Cooperativo da USAID tem quatro secções principais:

1. [Carta de Adjudicação](#)
2. [Anexo A](#) - Cronograma
3. [Anexo B](#) - Descrição do Programa
4. [Anexo C](#) - Disposições Padrão

Embora o Acordo Cooperativo varie em função das adjudicações, os resumos seguintes descrevem os conteúdos gerais de cada uma das secções acima. Há importantes diferenças entre os acordos para ONGs sedeadas e para ONGs não sedeadas nos EUA, que estão presentes na secção das Disposições Padrão. Essas diferenças são aqui analisadas resumidamente, sendo as Disposições Padrão Comuns da USAID incluídas no [Anexo 2](#).

Encontrar On-Line

- ▶ USAID ADS Capítulo 303 - Doações e Acordos Cooperativos com ONGs (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)
- ▶ Disposições Padrão Obrigatórias para ONGs Não Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)
- ▶ Disposições Padrão Obrigatórias para ONGs Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)

Carta de Adjudicação

A carta de adjudicação contém as seguintes informações sobre cada adjudicação:

- **Número do Acordo Cooperativo** - Número a ser indicado em documentos importantes, correspondência e relatórios.
- **Montante Adjudicado (ou Adjudicação)** - A soma total que a USAID prevê transferir ao longo da vigência do Acordo Cooperativo.
- **Montante Obrigatório** - O montante do financiamento imediatamente disponibilizado ao adjudicatário. O montante obrigatório inicial é transmitido nesta carta. A carta de adjudicação contém também uma declaração do tipo “a USAID não é responsável pelo reembolso ao recipiente por quaisquer despesas que ultrapassem o montante obrigatório”. Indica depois o montante obrigatório em “Montante Atribuído a Esta

Acção". Cada aumento futuro do montante obrigatório é comprovado por modificação efectuada pelo AO, que especifica o novo montante obrigatório total. A organização recebe cópias dessas modificações, que lhe permitem acompanhar o montante obrigatório em cada momento. As modificações aos Acordos Cooperativos que reflectam aumentos do montante obrigatório não necessitam de ser assinadas pela organização. A USAID só está autorizada a reembolsar as organizações até ao montante obrigatório, não se responsabilizando por despesas suportadas para além desse montante.

- **Datas do Acordo** - A data de eficácia, ou data de início de cada Acordo Cooperativo é a data em que a carta é enviada, salvo disposição em contrário. A data de conclusão é normalmente transmitida no corpo da carta.
- **Custos Comparticipados** - a carta também estabelece o "Montante dos Custos Comparticipados (Não Federais)". Este montante é a parte dos custos comparticipados que a organização beneficiária aceitou suportar no programa, caso exista. Independentemente dos custos comparticipados serem em dinheiro, em espécie ou de outro tipo, a organização fica responsabilizada por cumpri-la. Por isso, os acumulados dos custos comparticipados têm de ser controlados com exatidão durante o período de vigência.
- **Oficial de Acordos** - O "Agreement Officer" (AO), representante legal do Governo dos EUA que assina a carta que concretiza a adjudicação.
- **Gabinete Pagador** - O departamento que efectua o pagamento é o contacto principal da organização para os relatórios sobre a situação financeira.

Anexo A - Cronograma

O Anexo A é o Cronograma. Cada elemento é explicado abaixo, fornecendo-se ligações para mais detalhes em outro local deste documento.

- **A.1: Objectivo do Acordo Cooperativo** - Liga explicitamente o financiamento ao programa descrito na Descrição do Programa (Anexo B).
- **A.2: Prazo do Acordo Cooperativo** - Contém dois conjuntos de datas: as datas de início e de conclusão de toda a adjudicação e a data da atribuição inicial de fundos.
- **A.3: Montante do Acordo Cooperativo e Pagamento** - Apresenta o montante total da adjudicação, o montante obrigatório e como os pagamentos se destinam a ser feitos. Esta secção também contém uma importante advertência quanto ao financiamento continuado dos programas:
 - O acréscimo de fundos até ao montante total do acordo só pode ser efectuado pela USAID de acordo com a disponibilidade de fundos, o progresso satisfatório do programa e a continuada pertinência dos objectivos do programa.
- **A.4: Orçamento do Acordo Cooperativo** - Um sumário de todo o orçamento do projecto, incluindo o montante de custos comparticipados, se existir.
- **A.5: Relatórios e Avaliação** - Uma listagem de todos os relatórios obrigatórios que a organização tem de apresentar durante a vigência do Acordo Cooperativo.
 - **Financeiros** - relatórios trimestrais da situação financeira (SF-425)
 - **Relatórios do programa** - relatórios trimestrais de desempenho e planos de trabalho anuais
 - **Relatório final** - o relatório de conclusão a apresentar no final do projecto
- **A.6: Taxa de Custos Indirectos (se aplicável)** - Detalhes sobre a Taxa de Custos Indirectos Negociada (NICRA) do Acordo, incluindo como é calculada e se se trata de uma taxa provisória ou final (esta cláusula pode não existir se não existir NICRA estabelecido).
- **A.7: Direito à Propriedade** - Bens adquiridos ao abrigo do acordo, como automóveis, equipamento informático, etc., que podem reverter para a organização ou para outros.
- **A.8: Código Geográfico Autorizado** - Os regulamentos de aquisições da USAID variam com base na área geográfica específica em que o projecto venha a ser implementado. O código geográfico do Acordo Cooperativo define o conjunto de regras quanto a aquisições que se aplica ao projecto, ou seja, os requisitos de fonte (pontos de aquisição dos bens a comprar) e de origem (país de fabrico dos artigos a adquirir).
- **A.9: Custos Comparticipados** - É o montante com que a organização se compromete a contribuir de fontes externas ao Governo dos EUA. Se a organização se

tiver comprometido a uma comparticipação de custos para implementar o seu projecto, é obrigada a apresentar o acumulado das suas contribuições desse tipo nos relatórios trimestrais da situação financeira.

Encontrar On-Line

- ▶ 22 CFR 228 - Normas Sobre Fonte, Origem e Nacionalidade para Bens e Serviços Financiados pela USAID (<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr>)
- ▶ ADS Capítulo 310 - Fonte, Origem e Nacionalidade (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>)

- **A.10: Participação Substancial** - A USAID tem responsabilidades claramente definidas para rever e aprovar certos aspectos dos programas, incluindo nomeadamente as seguintes:

- **Aprovação do Plano de Implementação**

- A implementação ou plano de trabalho descreve como a organização tenciona implementar o seu programa para atingir os objectivos estipulados no Acordo Cooperativo. Após a apresentação, a USAID analisa o plano de trabalho, fornecendo as suas opiniões sobre ele à organização. Não se pode iniciar a implementação de um programa antes de se obter aprovação oficial do plano de trabalho. Normalmente, os planos de trabalho anuais são necessários para adjudicações que decorram em vários anos, nas datas de apresentação estipuladas em cada acordo.

- **Aprovação do Pessoal Chave**

Especificado - Há vários cargos nos projectos que podem constar desta secção como Pessoal Chave (2.5.1), bem como os nomes das pessoas que no momento os desempenhem. A USAID só pode designar como Pessoal Chave cargos que sejam essenciais para a correcta implementação de qualquer adjudicação. As directivas da USAID limitam esta designação a um número razoável, que geralmente não excede cinco cargos ou 5% dos funcionários do recipiente, conforme o que for maior.

- **Aprovação de Colaboração com o Adjudicatário ou Participação Conjunta**

- Se os projectos puderem beneficiar dos conhecimentos técnicos da USAID, o AO pode autorizar a colaboração com o adjudicatário ou a participação conjunta da USAID e do mesmo no programa. Tem

de haver fundamentos suficientes para o envolvimento da Agência, sendo esse envolvimento formatado especificamente para abranger elementos identificados na descrição do programa. Quando estas condições se verificam, o AO pode estabelecer níveis apropriados de participação substancial, tais como os seguintes:

1. Participação de colaboração na escolha dos membros da comissão consultiva, se o programa criar essa comissão para tratar com problemas técnicos ou de programação e administrativos que escapem à rotina.
2. Aprovação e participação nas sub-adjudicações. Os adjudicatários têm de obter a aprovação prévia do AO para sub-adjudicações ou externalização de tarefas da sua adjudicação. Se todos os subrecipientes forem identificados à partida e indicados no acordo, só são necessárias aprovações adicionais se esses subrecipientes forem substituídos ou entrarem novos. Embora esta participação geralmente se limite à aprovação do trabalho de terceiros, a USAID reserva-se direitos de aprovação mais vastos sobre as sub-adjudicações ou contratos, traduzindo-se claramente esse seu envolvimento na disposição sobre participação substancial do acordo.
3. Aprovação dos planos de monitorização e de avaliação do recipiente. O AO (salvo delegação diferente pelo AOTR) tem de aprovar qualquer modificação nos objectivos propostos ou outros aspectos dos planos de M&E. Por exemplo, se a equipa nacional sugerir à organização que trabalhe em outra área geográfica e, em resultado disso, se constatar que os objectivos mudam, é necessário obter aprovação escrita antes de avançar.
4. Autorização de tipos específicos de encaminhamento ou de reencaminhamento devido a ligações mútuas com outros projectos. Todas essas actividades têm de ser incluídas na descrição do programa, negociadas no orçamento e passar a fazer parte da adjudicação.

Nota: Algumas Missões podem também incluir a disposição sobre participação substancial, quando apropriado:

Autoridade da Agência para Interromper Imediatamente uma Actividade de Construção - O AO pode interromper imediatamente uma actividade de construção caso as especificações não sejam cumpridas. Nesses casos, o AO tem também de anexar as especificações identificadas à adjudicação durante a sua

execução. Todas as modificações importantes das especificações devem ser tratadas como modificações à adjudicação.

- **A.11: Receitas do Programa** - São os montantes brutos ganhos pela organização e directamente gerados por uma actividade apoiada ou auferidos em resultado da adjudicação. As receitas do programa abrangem os honorários por acções de formação ou outros serviços, os fundos obtidos através da venda de equipamentos adquiridos com fundos da USAID, os juros cobrados em micro-empréstimos, etc. Os fundos que sejam angariados mediante a de equipamentos, mesmo depois de o acordo terminar, continuam sujeitos a estas normas. É favor consultar a terminologia sobre equipamentos no [capítulo 4](#) (Aquisições) deste *Guia* para analisar a regulamentação relativa à venda de bens adquiridos com fundos da USAID. As actividades que gerem receitas não constituem receitas do programa caso os fundos angariados revertam directamente para os recipientes, e não para o projecto.
- **A.12: Disposições Especiais** - Nestas se incluem:
 - **A.12.1: Deficiência** - A USAID exige que as organizações tomem medidas para assegurar que as pessoas portadoras de deficiência não sejam discriminadas.
 - **A.12.2: Financiamento do Terrorismo** - As organizações têm de cumprir a legislação dos EUA relativa ao fornecimento de recursos a organizações associadas ao terrorismo. Esta disposição também se aplica aos sub-acordos ao abrigo dos acordos.
 - **A.12.3: Condições Especiais de Adjudicação** - se o estudo pré-adjudicação tiver resultado em quaisquer conclusões ou deficiências, o acordo estabelece o prazo concedido para que esses pontos sejam corrigidos. Caso os problemas não sejam resolvidos de forma satisfatória, o acordo pode ficar comprometido.

Anexo B - Descrição do Programa

A Descrição do Programa é o fulcro do Acordo Cooperativo. O seu conteúdo pode incluir total ou parcialmente as informações seguintes: objectivos da adjudicação, resultados e consequências previstos da adjudicação, populações alvo, concentração geográfica, relevo estratégico, actividades específicas e perspectiva de avaliação e monitorização. A Descrição do Programa baseia-se na candidatura técnica apresentada durante o concurso para financiamento. Caso tenham sido levantadas questões durante a

análise técnica e tiver sido pedido durante as negociações para serem resolvidas, elas são incluídas na Descrição do Programa revista. É necessário fundamentar claramente quaisquer mudanças importantes oriundas dos resultados da análise técnica, nomeadamente modificações dos objectivos, do orçamento ou da abordagem técnica, e pedir a sua aprovação por escrito ao AO antes de se agir com base nelas.

Anexo C - Disposições Padrão

Disposições padrão são as várias leis, regulamentos e exigências aplicáveis às entidades que recebam financiamento da USAID. Embora sejam “padrão”, as disposições realmente presentes nos Acordos Cooperativos variam com base em duas coisas:

- As organizações sedeadas nos EUA e no estrangeiro têm diferentes disposições padrão, embora algumas coincidam.
- Algumas das disposições padrão têm de figurar em todos os Acordos Cooperativos (“disposições padrão obrigatórias”), enquanto outras só são incluídas se se aplicarem ao programa específico (“necessárias como disposições padrão aplicáveis”).

2.7 Sumário e Referências

Durante a fase de adjudicação, inicia-se o processo de desenvolvimento de relações com a USAID e de conclusão dos principais detalhes do acordo que vai orientar o resto da adjudicação.

Este capítulo apresentou conceitos importantes relativos à adjudicação e às bases dos acordos, descreveu as tarefas fundamentais necessárias à conclusão das adjudicações e resumiu o que é necessário ter estabelecido antes de se iniciar um programa.

O capítulo seguinte continua com a fase de arranque dos programas, para que se iniciem logo que a USAID e a organização assinem o Acordo de Cooperação.

Referências

- USAID ADS Capítulo 303 - Doações e Acordos Cooperativos com ONGs (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)
- Disposições Padrão Obrigatórias da USAID para ONGs Não Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)
- Disposições Padrão Obrigatórias da USAID para ONGs Sedeadas nos EUA (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)

3 Arranque de Programas



Arranque de Programas

3.1 Resumo

3.2 Começar

- 3.2.1 Cinco Sugestões para Conseguir um Arranque de Sucesso
- 3.2.2 Cronograma e Lista de Verificação do Arranque
- 3.2.3 A Equipa da Organização e a da USAID
- 3.2.4 Solicitar Fundos durante o Arranque do Programa

3.3 Sistemas e Directivas de Gestão

- 3.3.1 Requisitos Mínimos do Sistema Financeiro
- 3.3.2 Padrões de Directivas de Aquisições
- 3.3.3 Directivas de Recursos Humanos

3.4 Planeamento

- 3.4.1 O Plano de Trabalho
 - 3.4.1.1 Secções do Plano de Trabalho
 - 3.4.1.2 Descrições de Actividade
 - 3.4.1.3 Orçamento do Plano de Trabalho
 - 3.4.1.4 O que Caracteriza um Bom Plano de Trabalho
 - 3.4.1.5 Análise e Aprovação do Plano de Trabalho
- 3.4.2 Arranque do Sistema de Monitorização e Avaliação (M&E)
 - 3.4.2.1 Configuração de um Sistema M&E
 - 3.4.2.2 Ligação dos Objectivos do Programa com Indicadores de Impactos

3.5 Comunicação

- 3.5.1 Criação de um Plano de Comunicação
- 3.5.2 Diferenciação
 - 3.5.2.1 Como Desenvolver uma Marca de Nível 2 para um Programa?
 - 3.5.2.2 Quais São os Elementos da Marca de um Programa?
- 3.5.3 Marcas e Requisitos dos Doadores
 - 3.5.3.1 Criação de um Plano de Diferenciação
 - 3.5.3.2 Marcas nos Resultados dos Programas
 - 3.5.3.3 Requisitos dos Recipientes
 - 3.5.3.4 Requisitos Especiais
- 3.5.4 Comprovação de Impactos
 - 3.5.4.1 Contar a História
- 3.5.5 Comunicação e Ética

3.6 Sumário e Referências

3.1 Resumo

O período de arranque é uma das fases mais críticas dos programas. Embora alguns gestores sintam urgência em começar a implementação o mais cedo possível, quanto mais atenção se der à criação de bases sólidas (criando políticas e sistemas de gestão e desenvolvendo planos específicos de implementação), mais fácil será a implementação do programa.

Passar Para a Frente

- ▶ Cronograma e Lista de Verificação do Arranque
- ▶ Sistemas Financeiros
- ▶ Processo de Aquisições
- ▶ Directivas de RH
- ▶ Arranque de M&E
- ▶ Planeamento do Trabalho
- ▶ Plano de Comunicação
- ▶ Comprovação de Impactos

Este capítulo apresenta as principais tarefas a realizar entre a conclusão da adjudicação e o início da implementação do programa. A primeira parte, “Começar” (3.2), dá sugestões para assegurar um arranque com sucesso e inclui um cronograma e uma lista de verificação (3.2.2). Esta secção apresenta também a equipa da USAID (3.2.3) para ajudar a compreender as respectivas funções e responsabilidades. Finalmente, abrange também as questões práticas que são pedir e gastar dinheiro (3.2.4) durante a fase de arranque.

“Sistemas e Políticas de Gestão” (3.3) analisa os requisitos dos sistemas e políticas financeiros (3.3.1), de aquisições (3.3.2) e de recursos humanos (3.3.3).

A secção sobre “Planeamento” (3.4) abrange a criação de planos de trabalho (3.4.1) e o estabelecimento do sistema de monitorização e avaliação (M&E), enquanto a subsecção final inclui informações sobre como criar um plano de diferenciação e de promoção de marca (3.5.3.1).

Objectivos

- Compreensão do que deve ser feito durante a fase de arranque do programa.
- Conhecimento dos requisitos mínimos para os sistemas de gestão chave.
- Reconhecimento do processo inicial de planeamento do trabalho.

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **AO** - Oficial de Acordos (Agreement Officer), o funcionário da USAID com autoridade para efectuar, administrar, rescindir e/ou encerrar acordos de assistência e para efectuar determinações e conclusões em nome da USAID.
- **AOTR** - Representante Técnico do Oficial de Acordos (Agreement Officer's Technical Representative) (anteriormente designado Oficial Técnico de Jurisdição, ou Cognizant Technical Officer. Nos contratos, este cargo é designado como Representante Técnico do Oficial Contratante, ou Contracting Officer's Technical Representative), que é o funcionário da USAID responsável pela monitoria do progresso do recipiente de subvenção em relação ao alcance dos objectivos do acordo, e serve de agente de contacto técnico entre os recipientes e os Oficiais de Acordos (AO). O AO nomeia e delega poderes para responsabilidades específicas no AOTR indicado no Acordo Cooperativo.
- **Categorias Orçamentais Padrão** - Categorias Padrão que o Governo dos EUA aconselha para uso de todos os adjudicatários, e que incluem Pessoal, Benefícios Adicionais, Consultores, Viagens/ Transportes, Equipamentos, Abastecimentos, Serviços Contratados (subempreitadas), Custos de Programa (às vezes substituída por “custos de construção”), Outras Despesas e Custos Indirectos.
- **Comunicação** - Processo de transmissão de ideias e informações sobre a natureza de uma organização e os aspectos com que lida; trata-se de uma actividade essencial e constante, fundamental para a sobrevivência da organização.
- **Contribuição em Espécie** - Recursos não monetários prestados aos projectos, podendo incluir serviços voluntários, equipamentos ou bens. Podem ser também usados para satisfazer a obrigação de comparticipação nos custos.

- **Custos Comparticipados** - A parte das despesas do projecto ou programa que o USG não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie.
- **Diferenciação** - Processo de criação de uma identidade para um produto ou serviço, utilizando imagens e palavras para suscitar uma resposta emocional positiva nos Recipientes, que são influenciados pelas suas relações com a implementação da marca (promoção, serviço de clientes, outros clientes, etc.).
- **Directivas de Recursos Humanos** - Conjunto de normas, valores ou princípios de orientação que definem como a organização trata as questões relacionadas com os recursos humanos. Devem consagrar práticas seguras, ser escritas, ser conhecidas por toda a organização e ser revistas e modificadas periodicamente para se adaptar à evolução do enquadramento.
- **FM (ou FMO)** - Gabinete de Gestão Financeira da USAID.
- **Fundos Correspondentes** - Um montante fixo ou uma percentagem de fundos alheios ao Governo dos EUA que a USAID exige como contribuição do recipiente para o projecto para que este possa receber fundos.
- **Limite para Micro-Aquisições** - O montante estabelecido pela sua organização abaixo do qual o seu processo de aquisições pode ser simplificado. Por exemplo, se estabelecer um limite para micro-aquisições de \$1.000, terá de receber três propostas para bens acima desse valor, mas não terá de o fazer para compras de montante igual ou inferior a esse limite.
- **M&E** - Monitorização e Avaliação, processo de recolha e análise de dados e informações com o objectivo de medir os impactos de um projecto.
- **Marca** - Representação visual de um produto ou serviço, como um logótipo ou um gráfico, facilmente reconhecível. É a “assinatura” de um projecto.
- **Marketing** - Processos e acções que, quando correctamente implementados, contribuem para a imagem pública de uma organização e que, juntamente com o trabalho positivo do pessoal, ajudam a conquistar e manter a confiança dos recipientes, dos responsáveis locais e dos doadores.
- **NICRA** - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e NICRA, consultar o *Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos* da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Pessoal Chave** - Aplica-se a cargos nos projectos e a pessoas que preenchem vagas específicas. Normalmente, as funções identificadas num Acordo Cooperativo como Pessoal Chave são as de liderança, que se consideram essenciais à correcta implementação de todo o projecto.
- **Plano de Trabalho** - Documento que esquematiza as actividades previstas para o programa, os recursos a elas associados e os objectivos.
- **Promoção de Marca** - Utilização de identidades gráficas ou logótipos nos artigos do programa ou na assinatura do projecto para publicitar os patrocinadores; identificam as organizações que apoiam o trabalho.
- **SF-1420** - Formulário Padrão-1420, Folha de Dados Biográficos de Funcionário do Adjudicatário, utilizada durante o processo de recrutamento para reunir informações importantes, incluindo o historial dos salários.
- **Sistema de Contabilidade em regime de acréscimo** - Sistema de contabilidade que regista os eventos com base na actividade económica, e não na actividade financeira. No método contabilístico de acréscimo, os proveitos são registados quando obtidos e realizados, independentemente de quando o pagamento é efectivamente recebido.
- **Sistema de Contabilidade de Caixa** - Método contabilístico que regista os eventos financeiros com base nos fluxos e na situação em numerário. As receitas são registadas no momento em que são recebidas, e as despesas são registadas no momento do desembolso. Neste método, as receitas e despesas são também designadas entradas em caixa ou saídas de caixa. A contabilidade de caixa não reconhece as promessas de pagamento ou esperança de recebimento de dinheiro ou serviços no futuro, como débitos por liquidar ou créditos por receber, ou pagamentos adiantados e despesas acrescidas. Este sistema é mais simples para indivíduos e organizações que não têm um volume significativo deste tipo de transacções, ou quando o intervalo entre o início da transacção e o fluxo de caixa é muito curto.

3.2 Começar



3.2.1 Cinco Sugestões para Conseguir um Arranque de Sucesso

1. *Comunicar a Evolução a Todos os Interessados* - As notícias sobre a adjudicação normalmente estimulam toda a gente, nomeadamente o pessoal do projecto, os subrecipientes, os recipientes, a USAID e os funcionários do governo e os membros da comunidade da área de implementação do projecto. No entanto, esse entusiasmo pode rapidamente tornar-se frustração se parecer que não há evolução durante semanas ou até meses. Todos devem ser mantidos informados e empenhados durante a fase de arranque, para manter o ímpeto e o entusiasmo.
2. *Envolver o Pessoal, os Subrecipientes e as Comunidades no Processo de Planeamento* - A melhor forma de manter o entusiasmo é fazer o pessoal, os subrecipientes e os membros da comunidade participarem no processo de planeamento do trabalho. Deve-se resistir à tentação de elaborar o plano de trabalho com base numa perspectiva única por se pensar que uma participação mais alargada pode gastar muito tempo e atrasar a implementação. O tempo suplementar que se investe no início pode incentivar uma ampla participação no processo e no projecto.
3. *Conhecer o que a USAID Exige* - Efectivamente, a conformidade deve começar antes da data de início da adjudicação. Porquê? Porque a notificação da adjudicação desencadeia uma série de acontecimentos, que podem abranger um estudo pré-adjudicação, negociações e a conclusão da adjudicação. Saber o que a USAID quer e quando ajuda a arrancar com o pé direito.

4. *Iniciar o Desenvolvimento de Relações Estreitas com os Interlocutores da USAID (pessoal técnico e de contratação)* - Vão-se conhecer novos interlocutores nos EUA e/ ou nas Missões, trabalhando todos com o mesmo objectivo de colocar os programas em ordem para a implementação. Criar boas relações com eles ajuda a desenvolver a confiança e a segurança, e torna o processo mais fácil para todos.

5. *Criar Processos e Sistemas Amigos do Executante* - O arranque implica a definição dos processos fundamentais de gestão, e nomeadamente dos sistemas de gestão financeira e de M&E. Pode haver a tentação de se imporem sistemas automáticos e muitos técnicos. Mas, antes de o fazer, há que ponderar os impactos: Será necessária muita formação? Haverá despesas? Os custos não serão excessivos? Há infra-estruturas adequadas para sustentar soluções de alta tecnologia? O pessoal terá tempo e capacidade para conhecer e manter tais sistemas? Será que a utilização deles não impede os subrecipientes de participar no processo de M&E? Convém testar os novos sistemas no terreno para verificar se são práticos, económicos e sustentáveis.

3.2.2 Cronograma e Lista de Verificação do Arranque

A fase de arranque de um projecto inicia-se quando se executa a adjudicação e prolonga-se até à aprovação do plano de trabalho e à recepção do financiamento atribuído à implementação. Pode haver alguma sobreposição entre esta fase e actividades da fase de adjudicação, como a resolução dos problemas pré-adjudicação. Algumas actividades iniciadas na fase de arranque podem prolongar-se ao longo da fase inicial de implementação. A figura 3 apresenta uma lista das principais tarefas a realizar durante o arranque.

Figura 3 - Principais Tarefas do Arranque

Evento/Tarefa	Descrição	Cronologia	Referência
Conclusão da adjudicação	Início da fase de arranque com entrega ao parceiro da adjudicação assinada.		Capítulo 2
Tarefas pré-adjudicação pendentes	Ter em conta todos os aspectos da fase de adjudicação ainda pendentes (como problemas pré-adjudicação).	Continua da fase de adjudicação	Capítulo 2
Solicitar fundos para aplicar no arranque	Solicitar fundos ao departamento financiador para cobrir as despesas de pessoal e de desenvolvimento dos sistemas necessários para concluir os objectivos de arranque. <i>Nota: Este financiamento não pode ser usado para iniciar a implementação.</i>	Conforme as necessidades	Secção 3.2.4
Plano de Trabalho	Criar um plano de trabalho detalhado para o primeiro ano do projecto, com base no Acordo de Cooperativo. A USAID pode fornecer um modelo. Comparar o plano de trabalho com o orçamento para verificar se as actividades planeadas correspondem aos montantes orçamentados.	Começa após o planeamento do projecto	Secção 3.4.1
Sistemas Financeiros	Verificar se o gestor financeiro compreende os requisitos de relatórios financeiros da adjudicação e se tem tudo o que é necessário para corresponder aos requisitos mínimos. Abrir uma conta bancária dedicada exclusivamente ao projecto e adquirir software de contabilidade, se necessário.	É necessário concluir alguns aspectos antes da recepção de fundos	Secção 3.3.1
Políticas e procedimentos de Aquisições	Estabelecer um processo de aquisições eficaz para assegurar que todas as compras feitas sob a adjudicação correspondam aos requisitos da USAID e demonstrem boas práticas negociais.	Conclusão obrigatória antes de se fazerem aquisições	Secção 3.3.2, capítulo 4
Políticas de RH	Implementar as políticas de RH necessárias em conformidade com a legislação laboral local e comunicá-las ao pessoal. As políticas de recursos humanos têm, no mínimo, de abranger os seguintes aspectos: igualdade de oportunidades e não discriminação, local de trabalho livre de drogas, deficiência, luta contra o tráfico humano, directiva quanto ao HIV no local de trabalho.	Os sistemas de controlo dos horários são necessários imediatamente; as outras políticas podem ser menos urgentes	Secção 3.3.3
Sistemas de M&E:	Implementar definições de indicadores, processos de recolha de dados e processos. Comunicar ao pessoal a importância da qualidade dos dados e formá-lo para os recolher e registar adequadamente.	A coordenar com a definição do plano de trabalho	Secção 3.4.2
Determinação de bases de referência	Efectuar ou analisar os resultados de uma determinação de bases de referência específica do projecto e procurar eventuais dados de referência importantes que possam já estar disponíveis.	A coordenar com o desenvolvimento do sistema de M&E	Secção 3.4.2.1
Análise do Plano de Trabalho	Reagir rapidamente à análise do plano de trabalho pela USAID. Adaptar o programa, se necessário, a informar imediatamente o AOTR se as modificações afectarem o orçamento ou os objectivos.	O momento varia	Secção 3.4.1.5
Plano de diferenciação/comunicação	Criar um plano de diferenciação/comunicação e rever o plano de diferenciação e marcas para a USAID.	Conclusão antes da implementação	Secção 3.5.3.1
Aprovação do Plano de Trabalho	Recepção de notificação quando o AOTR aprovar o plano de trabalho. (Se se trabalhar mediante reembolso e não contra adiantamentos, é possível começar já a implementação).		Secção 3.4.1.5
Financiamento para implementação	1. Se ainda não estiverem atribuídos, solicitar fundos para cobertura dos custos iniciais de implementação. Ter em atenção que o processo de atribuição de fundos da USAID pode demorar várias semanas, e planear em função disso. 2. Receber financiamento da USAID. As organizações que funcionem com financiamento adiantado podem começar a implementação quando a primeira prestação dos fundos para implementação for recebida.	Até um mês para a atribuição de fundos, mais até duas semanas para o desembolso	Capítulo 4

3.2.3 A Equipa da Organização e a da USAID

Durante o arranque, é importante gerir as expectativas de toda a equipa do projecto e também dos recipientes interessados, fazendo-os participar no planeamento e mantendo-os informados sobre a situação do projecto. As coisas fazem-se assim mais rapidamente, além de ajudar o pessoal a cultivar competências de confiança, qualificação e liderança que serão vitais na resolução de problemas e na prossecução dos objectivos mais tarde.

Durante a implementação, os membros das equipas trabalharão com funcionários do governo anfitrião aos níveis local e nacional, e também com o pessoal da Missão da USAID no país e/ou em Washington, (e, em alguns casos, com ambos). Durante a vigência da adjudicação, haverá contactos com três departamentos principais da USAID: gabinete de homologações, gabinete financeiro e gabinete técnico.

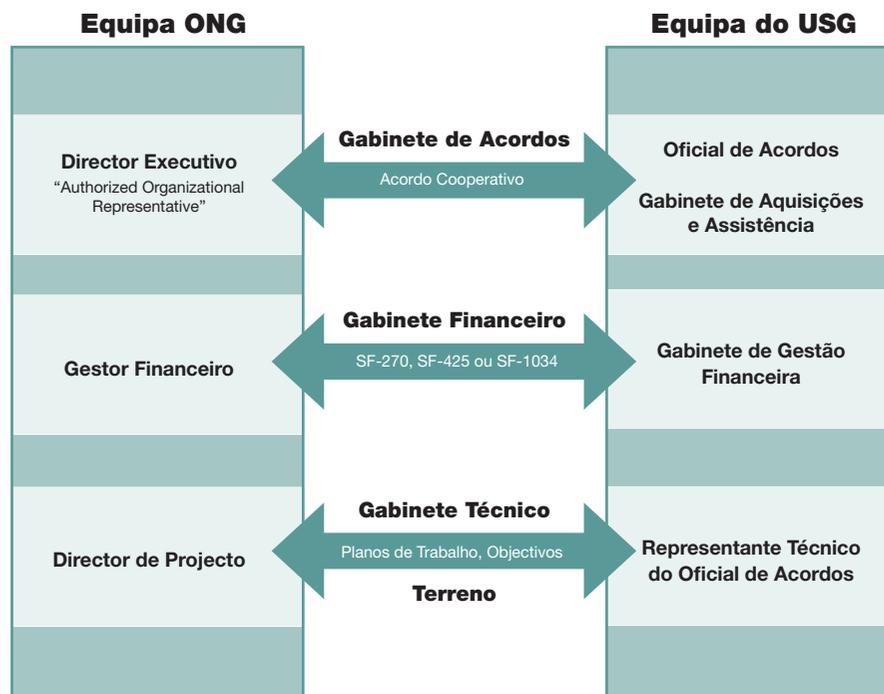
O gabinete de homologações da USAID é junto de quem se solicita o financiamento e onde se negocia e recebe a adjudicação. Gere ainda todas as questões relacionadas com o cumprimento das cláusulas do acordo. O cargo

da pessoa na USAID que faz a ligação entre o gabinete e a adjudicação é Oficial de Acordos (AO). O AO é responsável pela aprovação de todos os actos formais (salvo se a delegar) e das modificações à adjudicação. O homólogo do AO na organização é normalmente o Director Executivo ou alguém com função semelhante de liderança e autoridade para assumir acordos legais em nome da organização.

Na USAID, o departamento financeiro é a Cash Management and Payment Division (CMP - Divisão de Gestão Financeira e Pagamentos), muitas vezes designada "FM," abreviatura de Office of Financial Management (Gabinete de Gestão Financeira).

Na maioria dos casos, o gabinete técnico é o principal contacto para todas as questões correntes. O gabinete técnico trata de todos os aspectos de programação das adjudicações. Os acordos da USAID nomeiam o Representante Técnico do Oficial de Acordos (AOTR) como contacto principal no gabinete técnico (indicado no Acordo Cooperativo ou posteriormente pelo AO). A carta da sua nomeação, do AO, estabelece quais as responsabilidades do AOTR.

Figura 4 - Contactos entre homólogos nas equipas das ONGs e da USAID



3.2.4 Solicitar Fundos durante o Arranque do Programa

Os custos de arranque devem ser identificados e contabilizados no orçamento apresentado com a proposta. Logo que sejam aprovados, podem começar a ser gastos de acordo com o seu objectivo. Os fundos são requisitados mediante o preenchimento do formulário padrão 270 (SF-270) (<http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>). Embora os adiantamentos sejam concedidos normalmente com base trimestral, pode haver restrições que imponham que se peçam fundos mensalmente. (Para mais informações sobre o preenchimento do SF-270 e o pedido e desembolso de fundos da USAID, ver [capítulo 4](#).)

É necessário orçar e gastar os fundos para o arranque cuidadosamente, uma vez que podem haver atrasos na aprovação do plano de trabalho. É razoável esperar-se que a fase de arranque dure pelo menos três meses.

O financiamento recebido durante esta fase faz parte integrante do montante geral da adjudicação. Pode ser utilizado só para cobrir as despesas de arranque orçamentadas. Se nesta fase for gasto mais dinheiro que o orçamentado, ele terá depois de ser retirado do financiamento disponível para a implementação da adjudicação, o que pode

prejudicar a capacidade para se atingirem os objectivos. Da mesma forma, os fundos que sobram da atribuição para o arranque ficam disponíveis para serem gastos durante a implementação.

A USAID pode, antes de aprovar o plano de trabalho, solicitar que sejam efectuadas modificações. Por isso, é importante que se espere pela aprovação escrita antes de se começarem a prestar serviços. É de notar que há várias actividades que contribuem para a capacidade de prestar serviços e que não contam necessariamente como implementação - por exemplo, a formação dos subrecipientes relativamente ao sistema de M&E, o recrutamento de pessoal e a planificação das aquisições. Deve-se ser criativo e usar este período de forma inteligente para se preparar a organização e os eventuais parceiros para a acção logo que o plano de trabalho seja aprovado.

Nota: Os condicionalismos à implementação durante o processo de análise do plano de trabalho só se aplicam ao plano de trabalho inicial. As análises subsequentes pela USAID não afectam a implementação das actividades correntes, mas é necessária aprovação para se expandirem as actividades.

A Figura 5 apresenta exemplos de como se pode e não se pode gastar os fundos de arranque.

Figura 5 - Utilizações Adequadas dos Fundos de Arranque

SIM - Pode financiar durante o Arranque	NÃO - NÃO pode financiar durante o Arranque
<ul style="list-style-type: none"> Reacção às conclusões do estudo pré-adjudicação 	
<ul style="list-style-type: none"> Salários ou parte dos salários de pessoal que colabore em tarefas de arranque como planeamento do trabalho, configuração dos sistemas financeiros ou criação do sistema de M&E Anúncios para cargos específicos do projecto, recrutamento e até propostas de emprego condicionadas à aprovação do plano de trabalho Depósitos para rendas e abastecimentos; verificar o registo correcto como adiantamentos ou acumulados no sistema contabilístico e não como despesas, salvo se efectivamente realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Salários do pessoal que só trabalhe na implementação (por exemplo, prestação de serviços)
<ul style="list-style-type: none"> Formação do pessoal e dos subrecipientes indicados no Acordo Cooperativo 	<ul style="list-style-type: none"> Formação de subrecipientes ainda não aprovados ou ao nível comunitário
<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de bens necessários para concluir as tarefas de arranque, como material de escritório e fornecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de bens para a implementação, como estojos de análise, ou impressão de documentos específicos da implementação

3.3 Sistemas e Políticas de Gestão

Há vários sistemas de gestão que são necessários para a correcta implementação dos programas e para o cumprimento das regulamentações que regem as adjudicações.

Esta secção apresenta os factores importantes e os requisitos mínimos para cada um desses sistemas, nomeadamente:

- Requisitos Mínimos do Sistema Financeiro (3.3.1)
- Padrões de Políticas de Aquisições (3.3.2)
- Políticas de Recursos Humanos (3.3.3)
- Monitorização e Avaliação (M&E) (3.4.2)
- Determinação de Bases de Referência (3.4.2.1)

3.3.1 Requisitos Mínimos do Sistema Financeiro

O Código Federal de Regulamentações dos EUA (CFR) contém um conjunto de requisitos mínimos a que o sistema financeiro tem de corresponder para cada organização receber fundos da USAID. Esses requisitos foram concebidos para assegurar que os fundos da USAID sejam administrados adequadamente e utilizados para os fins previstos, e para que se comprove a sua utilização para que um auditor a possa analisar (quando apropriado).

Pontos Principais dos Requisitos Mínimos do Sistema Financeiro

Aplicam-se a: Todos os Recipientes de fundos do Governo dos EUA sujeitos a auditorias anuais

Necessários para: Relatórios financeiros, pedidos de financiamento e auditorias

Verificados por: Auditoria Anual

Regidos por: "Requisitos Mínimos dos Sistemas Financeiros" do Código de Regulamentações Federais (Code of Federal Regulations)

(<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=text&node=22:1.0.2.22.25.3.54.2&idno=22>)

Como é que isso ajuda os programas?

A importância de uma gestão financeira sadia não pode deixar de ser enfatizada. Se se comprovar má gestão financeira em

qualquer organização, isso afecta a respectiva reputação e torna mais difícil que venha a obter financiamentos no futuro.

Estudo Pré-Adjudicação da Adequação do Sistema Financeiro

Quando a USAID efectua estudo pré-adjudicação (ver capítulo 2), o auditor verifica se o sistema corresponde aos requisitos mínimos. Caso o sistema não corresponda, a organização recebe um relatório sobre as deficiências.

É necessário configurar os sistemas e políticas financeiros para o cumprimento dos requisitos financeiros das adjudicações. Esses requisitos abrangem assegurar que as despesas são adequadamente classificadas, registadas e debitadas, e que os relatórios financeiros sejam efectuados adequadamente.

A secção seguinte define alguns dos requisitos mínimos de gestão financeira relativos às adjudicações. Não substituem a presença de um bom contabilista ou gestor financeiro no pessoal, e não cobrem todas as necessidades gerais de gestão financeira das ONGs.

Detalhes da Regulamentação

Uma boa gestão financeira exige:

- software de contabilidade;
- políticas financeiras escritas que sejam bem compreendidas por todo o pessoal; e
- pessoal especializado formado.

Os requisitos mínimos abaixo referem-se tanto a características de software como de políticas financeiras, e têm de ser todas incorporadas na formação do pessoal.

A USAID exige que o sistema financeiro deva:

- Relacionar os dados financeiros com os dados do desempenho para calcular dados de custos unitários sempre que praticável.
- Manter registos que identifiquem a fonte e a aplicação dos fundos em actividades patrocinadas pela USAID. Esses registos devem conter informações relativas a todas as adjudicações, autorizações, atribuições, saldos disponíveis, activos, despesas, receitas e juros.
- Demonstrar controlar realmente e contabilizar todos os fundos, bens e outros activos. O sistema deve salvaguardar adequadamente todos os activos e assegurar que só sejam usados para os fins autorizados.
- Comparar as despesas com os montantes orçamentados (para cada adjudicação, se aplicável).

- Possuir procedimentos escritos para avaliar a razoabilidade, o enquadramento e a admissibilidade das despesas de acordo com as disposições dos princípios de custos da USAID e com as condições gerais da adjudicação (ver [secção 3.3.2](#) sobre Padrões de Políticas de Aquisições, abaixo).
- Manter registos contabilísticos, inclusivamente de contabilidade de custos, comprovados pela documentação originária.
- Conservar os fundos da USAID numa conta dedicada, separada e que renda juros, autónoma de quaisquer outros fundos, mesmo que sejam provenientes também da USAID. Só se aceitam excepções se a organização (ou um dos seus subrecipientes) receber menos de US\$120.000 por ano ou se a conta com juros exigir um saldo mínimo demasiado alto para a sua utilização ser prática.
 - Todos os juros que a conta renda para além de US\$250 por ano têm de ser devolvidos à USAID. (Podem ser retidos até US\$250 para cobertura de despesas administrativas.) No caso dos subrecipientes, devem devolver os juros excedentes ao recipiente principal para que este, por sua vez, os transmitam para a USAID.
 - O pagamento deve ser depositado em dólares dos EUA (\$) na conta da USAID do Federal Reserve Board New York (FRBNY) por transferência bancária.
 - São necessárias as informações seguintes em cada transferência bancária para assegurar a correcta recepção, a aceitação e o crédito dos fundos pelo FRBNY:
- Apresentação dos dados exactos necessários ao preenchimento dos requisitos dos relatórios financeiros, incluindo o SF-425. (Para detalhes sobre os relatórios financeiros, ver o [capítulo 5](#).)
 - Relato com base no método de acréscimo versus contabilidade de caixa - a USAID permite ambos os sistemas contabilísticos. Se os registos da organização forem em regime de caixa, não é necessário criar um sistema com base no valor acumulado. De notar que a contabilidade de regime de caixa não é compatível GAAP e não é reconhecida pelos International Financial Reporting Standards. Um sistema contabilístico em regime de acréscimo é altamente.

Sistema Contabilístico de Exercício

Sistema de contabilidade que regista os eventos financeiros com base na actividade económica, e não na actividade financeira. Por exemplo, na contabilidade de exercício as receitas são registadas quando se concretizam e se vencem, independentemente de quando o pagamento é recebido.

Sistema Contabilístico de Regime Financeiro de Determinação

Método contabilístico que regista os eventos financeiros com base nos fluxos de caixa e na situação em numerário. As receitas são registadas neste sistema no momento em que são recebidas, e as despesas são registadas no momento do pagamento. Neste método, as receitas e despesas são também designadas entradas em caixa e saídas de caixa. No sistema não são reconhecidas promessas de pagamento nem expectativas de recepção futura de numerário ou serviços, como títulos de dívida, débitos, ou despesas pagas antecipadamente ou acumuladas. Este sistema é mais simples para pessoas e organizações que não tenham volumes importantes destas transacções, ou quando o intervalo entre o início da transacção e o fluxo de caixa for muito curto.

A	Federal Reserve Bank New York (FRBNY), 33, Liberty Street Nova Iorque, New York 10045, EUA TREAS/NYC FUNDS TRANSFER DIVISION ABA # 0210-3000-4 (também designada Instituição de Recepção Financeira RI, ou RI Receiver Financial Institution)
B	USAID ALC = 72000001 (Representa a conta da USAID)
C	Código de Tipo/Subtipo - 10 Banco Comercial Membro de U.S. Fedwire 15 Banco Central Estrangeiro com Conta do FRB
D	Montante em USD
E	Instituição Financeira Remetente (Banco Central Estrangeiro ou Membro do U.S. Fedwire)
F	Taxa de Câmbio (USD ou Divisa Estrangeira) do Montante Obrigatório (se aplicável)
G	Informação do beneficiário (Instituição Intermediária)
H	Remetente/FI: Identificador, Nome, Endereço
I	Informação do Remetente para o Beneficiário (finalidade)

Além disso, a USAID pode exigir uma apólice de seguro contra desvios e roubos no caso de a organização não possuir cobertura suficiente para proteger os interesses da USAID. (O seguro contra desvios e roubos é uma forma de protecção que defende as organizações em casos de perdas resultantes de actos fraudulentos. Indemniza normalmente as empresas dos prejuízos causados por actos de desonestidade dos seus empregados). Se esse seguro for exigido, é necessário confirmar que a companhia do mesmo cumpre os padrões da USAID.

Pontos Principais dos Padrões de Directivas de Aquisições

Aplicam-se a: Todos os parceiros financiados pelo Governo dos EUA e recipientes

Necessários para: Auditoria Anual

Verificados por: Auditoria Anual

Regidos por: conjunto de leis dos EUA, regulamentos da USAID e cláusulas da adjudicação

3.3.2 Padrões de Políticas de Aquisições

A USAID tem normas para as aquisições, que estabelecem quais os artigos que se pode comprar, onde se pode fazê-lo, como adquiri-los e expedi-los, quais os impostos aplicáveis e qual a documentação necessária. As regulamentações específicas são debatidas no [capítulo 4](#), enquanto esta secção analisa as políticas de aquisições necessárias para orientar cada processo de compras.

Como é que isso ajuda os programas?

Na qualidade de integrantes de instituições comissárias da USAID, um dos objectivos dos programas é certificarem-se de que o dinheiro é usado para prestar os serviços necessários aos recipientes da forma mais eficaz e eficiente possível. As políticas de aquisição destinam-se a assegurar que as organizações não giram mal os fundos ou os usem para a compra de bens perigosos ou de qualidade inferior, que possam causar mais danos que vantagens. A criação de um processo de aquisições adequado ajuda a proteger as organizações e os recipientes, promove a transparência e a responsabilização e ajuda a assegurar que os fundos sejam utilizados eficazmente para prestar serviços necessários.

Regulamentação Básica

- **Padrões de Conduta** - Devem-se criar padrões de conduta escritos para os funcionários e responsáveis das organizações que participem na selecção e na supervisão de aquisições. O código de conduta destina-se a todo o pessoal, porque todos participam de uma forma ou de outra nas aquisições, e abrange:
 - **Conflito de Interesses** – Os empregados não devem participar na selecção ou supervisão de aquisições se existir qualquer conflito de interesses, real ou presumível. Nisto se incluem situações em que empregados, seus familiares próximos ou seus parceiros possuam interesses

financeiros ou de outra ordem na empresa beneficiada por uma adjudicação. Isto abrange igualmente qualquer organização que empregue ou que venha a empregar o funcionário, o familiar próximo ou o parceiro do funcionário.

- **Gratificações** – Os empregados não podem solicitar nem aceitar gratificações, presentes, favores ou qualquer coisa com valor monetário de sub-adjudicatários ou fornecedores. No entanto, é possível prever padrões para situações em que o interesse financeiro não seja significativo ou em que o presente seja um bem não solicitado e com valor simbólico.
- **Acções Disciplinares** – Os padrões de conduta têm de estabelecer as acções disciplinares a aplicar a empregados que violem as normas.
- **Concorrência Livre e Aberta** - A concorrência livre e aberta deve ser apoiada o mais possível.
 - **Vantagem concorrencial desleal** – Os vendedores que ajudem a elaborar o descrição de trabalho ou descritivo de serviço devem ser impedidos de participar no respectivo concurso público.
 - **Crítérios de Avaliação Claros** – Os concursos públicos devem esclarecer os critérios que a organização utilize para avaliar as propostas.
- **Procedimentos Gerais de Aquisição** - Na directiva de aquisições deve-se:
 - Evitar a aquisição de bens desnecessários.
 - Ter em conta tanto a possibilidade de compra como a de locação, se apropriado.
 - Incluir em todos os concursos públicos elementos como:
 - descrição dos requisitos técnicos;
 - critérios a utilizar na avaliação das propostas;
 - padrões mínimos de desempenho aceitáveis;
 - características específicas dos artigos pretendidos;
 - preferência de produtos e serviços que utilizem o sistema métrico para as medidas; e
 - preferência por artigos com eficiência energética e produtos que protegem os recursos naturais.
- **Pequenas empresas americanas e empreendimentos detidos por Minorias e Mulheres** - Quando trabalharem nos EUA, os recipientes com sede local devem

dar tratamento preferencial a pequenas empresas americanas, da HUBZone (<http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/index.html>), ou detidas por veteranos ou deficientes das forças armadas, ou ainda por mulheres ou membros de minorias. Para o conseguir, as directivas devem:

- Ter em conta, no processo de avaliação, se as empresas a contratar manifestam a intenção de subcontratar pequenas empresas ou que sejam detidas por membros de minorias ou mulheres.
 - Incentivar a contratação de consórcios formados por empresas pequenas ou detidas por membros de minorias ou mulheres sempre que as empreitadas sejam demasiado volumosas para serem assumidas individualmente por empresas isoladas.
 - Recorrer aos serviços de vários departamentos e organizações do USG, como a Small Business Administration e o Department of Commerce's Minority Business Development Agency no processo de pedido de propostas.
- **Instrumentos de Aquisições** - Determinar quando se devem utilizar os vários instrumentos de aquisição, como contratos de preço fixo, contratos de custos reembolsáveis, ordens de encomenda e contratos de incentivo. As directivas devem proibir o uso de contratos do tipo "custo + percentagem do custo" ou "percentagem do custo de construção".

Limite para Pequenas Aquisições

O montante estabelecido pela organização abaixo do qual o processo de aquisições pode ser simplificado. Por exemplo, se se estabelecer um limite para micro-aquisições de US\$1.000, ter-se-á de receber três propostas para bens acima desse valor, mas tal não será necessário para compras de montante igual ou inferior a esse limite. Não há exigência do Governo dos EUA quanto ao montante desse limite.

- **Avaliação de Fornecedores** - Deve haver uma afirmação clara de que só se estabelecem contratos com vendedores que se pense serem capazes de concluírem os trabalhos requeridos. A directiva deve ter em conta a honestidade do fornecedor, o historial dos desempenhos anteriores e os recursos técnicos e financeiros ou o acesso a outros recursos necessários. As directivas devem ainda incluir um processo para verificar se os fornecedores não

constam da Lista de Parceiros Excluídos (www.epls.gov), da Lista Conjunta da ONU (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) e da Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>). (Para mais informações sobre fornecedores inelegíveis, ver 4.3.2.4).

- **Procedimentos de Comprovação** - É necessário que se registem as análises de custos ou de preços para cada acto de aquisição. As análises de custos devem incluir a verificação da admissibilidade (ver 4.3.2.1).
- **Registos para Grandes Aquisições** - No mínimo, têm de ser mantidos registos referentes a todos os fornecimentos que excedam o limite para pequenas aquisições, contendo as seguintes informações:
 - fundamentação da escolha do fornecedor;
 - justificação da falta de concorrentes quando não são recebidas mais propostas ao concurso público;
 - documentação das pesquisas nas listas anti-terrorismo; e
 - fundamentação do preço ou custo acordado.
- **Sistema de Administração de Contratos** - Deve existir igualmente um sistema para se avaliar o desempenho dos fornecedores e que registre se estes cumprem as condições gerais e as especificações dos contratos.
- **Revisão (Estudo) Pré-Adjudicação do USG** - Se a organização não tiver directivas de aquisições em vigor que correspondam aos padrões mínimos acima enumerados (por exemplo, se a inspecção pré-adjudicação da USAID tiver constatado isso), a agência financiadora pode impor um maior controlo da adjudicação dos fornecimentos, nomeadamente exigindo analisar vários documentos (p. ex., pedidos de propostas, estimativas de custos, etc.) para todas as aquisições de valor igual ou superior a US\$10.000.

É necessário o cumprimento escrupuloso das directivas de aquisições das organizações (correspondendo aos requisitos da USAID). Trata-se de um tipo de incumprimento vulgarmente detectado. Por exemplo, se a organização exigir pelo menos três propostas para compras acima de \$1.000, é essencial a obtenção de três ou mais orçamentos escritos ou uma justificação fundamentada das razões pelas quais não seja possível obtê-los.

3.3.3 Políticas de Recursos Humanos

Há vários regulamentos da USAID que abordam questões relacionadas com recursos humanos (HR). (Ver os Padrões de Conduta relativos a conflito de interesses, gratificações e acções disciplinares na secção 3.3.2 sobre Padrões de Directivas de Aquisições.)

Como é que as Políticas de HR ajudam os programas?

As pessoas são o capital mais valioso das organizações. A criação de um conjunto de políticas de recursos humanos não limita o pessoal, nem os voluntários – em vez disso, ajuda a orientá-los e a protegê-los, de forma a que possam dar o melhor de si.

Algumas das políticas de RH são exigidas pela legislação local, pela legislação dos EUA ou pela agência financiadora, enquanto outras são normas práticas ou necessárias à gestão de organizações eficientes. Independentemente da sua origem, o estabelecimento de políticas de RH claras e bem concebidas permite não só reforçar a comunicação entre responsáveis e funcionários, esclarecer expectativas e assegurar um tratamento justo a todo o pessoal, mas pode ainda proteger as organizações contra reclamações ou processos legais que possam surgir.

É boa ideia a revisão das políticas de RH para corresponderem aos requisitos da USAID. Este processo permite identificar e resolver falhas ou conflitos. As organizações devem compilar um manual do funcionário, a distribuir pelo seu pessoal.

Princípios Básicos

- **Legislação e Regulamentação do Trabalho Local** – As organizações têm de cumprir a legislação local do trabalho quando empregam pessoal. Por exemplo, pode haver regulamentos que impeçam a discriminação na contratação ou que imponham determinados benefícios sociais. Também é importante, tanto para a organização como para o pessoal, que se esclareçam à partida quais os direitos dos empregados e do empregador e quais os fundamentos e os processos para acções disciplinares e despedimentos.
- **Padrões de Conduta** – Estabelecem-se padrões de conduta para regular os comportamentos e as condutas profissionais que afectem a capacidade dos empregados de desempenharem a sua missão e de representarem a organização. Os relativos a aquisições (3.3.2) já se encontram descritos acima, mas podem ser alargados para incluir o controlo da pontualidade ou do desempenho das tarefas solicitadas, o apoio a um ambiente de trabalho seguro e saudável e ainda padrões normais dos locais de trabalho, como a proibição do assédio sexual ou da discriminação.
- **Controlo dos livros de ponto** – São necessários livros de ponto para as auditorias anuais e para todo o pessoal pago com fundos da USAID, inclusivamente prestadores de serviços e pessoal a tempo parcial. Além disso, é útil fazer com que os voluntários preencham também um livro de ponto simplificado, para que possa saber o seu tempo de trabalho e contabilizar a respectiva contribuição para a sua participação nos custos (se existir).
- **Devida Diligência nas Decisões de Contratação** – É exigido que se possua um resumo da experiência profissional e do percurso formativo (Curriculum Vitae ou CV) de cada empregado admitido para as adjudicações, destinado a comprovar o respectivo historial salarial e de emprego. Os Acordos Cooperativos podem não exigir a utilização do formulário F-1420 - “Folha de Dados Biográficos de Funcionário do Adjudicatário” (formulário AID-1420-17, <http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>), o formulário padrão que se usa para registar o historial dos salários dos empregados e prestadores de serviços. No entanto, o formulário de dados biográficos “1420” utiliza-se frequentemente durante o processo de contratação, por proporcionar uma forma fácil de aceder às informações importantes. Note-se que, embora este formulário possa não ser exigido, a USAID solicita-o frequentemente para ajudar a justificar os salários.
- **Protecções à Contratação de Organizações com Base Religiosa** – Ao abrigo da legislação dos EUA sobre Igualdade de Oportunidades, as organizações com base

religiosa (OBF) que implementem programas da USAID têm o direito de contratar pessoas que partilhem as suas crenças para a execução das suas actividades. Se se decidir fazê-lo, é importante verificar se as suas políticas de RH da organização são claras quanto a este aspecto.

- **Política de Local de Trabalho Livre de Drogas** – O Acordo Cooperativo obriga a organização, bem como todos os seus sub-adjudicatários, a criar uma declaração de local de trabalho sem drogas. A declaração desta directiva tem de ser assinada por todos os elementos do pessoal da organização. Uma boa forma de tratar da necessidade da assinatura desta directiva é incluir a declaração em dois documentos: primeiro no manual do pessoal, e depois como documento de directiva separado de uma página a ser assinado por todos os funcionários e arquivado nos respectivos ficheiros individuais.

De acordo com as Disposições Padrão Obrigatórias do USG, a declaração de Local de Trabalho Livre de Drogas tem de incluir:

- uma proclamação de que se proíbe em todo o local de trabalho o fabrico, a distribuição, o fornecimento, a posse e a utilização de drogas;
- as acções específicas a tomar pela organização contra os empregados que violem essa proibição; e
- condições de emprego em quaisquer adjudicações que estabeleçam que cada funcionário deve:
 - agir de acordo com o estipulado na declaração, e
 - informar a organização por escrito, no prazo máximo de cinco dias após a sentença, se for condenado por crime de violação da legislação sobre drogas que ocorra no local de trabalho.

Além disso, exige-se que as organizações criem um programa permanente de consciencialização anti-drogas de todos os empregados que os informe sobre:

- os perigos do uso de drogas no local de trabalho;
- a política da organização de local de trabalho livre de drogas;

- eventuais programas existentes de aconselhamento, reabilitação e apoio aos empregados relativamente a drogas; e
- as penalidades que possam ser aplicadas em caso de delito de uso de drogas no local de trabalho.

O programa e a declaração da política têm de ser implementados no prazo máximo de 30 dias após a data de entrada em vigor de cada adjudicação.

Caso qualquer empregado seja condenado por crime relativo a drogas no local de trabalho, terá de se notificar imediatamente a USAID por escrito desse facto. Essa notificação, a enviar no prazo de 10 dias seguidos após a condenação, terá de indicar o cargo do funcionário em causa e o número de cada uma das adjudicações em que ele tenha trabalhado.

No prazo de 30 dias após a condenação do empregado, é ainda necessário:

- tomar as medidas apropriadas contra o funcionário, que podem ir até ao despedimento (conforme se adequem com as políticas de RH da organização e com a legislação laboral aplicável), ou
- exigir ao empregado que participe de forma satisfatória num programa de reabilitação ou de assistência a toxicodependentes que seja aprovado pelas autoridades de saúde nacionais, estatais ou locais, pelas autoridades de aplicação da lei ou por outras apropriadas.

Na eventualidade de a legislação local impedir a organização de aplicar na totalidade a directiva de locais de trabalho livres de drogas do USG, é necessário informar o AO ou AOTR e pedir orientação.

- **Directiva HIV/SIDA** – Uma directiva HIV/SIDA define a posição da organização quanto ao emprego de pessoas com HIV/SIDA e a forma de tratamento prevista no local de trabalho para essas pessoas. Embora não seja exigida qualquer directiva HIV/SIDA, a sua existência é considerada uma boa prática para qualquer organização, e sobretudo para as que trabalhem no domínio dessa infecção. Ela estabelece formalmente o empenho da organização em lidar com o HIV/SIDA e em apoiar o pessoal que sofra de HIV ou SIDA,

indicando possíveis benefícios sociais para tratamentos ou assistência, a adaptação das tarefas a desempenhar sempre que possível e a segurança no emprego. A elaboração de uma política de HIV/SIDA abrangente pode permitir à organização manter pessoal com talento e beneficiar da sua colaboração.

A organização deve verificar se se encontra em conformidade com a legislação laboral local e nacional referente a pessoas com HIV/SIDA. Em alguns casos, as directivas da organização podem exceder o legalmente exigido, especialmente em países sem legislação relativa ao emprego de pessoas que vivam com o HIV.

Criação de um Manual do Funcionário

Após a elaboração e revisão das políticas de RH da organização, elas devem ser impressas e reunidas num Manual do Funcionário, a distribuir ao pessoal. Deve-se confirmar que o pessoal assina uma declaração em que confirme ter lido, analisado e entendido a obrigação de cumprir as políticas da organização. Deve ser igualmente incluída uma revisão pessoal das políticas no processo de orientação da organização.

3.4 Planeamento

O documento para entrega e a ferramenta de implementação mais importante a criar durante a fase de arranque é o plano de trabalho. Um bom plano de trabalho é a síntese de toda a planificação técnica, organizacional e financeira efectuada para um programa.

Parte da descrição do programa aprovada no Acordo Cooperativo para o traduzir num plano de implementação anual específico, a aprovar pela USAID antes do início das actividades.

Esta secção começa por analisar o plano de trabalho, que cobre o que se pretende atingir e como e quando se pretende atingir. Depois apresenta a monitorização e avaliação como aspecto essencial. O capítulo encerra com o debate de outro importante documento para entrega exigido pela USAID - o plano de diferenciação e marcas (3.5.2).

3.4.1 O Plano de Trabalho

O plano de trabalho é uma exposição detalhada que define exactamente como se prevê implementar o primeiro ano do programa. Embora a adjudicação possa ter um período de vigência de vários anos, normalmente é necessário elaborar e apresentar planos de trabalho anuais para permitir ajustamentos de um ano para outro. Os planos de trabalho baseiam-se na descrição do programa dos Acordos Cooperativos. Enquanto a Descrição do Programa define o que se planeia alcançar durante toda a vigência da adjudicação, o plano de trabalho fornece os detalhes e os aspectos específicos.

O plano de trabalho é parte fundamental tanto das responsabilidades anuais para com a USAID como do processo interno de gestão de projectos da organização. Trata-se de uma ferramenta para se comunicar à USAID como se vai executar o programa. Além disso, é um excelente instrumento de utilização interna para um melhor planeamento e gestão das actividades.

3.4.1.1 Secções do Plano de Trabalho

Por vezes, a USAID pode exigir que se use um formato determinado, mas é frequente que seja dada liberdade para a criação do plano de trabalho. Abaixo se apresentam as cinco secções principais que os planos de trabalho podem incluir:

- I. [Sumário Executivo](#)
- II. [Plano de Implementação](#)
 - a. [Matriz Lógica do Plano de Trabalho](#)
- III. [Plano de Monitorização e Avaliação](#)
- IV. [Orçamento](#)
- V. [Gestão e Pessoal](#)

Além disso, os planos de trabalho incluem frequentemente [anexos](#) com documentos de apoio e outras informações sobre o programa.

I. Sumário Executivo

O sumário executivo, que normalmente não tem mais de duas páginas, contém uma descrição geral do projecto e de como ele se destina a ser implementado. Inclui o orçamento total necessário para o ano, discriminado por actividades principais, e uma tabela resumida dos objectivos que se pretende atingir durante esse ano. Se a organização implementar o projecto em vários países, incluir uma síntese geral e depois uma análise país a país. Se ela se encontrar em curso de execução de um programa pluri-anual, é útil incluir um resumo do progresso do projecto até à data e da sua relação com o plano de trabalho actual. Por exemplo, pode-se explicar como um arranque lento no primeiro ano afectou os planos originais e que os planos de trabalho do segundo ano inclui ajustamentos para se manterem os objectivos. No entanto, é de evitar uma análise detalhada da evolução, que deve ser reservada para os relatórios de desempenho trimestrais. Também são de evitar demasiados detalhes sobre os ajustamentos de cada actividade, que devem ser fornecidos nas descrições de actividades do plano de implementação.

II. Plano de Implementação

O plano de implementação, núcleo do plano de trabalho, contém descrições detalhadas de cada actividade. Podem ser seguidas diferentes abordagens na organização desta secção, com base no número de países e na estrutura das actividades do programa.

Há parceiros que começam pelas actividades ao nível da sede - a criação de suportes de formação, por exemplo. Os programas são depois decompostos por objectivos estratégicos (SO), que são metas amplas e a longo prazo que se ligam directamente com a Descrição do Programa no Acordo. As descrições de actividades integram-se nos objectivos estratégicos, conforme se demonstra na Figura 6. Geralmente, as actividades devem corresponder de perto aos objectivos. É necessário explicar-se todos os objectivos que se promete alcançar. Se se pretender informar sobre um objectivo, tem de haver uma descrição de actividade a explicar como será atingido (ver secções [3.4.1.2](#) em Descrições de Actividades).

a. Matriz Lógica do Plano de Trabalho

O plano de implementação pode incluir uma Matriz Lógica do Plano de Trabalho, que serve para relacionar as actividades, os cronogramas e os objectivos. Normalmente, a Matriz Lógica do Plano de Trabalho é semelhante ao mapa da Figura 7, elaborado na mesma ordem que o plano de trabalho (Objectivos Estratégicos e Actividades). Para cada actividade são indicados os resultados a 3 meses, a 6 meses, a 9 meses e a 12 meses. Os resultados a 12 meses são o acumulado. A Matriz Lógica do Plano de Trabalho apresenta os objectivos, os subrecipientes e o local geográfico de cada actividade.

Figura 6 - Implementação do Plano de Trabalho



Figura 7 - Amostra de Matriz Lógica de Plano de Trabalho num Programa Feminino de Micro-Empresas a 3, 6, 9 e 12 Meses

Actividade	Resultados 3 Meses	Resultados 6 Meses	Resultados 9 Meses	Resultados 12 Meses	Alvo	Indicadores	Subrecipientes	Local
Quénia								
Objectivo Estratégico 1: Autonomizar as mulheres através de associações geradoras de rendimentos.								
Actividade 1: Formação de Associações de Mulheres	Criação de 3 associações cada uma com 10 mulheres	Mais 3 associações (6 no total) cada uma com 10 mulheres	Mais 3 associações (9 no total) cada uma com 10 mulheres	Mais 3 associações (12 no total) cada uma com 10 mulheres	Mobilizar 120 mulheres através do envolvimento comunitário para formarem 12 associações geradoras de rendimentos.	N.º de mulheres mobilizadas	Aliança de Juventude de Nairobi	Nairobi
Actividade 2: Líderes das Melhores Actividades Empresariais	Formar 10 mulheres líderes comunitárias	Formar +10 mulheres líderes comunitárias	Formar +10 mulheres líderes comunitárias	Formar +10 mulheres líderes comunitárias (total 40)	Formar 40 mulheres em actividades empresariais eficientes e em competências vocacionais	N.º de mulheres formadas	Global Grassroots	Nairobi

III. Plano de Monitorização e Avaliação

Os planos de monitorização e avaliação contêm os seguintes elementos (ver secção 3.4.2):

- indicadores decompostos por localidade/ área geográfica e actividade;
- outros indicadores nacionais da USAID decompostos por localidade/área geográfica e actividade;
- outros indicadores que se pretenda utilizar para a monitorização dos programas, decompostos por localidade/área geográfica e actividade;
- texto detalhado descrevendo o processo de M&E da organização; e
- definições precisas para a avaliação de objectivos.

O texto deve incluir informações sobre:

- como os dados são recolhidos;
- como são inseridos no sistema de M&E;
- a frequência com que os dados são recolhidos e inseridos;
- os controlos e as medidas existentes para assegurar a exactidão e a qualidade dos dados;
- como se vão utilizar os dados para melhorar o programa; e
- resumo da formação dada ao pessoal que participe na recolha de dados.

Finalmente, devem ser apresentadas definições precisas de todos os indicadores. Por exemplo, se se conta alguém como "formado", há um exame, ou há um certo número de aulas que a pessoa tem de frequentar? Há padrões e certificações do governo que tenham de ser cumpridos?

IV. Orçamento

A secção do orçamento inclui um texto explicativo referente a um orçamento anexo. a folha de cálculo e o texto explicativo do orçamento devem decompô-lo nas categorias orçamentais padrão da USAID.

O texto deve ter um resumo das despesas gerais em um ou dois parágrafos. O programa está controlado no que respeita a despesas? Se não, porquê? Prevê-se transferir, abrandar ou acelerar os gastos?

Além disso, se for prevista necessidade de reorçamentação, deve-se determinar se as modificações atingem o limite de 10% para revisões orçamentais importantes que

necessitam da aprovação da USAID. Devem-se explicar as razões da reorçamentação e como se vão preencher as carências em áreas de onde se transfira dinheiro.

V. Gestão e Pessoal

A secção de gestão e pessoal abrange um gráfico organizacional que apresenta a estrutura hierárquica e identifica o pessoal. Além disso, pode ter um texto explicativo das estratégias de preenchimento de cargos, como planos de recrutamento e manutenção de voluntários, planos de formação e estratégias de gestão no país ou de subrecipientes.

Para acordos pluri- anuais, os planos de trabalho após o primeiro ano devem concentrar-se em mudanças recentes ou futuras à estrutura de pessoal e nos respectivos impactos sobre os planos para o ano seguinte. É de ter em conta que o objectivo devem ser sempre os impactos na implementação desse ano.

Anexos

A inclusão de anexos no plano de trabalho varia imenso de parceiro para parceiro e de programa para programa. Os exemplos de documentos passíveis de figurar como anexos incluem:

- documentos em formatos diferentes que sejam difíceis de integrar no documento principal (por exemplo, um orçamento de plano de trabalho criado com Microsoft Office Excel);
- documentos gráficos, como gráficos organizacionais;
- informações complementares que forneçam detalhes adicionais sobre o programa, como resumos de conteúdos programáticos ou horários de formação; e
- mais informações sobre subrecipientes, inclusivamente MOUs.

Embora os anexos possam ser úteis, não devem ser demasiado volumosos. Se o plano de trabalho duplicar de extensão com a inclusão dos anexos, é de reflectir se estes são realmente úteis ao AOTR.

Em alternativa, pode-se anexar uma lista resumida dos documentos usados pelo programa, com um índice ou uma pequena sinopse de cada um. Essa lista pode incluir os formulários de recolha de dados, os manuais de formação, os panfletos de informação, os impressos, etc. São de incluir dados sobre a língua em que são escritos, o número de páginas, os autores e a data da última revisão. O AOTR pode solicitar mais tarde exemplares dos documentos na íntegra.

3.4.1.2 Descrições de Actividade

As descrições de actividades são a parte central do plano de trabalho, pelo que constitui boa prática começar a sua redacção em primeiro lugar, e elaborar depois o resto do plano de trabalho em seu torno.

O primeiro passo é a divisão do trabalho previsto em "actividades" e "objectivos".

Actividades e Objectivos

Os planos de trabalho agrupam as actividades por objectivos. Os objectivos são metas de alto nível que implicam a colaboração entre as actividades para serem atingidas. Baseiam-se na descrição do programa dos Acordos Cooperativos. As actividades que contribuem para essa meta integram-se nesse objectivo.

As actividades são séries de tarefas com um ou dois resultados principais. O(s) resultado(s) deve(m) estar directamente relacionado(s) com os objectivos. Quando se tem vários objectivos diferentes para a mesma actividade, eles devem ser analisados. As tarefas de cada actividade são estreitamente relacionadas e cooperam para o mesmo objectivo? Se não, deve-se ponderar uma reorganização das actividades.

Se uma actividade não se enquadrar facilmente num objectivo, deve-se tentar determinar qual é o seu principal resultado. Por exemplo, é possível que um evento que seja patrocinado promova a mediação, aumente a consciencialização sobre formas indígenas de resolução de conflitos, incentive a escuta activa e forneça informações sobre reconciliação interpessoal, mas o objectivo principal continue a ser a mediação. Caso se tenham outros objectivos estratégicos para formas locais de resolução de litígios, escuta activa e reconciliação interpessoal, pode-se depois esclarecer como a actividade se relaciona com esses outros objectivos estratégicos na descrição da actividade.

Redacção das Descrições de Actividade

Uma boa descrição de actividade deve poder transmitir o seguinte:

- o que se planeia fazer;
- como se planeia fazer;
- quanto tempo demora;
- quem o vai fazer;
- a quem e/ou com quem se vai fazer;
- onde se vai realizar (num só local ou em vários);

- como se relaciona com outras actividades, tanto do mesmo projecto como dos de parceiros (inclusivamente redes de contactos);
- principais despesas associadas à execução; e
- resultados e consequências esperados e como se pretendem avaliar.

O objectivo principal das descrições de actividade é o estabelecimento dos detalhes técnicos e dos cronogramas, que devem ser cobertos aprofundadamente. As outras áreas (pessoal, orçamento e M&E) não têm de ser tão detalhadas, uma vez que podem ser consultadas nas respectivas secções do plano de trabalho. No entanto, é muito útil comunicar como determinada actividade se relaciona com essas secções.

Dentro de cada actividade, deve haver referência aos parceiros, suportes ou conteúdos programáticos a que se pretenda recorrer. Os detalhes sobre subrecipientes ou conteúdos programáticos propostos devem ser deixados para um anexo, para evitar que o texto se afaste da implementação.

Esquema e Exemplo de Descrição de Actividade

Apresentamos um esquema de descrição de actividade:

- nome da actividade
- tipo de programa/área de actividade do programa
- âmbito geográfico da actividade;
- descrição técnica do projecto; e
- situação actual da actividade (nova ou em curso?).
 - Se for nova, que é necessário fazer para a iniciar? Quanto tempo demora o arranque?
 - Se estiver em curso, há mudanças/alargamentos neste ano?
- Devem-se incluir as outras iniciativas específicas necessárias para se alcançarem os objectivos do ano, designadamente necessidades de identificação de locais, recrutamento ou contratação de voluntários, criação de suportes, conclusão de aquisições importante (veículos), etc., bem como os cronogramas previstos para a realização.
- Principais despesas associadas à actividade.
- Quem fará o trabalho - o pessoal, voluntários ou subrecipientes.
- Objectivos previstos para a actividade.
- Indicadores a monitorizar para avaliar os impactos e a qualidade.
- Relacionamentos com outros programas e eventuais efeitos complementares que o programa possa ter.

Figura 8 - Exemplo de Descrição de Actividade de Prestação de Cuidados Domiciliários com Base Comunitária

Prestação de Cuidados Domiciliários com Base Comunitária

A actividade de Prestação de Cuidados Domiciliários com Base Comunitária é um programa de cuidados paliativos domiciliários criado e mantido por voluntários da comunidade local. A actividade destina-se a 20 comunidades rurais da região de Southern Nations, Nationalities, and People's Region (SNNPR), na Etiópia.

Este programa utiliza os suportes de formação "Assistência Domiciliária na Etiópia" criados pela ONG XYZ NGO e aprovados pelo governo etíope. Os documentos foram traduzidos para o dialecto local mais falado em SNNPR.

A actividade arrancará logo que o plano de trabalho seja aprovado. A nossa gestora de formação, Almez Hailu, enfermeira inscrita com cinco anos de experiência de assistência domiciliária, concluiu o programa de formação em Agosto. Viajará para SNNPR dentro de um mês para montar e efectuar a primeira formação de formadores. Estabelecemos parceria com a Delegacia Regional de Saúde de SNNPR para nos fornecer 10 formadores que falem o dialecto local e o amhárico (língua oficial da Etiópia). A formação consiste num curso teórico de duas semanas e em duas semanas de práticas de intervenções domiciliárias supervisionadas. Após os formadores concluírem a sua formação, serão enviados para as 20 localidades em 5 grupos de 2. Passarão cerca de um mês em cada localidade. Ao longo de um ano, passarão por cada localidade uma vez.

Uma vez nas localidades, trabalharão com as comunidades locais na identificação de pessoas que necessitem de assistência e criarão comissões de assistência domiciliária, começando com as famílias de pessoas que vivam com HIV/SIDA (PLWHA). Colaborarão com as comissões na formação de voluntários e na identificação de carências adicionais, como de nutrição, de tratamento e de despistagem. Uma vez que os formadores pertencem ao gabinete de saúde regional, recorrerão aos recursos locais para a referência.

Após a formação das 10 pessoas, esperamos que cada um deles mobilize e treine pelo menos mais 10 voluntários em cada localidade, o que elevará o total de formados a 210. Com base nos actuais dados de prevalência, calculamos existirem em média 25 PLWHA em cada localidade. O nosso objectivo é proporcionar pelo menos visitas semanais a essas PLWHA, após as identificarmos e formarmos os voluntários. Isso implica abranger cerca de 500 pessoas com cuidados paliativos domiciliários.

As comissões de assistência comunitária aprenderão a efectuar contabilidade básica e receberão formulários simples a preencher em cada visita. O nosso pessoal de M&E no terreno deslocar-se-á uma vez por mês a cada localidade para recolher dados e relatórios orais das comissões sobre a situação dos seus programas. Estes membros do pessoal poderão também reabastecer os estoques de assistência domiciliária e responder às dúvidas que os voluntários possam ter. O pessoal no terreno manter-se-á em cada localidade durante uma semana, visitando vários lares em cada visita para assegurar o controlo de qualidade.

Vamos também colaborar com a Delegacia Regional de Saúde para a monitorização dos efeitos mediante reenvio para outros programas de tratamento, despistagem e de crianças órfãs e vulneráveis.

3.4.1.3 Orçamento do Plano de Trabalho

O orçamento do plano de trabalho deve conter seis elementos:

- folha de cálculo do orçamento resumido;
- folha de cálculo do orçamento detalhado;
- texto explicativo do orçamento;
- indicação de viagens internacionais;
- indicação de pontos que necessitam de concessões ou aprovações; e
- detalhes custos comparticipados/reconciliação.

As folhas de cálculo do orçamento - tanto a resumida como a detalhada - devem ser feitas

em formato Microsoft Office Excel® e o melhor será colocá-las num só ficheiro, em folhas separadas. Se possível, os totais do orçamento resumido devem ser obtidos automaticamente a partir do detalhado.

Folha de Cálculo do Orçamento Resumido

O orçamento resumido deve apresentar os totais para cada uma das categorias orçamentais padrão da USAID. Deve ainda mostrar os custos comparticipados ou a reconciliação de fundos, se for adequado. As categorias orçamentais padrão estão incluídas na amostra de folha de cálculo de orçamento resumido da Figura 9.

Figura 9 - Amostra de Orçamento Resumido

Orçamento Resumido de Minha ONG						Custos Comparticipados (se aplicável)	Custos Totais de Projecto
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total	3 Anos	3 Anos
A.	Pessoal	45,000	47,250	49,612	141,862	50,000	191,862
B.	Benefícios Adicionais	9,000	9,450	9,922	28,372	5,000	33,372
C.	Consultores	10,000	10,500	11,025	31,525		31,325
D.	Viagens e Transportes	22,000	23,100	24,255	69,355		69,355
E.	Equipamentos	40,000	0	0	40,000	6,535	46,798
F.	Provisões	4,990	882	926	6,798		6,798
G.	Serviços Contratuais (subcontratações)	135,000	141,750	148,837	425,587		425,587
H.	Custos do Programa	75,000	78,750	82,688	236,438	143,634	380,072
I.	Outras Despesas (p.ex. auditoria)	25,000	26,250	27,563	78,813		78,813
J.	Custos Indirectos	0	0	0	0		0
	TOTAL	365,990	337,932	354,828	1,058,750	205,169	1,263,919

Figura 10 - Amostra de Orçamento Detalhado

Orçamento Detalhado do Ano 1 (1 Jan. 2010 a 31 Dez. 2010)					
A.	Pessoal	Cargo	Tarifa Mensal	Número de Meses LOE*	Total Ano 1
1.	Director Darlene	Director de Projecto	\$1,000	12	\$12,000
2.	Frank Finance	Gestor Financeiro	\$900	12	\$10,800
3.	Paul Program	Responsável do Programa	\$800	12	\$9,600
4.	Patience Program Assistant	Assistente do Programa	\$650	12	\$7,800
5.	Robby Receptionist	Recepcionista	\$400	6	\$2,400
6.	David Driver	Motorista	\$400	6	\$2,400
	SUB-TOTAL				\$45,000

* LOE - Taxa de Esforço

Folha de Cálculo do Orçamento Detalhado

O orçamento detalhado separa ainda mais as despesas, e cada linha de imputação tem também de indicar o custo por unidade.

Quando possível, os totais da folha de cálculo do orçamento detalhado devem ser

calculados com base em fórmulas específicas, directamente ligadas à folha do orçamento resumido. Isto constitui uma ajuda significativa se for necessário reorçamentar.

A Figura 10 é uma amostra de uma secção - A. Pessoal - da folha de cálculo do orçamento detalhado de MINHA ONG.

Texto Explicativo do Orçamento

O texto explicativo do orçamento deve-se referir tanto ao orçamento resumido como ao detalhado. Deve começar por analisar cada uma das categorias orçamentais padrão, dando uma curta descrição das despesas primárias a serem incorridas. Há certas categorias que necessitam de mais explicações, nomeadamente:

- **Pessoal** - Identificação do Pessoal Chave e a percentagem do seu tempo dedicada ao projecto.
- **Benefícios Adicionais** - É importante identificar separadamente os benefícios adicionais a que o pessoal tem direito, para que a USAID possa compreender como é que a política de RH se relaciona com o orçamento. (De recordar também que, se for política da organização pagar uma indemnização ao pessoal no final do contrato, tal deve reflectir-se igualmente no orçamento e nas respectivas notas). É igualmente de lembrar que se deve registar os acumulados no sistema contabilístico se este for baseado nos fluxos de caixa.
- **Contratos** - Pode incluir o nome dos subrecipientes a que se pretenda recorrer no projecto. Incluir todos os custos de projecto previstos de todos os subrecipientes nesta rubrica (e depois os respectivos orçamentos detalhados e notas ao orçamento como anexos) em vez de inserir as suas rubricas (como salários, benefícios orçamentais, viagens, etc.) nas rubricas da própria organização. Para os consultores, deve-se incluir a justificação dos honorários (como uma taxa diária com base no respectivo historial salarial verificado e confirmado ou no formulário SF-1420) e a justificação unitária (como o número de dias, etc.).
- **Viagens** - Identificar as viagens internacionais e fornecer a respectiva justificação.
- **Equipamentos** - Identificar os equipamentos que necessitem de concessões ou aprovações, inclusivamente veículos, e fornecer justificação. Indicar, além disso, os procedimentos a seguir na aquisição (obtenção de várias propostas, por exemplo).
- **Outros Custos Directos** - Identificar outras despesas directamente atribuíveis ao projecto e que não estejam incluídas nas rubricas apresentadas acima. Estas variam de organização para organização e podem incluir custos como rendas, abastecimentos, fornecimentos, equipamentos descartáveis, etc. Os custos unitários destes tipos de bens podem basear-se na experiência prévia da organização de implementação de projectos de âmbito e tamanho similares.
- **Sub-adjudicações** - Identificar os parceiros e incluir uma breve descrição das actividades a implementar por eles ou com eles.
- **Custos Indirectos** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas difíceis

de atribuir a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo. Se existir [NICRA](#) determinado, incluir a taxa e como é calculado. Além disso, informar se a taxa de NICRA é provisória ou final. (Para mais informações sobre custos indirectos, ver secção [4.3.1.6](#). Sobre a determinação de NICRA, ver secção [2.5.2](#)).

O texto explicativo deve também analisar a situação dos gastos gerais do programa. O programa está controlado no que respeita a despesas? Se não, o que se pretende transferir, abrandar ou acelerar?

Identificação de Bens que Necessitam de Concessões ou Aprovações Incluir uma lista de artigos restritos, como veículos, produtos farmacêuticos e outros que necessitem de [concessões e/ou aprovações](#).

Contribuição/Comparticipação

Fornecer uma breve explicação sobre as contribuições da organização para o projecto no cumprimento da respectiva quota de custos comparticipados ou obrigação de reconciliação, se existir.

Contribuição versus Participação

O termo “fundo de participação” é usado quando, aos recipientes do programa, é exigido que providenciem um certo montante de fundos que não sejam do Governo Americano para o projecto, para que sejam elegíveis a receber fundos do Governo Americano. Contribuição refere-se a todos os outros casos em que fundos alheios ao Governo Americano são alocados a um programa.

Examine cuidadosamente o montante da contribuição ou participação que a sua organização será capaz de contribuir. Os fundos de contribuição ou participação, uma vez propostos e aprovados, tornam-se legalmente vinculativos e a sua organização será responsabilizada em contribuir tal montante.

É importante também clarificar a moeda que será usada para as despesas locais. Ao propor o valor da contribuição, deve-se prestar atenção se é em dólares americanos ou moeda local.

3.4.1.4 O que Caracteriza um Bom Plano de Trabalho

As três principais características de um bom plano de trabalho são as seguintes:

1. Descreve as actividades a fundo e completamente, de forma a que alguém que não conheça o projecto as possa compreender.

2. As suas várias secções estão interligadas. Por exemplo, se a descrição da actividade disser que serão abrangidas 50 pessoas, a secção de M&E deve dizer como é que se vai avaliar se as 50 pessoas foram abrangidas, a secção de orçamento terá de contabilizar as despesas de se abranger 50 pessoas, e a secção do pessoal irá demonstrar como é que a organização contratará e formará gente para enquadrar as mesmas 50 pessoas.
3. As actividades propostas, o cronograma e o orçamento são realistas e realizáveis.

3.4.1.5 Análise e Aprovação do Plano de Trabalho

Após a conclusão do projecto de plano de trabalho, este deve ser apresentado de acordo com as instruções do Acordo Cooperativo. Normalmente, isto significa ser submetido por via electrónica ao AOTR. Este coordena então uma análise técnica com vários peritos da USAID. Podem ser solicitadas mudanças no programa, indo de pequenas correcções até uma importante reorganização. As modificações importantes geralmente só são pedidas se as actividades propostas forem incompatíveis com as orientações da USAID ou os planos do país anfitrião. Se essas mudanças afectarem os objectivos ou o orçamento, é necessário avisar o AOTR. E se implicarem reorçamentação ou mudanças de objectivos, podem necessitar da modificação do acordo.

Normalmente, o processo de análise do primeiro ano demora mais tempo e conduz a mais revisões que os seguintes.

Após efectuadas todas as modificações solicitadas, o AOTR procede à análise final e emite a aprovação formal do plano de trabalho. Nessa altura, se se pretender trabalhar com base em reembolsos, a implementação pode começar. Para quem trabalhe com base em adiantamentos, o AOTR trata da transferência de uma afectação adicional que permitirá o início dos levantamentos. Essa afectação pode demorar até um mês, mais duas semanas para os fundos chegarem à conta bancária da organização. É importante planear em função disso e gerir as expectativas dos interessados no processo.

Há um ponto importante a ter em consideração: se a organização tiver ainda problemas pendentes da pré-adjudicação que não tenha resolvido na altura de iniciar a implementação, a USAID pode não a autorizar a receber financiamento. (Para mais informações sobre problemas pré-adjudicação, ver [capítulo 2](#).)

3.4.2 Arranque do Sistema de Monitorização e Avaliação (M&E)

A experiência demonstra ser boa prática pensar em M&E desde o início. Embora muitos já tenham ouvido falar em avaliações no final dos projectos, deve ser efectuada uma no início do projecto para servir de ponto de partida ou de base de referência para se compararem as modificações. Para isso é necessário que se recolham dados antes de a intervenção iniciar.

Embora sejam muitas vezes mencionadas em conjunto, a monitorização e a avaliação são de facto actividades distintas, que estão relacionadas mas não são idênticas. O que têm em comum é visarem recolher ensinamentos do que se faz e de como se faz.

A monitorização engloba o acompanhamento da evolução do projecto através da recolha e análise sistemática de informações sobre o que se faz, quem se alcança, e sobre se as actividades são implementadas de acordo com o plano. Proporciona, portanto, uma base de avaliação. A avaliação é a comparação dos impactos reais do projecto com os que foram projectados. Analisa o que se decidiu fazer, o que se conseguiu e como se conseguiu.

O sistema de M&E da organização recolhe informações de dezenas de pontos de dados ao longo do programa, permitindo que se monitorize a avaliação e se analise a eficácia de cada actividade.

Pontos Principais do Estabelecimento do Sistema de M&E

Aplicam-se a: Todos os recipientes

Necessários para: Relatórios de Desempenho

Verificados por: Avaliações da Qualidade de Dados

Regidos por: Acordo Cooperativo e regulamentação da USAID

Como é que Isso Ajuda os Programas?

O estabelecimento de um sistema de M&E é mais do que a simples elaboração de uma folha ou de uma base de dados. É necessário compreender os objectivos globais e descobrir como monitorizar as actividades e a evolução para nos podermos certificar de que atingimos as metas. Ao se conceber cuidadosamente um sistema de M&E que seja amigo do utilizador e responda às dificuldades do funcionamento no terreno, dispõe-se de um poderoso instrumento para acompanhar a evolução e os impactos do programa e também de dados para ajudar ao seu aperfeiçoamento.

3.4.2.1 Configuração de um Sistema M&E

A secção seguinte destaca várias questões importantes a ter em conta quando se estabelece um sistema de M&E. Há numerosos recursos gratuitos de M&E na Internet, alguns dos quais são incluídos na secção de referências, para futura leitura. Além disso, há uma secção especial sobre determinação de bases de referência (ver caixa sobre Determinação de Bases de Referência) que pode ajudar à recolha desse tipo de dados.

1. Planear o cronograma de M&E.

Para que documentos chave a apresentar contribui o sistema de M&E, e quais os respectivos prazos? Por exemplo:

- Quando se devem apresentar os relatórios relacionados com M&E (ver [capítulo 5](#) sobre requisitos de relatórios financeiros)?
 - requisitos de relatórios do governo anfitrião;
 - requisitos de relatórios de desempenho da USAID; e
 - relatório final.
- De que outras formas se vão usar os dados para gestão interna do programa?
 - para alimentar a orçamentação anual e o planeamento do trabalho;
 - avaliações a meio da vigência;
 - avaliação final;
 - outras monitorizações de programas regulares; e
 - como instrumento para a tomada de decisões.

Os objectivos e metas a longo prazo do programa devem basear-se em desempenhos e informações do terreno, inclusivamente dos recipientes visados. Para além e acima dos requisitos de relatórios da USAID (correspondentes aos planos estratégicos), os planos de M&E devem incluir indicadores que avaliem a evolução para a sustentabilidade e longo prazo. Estes devem ser inscritos num cronograma para assegurar que o sistema esteja preparado a fornecer atempadamente os dados de que se necessita.

2. Utilizar os Objectivos do Programa para Definir Indicadores.

Um programa pode ter indicadores obrigatórios que vão definir uma parte dos dados recolhidos. O governo anfitrião pode também exigir que os programas façam relatórios em relação a indicadores nacionais específicos.

Além disso, é útil seleccionar alguns indicadores próprios, a serem usados para avaliar os impactos das actividades do programa. Estes indicadores específicos do programa devem corresponder aos objectivos, e devem ajudar a avaliar o sucesso na sua prossecução.

Avaliações de Base

Uma Determinação de Bases de Referência fornece um retrato da comunidade ou do grupo alvo beneficiário antes do início do projecto. Pode incluir dados sobre as comunidades, as famílias ou as pessoas, de acordo com os objectivos específicos do projecto.

Estes dados podem ser usados antes da implementação para aperfeiçoar a concepção do projecto. A avaliação é repetida ao longo do projecto para monitorizar os progressos e para ajudar a efectuar ajustamentos, e no final do projecto para medir os seus impactos globais. A Determinação de Bases de Referência é um componente fundamental do sistema de M&E.

Os dados de fontes nacionais podem contribuir para a base de referência. Além disso, as ONGs/ OSCs que trabalhem no mesmo país podem ter dados que não se importem de partilhar.

No entanto, estes têm de servir de complemento ao estudo feito pela organização das comunidades com que pretenda trabalhar. Este aspecto da determinação deve centrar-se especificamente na recolha de dados úteis ao projecto.

É possível subcontratar a Determinação de Bases de Referência a avaliadores independentes, sobretudo se o pessoal de M&E não estiver provido logo à partida. É importante guardar toda a documentação da Determinação de Bases de Referência, incluindo todos os formulários e meios, para utilização posterior dos avaliadores nas avaliações a meio e no final do programa.

3. Escolher Métodos de Recolha de Dados Adequados.

Um plano de M&E sólido proporciona uma percepção do número de recipientes que recebem apoio do projecto e também das mudanças que esse apoio suscita nas respectivas vidas. Há métodos de recolha de dados diferentes que recolhem dados que respondem a ambas estas questões, e é importante a tomada de decisões cuidadosas sobre os tipos de métodos de recolha de dados a utilizar para se elaborar o historial dos resultados do projecto.

Os métodos de recolha de dados devem corresponder aos indicadores criados para o programa, serem adequados ao contexto e serem fáceis de utilizar.

Devem ser tidos em conta sistemas que permitam a participação ao nível da comunidade e que assegurem que toda a análise seja partilhada com quem implementa no terreno, de forma a que todos possam aprender com os dados.

4. *Conceber Processos no Papel em Primeiro Lugar.*

Quando o pessoal visita os recipientes, que dados tem de recolher? Como é que eles vão ser recolhidos? Como é que eles vão ser registados? como é que se vão reunir e analisar os dados para os relatórios?

Devem-se conceber os processos passo a passo, recorrendo primeiro a formulários no papel. Mais tarde, é possível optar por automatizar ou informatizar alguns componentes.

5. *Assumir uma Perspectiva Amiga da Implementação.*

Que problemas é que o programa enfrenta no terreno? As viagens para os locais nas zonas rurais são demoradas e dispendiosas? Há equipamento eléctrico ou a energia solar? Há bons acessos à internet? Que tipos de taxas de alfabetização se podem esperar dos voluntários ou do pessoal no terreno, inclusivamente quanto ao uso de computadores?

Se se tiver em conta as realidades enfrentadas pelos parceiros no terreno, é possível recorrer a técnicas simples para tornar o sistema mais fácil de utilizar. Por exemplo, deve usar-se imagens e ícones em vez de palavras se a alfabetização for limitada, ter formulários de papel correspondentes aos informáticos para facilitar a inserção de dados, e deve haver um sistema de salvaguarda em papel para o caso de os computadores se encontrarem temporariamente indisponíveis.

6. *Simplificar e Automatizar Processos Se Possível.*

Após se ter um panorama do sistema, é útil simplificar e automatizar os processos sempre que possível. Para alguns projectos, a USAID pode possuir sistemas automatizados ou interfaces na internet que devam ser utilizados para recolher e/ou para apresentar dados, e para outros pode haver modelos de folhas de cálculo. Convém verificar se o sistema é compatível e se pode inserir os dados directamente nesses sistemas, caso tal opção esteja disponível.

7. *Conceber Documentos de Formação e/ou de Referência para a Recolha de Dados.*

Após o sistema pronto, é necessário criar documentos de formação e de referência para o pessoal. Deve-se entender as

dificuldades particulares passíveis de ser enfrentadas pelo pessoal no terreno, e dar orientações para o ajudar. Um aspecto particularmente útil é uma lista com as definições claras dos indicadores e com indicações exactas sobre o que contar e como contar. Depois, é necessário dar formação e aconselhamento aos subrecipientes que vão recolher as informações a inserir no sistema de M&E.

8. *Testar o Sistema.*

Um ensaio prático do sistema, do princípio ao fim, pode detectar problemas técnicos e na recolha de dados, para que possam ser resolvidos antes da implementação de facto.

9. *Oportunidades de Análise de Decomposição e Incorporação de Retorno.*

Frequentemente, os sistemas M&E alimentam de dados a cadeia de relatórios das comunidades para os gabinetes dos programas, onde se efectua a sua análise e assimilação, mas esses dados não voltam a ser decompostos até ao nível comunitário. As comunidades e os subrecipientes que efectuem a implementação beneficiam enormemente das informações de retorno e de aprenderem como utilizar os dados para executarem as suas próprias análises do programa. Estes sistemas não necessitam de incluir ferramentas de dados complicadas. Um pequeno grupo comunitário pode usar até um simples quadro de papel com as actividades e os recipientes, para poder ver quais os utentes que recebem que serviços em cada mês.

3.4.2.2 Ligação dos Objectivos do Programa com Indicadores de Impactos

Outro aspecto importante é a determinação de como se vão demonstrar os impactos, apresentando as mudanças importantes e sustentáveis na população alvo ou na comunidade após a conclusão da intervenção. Os impactos são diferentes da avaliação de resultados, do número de pessoas formadas ou das abrangidas por certas intervenções, por exemplo.

Os impactos (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=189>) diferem igualmente da análise das consequências, que são os efeitos observáveis a nível comportamental, institucional e social, a curto e a médio prazo, dos resultados da intervenção. Os indicadores de impactos tratam das modificações reais ao longo do tempo. Tentam avaliar se o trabalho tem algum efeito na qualidade de vida dos recipientes do programa.

Antes de se lançar qualquer intervenção, deve-se estabelecer o ponto de comparação, recolhendo-se os dados de cada um dos indicadores. É apresentando o panorama antes e depois de cada indicador que se demonstram os impactos.

Os indicadores de impactos são relativos aos objectivos. Por exemplo, no caso de um programa de aconselhamento e testagem voluntária (ATV) do HIV/SIDA, porque é que se pretende que as pessoas façam exames quanto à doença? A resposta define os objectivos que se pretende alcançar com o programa ATV:

- Quem for HIV-positivo procurará ser tratado.
- Quem for HIV-positivo tomará medidas para prevenir o alastramento do HIV.
- Quem for HIV-negativo começará ou continuará a tomar medidas de prevenção para se precaver e manter-se negativo.
- Ao ajudar as pessoas a conhecerem a sua situação e como se manterem saudáveis e produtivas, o programa vai ajudar a combater a estigmatização e a discriminação.

É possível usar estes objectivos para controlar os indicadores de impactos - por exemplo, acompanhar as pessoas que descobriram que são HIV-positivas e receberam aconselhamento para saber quantas delas:

- procuraram tratamento,
- usaram preservativos,
- mantiveram os seus empregos, ou
- comunicaram ter sofrido discriminações.

A ligação dos indicadores de impactos aos objectivos do programa ajuda a acompanhar o trabalho realizado pelo programa e a qualidade das intervenções. Pode também ajudar a melhorar as intervenções, e, por esse meio, a vida dos recipientes.

3.5 Comunicação

A comunicação é uma componente fundamental de qualquer programa. Ela não se limita a desenvolver as relações com os doadores, os recipientes e outros interessados, serve também para alertar as pessoas para o óptimo trabalho que se está a fazer, sendo vital para responder às necessidades dos doadores. A longo prazo, uma estratégia eficaz de comunicação pode resultar no reforço dos apoios entre os recipientes e as lideranças

loais, na criação de parcerias e na recepção de financiamentos adicionais dos doadores. Embora as várias actividades envolvidas na comunicação sejam transversais a várias fases das adjudicações e se prolonguem por todo o programa, é importante iniciar-se o seu planeamento durante a fase de arranque. Quanto mais cedo for preparado e começar a ser implementado o plano de comunicação, mais pessoas serão provavelmente alcançadas e, portanto mais pessoas serão beneficiadas pelo programa.

Muitas vezes, quando se pensa em “comunicação”, pensa-se em anunciar produtos para venda ou em publicar comunicados à imprensa, mas é muito mais que isso. Sempre que se tenta transmitir mensagens a guos de pessoas externas à organização, isso pode ser considerado comunicação. Nela se inclui:

- informar os potenciais recipientes sobre os serviços que se disponibilizam;
- apelar aos voluntários potenciais para que contribuam com tempo para os programas;
- transmitir experiências de sucesso à comunidade das ONGs e aos potenciais parceiros; e
- informar o público sobre o trabalho realizado, destacando a contribuição dos doadores.

A secção seguinte analisa vários conceitos fundamentais, incluindo o planeamento da comunicação (3.5.1), a diferenciação (3.5.2), os requisitos de rotulagem (3.5.3), a comprovação de impactos (3.5.4) e a ética da comunicação (3.5.5). Todos estes tópicos integram a estratégia de comunicação e podem contribuir para a capacidade das organizações para sustentar as suas actividades.

Como é que isso ajuda os programas?

A comunicação abrange uma variedade de canais, métodos e estratégias, que vão desde a colocação de anúncios e a utilização de logótipos até à realização de eventos e à construção de um site na internet. Todos juntos, contribuem para a imagem pública da organização e, juntamente com o trabalho positivo do pessoal, se implementados eficazmente, ajudam a conquistar e manter a confiança dos recipientes, dos responsáveis locais e dos doadores.

3.5.1 Criação de um Plano de Comunicação

Para se comunicar eficazmente, é útil prever o que se pretende com a comunicação e o que é necessário para o conseguir. Esse plano dá orientações sobre como formar uma imagem, criar procura para os serviços e desenvolver relacionamentos com as audiências alvo fundamentais.

A criação de um plano de comunicação escrito envolve esforço. No entanto, e uma vez implementado, o plano escrito torna tudo mais simples, ajuda a estabelecer prioridades, alivia as tensões de última hora e ordena e chama à atenção para actividades que, de outra forma, poderiam ficar prejudicadas ou mesmo esquecidas.

O processo de criação de um plano de comunicação é semelhante ao usado para os planos de trabalho e estratégico (capítulo 8). Como estes, o plano de comunicação inclui:

1. objectivos estratégicos;
2. actividades ou táticas para se alcançarem esses objectivos;
3. como é que esses objectivos e actividades são sustentados; e
4. resultados esperados (“alvos”) em relação aos quais se possa avaliar o sucesso de cada actividade.

O plano de comunicação pode igualmente incluir directivas específicas ao domínio, como as linhas de orientação éticas (3.5.5), analisadas mais tarde neste capítulo.

Cinco Etapas para uma Comunicação Aperfeiçoada

1. Criar uma Equipa de Planeamento de Comunicação.

Para obter adesão e melhorar as hipóteses de que o plano não fique no papel, envolver as pessoas responsáveis pela sua implementação. Se a organização tiver um responsável pela comunicação, deve ser ele a liderar o processo. Caso contrário, deve-se escolher alguém do pessoal com as competências apropriadas para orientar a equipa em todo o processo.

2. Definir um âmbito de trabalho e atribuir tempo para o processo.

Ser claro quanto aos papéis a desempenhar por cada participante. Conceder três a cinco dias, seguidos ou diferidos, na primeira vez que for feito.

É importante separar o trabalho que se *pode* fazer do que se *tem* de fazer. Estabelecer objectivos concentrados no que tem de ser feito, e verificar se esses objectivos são exequíveis.

3. Efectuar uma auditoria de comunicação.

Inventariar o que se está a fazer e a dizer aos vários interlocutores, nomeadamente recipientes, doadores, outras ONGs e potenciais voluntários. Para começar, recolher eventuais novos textos, bem como amostras de todos os artigos existentes, como cabeçalhos de papel de carta, folhetos, brochuras e por aí fora. Além disso, verificar o que esteja a ser comunicado no meio externo sobre o sector/questão, e o que é comunicado por eventuais concorrentes.

Como em qualquer processo de planeamento, implica também responder às questões básicas:

- Porque se pretende comunicar com grupos externos à organização (objectivos)?
- Que se espera alcançar (objectivos)?
- A quem se pretende comunicar (audiência)?
- O que se pretende comunicar (mensagem)?
 - os serviços propostos;
 - porque necessitam desses serviços (isto é, como vão beneficiar com eles); e
 - quem torna o trabalho possível (ou seja, agradecer aos doadores e/ou ao governo anfitrião).
- Quem comunicará a mensagem (mensageiros)?
- Como se pretende comunicá-la (canais)?
 - Que idioma(s) falam?
 - Onde e como se pode comunicar com eles - por outras palavras, qual é a melhor forma de nos colocarmos frente a frente com eles com a nossa mensagem?
 - Que aspectos culturais é necessário ter em consideração?

Segue-se na Figura 11 um conjunto de perguntas mais abrangentes.

Figura 11 - Modelo de Auditoria de Comunicação

OBJECTIVO(S)	<p>Porque se pretende comunicar com grupos externos à organização (objectivos)? Que se espera alcançar (objectivos)? Quais são as nossas prioridades?</p>														
AUDIÊNCIA(S)	<p>Quais são as audiências alvo - ser específico? (Escolher a partir de uma lista.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recipientes <input type="checkbox"/> Doadores <input type="checkbox"/> Líderes de opinião <input type="checkbox"/> Comunicação Social <input type="checkbox"/> Público em geral <input type="checkbox"/> Legisladores/outras entidades governamentais _____ <input type="checkbox"/> Outros interessados (indicar _____) <p>Qual é o perfil de cada um deles?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que idioma(s) falam? _____ • Que aspectos culturais é necessário ter em consideração? 														
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Táctica</p> <p>Quais dos seguintes métodos (tácticas) têm sido usados para promover a organização e as suas mensagens principais nos últimos 12 meses? Há exemplos?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Brochuras</td> <td><input type="checkbox"/> Folhetos informativos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Folhetos</td> <td><input type="checkbox"/> Eventos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Cartazes</td> <td><input type="checkbox"/> Anúncios em jornais locais</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Painéis publicitários</td> <td><input type="checkbox"/> Anúncios em rádios locais</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Comunicados de imprensa</td> <td><input type="checkbox"/> Cartões de visita</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Site na internet</td> <td><input type="checkbox"/> E-mails</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Apresentações</td> <td><input type="checkbox"/> Outros _____</td> </tr> </table> <p>Quais são os melhores métodos (tácticas) para se alcançarem a(s) audiência(s) alvo - por outras palavras, qual é a melhor forma de nos colocarmos frente a frente com eles com a nossa mensagem? (Fazer corresponder as audiências às tácticas efectivas acima.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recipientes <input type="checkbox"/> Doadores <input type="checkbox"/> Líderes de opinião <input type="checkbox"/> Comunicação Social <input type="checkbox"/> Público em geral <input type="checkbox"/> Legisladores/outras entidades governamentais <input type="checkbox"/> Interessados (indicar _____) <p>O que se pretende comunicar a cada audiência (mensagem)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • os serviços propostos; • porque necessitam desses serviços (isto é, como vão beneficiar com eles); e • quem torna o trabalho possível (ou seja, agradecer aos doadores e/ou ao governo anfitrião). 	<input type="checkbox"/> Brochuras	<input type="checkbox"/> Folhetos informativos	<input type="checkbox"/> Folhetos	<input type="checkbox"/> Eventos	<input type="checkbox"/> Cartazes	<input type="checkbox"/> Anúncios em jornais locais	<input type="checkbox"/> Painéis publicitários	<input type="checkbox"/> Anúncios em rádios locais	<input type="checkbox"/> Comunicados de imprensa	<input type="checkbox"/> Cartões de visita	<input type="checkbox"/> Site na internet	<input type="checkbox"/> E-mails	<input type="checkbox"/> Apresentações	<input type="checkbox"/> Outros _____
<input type="checkbox"/> Brochuras	<input type="checkbox"/> Folhetos informativos														
<input type="checkbox"/> Folhetos	<input type="checkbox"/> Eventos														
<input type="checkbox"/> Cartazes	<input type="checkbox"/> Anúncios em jornais locais														
<input type="checkbox"/> Painéis publicitários	<input type="checkbox"/> Anúncios em rádios locais														
<input type="checkbox"/> Comunicados de imprensa	<input type="checkbox"/> Cartões de visita														
<input type="checkbox"/> Site na internet	<input type="checkbox"/> E-mails														
<input type="checkbox"/> Apresentações	<input type="checkbox"/> Outros _____														

Figura 11 - Modelo de Auditoria de Comunicação (continuação)

IMPLEMENTAÇÃO (continuação)	Quem comunicará a mensagem (mensageiros)? Como se pretende comunicá-la (métodos/táticas)? Quais os recursos que estão de momento disponíveis para a implementação? Como é que esses recursos são atribuídos? Quais são os recursos que faltam? Tempo, meios, dinheiro? O que é que funciona? O que é que não funciona? Há competências/capacidades que se acredite poderem ajudar a desempenhar melhor a função? <ul style="list-style-type: none"> • Se sim, quais são? • Como se podem obter? Revisão Quem deve rever e aprovar todos os actos de comunicação externa?
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	Como se monitoriza o sucesso (por exemplo, recolha e análise de jornais)? Qual tem sido a tática de comunicação mais eficaz? Como se medem os impactos dos esforços realizados? Quais são os maiores obstáculos a que se alcancem eficazmente a(s) audiência(s) alvo com as mensagens? Indicar uma coisa que a organização possa fazer para melhorar imediatamente a comunicação.
GERAL	Qual foi o maior desafio de comunicação enfrentado pela organização nos últimos 12 meses? Quais se prevê que venham a ser as maiores dificuldades para a organização no próximo ano?

4. Criar um plano de acção de comunicação e o respectivo cronograma.

As respostas às perguntas da auditoria devem ser a base do plano de acção. Devem conceber-se actividades de comunicação “SMART” (inteligentes) - Specific (específicas), Measurable (mensuráveis), Achievable (realizáveis), Realistic (realistas), e Time-Bound (limitadas no tempo) (capítulo 8). Não esquecer de incluir no plano de comunicações os aspectos orçamentais e pessoal suficiente para implementar as actividades pretendidas.

5. Implementar o plano.

Com base nas conclusões, pode-se agora criar documentos e divulgar a mensagem. É importante monitorizar e avaliar as iniciativas. Deve-se rever o plano a intervalos de poucos meses, e reajustar a perspectiva se necessário.

Se o arranque for penoso, devem-se efectuar antes algumas tarefas simples. O impulso fornecido por pequenos progressos pode ajudar a galvanizar a organização para assumir maiores desafios.

3.5.2 Diferenciação

A diferenciação é o processo de utilização de imagens e palavras, como logótipos e lemas, para identificar produtos ou serviços. O objectivo da diferenciação é a criação de uma identidade reconhecível, que ajude a conquistar a confiança dos recipientes e os faça associar determinados valores e ideias a uma marca. A criação de uma identidade de marca para a organização e para os programas é a base do marketing das ONGs.

Normalmente, pensa-se em marcas e em diferenciação como algo exclusivo aos produtores comerciais. Mas as ONGs estão, cada vez mais, a chegar à conclusão de que a adaptação das técnicas de diferenciação aos seus programas pode ter enormes benefícios, como:

- **Transmissão de Compromisso de Marca** - os logótipos e os lemas podem ajudar a dizer aos recipientes o que podem esperar dos serviços do programa, como qualidade, confidencialidade ou assistência dedicada.

- **Criação de Identidade de Marca** - Através da diversificação constante, os recipientes habitam-se à marca, desenvolvendo confiança em aspectos do programa e identificando facilmente as suas diferentes prestações de serviços, vindo a procurá-las no futuro. Pode ainda ser reforçada através da diferenciação de redes de serviços.
- **Criação de Valor de Marca** - À medida que cresce o reconhecimento da marca e se conquista a confiança dos líderes locais, dos doadores e dos recipientes, o valor da marca aumenta. Uma marca valorizada leva à melhoria da sustentabilidade do programa e ajuda a alcançar os objectivos de notoriedade dos doadores. Por exemplo, se se transmitir um projecto com forte valor de marca para um implementador local, ele pode aproveitar o seu alcance junto dos recipientes e doadores, o que vai facilitar a renovação dos financiamentos.

Podem-se aplicar os princípios da diferenciação ao nome da organização (Nível 1) e também aos programas específicos (Nível 2), à semelhança do que um fabricante faz com diferentes linhas de produtos e, conforme a Figura 12 ilustra, a "Nature Conservancy" faz para os seus programas constituintes. Como a maioria das organizações já desenvolveu marcas para a sua identidade organizacional, a secção seguinte concentra-se prioritariamente na diferenciação ao nível de programas (Nível 2).

3.5.2.1 Como Desenvolver uma Marca de Nível 2 para um Programa?

O primeiro passo é colocar-se as seguintes perguntas:

- a. Quem são os principais recipientes do programa? Que preocupações linguísticas, culturais ou outras poderão ter em relação à procura dos serviços?
- b. Qual é o principal objectivo do programa?
- c. Como se pretende que os recipientes se sintam quanto ao programa? Que valores e ideias se pretende que associem aos serviços?

A. Quem são os recipientes?

Ao efectuar a lista dos grupos recipientes, tomar nota de considerações especiais a nível cultural, de idioma ou de alfabetização. Os programas mais amplos que se implementem em várias áreas devem tomar nota de todos os diferentes subgrupos alvo, como mulheres, crianças, grupos de alto risco, grupos em zonas diferentes ou grupos com diferentes origens religiosas, educacionais, tradicionais ou sócioeconómicas.

Figura 12 - Análise de Hierarquia de Marca

	Nível	Nome da Marca	Compromisso da Marca	Lema
1	Marca Mãe ou Principal: Nome da Organização	Conservação da Natureza	Líder na protecção de terrenos e cursos de água ecologicamente importantes para a natureza e as pessoas de todo o mundo.	Proteger a Natureza. Defender a Vida™
2	Marca Filha ou Secundária: Programa/Projecto/ Serviço	Nature Rocks™	Iniciativa de parceria que fornece aos pais e encarregados de educação atarefados meios, instruções e sugestões (http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx) para actividades rápidas, fáceis e baratas (ou gratuitas), para poderem passar tempo com a família na natureza.	Let's Go Explore™
3	3.5.2 Diferenciação Componentes autónomos	Guia de Planeamento da Natureza Verão de 2009	Instrumento específico para ajudar pais e encarregados de educação.	Diversão para toda a família

De registar eventuais preocupações especiais que os recipientes possam ter em relação à procura dos serviços, como manter a confidencialidade ou evitar a estigmatização e a discriminação. Por exemplo, os potenciais recipientes podem não querer entrar publicamente num gabinete com o leiteiro "Serviços HIV/SIDA para Pessoas de Alto Risco".

B. Quais são os objectivos do programa?

A seguir, resumir a missão do programa em uma frase, tentando reflectir o seu objectivo principal. Por exemplo:

O projecto ____ visa melhorar a vida das pessoas da região XYZ proporcionando-lhes os conhecimentos e competências necessários para melhorar o acesso a água potável.

C. Como se pretende que os recipientes vejam o programa?

Veja-se o programa do ponto de vista dos seus recipientes. Como se pretende que eles se sintam quanto ao programa? Por exemplo, que o achem "seguro, de confiança, confidencial, útil, culturalmente responsável, que faz sentir melhor", etc.

3.5.2.2 Quais São os Elementos da Marca de um Programa?

As respostas às perguntas anteriores devem ser a base de partida da diferenciação. A etapa seguinte é ter em conta os elementos chave da imagem de marca e sintetizar o objectivo do programa e o que se pretende que os recipientes sintam sobre o mesmo, não esquecendo questões importantes para estes como a língua, a cultura e outras.

Nome do Programa

A atribuição do nome ao programa é a primeira etapa para a criação da marca. Pode ser um nome simples ou uma abreviatura. Pode ser em inglês ou na língua do local de implementação. Algumas sugestões úteis:

- Evitar nomes excessivamente longos. O nome do programa deve ser algo de que as pessoas se lembrem facilmente.

- Efectuar uma pesquisa na internet do nome pretendido, para verificar se já há outro programa que o use. Em caso afirmativo, será necessário pensar em outro nome.
- Não incluir a palavra "fundação" no nome, a menos que se planeie distribuir fundos a outras organizações. O termo implica a disponibilidade de fundos, o que pode levar os doadores a não acreditarem que se necessite de financiamento.
- Evitar nomes potencialmente ofensivos ou fracturantes (a nível cultural, religioso ou social, de acordo com os locais onde se pretenda trabalhar).

Logótipo do Programa

A criação do logótipo dos programas é, frequentemente, o aspecto mais intimidante da diferenciação, sobretudo para quem não seja artista nem se considere particularmente criativo.

O logótipo pode derivar do nome do programa ou de imagens locais populares que seja possível adaptar. Haverá no local alguma flor, uma árvore ou um animal específicos que simbolizem o que se tenta representar?

Há que nos divertirmos. Se não se conseguir chegar a conclusões, pode-se pensar num logótipo simples, usando o nome do programa num tipo de letra interessante. Se surgir depois uma ideia para o logótipo, poderá acrescentar-se em qualquer altura.

Lemas, Imagens Suplementares, Etc.

Pode-se pretender exprimir mais do que apenas um nome de programa e um logótipo, especialmente para novos programas que as pessoas não conheçam bem. Nesse caso, pode-se juntar ao logótipo uma frase suplementar, um lema ou imagens.

Por exemplo, para um programa de serviços de apoio psicossocial, de saúde e de educação, pode usar-se um lema (frase curta) junto do nome do programa como "Crianças Saudáveis, Inteligentes e Felizes".

São também de ter em conta os requisitos de notoriedade do doador, que pretende frequentemente ter o seu logótipo apresentado juntamente com o nome do programa.

Não se devem adicionar demasiadas palavras ou imagens. A marca deve ser tão clara e concisa quanto possível.

Etapas Seguintes

Deve-se testar a marca, especialmente se a língua e cultura não forem as nativas da organização. Deve-se divulgar o logótipo e o nome do programa a pessoas indígenas para se lhe pedir a opinião. Nunca se sabe que símbolos culturais podem constituir tabú ou que cambiantes linguísticas podem levar a más interpretações. Após a criação das marcas básicas de diferenciação do programa, será necessário integrar essas marcas na comunicação pública e utilizar o logótipo nos documentos a distribuir.

3.5.3 Marcas e Requisitos dos Doadores

Ao desenvolver a diferenciação, há que ter em consideração os requisitos de notoriedade e os objectivos dos doadores e das organizações parceiras. A utilização dos logótipos nos documentos do programa, chamada “marcação”, identifica o programa e reconhece quem o financia, apoia e implementa. A marcação correcta fortalece as relações entre os parceiros de implementação e manifesta apreço aos doadores por tornarem o programa possível.

Não só se trata de uma boa ideia, como corresponde a requisitos específicos incluídos nos acordos da USAID.

3.5.3.1 Criação de um Plano de Diferenciação

A melhor forma de assegurar o cumprimento dos requisitos da USAID é a criação de um plano de diferenciação que especifique o que receberá a marca e quando, onde e como serão marcados os documentos, os locais e os eventos do programa.

A USAID exige a apresentação de uma estratégia de diferenciação e de um plano de marcação ao AO, explicando como se tenciona implementar no programa os requisitos de diferenciação. O AO tem de rever e aprovar esse planos antes da execução da adjudicação.

Um bom plano de marcas descreve o seguinte:

- O que se vai marcar - todos os locais, documentos, eventos e bens que se forneçam ou produzam no âmbito do Acordo Cooperativo (por exemplo, cartazes em eventos, autocolantes em equipamentos, etc.).
- Como se vai marcar - o tipo de marca (apresentando os logótipos da USAID e do adjudicatário nos cartazes; inserção dos jpeg dos logótipos no modelo de capa dos blocos de notas).
- Quando se vai marcar - na eventualidade de não se marcar um artigo imediatamente (por exemplo, instalações do projecto em construção), descrição das marcas provisórias e os planos para as definitivas.
- Onde marcar - descrição do tamanho e da localização do logótipo da USAID e dos outros que o acompanhem.

Figura 13 - Amostra de Identidade de Marca



3.5.3.2 Marcas nos Documentos dos Programas

Os documentos do programa para distribuição devem receber marcas para identificar e atribuir créditos tanto à USAID como a quem implementa. No entanto, não podem ser todos marcados da mesma forma. Os referentes a obras de alto perfil, como uma clínica, podem receber os logótipos de todos os doadores e parceiros de implementação. Inversamente, para pequenos produtos adquiridos para o programa, como computadores ou equipamentos de escritório, só é necessária a identificação da USAID.

O plano de marcas deve especificar o método para os vários produtos e, no mínimo, corresponder a todos os requisitos dos doadores. Apresentam-se alguns exemplos de produtos que devem receber o logótipo da USAID:

- instalações do projecto;
- documentos electrónicos e impressos, como folhetos de informação e de promoção, apresentações audiovisuais, anúncios de serviço público, sites da internet, etc.;
- eventos, como acções de formação, seminários, conferências de imprensa, etc.; e
- bens, como equipamentos, abastecimentos e outros artigos.

Excepções de Marcação

Há situações em que a aplicação de logótipos não faz sentido. Estes não se devem usar quando:

- limitem a funcionalidade do artigo;
- obriguem a custos substanciais ou sejam impraticáveis;
- ofendam normas culturais e sociais locais ou sejam considerados inapropriados;
- causem o aumento dos riscos para a segurança dos voluntários, do pessoal ou dos recipientes; ou
- resultem no aumento da estigmatização e da discriminação para com os recipientes.

As excepções previsíveis devem ser incluídas no plano. Caso surjam circunstâncias imprevistas, é necessária solicitar dispensa ao AO.

3.5.3.3 Requisitos dos Subrecipientes

Os requisitos de marcação aplicam-se igualmente aos subrecipientes. Trata-se de boa prática (e é obrigatório em muitos casos) incluir cláusulas nas sub-adjudicações que exijam que os logótipos dos doadores (e eventualmente o do adjudicatário) sejam incluídos nos produtos do programa.

3.5.3.4 Requisitos Especiais

O AO pode solicitar uma inspecção pré-produção dos artigos do programa e das comunicações públicas financiados pela USAID, para confirmar a conformidade com o plano de marcas aprovado. Deve-se contactar o AOTR antes da impressão, para se saber se a USAID pretende rever o produto final.

Todas as comunicações ao público financiadas pela USAID e cujo conteúdo não tenha sido aprovado por esta, tem de conter a seguinte ressalva:

Este estudo/relatório/áudio/vídeo/outra informação/produto de comunicação [especificar] foi tornado possível graças ao generoso apoio do povo americano, através da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Os seus conteúdos são da responsabilidade de [inserir o nome da organização] e não reflectem necessariamente as perspectivas da USAID ou do Governo dos Estados Unidos.

É necessário fornecer ao AOTR cópias de todos os documentos de comunicação e do programa produzidos ao abrigo da adjudicação.

Figura 14 - Exemplo de Implementação de Diferenciação e Marcas



Página da internet de www.ngoconnect.net

Banner

- A.** Linha de tag do produto - “Partilha de Recursos e Conhecimentos Entre a Comunidade Global de ONGs”
- B.** Nome e logótipo do produto (Nível 3) - NGOConnect.Net
- C.** Marca e logótipo do programa (Nível 2) - Programa de Parceiros Competentes

Rodapé:

- D.** Ressalva do Doador
- E.** Marcas e logótipos principal e secundário (Nível 1) - FHI 360, MSI
- F.** Marca/logótipo do doador - USAID.

3.5.4 Comprovação de Impactos

Ao criar as estratégias de marketing e comunicações, é necessário manter em mente o objectivo da organização - ter um impacto positivo nas vidas dos recipientes nas comunidades servidas. É esta a verdadeira versão, e aquela que os doadores pretendem apoiar.

A comprovação de impactos é muito importante quando efectuada objectivamente, usando estatísticas do sistema de M&E do projecto. Por exemplo, em vez de se dizer, “Os nossos programas permitem que mais raparigas frequentem a escola”, deve-se usar os

dados, comparando o ponto de partida com os números mais recentes do projecto para demonstrar a percentagem de raparigas que frequentavam a escola antes da intervenção e a percentagem das que frequentam no momento.

Os impactos também ultrapassam a simples avaliação do número de pessoas beneficiadas. Há muitas formas de se destacar os resultados do programa. Por exemplo, para além da análise da percentagem de raparigas que frequentam a escola, pode-se explorar o impacto que essa escolarização teve na vida em geral dessas raparigas. São mais saudáveis? Tomam melhores decisões em situações sociais? O acesso à educação aumentou-lhes a auto-estima? Através da criação de cartazes, de brochuras ou de um site na internet, e recorrendo a fotografias, estatísticas e depoimentos da comunidade, é possível comunicar os impactos e comprovar que o programa afecta de forma positiva os membros da comunidade. Finalmente, uma estratégia de marketing centrada nos recipientes ajuda a orientar as actividades de comunicação da organização.

3.5.4.1 Contar a História

Contar a história pode ser parte importante do plano de marketing e de comunicação de uma organização. Porque? Porque as narrativas e as fotografias são uma forma importante de se informar os doadores, os potenciais parceiros e o público sobre os programas e de se demonstrar o seu impacto positivo para as comunidades. Entretanto, contar a história permite reconhecer os créditos dos doadores e alcançar uma audiência mais ampla de potenciais apoiantes. Convém elaborar e divulgar pelo menos uma ou duas histórias de sucesso sobre cada programa que se implemente.

Há muitos tipos de histórias de sucesso. As mais vulgares destacam os impactos de um programa transmitindo como ele mudou as vidas das pessoas. No entanto, elas podem também destacar um evento específico ou analisar instrumentos ou perspectivas inovadores implementados pelo programa. Podem ainda aprofundar as informações fornecidas nos relatórios de desempenho, reescritas para uma audiência mais alargada.

O segredo para uma boa história de sucesso é a capacidade de transformar os dados que comprovam os resultados do programa numa narrativa pessoal cativante que apaixone os leitores normais e que eles compreendam. Por exemplo, o Wema Centre do Quênia ilustra as suas actividades de recolha de crianças das ruas através da história da evolução de um rapaz adolescente (<http://www.ngoconnect.net/wema>). A narrativa dá um rosto humano às provas estatísticas dos resultados do programa.

Encontre On-Line

Como inspiração, veja-se a forma como outras ONGs divulgaram as suas histórias de sucesso nos sites da internet seguintes:

- ▶ NGOConnect.Net
<http://www.ngoconnect.net/success>
- ▶ One Shared World
<http://onesharedworld.org/success/index.html>
- ▶ PEPFAR Stories of Hope
<http://www.pepfar.gov/press/c19597.htm>
- ▶ USAID Telling Our Story
<http://www.usaid.gov/stories/about.html>

Escolher uma Boa História

Uma história de sucesso resume o trabalho realizado, narrando especificamente como esse esforço melhorou as vidas dos recipientes abrangidos. As histórias surgem muitas vezes durante a implementação, e é uma boa prática tomar nota delas no momento e guardá-las para voltar a elas mais tarde e colocá-las por escrito.

Apresentam-se algumas ideias quanto à redacção de uma boa história:

- Pedir ao pessoal e aos sub-adjudicatários que indiquem recipientes do programa que possam figurar numa história de sucesso.
- Documentar perspectivas inovadoras usadas pelo programa que permitam alcançar mais pessoas ou resolver uma carência anteriormente não correspondida.
- Analisar um evento que permita à organização alcançar mais pessoas.
- Desenvolver a partir de boas notícias sobre o programa que tenham surgido na sede e que tenham motivado o pessoal.
- Desenvolver uma narrativa que se conte frequentemente aos colegas ou aos doadores e que prenda a respectiva atenção.

Redigir a História

Embora não exista fórmula precisa para se redigir uma história de sucesso, eis algumas estratégias e meios vulgares que se podem utilizar para tornar a história mais interessante:

- *Utilização de citações e fotografias:* usar as palavras e as imagens das pessoas participantes na história pode torná-la muito mais pessoal e interessante para o leitor. De notar, no entanto, que embora as pessoas fiquem geralmente contentes por contarem as suas experiências, é importante proteger a respectiva privacidade no texto. Deve ser-lhe

dito exactamente como se pretende usar a história e ser-lhe solicitada a sua autorização por escrito, através da assinatura de um formulário de disponibilização da utilização dos seus nomes e das suas fotografias. Assim se confirma que eles sabem como vai ser usada a narrativa, como através da sua publicação na internet, ou a sua divulgação à comunicação social, aos doadores ou a terceiros (ver 3.5.5).

- *Falar acerca do passado, antes, e do futuro:* Uma óptima forma de demonstração de impactos é a explicação do problema que o programa tenta resolver, dando uma imagem do que era a vida antes de o programa surgir. Deve depois demonstrar-se como este enfrenta o desafio, descrevendo o que sucedeu após a implementação do programa. Pode-se também falar do futuro - de planos de expansão ou de manutenção do programa.
- *Não esquecer os dados:* Embora estas histórias foquem frequentemente uma pessoa ou um grupo de pessoas para terem "face humana", não se deve esquecer a perspectiva global que é fornecida pelos dados. Propõe-se o uso de gráficos ou de quadros para tornar os dados mais atraentes para o leitor.
- *Anunciar os créditos:* É necessário agradecer-se a todos os que apoiaram o programa. Deve-se identificar o pessoal chave, os parceiros e os doadores. Tal pode ser feito dentro da narrativa ou inserindo os logótipos dos doadores e de outras organizações participantes na apresentação impressa ou electrónica da história.
- *Fornecer informações de contacto:* As histórias de sucesso são normalmente curtas - uma ou duas páginas (200 a 500 palavras) no máximo. Por isso, é provável que muitas informações não figurem nelas, por falta de espaço. Ao fornecerem-se as informações de contacto permite-se a quem estiver interessado na história solicitar mais detalhes.

Combinar com os Doadores

Quando se começa a redigir a história de sucesso, deve-se contactar a USAID. O AOTR pode pretender ajudar à promoção da história, publicando-a no site da internet da USAID ou incluindo-a nas suas apresentações ou publicações. Alguns doadores exigem a análise prévia do documento antes da distribuição, e podem ter outros requisitos quanto à comprovação pública dos programas que financiam. Este processo dá aos doadores hipótese de participarem na história. Afinal de contas, tal como a organização se orgulha do sucesso do programa, eles regozijam-se por apoiarem o bom trabalho dela.

Promoção da História

Após a redacção da história, ela deve ser apresentada a várias audiências diferentes, para se comunicarem os sucessos o mais amplamente possível. Deve-se começar por apresentá-la aos doadores, depois aos parceiros, aos recipientes e, finalmente, ao público em geral.

Sugerem-se as seguintes estratégias para comunicação da história:

- Publicação da mesma em sites da internet - da organização, de parceiros e de doadores.
- Criação de um comunicado de imprensa e transmitir a história à comunicação social local.
- Impressão de exemplares e envio dos mesmos para os locais de implementação do programa (se adequado).
- Fornecimento de exemplares aos responsáveis governamentais locais e ao AOTR.
- Apresentação da história em fóruns e conferências de ONGs, onde pode ser solicitado que se forneçam mais detalhes sobre o programa a outros implementadores.
- Transmitir a história aos parceiros e ao pessoal. Trata-se de uma excelente forma de solicitar mais histórias à equipa.

3.5.5 Comunicação e Ética

Na maior parte das vezes, as pessoas não se importam de ser fotografadas, gravadas ou filmadas, e estão ansiosas por contar a sua história para que possa ser divulgada. No entanto, há aspectos éticos importantes a ter em conta, e é importante que se respeitem os direitos e a privacidade de todas as pessoas que se pretenda fotografar, gravar ou filmar, especialmente doentes em ambiente clínico, crianças e pessoas incapazes de decidirem por si mesmas.

Para orientar a atitude a tomar ao fotografar pessoas, deve-se consultar o projecto INFO (financiado pela USAID) para uma listagem de questões éticas e modelos de exemplo para solicitar autorizações (http://www.photo_share.org/phototips/developethics.php). Aconselha-se a adopção destas e de outras práticas de ética ao se criarem padrões de conduta para o pessoal. Estas considerações não se destinam a impedir ninguém de tirar fotografias, mas antes a ajudar a aumentar o respeito do direito das pessoas à sua privacidade.

3.6 Sumário e Referências

Embora todos pretendam apressar o início da implementação, não se deve precipitar a fase de arranque dos projectos. Trata-se de um momento crítico para a preparação do pessoal e dos parceiros através do planeamento e da implementação dos sistemas necessários ao funcionamento de um programa eficaz.

Este capítulo analisou as tarefas que têm de ser realizadas durante a fase de arranque, e os requisitos mínimos da USAID para sistemas fundamentais de gestão, como a contabilidade e o sistema de M&E. Resumiu ainda o processo de planeamento do programa, e nomeadamente a criação do plano de trabalho inicial.

A USAID pretende assegurar-se de que os programas que apoia disponham já dos sistemas, das directivas, do pessoal e dos planos antes da implementação, o que resultará em serviços eficazes e de alta qualidade a prestar aos recipientes. A realização com tempo destas actividades de arranque só melhora a capacidade da organização de apresentar o melhor programa possível para a comunidade.

As bases criadas durante esta fase de arranque vão ajudar a organização quando ela entrar na fase seguinte do programa: a implementação. O capítulo seguinte analisa as chaves para a execução de um programa eficaz e em conformidade.

Referências

Recursos Humanos

- Instrumentos e Recursos Chave para o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (HRM) http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf

Marketing e Comunicação

- Recursos: Photoshare <http://www.photoshare.org>
- Desenvolvimento da Ética na Fotografia <http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>
- Auditorias Estratégicas de Comunicações
Este resumo ajuda as organizações sem fins lucrativos a compreender e avaliar melhor as suas capacidades de comunicação. <http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>

Monitorização e avaliação

- [The Evaluation Wiki](#)
Fundado em 2006 pela organização sem fins lucrativos [Evaluation Resource Institute](#) (ERI), a missão do Evaluation Wiki é disponibilizar gratuitamente um compêndio de informações e recursos actualizados a quem participe ou se interesse pela ciência e pelas práticas da avaliação. http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page
- Fundamentos de M&E
Este mini-curso engloba as bases da monitorização e avaliação no contexto de programas de população, saúde e nutrição. Define igualmente termos vulgares e dissecar porque é que o M&E é essencial para a gestão de programas. http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals

- Notícias de M&E
Serviços de notícias centrados na evolução dos métodos de monitorização e de avaliação. <http://mande.co.uk/>
- Guias MEASURE de Reforço da Capacidade Institucional de Avaliação M&E <http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/capacity-building-guides>
- Curso on-line de Monitorização e Avaliação da USAID
Este curso inclui módulos que vão das infra-estruturas de M&E à efectivação de avaliações, ao desenvolvimento de âmbitos de trabalho, a assegurar a qualidade dos dados e à análise e divulgação dos resultados da avaliação. <http://communities.usaidallnet.gov/fa/node/1901>

4 Executar um Programa Eficaz e em Conformidade



Executar um Programa Eficaz e em Conformidade

4.1 Resumo

4.2 Começar

- 4.2.1 Cinco Sugestões para Assegurar a Conformidade
- 4.2.2 Modelo de Implementação

4.3 Gestão Administrativa

- 4.3.1 Gestão Financeira
 - 4.3.1.1 Solicitar e Dispende Fundos da USAID
 - 4.3.1.2 Como Preencher o SF-270
 - 4.3.1.3 Como Preencher o SF-1034
 - 4.3.1.4 Monitorização das Taxas de Fluxos e de Consumo do Capital
 - 4.3.1.5 Reorçamentação
 - 4.3.1.6 Atribuição de Custos Partilhados do Projecto
- 4.3.2 Aquisições
 - 4.3.2.1 Teste de Admissibilidade
 - 4.3.2.2 Custos Permissíveis
 - 4.3.2.3 Restrições de Fonte/Origem
 - 4.3.2.4 Fornecedores Não Elegíveis/Lista de Parceiros Excluídos
 - 4.3.2.5 Equipamentos Não Consumíveis
- 4.3.3 Viagens
 - 4.3.3.1 Requisitos de Viagens
 - 4.3.3.2 Criação de uma Directiva Escrita sobre Viagens
- 4.3.4 Utilização de Bens Financiadas pela USAID
- 4.3.5 Solicitar Modificações ao Acordo

4.4 Gestão Técnica do Programa

- 4.4.1 Monitoria e Avaliação do Progresso
- 4.4.2 Aprendizagem e Partilha

4.5 Sumário

4.1 Resumo

Executar um programa financiado pela USAID eficaz implica:

- alcançar ou ultrapassar os objectivos;
- prestar serviços de qualidade e com impactos quantificáveis, mensuráveis e positivos;
- prestar serviços de qualidade à USAID;
- ser parte de uma resposta mais ampla a um problema do país, através da prestação de serviços, de reorientações e da partilha de experiências, do trabalho em rede e da colaboração com outros no terreno, e da criação de serviços abrangentes quando apropriado;
- criar programas inovadores e que se adaptem a carências em mutação;
- estabelecer respostas sustentáveis que reforcem a capacidade das comunidades e dos implementadores locais;
- gastar os fundos judiciosamente;
- guardar a documentação financeira e de programação adequada;
- apresentar relatórios pontualmente;
- cumprir a regulamentação do Acordo Cooperativo; e
- desenvolver uma organização credível e funcional e um pessoal e uma equipa de projecto sólidos.

Neste capítulo, dividimos estas tarefas de gestão em duas categorias amplas: gestão administrativa (4.3) e gestão técnica do programa (4.4).

A gestão administrativa inclui solicitar, dispende e gerir fundos (4.3.1.1), conformidade nas aquisições (4.3.2), outras regulamentações das adjudicações, e ainda o cumprimento das condições do acordo (4.3.5).

A gestão técnica de programas abrange a monitorização e avaliação (4.4.1) e a aprendizagem e partilha (4.4.2) no seio das organizações e entre parceiros.

Este capítulo refere-se várias vezes às condições dos Acordos Cooperativos. Para informação detalhada sobre as disposições padrão dos Acordos Cooperativos da USAID, é favor consultar o Anexo II deste *Guião*.

Objectivos

- Aprender os requisitos de gestão administrativa dos acordos financiados pela USAID, especialmente em relação a finanças, aquisições, administração de bens e viagens.

Passar Para a Frente

- ▶ Gestão Financeira
- ▶ Aquisições
- ▶ Viagens
- ▶ Utilização de Bens Financiadas pela USAID
- ▶ Solicitar Modificações ao Acordo
- ▶ Progresso do Processo de Avaliação
- ▶ Aprendizagem e Partilha

- Examinar os aspectos básicos da gestão da documentação e do financiamento das adjudicações, incluindo modificações aos acordos e aos orçamentos.
- Compreender os requisitos e as boas práticas relacionadas com a gestão técnica de programas.

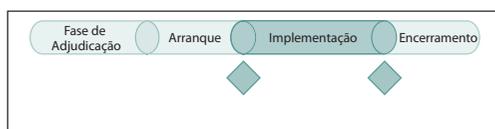
Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Acordo Cooperativo** - Um dos dois métodos utilizados pelo governo dos EUA para prestar assistência. Este método é escolhido quando o governo pretende manter uma participação importante nos projectos.
- **Ano Fiscal** - Por vezes designado ano financeiro ou ano orçamental, é o período usado para o cálculo dos [relatórios e contas financeiros](#) nas empresas e outras organizações. Pode ou não corresponder ao ano civil, que vai de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro. O ano fiscal do governo americano é o período de 12 meses que se inicia a 1 de Outubro e termina a 30 de Setembro seguinte.
- **Artigos Proibidos** - Bens ou serviços que não podem ser adquiridos em caso algum com fundos do governo dos EUA.
- **Artigos Restritos (ou Mercadorias Restritas)** - Bens ou serviços que não podem ser adquiridos sem uma autorização específica por escrito concedida antecipadamente.
- **Categorias Orçamentais Padrão** - Categorias Padrão que o Governo dos EUA aconselha para uso de todos os adjudicatários, e que incluem Pessoal, Benefícios Adicionais, Consultores, Viagens/ Transportes, Equipamentos, Abastecimentos, Serviços Contratados (subempreitadas), Custos de Programa (às vezes substituída por “custos de construção”), Outras Despesas e Custos Indirectos.
- **Classe de Serviços Autorizada** - Salvo se a viagem corresponder a determinadas excepções, as viagens aéreas adquiridas com fundos do USG têm de corresponder

- à tarifa comercial normal habitual (classe económica ou equivalente).
- **Custos Indirectos** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas não atribuíveis a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo.
 - **Contribuição em Espécie** - Recursos não monetários prestados aos projectos, podendo incluir serviços voluntários, equipamentos ou bens. Podem ser também usados para satisfazer a obrigação de participação nos custos.
 - **Custo Total Previsto** - O custo total do projecto previsto no Acordo Cooperativo da organização.
 - **Custos Allocáveis ou Imputáveis** - Despesa suportada especificamente para sustentar ou promover uma adjudicação.
 - **Custos Compartilhados** - A parte das despesas do projecto ou do programa que o governo dos EUA não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie.
 - **Custos Directos** - Bens e serviços especificamente adquiridos em benefício exclusivo de determinado projecto e que são facturados a esse projecto.
 - **Custos Partilhados** - Bens e serviços que beneficiam vários projectos e que o vendedor não possa facturar separadamente a cada projecto, o que faz com que sejam atribuídos a cada um desses projectos com base numa fórmula pré-determinada.
 - **Custos Permissíveis** - Despesa suportada que se determinou ser um encargo aceitável.
 - **Despesa Razoável** - Um custo que é geralmente reconhecido como vulgar e necessário e que qualquer pessoa prudente assumiria no desempenho da sua actividade normal.
 - **Diária** - O montante máximo em dinheiro que o governo dos EUA permite reembolsar a uma pessoa que viaje ao serviço de um projecto, por dia, para cobrir alojamento, alimentação e custos adicionais.
 - **Fluxo** - O montante de fundos atribuídos mas ainda não gastos, que é calculado através da soma de todos os fundos dispendidos até à data e subtraindo esse montante do total atribuído até à data.
 - **Fly America Act** - Regulamentação aplicável a todas as viagens financiadas pelo governo dos EUA e que obriga, salvo poucas excepções, à utilização de transportadoras aéreas de bandeira americana.
 - **FMO** - Gabinete de Gestão Financeira da USAID.
 - **Fonte** - Local onde se adquire um bem ou serviço, independentemente da sua origem (onde tenha sido originalmente cultivado ou fabricado). É geralmente a localização física do vendedor.
 - **Gastos Adicionais** - Despesas incorridas durante as viagens, como gratificações e gorjetas por serviços, lavanderia, higiene pessoal, etc.
 - **Indicador** - Um ponto específico dos dados que é monitorizado pela organização para avaliar o progresso do programa.
 - **Lista de Parceiros Excluídos (EPLS)** - Uma base de dados de pesquisa que fornece uma lista extensiva de indivíduos, empresas e organizações não elegíveis para receberem fundos da USAID ou do governo dos EUA. Os beneficiários são responsáveis pela utilização desta base de dados on-line para verificarem os fornecedores, consultores e candidatos antes de contratarem serviços ou fazerem aquisições (<http://www.epls.gov>). Constituem outras fontes on-line para verificação da elegibilidade, a Lista Conjunta da ONU (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) e a Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>).
 - **Montante Obrigatório ou Obrigação** - O montante que a USAID tenha garantido a um programa. Não há garantias de que a USAID reembolse os recipientes por despesas acima do montante obrigatório.
 - **M&IE** - Refeições e Gastos Adicionais, despesas incorridas durante as viagens, como pequenos-almoços, almoços, jantares, gratificações e gorjetas por serviços, lavanderia, higiene pessoal, etc.
 - **NICRA** - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e NICRA, consultar o *Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos* da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
 - **Origem** - Local onde determinado artigo foi originalmente cultivado ou fabricado.
 - **Participação Substancial** - Envolvimento Substancial – é o direito que o governo americano se reserva de contribuir para um projecto de assistência financiado através de um Acordo Cooperativo. Este direito normalmente inclui a competência de aprovar planos de trabalho, orçamentos, Pessoal-chave, planos de monitoria e avaliação e subrecipientes. O Acordo Cooperativo especifica as áreas de envolvimento substancial.

- **Pessoal Chave** - Aplica-se a cargos nos projectos e a pessoas que preenchem vagas específicas. Normalmente, as funções identificadas no Acordo Cooperativo como Pessoal Chave são as de liderança, que se consideram essenciais à correcta implementação de todo o projecto.
- **Receitas do Programa** - Fundos ganhos pelo programa em favor do próprio programa. Podem, por exemplo, ser provenientes da cobrança de honorários por serviços ou da venda de mercadorias. Podem também resultar da venda de equipamentos adquiridos com fundos do programa e que já não sejam necessários. **Nota:** As receitas do programa diferem das actividades geradoras de receitas, em que os beneficiários do programa ficam com as receitas ganhas.
- **Reorçamentação Importante** - Transferência de fundos entre rubricas orçamentais acima de determinado limite estabelecido pela USAID.
- **SF-270** - Formulário Padrão - 270, Pedido de Adiantamento, utilizado para requerer fundos de concessões ou Acordos Cooperativo.
- **SF-425** - Formulário Padrão - 425, Relatório Financeiro Federal, utilizado para elaborar os relatórios financeiros de concessões ou Acordos de Cooperativo.
- **SF-1034** - Formulário Padrão - 1034, Comprovativo Público de Aquisições e Serviços Salvo Pessoal, utilizado para requerer fundos e liquidar adiantamentos de concessões ou Acordos Cooperativo.
- **Taxa de Consumo do Capital** - A velocidade a que se dispendem os fundos da adjudicação em determinado período, normalmente mensal.
- **Viagem Internacional** - Qualquer viagem entre dois países.

4.2 Começar



Um dos aspectos exclusivos da abordagem da USAID ao trabalho com parceiros consiste em conceder às organizações a liberdade de conceberem e gerirem os seus programas e subrecipientes, mantendo simultaneamente uma resposta coordenada e coesa a um problema. É por isso que a USAID usa normalmente Acordos Cooperativos para financiar adjudicações, em vez de contratos

(onde a USAID dirige especificamente o projecto) ou concessões (em que a USAID adopta uma perspectiva mais prática). Os Acordos Cooperativo permitem à USAID manter [uma participação importante](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) nos projectos. Isso significa que a USAID tem o direito de aprovação de planos de implementação (planos de trabalho), orçamentos, Pessoal Chave, planos de avaliação e de monitorização e subrecipientes. Ao reter esse direito, a USAID visa assegurar que os programas se mantenham ligados aos objectivos estratégicos do governo anfitrião e da própria USAID. Simultaneamente, os Acordos Cooperativos também permitem às organizações inovar. Permitindo-lhes conceber os seus próprios modelos de implementação, formar as suas próprias parcerias e adoptar as estratégias que correspondam à cultura e ao contexto local, os Acordos Cooperativos concedem às organizações autonomia para executarem projectos eficientes e prestarem serviços de qualidade aos seus beneficiários.

A responsabilização é essencial à saúde das organizações e para a implementação de programas eficazes. Ela implica que todos devem agir de acordo com os valores da organização para realizarem a sua missão, evitando atalhos que possam comprometer as suas metas.

Adicionalmente, a gestão de um programa financiado pela USAID eficiente resulta de um equilíbrio na implementação do programa que responda às dificuldades locais, corresponda às necessidades dos beneficiários e da comunidade, e que simultaneamente cumpra e preencha as expectativas dos doadores e do governo anfitrião, enquanto estabelece laços com outros implementadores, constituintes e interessados.

Este capítulo analisa como encontrar esse equilíbrio e executar com sucesso o programa ao abrigo de um Acordo Cooperativo. Ao saber-se e compreender-se o que a organização pode e não pode fazer com a adjudicação, pode-se maximizar a eficácia do programa e influenciar positivamente as vidas dos beneficiários.

4.2.1 Cinco Sugestões para Assegurar a Conformidade

1. Conhecer o acordo e obter ajuda se necessário.

Os acordos estão cheios de detalhes. Devem ser lidos e bem compreendidos. O Conselho de Administração e os membros da equipa de gestão devem familiarizar-se com as respectivas secções específicas que lhes sejam aplicáveis.

Se se precisar de ajuda para entender ou cumprir os requisitos do acordo, deve-se pedi-la. O Representante Técnico do Oficial do Acordo (AOTR) ou o Oficial do Acordo (AO) podem ajudar a responder às dúvidas. Se necessário, é possível pedir ao apoio técnico a contratação de consultores que ajudem a estabelecer processos e sistemas de gestão que cumpram os requisitos da adjudicação. (Para a explicação de algumas cláusulas comuns nos acordos, ver Anexo II.)

2. Manter a documentação do acordo actualizada.

Ao longo da vigência das adjudicações, podem ocorrer modificações que afectem as condições do acordo original, nomeadamente quanto ao financiamento, aos objectivos, à cobertura geográfica e ao Pessoal Chave. É imprescindível obter-se as autorizações prévias necessárias e os documentos modificados por escrito, e manter-se toda a documentação prontamente disponível. Mesmo quando existe um bom relacionamento com o AOTR, há provavelmente mudanças no pessoal ao longo da vigência da adjudicação (tanto no seio da organização como do lado da USAID), o que torna vital a manutenção de documentação bem organizada sobre todas as decisões e modificações que afectem a adjudicação. Todas as comunicações por escrito com o AO e o AOTR devem ser arquivadas em ficheiros cuidadosamente organizados por data e/ou por tópico, de forma a existir um registo institucional dos acordos e das decisões que o pessoal possa consultar durante toda a adjudicação. Constitui boa ideia manter cópias de salvaguarda da documentação fora das instalações.

3. Compreender quais os limites que são flexíveis.

Para promover a inovação e conceder à organização a autoridade para responder às mudanças na(s) sua(s) área(s) de implementação, esta possui um certo nível de flexibilidade para gerir a sua adjudicação. No entanto, há limites a essa flexibilidade, nomeadamente quanto a modificações ao programa, ao orçamento, ao pessoal e às parcerias. Por vezes, há que obter autorização do AOTR ou AO antes de se implementarem as mudanças, mas também há limites que, simplesmente, não se podem ultrapassar. Este capítulo ajuda a conhecer esses limites, para que possa haver adaptação mantendo a conformidade com as disposições da adjudicação.

4. A conformidade também se aplica aos subrecipientes.

Para além de serem responsáveis pela manutenção das suas organizações em conformidade, os parceiros principais

são responsáveis pela verificação da conformidade dos subrecipientes. Deve-se trabalhar com os subrecipientes para assegurar que eles compreendem o que deles se pretende, aproveitando a oportunidade para se reforçar a respectiva capacidade institucional.

5. Não perder de vista os beneficiários.

Ao se tentar cumprir todos os requisitos da adjudicação, não se pode perder de vista o objectivo último da mesma: ajudar os beneficiários.

4.2.2 Modelo de Implementação

Figura 15 - Elementos Fundamentais de um Modelo de Implementação



O modelo utilizado para a implementação do programa deve combinar a gestão técnica com a administrativa para se alcançarem os resultados esperados. A manutenção do funcionamento eficaz do modelo de implementação da organização é a essência do trabalho quotidiano do gestor de programa.

Embora o modelo tenha diferenças em função de cada organização, tem de incluir três elementos principais (apresentados na Figura 15):

- o que se faz directamente ou através de subrecipientes (*actividades* específicas em certas áreas geográficas);
- o que o torna possível (*recursos* e outras contribuições); e
- *resultados* previstos (consequências e objectivos).

Estes três elementos estão directamente relacionados com as actividades, os recursos e os resultados inscritos no plano de trabalho. As mudanças no orçamento, por exemplo, podem afectar a capacidade de se alcançarem os resultados ou implicar que se modifiquem as actividades.

Ao longo do programa, a respectiva equipa de gestão tem de estar constantemente a melhorar o modelo. As experiências do dia a dia e das avaliações formais geram ajustamentos das actividades, mostrando por vezes formas mais económicas e eficazes para se alcançarem mais pessoas com os serviços.

4.3 Gestão Administrativa

As funções de gestão administrativa permitem o funcionamento eficiente do programa e o cumprimento das condições gerais do acordo. Inclui várias funções de rotina, como:

- Gestão Financeira (4.3.1)
- Reajustamentos Orçamentais (4.3.1.5)
- Aquisições (4.3.2)
- Viagens (4.3.3)
- Gestão de Bens (4.3.4)
- Modificações ao Acordo (4.3.5)

4.3.1 Gestão Financeira

4.3.1.1 Solicitar e Dispender Fundos da USAID

A USAID desbloqueia fundos aos outorgados mediante adiantamento ou do reembolso de despesas já efectuadas. Muitos deles podem solicitar adiantamentos do financiamento e igualmente reembolsos, se usarem fundos próprios para liquidarem despesas relacionadas com os projectos.

Inicialmente, pode haver uma limitação do pedido de adiantamentos a um mês de cada vez. Cada pedido deve ser referente ao montante que se estima vir a gastar nos próximos 30 dias. Não é permitido solicitar ou deter quaisquer "fundos de contingência" extra. No entanto, se for adiada determinada aquisição planeada, é possível transferir esses fundos para o mês seguinte. Se for cancelada uma actividade, os fundos previstos podem ser gastos em outra inscrita no plano de trabalho aprovado.

Os fundos são solicitados através do formulário especificado no Acordo Cooperativos, ou o Formulário Padrão (SF)-270 - Pedido de Adiantamento ou Reembolso, ou o Formulário Padrão (SF)-1034 - Comprovativo Público de Aquisições e Serviços Salvo Pessoal, a apresentar ao FMO da USAID. Caso se tenha várias adjudicações da USAID, é necessário preencher um formu-

Nesta Secção

- ▶ Solicitar e Dispender Fundos do Governo dos EUA
- ▶ Como Preencher o SF-270
- ▶ Como Preencher o SF-1034
- ▶ Monitorização das Taxas de Fluxos e de Consumo do Capital
- ▶ Reorçamentação
- ▶ Atribuição de Custos Partilhados do Projecto

lário por cada uma delas. Em geral, deve-se preencher e apresentar o formulário até uma semana antes do mês em que se necessita dos fundos. Normalmente, pode-se esperar receber os fundos no prazo de uma a duas semanas após a apresentação do formulário.

Quando se tiver comprovado ao longo do tempo que se gasta os fundos solicitados de forma eficiente e eles não são gastos demasiado devagar nem demasiado depressa, é possível pedi-los trimestralmente. O AOTR e o FMO determinam isso através da análise dos dados dos SF-425 (Relatórios Financeiros Federais) trimestrais e dos pedidos SF-270 ou SF-1034 para calcularem as taxas de fluxos e de consumo de capital.

Calcular Adiantamentos

No cálculo de adiantamentos, não basta apenas dividir o orçamento anual por 12 meses; tem de se calcular especificamente o que se pensa gastar no próximo mês, com base no plano de trabalho aprovado e no cronograma detalhado da implementação. Pode-se repartir equitativamente por todos os meses alguns elementos do orçamento (salários, por exemplo), mas há despesas, como a aquisição de equipamento não consumível, que podem concentrar-se totalmente num mês (eventualmente no início do projecto). Deve-se ter em conta os fundos actualmente detidos e confirmar os montantes remanescentes em poder dos subrecipientes antes de se efectuar pedidos.

Se se estiver a implementar com subrecipientes (para efeitos de adiantamentos designado sub-adjudicatários), devese coordenar com eles os pedidos de financiamento e as despesas, de forma a que ninguém fique sem dinheiro. Para o fazer, deve-se pedir aos subrecipientes estimativas de fundos mensais ou trimestrais (se aprovado), com base nos seus planos de trabalho e cronogramas detalhados de implementação. É aconselhável estabelecer com os subrecipientes um processo para adiantamentos e reembolsos semelhante ao seguido pela organização em relação à USAID.

4.3.1.2 Como Preencher o SF-270

O processo de preenchimento do SF-270 para pedir adiantamentos ou reembolsos à USAID é descrito nas páginas seguintes. Estas sugestões não visam substituir-se às instruções da USAID presentes on-line ou às orientações fornecidas pelo FMO. Servem antes para tratar de algumas dúvidas que os novos utilizadores podem ter ao preencher o formulário.

Começar por transferir a versão PDF do SF-270, de <http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>.

Para aproveitar algumas das características do formulário, inclusivamente o cálculo automático, deve-se possuir a última versão do Adobe Reader®, que se pode obter gratuitamente em <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>.

O formulário consiste em duas páginas. A primeira contém três secções principais - no

topo, as informações sobre a adjudicação e o pedido; no meio, o local para calcular o adiantamento ou reembolso; e a secção do fundo, usada apenas para solicitar adiantamentos. A segunda página contém instruções e um local para a assinatura.

Parte de Cima

Embora a maioria da parte de cima seja particularmente simples, apresentamos algumas sugestões que ajudam a preencher as principais caixas (consultar a Figura 16).

Após o preenchimento da parte de cima, deve-se verificar se se tem de se preencher toda a área de cálculos do meio do formulário ou a de cálculos simplificados para adiantamentos, no fundo.

Preencher toda a área de cálculos para adiantamento e reembolso ou se existirem receitas do programa (ver Figura 17).

Se não se pedir reembolso e não se tiver receitas do programa, pode-se saltar para a parte Só Adiantamentos do formulário, abaixo descrita.

Figura 16 - Parte de Cima de SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT <i>(See instructions on back)</i>		OMB APPROVAL NO. 0348-0004	PAGE _____ OF _____ PAGES
		1a 1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. <i>"X" one or both boxes</i> <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. <i>"X" the applicable box</i> <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL	2 2. BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8 8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM (month, day, year) _____ TO (month, day, year) _____	

- **Caixa 1(a)** - O tipo de pagamento solicitado é adiantamento ou reembolso. Normalmente, solicita-se adiantamento da prestação mensal. O reembolso só é pedido quando se gastam fundos próprios em artigos do orçamento do plano de trabalho aprovado e se tenta recuperar esses montantes.
- **Caixa 1(b)** - Para todos os pedidos excepto o final, na conclusão da adjudicação, seleccionar pagamento parcial.
- **Caixa 2** - A base do pedido depende do tipo de sistema contabilístico utilizado.
- **Caixa 8** - O "PERÍODO COBERTO POR ESTE PEDIDO" deve ser um mês civil (por exemplo, DE 1 de Janeiro de 2010 A 31 de Janeiro de 2010), salvo instruções em contrário do FMO.

Área de Cálculos

A zona de cálculo primária (linhas a a j, apresentadas na Figura 17) inclui três colunas no topo (a a c) e uma coluna de totais. O pedido de financiamento deve ser preenchido nessas três colunas apenas se houver despesas de sede (HQ), subrecipientes ou a nível nacional discriminadas no orçamento anual dessa forma. Isto ajuda o AOTR a comparar os pedidos e os gastos com o orçamento, embora geralmente não seja exigido pelo FMO. Se o orçamento estiver organizado em mais de três categorias, o AOTR pode dizer qual a categorização mais útil.

Receitas do Programa - Fundos ganhos pelo programa em favor do próprio programa. Podem, por exemplo, ser provenientes da cobrança de honorários por serviços ou da venda de mercadorias. Podem também resultar da venda de equipamentos adquiridos com fundos do programa e que já não sejam necessários.

Nota: As receitas do programa diferem das actividades geradoras de receitas, em que os beneficiários do programa ficam com as receitas ganhas.

Figura 17 - Zona de Cálculo de SF-270

11. CÁLCULO DE MONTANTES DE REEMBOLSOS/ADIANTAMENTOS SOLICITADOS				
PROGRAMAS/FUNÇÕES/ACTIVIDADES	(a) Sede	(b) Sub-destinatário	(c)	TOTAL
a. Gastos totais do programa (até à data A 31 de Maio de 2009)	\$ 10,000.00	\$ 7,500.00	\$	\$ 17,500.00
b. Menos: Receitas acumuladas do programa	0.00	0.00		0.00
c. Gastos líquidos do programa (linha a menos linha b)	10,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
d. Despesas em dinheiro previstas para o período do adiantamento	3,000.00	5,250.00		8,250.00
e. Total (soma das linhas c e d)	13,000.00	12,750.00	0.00	25,750.00
f. Quota não federal do montante da linha e	2,300.00	0.00		2,300.00
g. Quota federal do montante da linha e	10,700.00	12,750.00		23,450.00
h. Pagamentos federais anteriormente solicitados	9,100.00	7,500.00		16,600.00
i. Quota federal agora solicitada (linha g menos linha h)	1,600.00	5,250.00	0.00	6,850.00
j. Adiantamentos solicitados por mês, quando pedidos por departamento federal dosador para serem usados em adiantamentos antes do prazo previsto				
	1.º mês			0.00
	2.º mês			0.00
	3.º mês			0.00

- a. **Gastos totais do programa até à data (fila a):** Todas as despesas do programa, incluindo partilha de custos, até ao início do período do pedido. Por outras palavras, para pedidos para 1 a 31 de Janeiro de 2009, dar as despesas totais a 31 de Dezembro de 2008.
- b. **Menos: Receitas acumuladas do programa (linha b):** Inserir eventuais receitas que tenham sido geradas pelo programa.
- c. **Gastos líquidos do programa (linha a menos linha b).**
- d. **Despesas em dinheiro previstas para o período do adiantamento:** Montante necessário para o período do adiantamento (no nosso exemplo, 1 a 31 de Janeiro de 2009) para todas as necessidades de financiamento (incluindo partilha de custos), independentemente de somas a transportar e de dinheiro disponível.
- e. **Total (soma das linhas c e d):** Todo o dinheiro gasto pela organização até à data, mais o que se prevê gastar até ao final do período do adiantamento.
- f. **Quota não federal do montante da linha e:** Todas as contribuições de custos compartilhados feitas, mais a que se planeie fazer durante o período do adiantamento.

(Se não se tiver a certeza do custo compartilhado com que será possível contribuir no período do adiantamento, basta colocar US\$0 no SF-270, desde que se contabilize correctamente o custo compartilhado efectivamente cumprido no próximo SF-425.)

- g. **Quota federal do montante da linha e:** É o montante total solicitado à USAID para o projecto até à data, incluindo os fundos pedidos para o período do adiantamento. O FMO verifica este montante para confirmar se condiz com o último SF-270. Pode ser confirmado somando as linhas h e i.
- h. **Pagamentos federais anteriormente solicitados:** Soma de todo o dinheiro solicitado à USAID até ao momento.
- i. **Quota federal agora solicitada (linha g menos linha h):** O resultado será o montante total de fundos da USAID necessários para o próximo mês (período do pedido), menos eventuais somas da USAID não gastas que se encontrem disponíveis.
- j. **Adiantamentos solicitados por mês:** Utilizar a linha final apenas quando se solicita fundos trimestralmente mas se recebem os fundos em prestações mensais.

Só Adiantamentos

Para se preencher o cálculo alternativo só para adiantamentos, deve-se calcular qual o financiamento necessário para o mês seguinte e subtrair eventuais somas da USAID não gastas que se encontrem disponíveis do adiantamento anterior para obter o montante solicitado para o período. Durante o período anterior, se se tiver gasto mais do que o adiantamento anterior, os fundos não gastos que permaneçam bloqueados podem apresentar montante negativo.

Reembolsos

Ao se preencher o SF-270 para reembolso de aquisições no âmbito do orçamento do plano de trabalho aprovado, há algumas coisas a fazer de forma diferente.

Figura 18 - Pedidos de Reembolso Utilizando SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT (See instructions on back)		DMS APPROVAL NO 0348-0004		PAGE 1 OF 1 PAGES	
1 TYPE OF PAYMENT REQUESTED		a. <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT		3 BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL	
		b. <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL			
5 FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		4 FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY		6 PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST	
8 EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7 RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST			
		FROM (month, day, year) 8		TO (month, day, year) 8	
9 RECIPIENT ORGANIZATION Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		10. PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9) Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:			
11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED					
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES	(a)	(b)	(c)	TOTAL	
a. Total program outlays to date (As of date)	\$	\$	\$	\$ 0.00	
b. Less: Cumulative program income				0.00	
c. Net program outlays (Line a minus line b)		0.00	0.00	0.00	0.00
d. Estimated net cash outlays for advance period				0.00	
e. Total (Sum of lines c & d)		0.00	0.00	0.00	0.00
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00	
g. Federal share of amount on line e				0.00	
h. Federal payments previously requested				0.00	
i. Federal share now requested (Line g minus line h)		0.00	0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances	1st month				0.00
	2nd month				0.00
	3rd month				0.00

• **Caixa 8** - Período coberto por este pedido: é referente ao período em que foram gastos os fundos de que se estiver a solicitar o reembolso.

• **Fila D** - Despesas em dinheiro previstas para o período do adiantamento: deve aparecer US\$0, uma vez que não se solicita um adiantamento. Se se necessitar simultaneamente de um adiantamento e de um reembolso, é necessário preencher formulários diferentes.

Apresentar o SF-270

Após o preenchimento da primeira página, o Director do Projecto ou alguém com competência comprovada para o efeito dentro da organização deve assinar e datar a segunda página. O formulário deve depois ser numerizado e enviado por e-mail ao FMO através de ei@usaid.gov, com cópia para o AOTR. Deve-se guardar sempre uma cópia do ficheiro, enviando o original para o FMO. Se não houver resposta do FMO no prazo de 10 dias, convém pedir confirmação.

Para se pedir adiantamentos, é necessário o preenchimento de três SF-1034 a pedir três pagamentos separados de adiantamentos para o trimestre seguinte (um SF-1034 por cada mês - adiantamentos diferidos por três meses). Os 3 devem ser apresentados 10 dias úteis antes do início de cada trimestre. Isto foi previsto para que as organizações mantivessem fluxos de caixa uniformes. Para se iniciar o pedido, inscrever no topo do SF-1034 “Pedido de Adiantamento”.

4.3.1.3 Como Preencher o SF-1034

Se a organização utilizar o SF-1034 para solicitar fundos e adiantamentos à USAID, devem ser seguidas as etapas abaixo definidas. Tal como nas relativas ao preenchimento do SF-270, estas sugestões não visam substituir-se às instruções da USAID presentes on-line ou às orientações fornecidas pelo FMO, servindo antes para tratar de algumas dúvidas que os novos utilizadores podem ter ao preencher o SF-1034.

Até 15 dias antes do final de cada mês, deve-se apresentar outro SF-1034 para o pagamento do adiantamento, com a inscrição no topo “Liquidação de Adiantamentos”. Este deve indicar os montantes financiados (caso existam) que a organização tenha gasto do adiantamento recebido para esse mês. É imprescindível que este formulário seja apresentado pontualmente todos os meses, uma vez que nenhuns novos adiantamentos podem ser pagos sem ele.

O SF-1034 tem uma só página, de que só a parte superior deve ser preenchida (ver Figura 19). O resto da página e os espaços que ficam em branco serão preenchidos pelo departamento financiador.

Figura 19 - Metade de Cima de SF-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury 1 TFM 4-2000		PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL			VOUCHER NO	
U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION			DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.	
PAYEE'S NAME AND ADDRESS			CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY	
			REQUISITION NUMBER AND DATE			
			DATE INVOICE RECEIVED			
SHIPPED FROM			TO		WEIGHT	
GOVERNMENT B/L NUMBER						
NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES <small>(Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)</small>	QUANTITY	UNIT PRICE		AMOUNT <small>(1)</small>
				COST	PER	

- **Comprovativo N.º** - Começar com “1” e numerar consecutivamente, mudando o número cada vez que o formulário seja preenchido. **Nota:** Inserir a palavra “FINAL” se for o último comprovativo.
- **Departamento ou Gabinete dos EUA, ou Estabelecimento e Local** - Inserir os nomes e moradas da respectiva repartição financeira. Os dados encontram-se no Acordo.
- **Data de Elaboração do Comprovativo** - Não esquecer de incluir a data em que o formulário foi preenchido.
- **Número e Data do Contrato** - Inserir o número e a data do contrato como aparecem no Acordo.
- **Número e Data de Requisição, N.º de Tabela, Pago Por, Data de Recepção da Factura, Condições de Desconto, Número de Conta do Beneficiário, Expedido de/ para Peso, B/L do Governo** - Deixar tudo em branco.
- **Nome e Morada do Beneficiário** - Inserir o nome da organização e o endereço de correio, conforme o que conste no Acordo Cooperativo.
- **Número e Data do Pedido** - Deixar em branco.
- **Data da Entrega ou do Serviço** - Inserir o mês, dia e ano das datas de início e fim da efectivação das despesas de que se solicita reembolso.
- **Artigos ou Serviços** - Inserir uma descrição resumida das actividades que se espera venham a realizar-se (para adiantamentos) ou que já se tenham realizado (para liquidação). **Nota:** O departamento financiador pode solicitar uma descrição das actividades mais detalhada.
- **Montante** - Inserir o montante que se solicita (para adiantamentos) ou que foi gasto do adiantamento recebido nesse mês (para liquidações).
- **O Beneficiário NÃO PODE usar o espaço abaixo** - Não escrever nada abaixo desta linha.

Apresentar o SF-1034

O Acordo Cooperativo possui instruções detalhadas para a apresentação do SF-1034. Normalmente, as organizações devem apresentar o original e três cópias do SF-1034 ao gabinete de pagamento indicado no Acordo.

Ter em Atenção Tecto da Obrigação!

O tempo que demora a processar o SF-270 ou SF-1034 corresponde normalmente a uma ou duas semanas, desde que se tenha atribuídos fundos suficientes à adjudicação. Se forem pedidos fundos acima do tecto da obrigação da organização, pode demorar cerca de um mês a modificar o acordo para a atribuição de fundos adicionais, e só depois o FMO poderá processar o SF-270 ou SF-1034.

É do interesse da organização a monitorização estreita do montante da sua obrigação. Recomenda-se que se notifique o AO quando se gastar aproximadamente 75% do montante obrigatório, para que este possa empenhar fundos adicionais.

4.3.1.4 Monitorização das Taxas de Fluxos e de Consumo do Capital

Uma das responsabilidades do gestor financeiro das organizações é o controlo de quanto se gasta na adjudicação e a verificação de se há dinheiro suficiente atribuído para a cobertura das despesas previstas. Dois cálculos importantes relacionados com isso que a organização tem de monitorizar são as taxas de fluxos e de consumo de capital. O AOTR controla também estes números. O contacto regular com o AOTR previne a necessidade de abrandamento das operações enquanto se espera a atribuição de fundos adicionais.

O fluxo é a quantidade de fundos atribuídos mas ainda não gastos, ou seja, a quantidade de dinheiro que se encontra disponível. Pode-se calcular o fluxo somando todos os fundos já gastos e subtraindo-os do total atribuído.

Cálculo:

Fluxo = Atribuído – Total Gasto

A taxa de consumo de capital calcula a rapidez com que se gastam os fundos recebidos. O cálculo básico dessa taxa é a divisão do montante já gasto pelos meses em que foi gasto.

Cálculo: Taxa de Consumo do Capital = Montante Total Gasto / Número de Meses de Operação até à Data

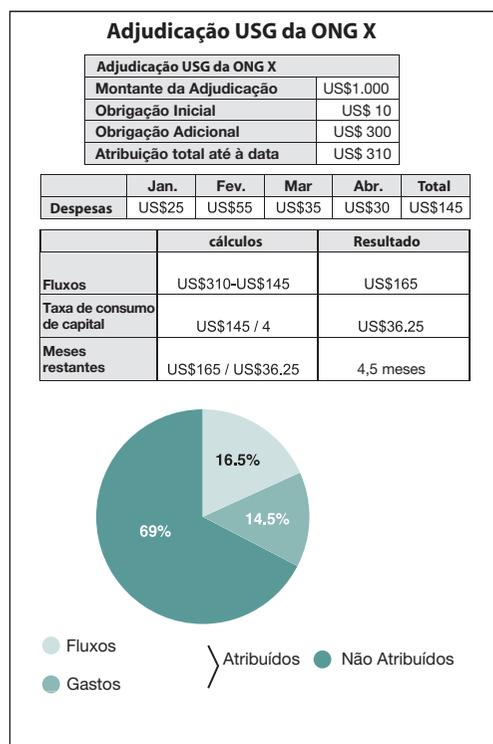
O AOTR usa normalmente os relatórios financeiros trimestrais SF-425 para determinar a taxa de consumo do capital, mas a organização deve usar os seus sistemas financeiros para gerar relatórios que ajudem a controlar as despesas mensais reais.

No cálculo da taxa de consumo de capital, é possível separar as despesas especiais que se façam uma só vez, como a compra de veículos. Isso permite prever mais facilmente quanto é que o projecto vai gastar nos meses seguintes.

Exemplo (ver Figura 20):

- A ONG X assinou um Acordo Cooperativo para um total de US\$1.000. Recebeu uma atribuição inicial de US\$10. Quando o plano de trabalho foi aprovado, recebeu uma atribuição adicional de US\$300, o que elevou o total recebido para US\$310.
- A ONG X já está a funcionar há quatro meses e gastou um total de US\$145.
- A subtracção do total atribuído (US\$310) das despesas totais (US\$145) dá um fluxo de US\$165.
- A divisão dos montantes gastos (US\$145) pelo número de meses em que foram gastos (quatro) dá uma taxa mensal de consumo do capital de US\$36,25.

Figura 20 - Discriminação de Montantes da Adjudicação da ONG X



Utilizando as taxas de fluxos e de consumo de capital, pode-se também calcular aproximadamente quantos meses restam até se ter necessidade de nova atribuição de fundos. Basta dividir os fluxos pela taxa de consumo de capital. Isso dá o número de meses que faltam até o dinheiro acabar, partindo do princípio de que a taxa de consumo se mantém estável. No exemplo acima, a ONG X calcula gastar o capital restante em quatro meses e meio. De notar, no entanto, que a taxa real de consumo de capital varia todos os meses, de acordo com as actividades realizadas.

Tendo estes números em mente, é aconselhável controlar-se as despesas para se verificar se não se gasta demasiado depressa nem demasiado devagar. Por exemplo, para uma adjudicação de três anos, é importante espaçar os financiamentos para se alcançarem os objectivos dentro do prazo previsto.

4.3.1.5 Reorçamentação

O orçamento aprovado divide-se em nove categorias orçamentais padrão. A USAID concede flexibilidade para se efectuarem ajustamentos ao orçamento dentro dessas categorias (por exemplo, usar o dinheiro orçamentado para uma fotocopiadora para adquirir uma impressora para o computador). No entanto, só é possível reatribuir volumes limitados de fundos entre categorias de custos directos sem se pedir aprovação à USAID. Os ajustamentos ao orçamento acima desses limites é considerado revisão orçamental importante.

Normas de Reorçamentação da USAID

Cada adjudicação da USAID é um caso; se algumas definem revisão orçamental importante como mudanças acumuladas entre categorias orçamentais que excedam 10% do orçamento total em toda a adjudicação, outras estabelecem limites muito inferiores. É necessária a consulta do Acordo Cooperativo para se conhecer as normas de reorçamentação aplicáveis à adjudicação.

Se, por exemplo, uma adjudicação de US\$2 milhões tiver um limite de revisão orçamental importante de 10%, o adjudicatário pode reorçar entre categorias até um total de US\$200.000, sem pedir aprovação, em toda a vigência da adjudicação. Acima desse montante, tem de pedir aprovação para quaisquer alterações orçamentais.

As alterações consideram-se em acumulado. Neste cenário, se US\$50.000 forem

reorçamentados no primeiro ano e US\$150.000 no segundo, quaisquer outras re-imputações entre categorias orçamentais que surjam no terceiro ano, independentemente do seu volume, têm de receber aprovação prévia. O AO pode limitar a reorçamentação se as mudanças não forem necessárias ou justificáveis.

Pedir Aprovação

Caso se planeie efectuar uma reorçamentação que exceda o limite previsto para a adjudicação ou que altere as actividades a realizar, deve-se pedir autorização por escrito ao AOTR ou AO, incluindo os seguintes dados:

- Explicar porque é que a reorçamentação é necessária (por exemplo, despesas ou situações imprevistas).
- Indicar todas as reorçamentações anteriores da adjudicação.
- Discriminar de onde vem o dinheiro (ou seja, em que é que não se vai gastar para disponibilizar fundos).
- Discriminar como os fundos reorçamentados vão ser utilizados.
- Explicar efeitos previstos em resultado da reorçamentação, como modificações dos objectivos.
- Se for o caso, analisar outras fontes de financiamento a utilizar para anular deficits.

Após o limite atingido, o AO tem de aprovar qualquer reorçamentação, independentemente do montante. Por isso, se houver necessidade de mais reorçamentações, deve-se tentar calcular todas as mudanças necessárias até à conclusão do projecto e pedir autorização para elas de uma só vez.

4.3.1.6 Atribuição de Custos Partilhados do Projecto

Uma organização com mais de um projecto incorre em três categorias de despesas:

- **Custos directos do projecto** - Despesas claramente atribuíveis a um projecto específico, como pessoal dedicado privativo, espaço das instalações utilizado pelo pessoal do projecto ou equipamentos específicos e abastecimentos usados apenas por um único projecto.
- **Custos de projecto partilhados** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas não atribuíveis a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo.

- **Custos externos ao projecto** - Despesas organizacionais legítimas, mas que não são relacionadas com nenhum projecto específico ou constituem custos não “admissíveis” de projectos financiados pelo governo dos EUA, como recolhas de fundos ou diversões.

Muitas das despesas enquadram-se facilmente na categoria de custos directos, enquanto os custos externos aos projectos são normalmente evidentes. As despesas partilhadas, no entanto, podem ser mais difíceis de tratar.

Partilhar Recursos e Custos Indirectos ou Partilhados

Há uma diferença importante entre um recurso que pode ser partilhado por mais de um projecto e algo que constitui um custo indirecto ou partilhado.

Os recursos que podem ser partilhados entre mais de um projecto cabem normalmente na categoria de custos directos. Por exemplo, imagine-se um membro especializado do pessoal como um recurso que pode dedicar tempo a mais de um projecto. Como o tempo dessa pessoa é controlado na folha de ponto, sabe-se exactamente quantas horas trabalha no Projecto A e no Projecto B. Por isso, é possível atribuir um número de horas exacto a cada projecto como custos directos.

Outro exemplo: Se a organização tiver um automóvel, ele pode ser usado por mais de um projecto para as suas viagens. No entanto, cada viagem deve ser registada no seu registo de utilização, para que as despesas de cada deslocação sejam atribuídas como custos directos a cada projecto.

Um custo indirecto ou partilhado, por outro lado, é aquele que se incorre para necessidades comuns ou conjuntas dos projectos. Como exemplos de despesas comuns partilhadas de escritório apresentam-se os serviços públicos (água, luz, etc.), as despesas com a ligação à internet, e os consumíveis de escritório, como papel e cliques. Ao contrário dos exemplos acima, não é óbvio como devem ser imputados directamente a qualquer dos projectos.

Algumas organizações sujeitam-se a um processo com a USAID para estabelecimento de um [NICRA](#) e usam-no para tratar deste tipo de despesas. Mas a maioria não tem NICRA (ou só o tem para as despesas da sede), pelo que necessitam de um método para determinarem como imputar este tipo de custos.

Fórmula de Amostra para o Cálculo de Despesas Partilhadas

Os custos que não possam ser atribuídos a determinado projecto como custos directos têm de ser tratados através do estabelecimento de uma fórmula. Uma das perspectivas será atribuir os custos utilizando uma percentagem correspondente ao número de funcionários de cada projecto em relação ao número total de empregados, ou referente ao espaço privativo de cada um no escritório.

Para isso, é preciso primeiro determinar as zonas das instalações que são dedicadas a cada projecto específico, como o espaço consagrado ao seu pessoal privativo, e as zonas que são partilhadas, como as salas de reuniões ou a recepção. Nas áreas dedicadas a projectos específicos, é preciso calcular os metros quadrados atribuídos a cada projecto. Pode-se até dividir o espaço ocupado por pessoas que distribuam o seu horário por vários projectos, com base numa percentagem dos tempos que dediquem a cada um. Some-se a área dedicada a cada projecto e calcula-se a percentagem atribuída a cada um.

Por exemplo, vejamos um gabinete de 1.000 metros quadrados que alberga dois projectos: 800 metros quadrados estão atribuídos aos projectos individualmente, enquanto o resto é partilhado. No espaço dedicado, há 600 m² para um projecto e 200 para outro. Isto implica que 75% do espaço total seja debitado ao primeiro projecto (750 metros quadrados), e 25% ao segundo (250 metros quadrados). Estas percentagens podem ser usadas como base de atribuição de custos das outras despesas partilhadas.

Não há um método único correcto para a atribuição dos custos partilhados, mas tem de ser esclarecido como a organização trata dessas despesas. Tal serve para verificar se os fundos dos projectos são usados correctamente e se os custos são distribuídos de forma razoável. E não nos devemos esquecer que quando os projectos e os fluxos de financiamento se modificam, as fórmulas têm de ser ajustadas para atribuírem os custos em função disso.

Estabelecer (e manter Actualizadas) - Directrizes para o Cálculo das Despesas Partilhadas

Tendo em conta estas linhas de orientação, é necessário definir políticas que estabeleçam o seguinte:

- quais os custos específicos e recursos que são considerados “partilhados”;

Despesas Administrativas Comuns Partilhadas

- ▶ Rendas e abastecimentos públicos de escritório;
- ▶ taxas de serviço telefónico (excepção: as chamadas interurbanas podem ser discriminadas e pagas pelo projecto que as tenha realizado);
- ▶ fornecimentos de escritório consumíveis e de rotina (esferográficas, cliques, etc.); e
- ▶ pessoal de apoio administrativo (assistentes, contabilistas, receptionistas, etc.) cujo tempo seja usado para apoiar todos os projectos.

- como é que a organização partilha os custos entre os vários projectos; e
- quando é que essas políticas serão revistas.

A USAID está pronta a pagar a sua "quota-parte" das despesas das organizações associadas à implementação dos seus projectos. Ao determinar uma directriz para os custos partilhados, a organização assegura coerência na atribuição de despesas entre/no seio de diferentes projectos e/ou doadores todos os meses, de forma que não discrimina as fontes de financiamento. A imputação incorrecta de despesas partilhadas é uma conclusão comum nas auditorias, pelo que é importante fazê-lo correctamente.

Múltiplas Instalações

Quando uma organização estiver instalada em vários locais diferentes, é importante estabelecer normas gerais e que cada instalação possua directrizes específicas de acordo com os seus projectos e despesas. Essas directrizes têm de ser escritas porque, durante as auditorias anuais, os revisores comparam as práticas com o nelas estipulado. Alguns projectos que partilham instalações estabelecem um Memorando de Entendimento (MOU) formal que inclui detalhes combinados para determinados tópicos, como questões de acessos, folhas de vencimentos e recursos humanos comuns. É uma situação normal quando "equipas de projecto" diferentes são oriundas de unidades operacionais distintas ou pertencem a organizações totalmente diversas.

P: É preciso um NICRA?

R: Embora as organizações necessitem de um método para calcularem como atribuir os custos indirectos ou partilhados, não tem de ser um NICRA. Algumas seguem o processo de estabelecimento de um NICRA, mas a maioria acha esse processo demasiado moroso, e acha outro método mais eficiente.

4.3.2 Aquisições

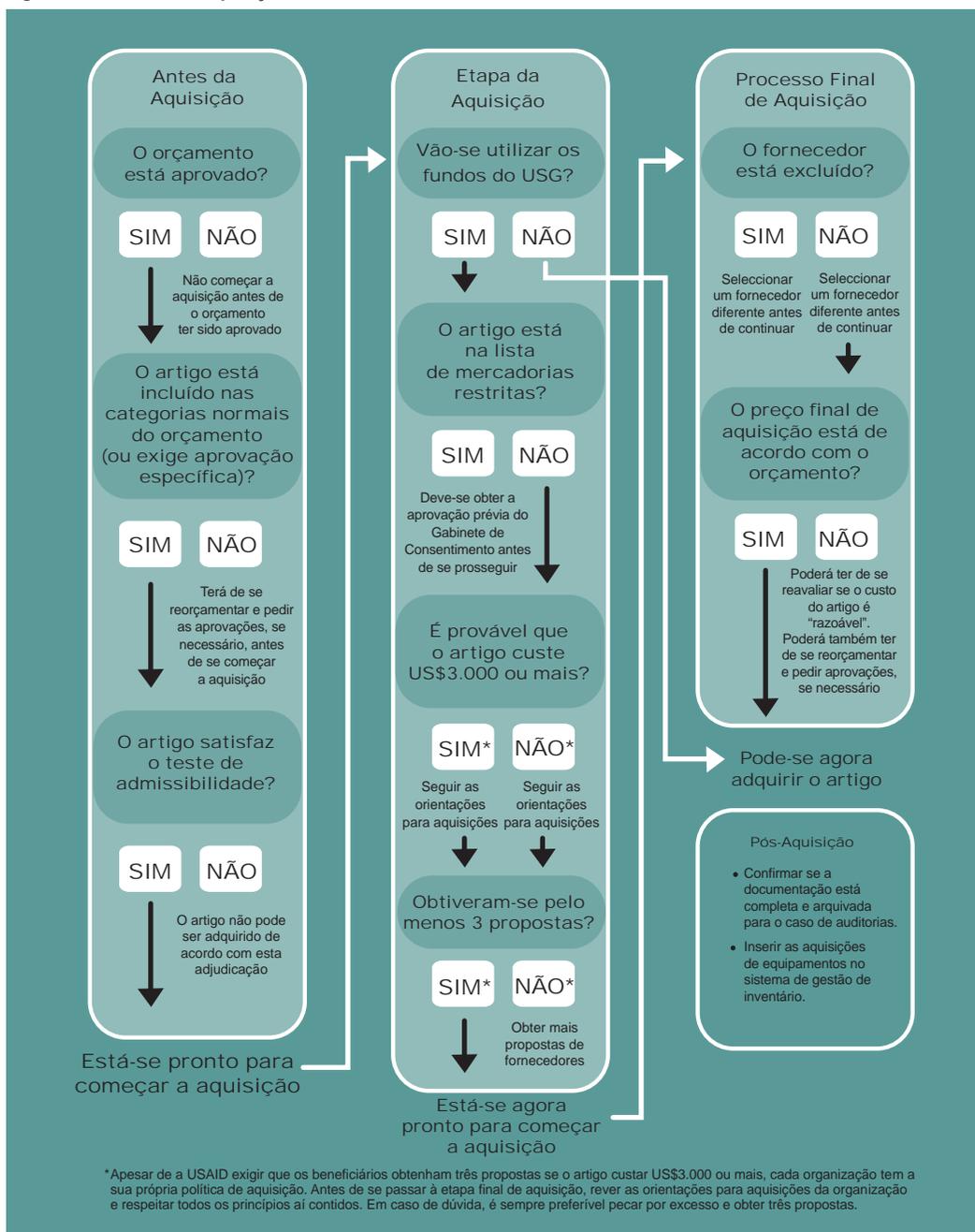
Os regulamentos para aquisições do Governo dos EUA existem para assegurar que os beneficiários dos fundos os utilizem para promover os objectivos da adjudicação, os gastem de forma sensata e não comprem nada que esteja em conflito com o interesse público. É por isso necessário o cumprimento escrupuloso das políticas de aquisições da organização e a obediência aos requisitos da USAID.

Aquisições

Processo de compra de bens, abastecimentos e serviços, incluindo:

- ▶ mercadorias, peças sobressalentes e abastecimentos para as actividades do programa;
- ▶ equipamentos, materiais de escritório e abastecimentos para os gabinetes do projecto; e
- ▶ serviços de consultoria por pessoas e/ou organizações.

Figura 21 - Fases das Aquisições



A figura 21 é um plano simplificado do processo de aquisição, que pode ser dividido em três fases:

- **Antes da Aquisição** – Antes de se começar a aquisição de um artigo, deve haver um orçamento aprovado onde ele seja abrangido por uma categoria apropriada de orçamentação, salvo se necessitar de autorização específica. Se não for o caso, é necessário reorçamentar. Se a reorçamentação implicar mudanças importantes (4.3.1.5), é necessário pedir aprovação. Se o artigo específico estiver orçamentado, é necessário que passe ainda a verificação da admissibilidade (4.3.2.1) antes de se iniciar a aquisição propriamente dita.
- **Etapa de Aquisição** – Este é o processo anterior à aquisição, quando já se possui os fundos e começa o planeamento para a aquisição específica, através do pedido de propostas, da recolha de informações dos preços e da análise de diferentes fornecedores. A directiva interna de aquisições da organização deve orientar a maior parte deste processo.
- **Processo de Aquisição** - Após a escolha do fornecedor e o acordo sobre o preço, é necessária uma análise final, avançando-se depois para a compra. Após a conclusão desta, é necessário verificar se a documentação está em ordem e se as respectivas informações foram inseridas no sistema de controlo do inventário, se aplicável.

No entanto há passos ainda mais detalhados dentro de cada uma destas etapas principais. Por exemplo, a maioria das organizações têm um processo especial para o pedido e análise de propostas para bens valiosos que custem US\$3.000 ou mais - limite sugerido pela USAID para a necessidade de três propostas. As organizações podem estabelecer limites mais restritivos, por exemplo de \$500, para assegurar equidade, valor económico e responsabilização.

Se um bem custar mais de US\$5.000 por unidade, tem de estar previsto como equipamento não consumível no orçamento aprovado. Os bens acima de \$5.000 com vida útil superior a um ano são considerados “Equipamento” pelo governo dos EUA (2 CFR 230) e necessitam de aprovação prévia da USAID. Se o bem não estiver incluído no orçamento aprovado, é necessária autorização escrita do AO para poder ser adquirido. Note-se que mesmo que os equipamentos não consumíveis de mais de \$5.000 surjam no orçamento aprovado (por exemplo, um servidor informático), a sua aquisição continua a depender

de autorização específica da USAID. Em caso de dúvida, convém confirmar com o AO.

Ao longo de todo o processo de aquisição são necessárias várias análises e avaliações para que a aquisição seja admissível. Se a organização não tiver em vigor políticas de aquisição, é imperativo que adopte uma para assegurar estes processos, para que todos os bens e serviços que adquira sejam admissíveis ao abrigo da adjudicação.

Hipeligações Importantes sobre Aquisições

ADS Capítulo 260 - Códigos Geográficos
<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf>

ADS Capítulo 310 - Fonte, Origem e Nacionalidade
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>

Regulamento de Aquisições da USAID (AIDAR)
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/aidar.pdf>

Buy America Act
<http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam>

2 CFR 226
http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

2 CFR 230 (A-122)
http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230_main_02.tpl

Lista de Parceiros Excluídos (EPLS) -
<http://www.epls.gov>

Lista Conjunta da ONU
<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn>

Requisitos para Subrecipientes

Quase todas as normas para aquisições aplicam-se tanto aos recipientes da adjudicação como aos subrecipientes. A USAID exige sub-acordos entre o parceiro principal e os subrecipientes que adquiram bens ou serviços de valor superior ao estipulado para a primeira organização, incluindo determinadas normas padrão relacionadas com as aquisições, nomeadamente a designada “Regras de Elegibilidade da USAID para Bens e Serviços”, que define as políticas quanto a bens e fornecedores restritos e inelegíveis e requisitos de fonte/origem.

Deve-se rever cuidadosamente as normas relacionadas com aquisições, confirmando se o pessoal e Subrecipientes as compreendem. É importante monitorizar a implementação.

Boas Práticas de Aquisição

- ▶ Estabelecer por escrito e seguir políticas e procedimentos de aquisição.
- ▶ Realizar um planeamento anual de aquisições que inclua os equipamentos e programas para escritório, material e serviços.
- ▶ Articular o planeamento de aquisições com o cotação e os processos de planeamento do trabalho.
- ▶ Prever concursos públicos sempre que possível.
- ▶ Obter cotações, compará-los em relação aos critérios estabelecidos, utilizar comissões de avaliação e justificar a selecção do fornecedor.
- ▶ Documentar cada etapa do processo de aquisição.
- ▶ Manter um inventário de todo o equipamento adquirido e actualizá-lo regularmente, anotando o estado e a localização dos artigos.

Perspectiva da Regulamentação de Aquisições

As múltiplas determinações da USAID sobre como os fundos do governo dos EUA podem e não podem ser gastos são apresentadas em 2 CFR 226 e incluem limites para:

- determinados bens e serviços;
- local de fabrico ou fornecimento do bem;
- a quem se pode adquirir bens e futuros; e
- como expedi-los para o local do projecto.

Esta secção cobre os bens restritos e proibidos (4.3.2.2), as restrições de fonte e origem (4.3.2.3) e as restrições de vendedores (4.3.2.4).

4.3.2.1 Teste de Admissibilidade

Nas adjudicações financiadas pela USGO, o conceito mais importante da aquisição a ser entendido é quais são os custos admissíveis e os inadmissíveis. Mesmo que o orçamento tenha sido aprovado, isso não significa que todos os artigos do mesmo sejam admissíveis. Antes de se adquirirem bens ou serviços para uma adjudicação, é importante verificar se eles passam a verificação de admissibilidade.

No Acordo

Os Acordos Cooperativos da USAID integram os requisitos relacionados com aquisições nas Disposições Padrão. Rever, nomeadamente, as disposições padrão intituladas “Bens e Serviços Inelegíveis” e “Bens Restritos”.

O teste de admissibilidade coloca quatro perguntas para determinar se é possível ou não adquirir um artigo. Estas questões aplicam-se a todas as despesas associadas à adjudicação, incluindo as directas e as indirectas.

1. A despesa é razoável?

O custo é equiparado ao que outras organizações pagam pelo mesmo artigo ou serviço? Seguiram-se as directrizes de aquisições da organização no que respeita à obtenção de propostas e à busca do preço justo?

2. Pode-se atribuir essa despesa a esta adjudicação específica?

A despesa é obrigatória para promover o trabalho da adjudicação?

3. A despesa é coerente?

Houve coerência na atribuição de despesas em todo o trabalho efectuado pela organização, independentemente das fontes de financiamento? Por exemplo, paga-se aos mesmos consultores valor idêntico para actividades similares em adjudicações financiadas pela USAID e nos projectos financiados por outros doadores?

4. A despesa está de acordo com as normas e regulamentos do programa?

As despesas estão em conformidade com as limitações e exclusões contidas nas condições gerais da adjudicação? As pessoas responsáveis pela despesa agem de forma ética ao procederem às aquisições?

Para aquisições importantes, deve-se documentar as respostas a estas perguntas durante o processo de aquisição. As questões devem ser colocadas num formulário, juntamente com um lugar para se escrever o artigo, a quantia orçamentada, a data, e quem da organização preencheu o formulário. As respostas devem ser registadas, tomando-se todas as notas necessárias, e em seguida os formulários devem ser arquivados para referência futura em caso de auditoria.

4.3.2.2 Custos Permissíveis

Os custos ou despesas admissíveis são tudo o que se esteja autorizado a comprar ou pagar, de acordo com o acordo cooperativo. O que é ou não permitido é definido pela legislação dos EUA, as políticas do departamento que financie a adjudicação, a regulamentação aplicável ao programa ao abrigo do qual o financiamento é feito, e ainda por restrições adicionais eventualmente incluídas na adjudicação.

Dependendo da situação, uma despesa pode ser julgada admissível ou inadmissível com base na sua necessidade para se alcançarem os objectivos da actividade e em ser razoável e imputável. Além disso, os custos admissíveis são regidos por categorias específicas, presentes na legislação dos EUA e nos regulamentos da USAID. Uma das formas para os recipientes estarem ao corrente dessas restrições é a criação de listagens de bens inadmissíveis, semelhantes ao documento da Figura 22, que só inclui bens desse tipo. É possível adaptar essa lista com dados da USAID e do Acordo Cooperativo. Note-se que há artigos que são restritos, o que significa que só podem ser comprados com autorização escrita específica (por exemplo, automóveis), enquanto outros artigos são proibidos e não podem ser adquiridos em circunstância alguma (por exemplo, equipamentos para abortamentos).

Contudo, esta lista é apenas o primeiro passo para se verificar se uma despesa é admissível. Se determinado bem que se pretenda adquirir não estiver na lista de inadmissíveis, é ainda necessário que ele passe o teste de admissibilidade (4.3.2.1), através da análise

das condições específicas da compra e do programa, para se confirmar se a despesa é razoável e se aplica ao mesmo.

Bens Restritos

Bens restritos são artigos que se podem adquirir com fundos da USAID, mas para os quais é necessária aprovação prévia por escrito do AO. Os mais comuns são:

- produtos agrícolas;
- veículos a motor;
- produtos farmacêuticos;
- pesticidas;
- equipamentos usados;
- bens excedentários da USAID; e
- fertilizantes.

Pode ser concedida isenção no caso de cumprimento das três condições seguintes (**Nota:** Mesmo assim, a aprovação não é automática, e continua a ser necessário pedir a aprovação do AO):

- O artigo ter como fonte/origem os EUA.
- O bem ter sido identificado e incorporado na descrição do programa ou nas modificações da adjudicação.
- Os custos relativos ao bem terem sido incorporados no orçamento aprovado da adjudicação.

Caso o AO aprove, fornece autorização por escrito. Caso se adquira o bem antes da recepção da autorização escrita, corre-se o risco de se suportar os custos.

Figura 22 - Exemplos de Despesas Inadmissíveis

Categoria	Documento Regulador	Exemplos de Limitações	Aplica-se a
Lei dos EUA	OMB Circular A-122	PROIBIDOS: Equipamentos de abortamento, militares, de vigilância, de modificação do clima e de jogos de azar	Todos os acordos da USAID
Regulamentos da USAID	Sistema de Directrizes Automáticas da USAID	RESTRITOS: Produtos farmacêuticos, automóveis e agrícolas	Todos os acordos da USAID
Restrições ao Acordo	Acordo cooperativo	RESTRITOS: Bens não incluídos no orçamento	Varia conforme o acordo

Documentação de Aquisições:

- ✓ Descrição de trabalho ou descritivo de serviço (SOW) ou especificações
- ✓ Pedidos de aquisição aprovados/assinados (conforme aplicável)
- ✓ Pesquisa de mercado de fontes; Pedido de Cotação (RFQ) ou Solicitação de Propostas (RFP), incluindo anúncios na internet/jornais
- ✓ Cotações ou propostas recebidos (mínimo três)
- ✓ Verificação de busca na Lista de Parceiros Excluídos, Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas e Lista Conjunta da ONU
- ✓ Análise dos cotações/licitações (deve apresentar análise quantitativa/qualitativa da razoabilidade dos cotações ou propostas e vantagens do vendedor escolhido)
- ✓ Memorando do arquivo (em conjunto com a análise, deve explicar por escrito o enquadramento, o concurso público e a justificação da escolha do vendedor)
- ✓ Aprovação e/ou isenção da USAID (se aplicável)
- ✓ Assinatura autorizada pela organização (conforme aplicável)
- ✓ Nota de encomenda (PO) ou contrato assinados
- ✓ Confirmação de recepção do bem
- ✓ Carta assinada de gestão da propriedade (se o recipientes for outro que não a organização)
- ✓ Cópia da factura do vendedor (com o carimbo de pagamento)
- ✓ Documentação relacionada - correspondência, memorandos, faxes, e-mails, registos de conversações - recolhida ao longo do processo de aquisição
- ✓ Estado e localização do bem

Bens Proibidos

Os artigos seguintes não podem em caso algum ser adquiridos com fundos da USAID:

- equipamentos militares - bens ou equipamentos para suprir necessidades militares do país cooperante;
- equipamentos de vigilância - como microfones, emissores e dispositivos de gravação (excluindo equipamentos audiovisuais de utilização normal, desde existam objectivos claros e necessidade dos mesmos no programa);
- produtos e serviços para apoio a actividades de polícia ou outras de manutenção da ordem pública;
- equipamentos e serviços de abortamento;
- bens de luxo e equipamento de jogos de azar, incluindo bebidas alcoólicas, jóias e tecidos caros; e
- equipamentos de modificação do clima.

Outros Tipos de Restrições

Outras restrições e proibições aplicáveis à maior parte dos financiamentos do governo dos EUA podem ser encontradas em "Princípios de Custos para Organizações Não Governamentais" ([2 CFR 230](#), por vezes designada A-122), que estipula normas para 56 bens e produtos específicos, e quando podem ou não ser pagos com fundos do governo dos EUA. É necessário analisar a lista e conhecer as normas que possam ser aplicáveis ao programa.

A melhor forma se de conhecer todos os bens restritos e proibidos é a criação de uma tabela a preencher com base nos acordos e nos documentos de orientação aplicáveis ao programa. Se se receberem fundos através de várias concessões, é possível encontrar limitações diferentes nos vários fluxos de financiamento. Deve-se tomar nota de a que acordos se aplicam cada uma das restrições.

Utilização de Fundos Privados

Quando se utilizam fundos privados para a aquisição de bens e serviços no âmbito de requisitos de custos comparticipados, há algumas restrições que deixam de ser aplicáveis. Quando uma organização imputa um custo comparticipado como parte do orçamento de candidatura, ela tem de ser adequada ao programa. Não é possível contabilizar fundos privados usados para a compra de bens proibidos no compromisso de custos comparticipados da organização. Por exemplo, as bebidas alcoólicas compradas com fundos privados não podem ser contadas nos custos comparticipados.

No entanto, em alguns casos, é possível usar os custos compartilhados de forma criativa para melhorar a utilização dos fundos. Por exemplo, pode-se comprar um carro usado com fundos privados, passando os fundos da USAID para outras despesas do programa. Se isso implicar reorçamentação importante, pode ser necessário obter autorização prévia.

Consequências da Má Utilização de Fundos da USAID

A USAID reserva-se o direito de exigir o reembolso de montantes que não sejam gastos de acordo com as condições gerais da adjudicação (ou seja, despesas inadmissíveis face aos regulamentos). Devem-se manter os registos pelo menos durante três anos após a apresentação do relatório final, em caso de auditoria.

4.3.2.3 Restrições de Fonte/Origem

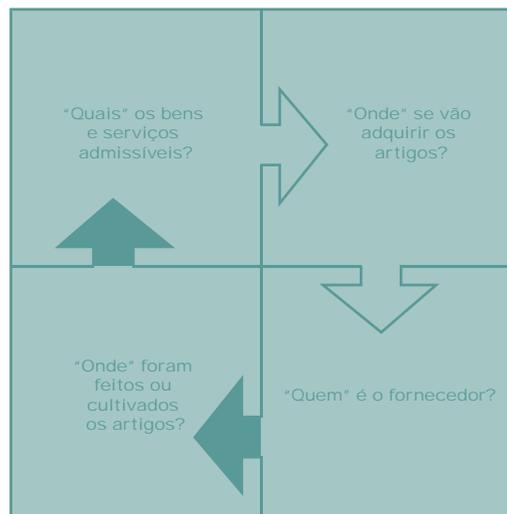
Há duas restrições adicionais às aquisições, relativas a onde o bem é adquirido - designado como a sua fonte - e a onde ele foi originalmente cultivado ou fabricado - referido como origem.

Restrições Gerais de Fonte/Origem

Há diferentes restrições de fonte e origem a acordos da USAID.

As organizações que trabalhem dentro dos Estados Unidos estão sujeitas ao [Buy American Act](#), que atribui prioridade a bens e serviços originários dos EUA. O mesmo se pode aplicar a aquisições feitas pela sede de uma organização localizada nos EUA de bens a serem usados internamente.

Há vários regulamentos que regem as compras efectuadas no estrangeiro. Os adjudicatários da USAID devem consultar o [Regulamento de Aquisições da USAID](#) (AIDAR).



É atribuído aos parceiros USAID um "código geográfico", que designa os países específicos relativamente aos quais estão autorizados a comprar bens. Há quatro códigos geográficos que são normalmente usados: 000, 899, 935, and 941. O acordo determina o código aplicável a cada projecto.

Código Geográfico 000

O Código Geográfico 000 autoriza os recipientes a adquirir bens e serviços apenas nos Estados Unidos, abrangendo os estados dos EUA, o distrito federal de Columbia e as zonas de soberania associada dos EUA (comunidades, territórios e possessões).

Código Geográfico 899

O Código Geográfico 899 autoriza os recipientes a adquirir bens e serviços de qualquer país, excepto o próprio país cooperante e os seguintes, restritos por questões de política estrangeira (em Maio de 2010):

- Cuba
- Líbia
- Iraque
- Coreia do Norte
- Irão
- Síria
- Laos

Código Geográfico 935

O Código Geográfico 935 autoriza os recipientes a adquirir bens e serviços de qualquer país, excepto os acima indicados, restritos por questões de política estrangeira (em Maio de 2010).

Código Geográfico 941

O Código Geográfico 941 autoriza os recipientes a adquirir bens e serviços de qualquer país, excepto o próprio país cooperante e os seguintes, restritos por questões de política estrangeira (em Maio de 2010) e ainda: Se qualquer componente do bem

Albânia	Lituânia
Andorra	Luxemburgo
Angola	Macedónia
Arménia	Malta
Áustria	Moldova
Austrália	Mónaco
Azerbaijão	Mongólia
Bahamas	Montenegro
Bahrein	Holanda
Bélgica	Nova Zelândia
Bósnia - Herzegovina	Noruega
Bulgária	República Popular da China
Bielorrússia	Polónia
Canadá	Portugal
Croácia	Qatar
Chipre	Roménia
República Checa	Rússia
Dinamarca	San Marino
Estónia	Arábia Saudita
Finlândia	Sérvia
França	Singapura
Gabão	República Eslovaca
Geórgia	Eslovénia
Alemanha	África do Sul
Grécia	Espanha
Hong Kong	Suécia
Hungria	Suíça
Islândia	Taiwan
Irlanda	Tadjiquistão
Itália	Turquemenistão
Japão	Ucrânia
Cazaquistão	Emiratos Árabes Unidos
Koweit	Reino Unido
Quirguizistão	Uzbequistão
Letónia	Cidade do Vaticano
Liechtenstein	

a adquirir for produzido em qualquer dos países restritos, o bem é inelegível para financiamento da USAID. Periodicamente, são modificados os países abrangidos por estes códigos; para uma informação mais actualizada sobre os países restritos por razões de política estrangeira, consultar a secção 22 CFR 228.03 em <http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22:1.0.2.22.27.1&idno=22>.

As regulamentações aplicáveis a cada organização estão incluídas na Tabela (Anexo A) do respectivo Acordo Cooperativo.

Regras e Isenções para Determinados Bens Restritos

No código geográfico 935, é possível adquirir os bens e serviços do orçamento em quase qualquer país do mundo, salvo as três excepções seguintes, que têm de ter origem nos EUA:

- produtos agrícolas
- veículos a motor
- produtos farmacêuticos

Como foi afirmado, esta restrição apenas se aplica à origem, o que significa que estes bens podem ser comprados a qualquer fonte elegível. Por outras palavras, pode-se comprar um carro fabricado nos Estados Unidos a um concessionário local.

É possível solicitar uma excepção ao AO para se adquirir estes bens não cultivados ou fabricados nos EUA, mas é necessário apresentar a fundamentação para se escolher um produto não americano.

Por exemplo, uma das razões que o AO pode aceitar para conceder excepção é a inexistência no mercado local de um produto originário dos EUA, existindo outro, equivalente, oriundo de outro país. Neste caso, é possível que as despesas adicionais de expedição aumentem drasticamente os preços de aquisição dos produtos oriundos dos EUA. Tem de se recolher e comprovar os preços previstos antes do contacto com o AO.

Este, em alguns casos, pode continuar a exigir que se comprem produtos americanos, apesar da despesa adicional. Será eventualmente o caso de determinados produtos farmacêuticos, especialmente se houver preocupações quanto à sua qualidade ou segurança se fabricados fora dos Estados Unidos.

Sub-adjudicações, Outros Códigos Geográficos e Aquisições Locais

A implementação dos regulamentos de fonte/origem e de aquisições locais pode diferir para as sub-adjudicações de qualquer adjudicação quando, por exemplo, o adjudicatário principal tiver sede nos EUA e o mesmo não suceder com o sub-adjudicatário.

Além disso, em futuras adjudicações, podem existir diferentes normas quanto a fonte e origem, e pode ser atribuído um código geográfico diferente. Para uma explicação detalhada das regras de fonte/origem da USAID, incluindo os diferentes códigos geográficos, as regras quanto a aquisições locais e as restrições aplicáveis às sub-adjudicações, rever o capítulo 310 da ADS - Fonte, Origem e Nacionalidade (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>).

4.3.2.4 Fornecedores Não Elegíveis/Lista de Parceiros Excluídos

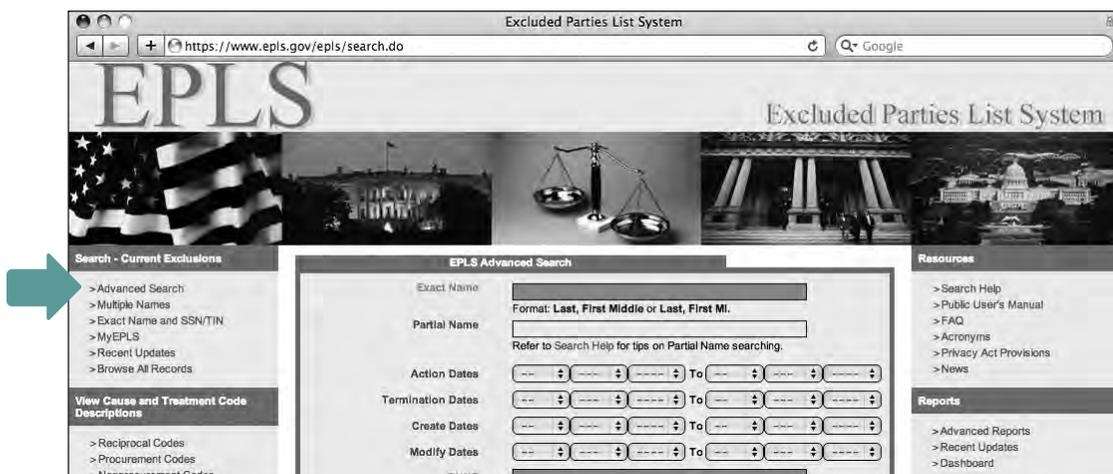
Para além das normas sobre os artigos que se podem comprar e de onde se podem comprar, a USAID estipula a quem se podem comprar. Isto destina-se a assegurar que os beneficiários da USAID não forneçam apoio material ou recursos a qualquer pessoa ou organização que exerça, ameace exercer ou apoio o terrorismo. Para se cumprir essa

obrigação, é necessário verificar as três fontes seguintes, comprovando os resultados antes de se comprar a um vendedor:

1. Lista de Parceiros Excluídos (EPLS), uma base de dados de pesquisa que fornece uma lista extensiva de indivíduos, empresas e organizações não elegíveis para receberem os fundos do governo dos EUA. A utilização deste sistema para analisar os fornecedores faz parte da responsabilidade da organização, de acordo com a cláusula sobre Financiamento do Terrorismo na secção Disposições Especiais (Anexo A - Agenda) do respectivo Acordo Cooperativo - www.epls.gov;
2. Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas - <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>; e
3. Lista Integrada das Nações Unidas sobre a Al-Qaida e os Taliban - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>;

Apesar da função de pesquisa ser ligeiramente diferente em cada um dos websites acima mencionados, é fácil verificar se o potencial consultor, funcionário, fornecedor ou subempreiteiro é ou não elegível. Por exemplo, para começar a pesquisa em www.epls.gov, deve-se clicar em "Pesquisa Avançada" na secção superior esquerda da página inicial. Depois de se ler a informação da página "Informação Importante sobre a Pesquisa Avançada da EPLS" e assinalar a caixa no final, é possível efectuar pesquisas por *empresa, entidade, navio ou indivíduo* no menu deslizante *Nome do Tipo de Pesquisa*.

Figura 23 - Página de Resultados de Busca Avançada do Site na Internet da Lista de Parceiros Excluídos



Se for encontrada uma correspondência exacta, deve-se procurar outro fornecedor. Se se decidir continuar a adquirir bens e serviços ao fornecedor em questão ou contratar tal indivíduo, as despesas serão *inadmissíveis* e não serão reembolsadas pelo governo dos EUA.

Se se obtiver uma correspondência parcial, e se *não* for claramente o fornecedor que se procura, poder-se-á realizar uma pesquisa mais precisa. Por exemplo, se se pesquisar *So e So*, na base de dados aparece correspondência para John Tse-So Ning, no Luisiana. Mas,

quando se colocar aspas no nome, escrevendo “So e So”, a base de dados não exhibe resultados. Se se receber resultados dos quais não se tenha a certeza, deve-se telefonar para + 1-866-472-3757 ou enviar um e-mail para support@epls.gov, para pedir ajuda adicional.

Se não se obtiver qualquer correspondência, deve-se imprimir a página e mantê-la arquivada, de forma a documentar a pesquisa. Essa página mostra a data e hora da pesquisa e o termo pesquisado, conforme aparece na Figura 24.

Figura 24 - Página de Resultados do Site na Internet da Lista de Parceiros Excluídos



4.3.2.5 Equipamentos Não Consumíveis

Equipamentos definem-se como bens tangíveis com uma vida útil de pelo menos um ano e um preço unitário de um montante determinado pelos procedimentos e políticas da organização. O governo dos EUA estabelece um custo unitário de \$5.000 para classificar os bens como equipamentos. As organizações podem estabelecer um valor inferior mas não exceder os \$5.000. por isso, se se classificar como equipamento (o que tem regras de procedimento especiais para a aquisição) os bens que custem mais de \$1.000, tem

de se inserir todos esses bens separadamente no orçamento e aplicar as normas de equipamento à aquisição e utilização desses bens. Tal abrange a recolha de várias propostas no âmbito do processo de aquisição e a inclusão destes bens no sistema de gestão de inventário.

Constitui uma boa prática gerir as aquisições de bens que se considerem "equipamento" mas que custem menos de US\$5.000 (como computadores ou motorizadas) da mesma forma que os que custem US\$5.000 ou mais, por exemplo, recolhendo várias propostas no âmbito do seu processo de aquisição e incluindo-os no sistema de gestão de inventário.

4.3.3 Viagens

As viagens no país ou no estrangeiro - para conferências, visitas ao terreno, seminários ou outros objectivos - são muitas vezes necessárias à implementação das adjudicações financiadas pelo governo dos EUA. O Acordo Cooperativo contém as normas relacionadas com viagens, de cumprimento obrigatório ao viajar no estrangeiro pelo projecto e que, portanto, têm de ser consultadas antes de se efectuarem os preparativos.

4.3.3.1 Requisitos de Viagens

Aprovação Prévia para Viagens Internacionais

É necessária autorização prévia por escrito do AO (salvo se este a delegar no AOTR) antes de cada viagem. As viagens internacionais específicas constantes do orçamento aprovado do Acordo Cooperativo consideram-se aprovadas, mas para as outras é necessário um pedido por escrito. Ao solicitar aprovação para viagens internacionais, é necessário fornecer as seguintes informações:

- datas das viagens de ida e de volta;
- país ou países de destino; e
- fins e objectivos da viagem.

A aprovação escrita, que pode ser um simples e-mail do AO, deve ser mantida para futura referência e incluída na documentação. Em alternativa, o AO pode permitir a apresentação de uma lista de viagens a realizar no plano de trabalho anual, aprovando-as todas em conjunto. Note-se que as viagens em classe superior têm sempre de ser aprovadas separadamente pela USAID.

Notificação de Viagens

Nem a Missão da USAID nem as Embaixadas dos EUA exigem autorização nacional para empregados ou sub-adjudicatários de beneficiários da USAID. No entanto, se o objectivo principal da viagem for trabalhar com o pessoal da USAID no país, ou se for pretendido apoio administrativo ou ao programa por parte da USAID, é necessário avisar a Missão antes da viagem, pelo menos com duas semanas de antecedência.

A notificação terá de incluir o número da adjudicação, o nome do AOTR, o nome do viajante, a data de chegada e o objectivo

da viagem. Pode ser enviada por e-mail, mas a respectiva cópia deve ser guardada nos registos da organização. A Missão da USAID no país responde no prazo de cinco dias, mas apenas se a viagem for indeferida. Caso contrário, considera-se terem sido cumpridos os requisitos de notificação, e a viagem pode realizar-se.

Quando houver problemas de segurança num país específico, é boa ideia avisar a Embaixada dos EUA da presença do viajante quando este lá entrar. Isto pode ser especialmente importante para transferências a longo prazo.

Fly America Act

O Fly America Act (Lei Voar Americano) determina que se deve viajar em transportadoras aéreas de bandeira americana ou estrangeiras em regime de code-sharing com aquelas sempre que elas efectuem voos para o destino escolhido, salvo nos seguintes casos:

- Se nenhuma transportadora americana servir determinada escala da viagem, é possível usar uma estrangeira, mas apenas até à próxima escala onde seja possível apanhar uma americana.

Fly America Nota:

As transportadoras aéreas estrangeiras não podem ser usadas/justificadas apenas com base na poupança de despesas.

- Se o voo na transportadora estrangeira for igual ou inferior a três horas, e na americana demorar pelo menos o dobro, é possível viajar na estrangeira.
- Se a transportadora americana efectuar o voo sem escalas ou directo (sem mudança de avião) do local de origem até ao destino, terá de ser escolhida salvo se tal implicar um aumento do tempo da viagem, incluindo o atraso na partida, de 24 horas ou mais.
- Se nenhuma transportadora americana efectuar o voo sem escalas ou directo (sem mudança de avião) do local de origem até ao destino, terá de ser escolhida uma para cada escala em que prestem serviço, salvo se, em comparação com uma estrangeira isso implicar uma das seguintes consequências:
 - aumento do número de mudanças de avião a efectuar fora dos EUA em duas ou mais;
 - aumento do tempo de viagem em pelo menos seis horas; ou
 - necessidade de tempo de escala igual ou superior a quatro horas em qualquer ponto de escala no estrangeiro.

Obrigações de Classe Económica em Todas as Viagens

Para viagens oficiais, tanto domésticas como internacionais, é necessário recorrer à classe económica (salvo se forem pagas pela pessoa ou utilizarem descontos de passageiro frequente).

Em alguns casos, pode-se viajar excepcionalmente em classe superior, nomeadamente quando:

- Os voos programados regulares entre os pontos de origem e destino (incluindo escalas) só possuam as classes superiores.
- Não existam lugares disponíveis em classe económica a tempo para se cumprir uma missão que seja urgente e não possa ser adiada (é necessário comprovar essa urgência e a importância).
- Seja necessário recorrer a classe superior em virtude de deficiência física ou outra necessidade especial do viajante, devidamente comprovada por escrito por autoridade de saúde competente.
- Problemas de segurança ou casos excepcionais, a determinar pelo departamento, tornarem essencial a utilização da classe superior para o desempenho com sucesso da missão desse departamento.
- A classe económica da transportadora estrangeira autorizada/aprovada não tenha condições sanitárias ou de saúde adequadas.

Apesar da existência destas excepções, elas não promovem a utilização de viagens em classe superior, que só podem ser usadas quando as circunstâncias especiais o justificarem.

Documentação de Aquisição de Viagens

Tal como quando se adquire qualquer outro artigo usando fundos do USG, é necessário cumprir as respectivas normas e documentar cuidadosamente o processo utilizado para a compra de bilhetes de avião. Isso implica fornecer provas de que a aquisição de bilhetes se faça através de concurso entre a concorrência e de que se efectuou a viagem para o destino indicado, apresentando os cartões de embarque ou os canchotos dos bilhetes.

Além disso, se a viagem integrar as excepções ao Fly America Act e não se viajar numa transportadora de bandeira americana, é necessário apresentar uma declaração e outros documentos requeridos pela USAID. Sem eles, a agência financiadora não reembolsa a organização de quaisquer despesas de transporte para esse serviço.

A declaração tem de incluir:

- nome do viajante;
- datas das viagens;
- origem e destino da viagem;
- itinerário detalhado da viagem, nome da transportadora e número do voo de cada escala; e
- documento explicativo da razão pela qual se integra numa das excepções acima enunciadas, ou cópia da autorização escrita do departamento constatando a necessidade de recurso a uma transportadora estrangeira.

Arquivar Relatório de Viagem

Após as viagens - tanto domésticas como internacionais - é boa prática escrever-se um pequeno relatório com os resultados, para permitir a sua fácil comunicação a outros. Não há protocolo nem formato definido para a elaboração de relatórios de [viagem](#); no entanto, estes devem normalmente conter onde se foi, quando se foi, porque se foi, com quem se foi e o que se fez e se ficou a saber.

Para se elaborar um relatório de viagem, convém imaginar como é que ele vai ser utilizado por quem o leia. Algumas orientações simples:

- Começar com um parágrafo curto que diga o objectivo da viagem (porquê).
- Resumir as actividades durante a viagem. Ser conciso e limitar-se aos factos. É de recordar que o leitor não está normalmente interessado em relatórios detalhados, minuto a minuto, do que aconteceu. Por isso, basta um resumo claro e conciso da viagem (onde, quando, quem e como).
- Realçar as informações importantes que se acha deverem ser destacadas (o que se soube).
- Se apropriado, terminar com eventuais recomendações ou acções a realizar posteriormente.

4.3.3.2 Criação de uma Directiva Escrita sobre Viagens

Para além do cumprimento das normas da USAID, se a ONG possuir políticas escritas próprias para viagens, elas devem ser analisadas na preparação das deslocações. Se a ONG não as possuir, trata-se de boa prática a sua implementação. Tais políticas devem permitir que os funcionários que viagem em serviço oficial, tanto a nível doméstico como internacional, possam ser ressarcidos pelo transporte, alojamento, custos adicionais e outros subsídios.

Lista de Verificação de Directiva de Viagens*

A directiva de viagens de uma organização tem, no mínimo, de:

- ▶ Criar procedimentos para a determinação das despesas de viagem (por exemplo, subsídios diários, em espécie, etc.).
- ▶ Estabelecer requisitos de aprovação interna de viagens.
- ▶ Cobrir tanto as viagens domésticas como internacionais de todos os empregados, financiadas ou não pelo governo dos EUA.
- ▶ Especificar a classe de transporte aéreo admissível em casos particulares.
- ▶ Cumprir os requisitos do Fly America Act.
- ▶ Prever quaisquer notificações de viagens ou aprovações exigidas pelas adjudicações da USAID.
- ▶ Definir custos admissíveis nos seus termos, de acordo com os princípios de custo aplicáveis estabelecidos pelo Gabinete dos EUA de Gestão e Orçamento (OMB).

* http://www.usaid.gov/policy_ads/300/30359s1.pdf

Uma directiva de viagens bem concebida define os processos para a autorização de viagens oficiais, ajuda a controlar os respectivos custos e proporciona orientações claras sobre os tipos e montantes de despesas que podem ser reembolsados. Além disso, ajuda a assegurar que todos os funcionários sejam tratados de forma justa e equitativa.

Uma directiva de viagens deve englobar:

- **Aprovação**
 - O processo para os funcionários solicitarem aprovação à organização para viagens, incluindo o formulário a preencher pelo viajante, o prazo de antecedência com que o formulário tem de ser apresentado, e a quem tem de ser apresentado.
- **Adiantamentos**
 - Como serão calculados os adiantamento de fundos a utilizar nas viagens. Por exemplo, há políticas que estabelecem que só podem ser concedidos adiantamentos até uma percentagem específica dos custos totais previstos da viagem.
 - Quando se efectua a reconciliação dos adiantamentos pendentes. É boa prática permitir-se apenas um adiantamento pendente de cada vez e estabelecer um prazo (por exemplo, entre duas semanas e um mês) para os empregados efectuarem a reconciliação do adiantamento após o regresso da viagem.

- **Reembolsos**

- Os tipos de despesas a reembolsar (por exemplo, de transporte, com vistos, de alojamento, de câmbios, com chamadas telefónicas, de internet, etc.).
- Se as despesas são reembolsadas com base nas facturas apresentadas, através de subsídio diário ou mediante uma combinação entre os dois métodos anteriores. Caso exista subsídio diário, tem de ser claramente definido tanto para viagens domésticas como internacionais.
- Como é que os funcionários prestam contas das despesas de viagem após o regresso. Muitas ONGs usam um modelo de relatório de despesas recorrendo ao Microsoft Excel®, que os empregados preenchem após cada viagem.

- **Câmbios**

- Qual a taxa a utilizar nos câmbios de divisas estrangeiras para a moeda local. Por exemplo, há ONGs que usam a taxa de câmbios oficial interna do país, usando a respectiva documentação para o comprovarem, enquanto outras recorrem à taxa de câmbios de uma fonte on-line confiável, como www.oanda.com.

Nota: Após a adopção das normas de viagens, a directiva da organização tem de ser uniformemente aplicada tanto às actividades financiadas pelo governo americano como a todas as outras, salvo se o acordo contratual específico sob o qual a viagem seja efectuada exigir diferentes procedimentos/requisitos.

E se a organização não possuir directiva de viagens?

Neste caso, o padrão para a determinação da razoabilidade do reembolso de despesas no estrangeiro são as normas publicadas do Departamento de Estado dos EUA. São publicadas mensalmente tarifas por país (e por cidade em cada país), disponíveis em http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp. Se a organização não possuir directiva de viagens, o resumo seguinte das práticas do governo dos EUA pode constituir referência para a sua criação.

O viajante necessita de aprovação/autorização?

A directiva de viagens deve exigir que os viajantes preencham e apresentem ao seu supervisor um pedido de viagem que justifique as razões da mesma, as datas, o custo previsto, etc.

Os viajantes podem pedir adiantamentos para viagens?

Os viajantes podem pretender solicitar o adiantamento de fundos de viagens que cubram o subsídio diário (ou as despesas reais, conforme a política da organização) e quaisquer outras despesas de trabalho. O montante do adiantamento e o formato do pedido dependem das políticas da organização. *Nota:* é vulgar os auditores descobrirem que os adiantamentos de viagens não são feitos de acordo com as políticas das organizações.

Os adiantamentos devem ser contabilizados pouco depois da viagem respectiva. A falta de reconciliação de despesas de viagem pode resultar em que as mesmas sejam deduzidas do ordenado do viajante. (Embora se trate de uma boa prática, convém que isto se faça de acordo com as políticas da organização).

Boa Prática

Conceder apenas um adiantamento para viagens de cada vez; não conceder outros enquanto as despesas de viagens pendentes/ pedido de reembolso e o relatório de viagem não forem apresentados.

O que é um subsídio diário (per diem)?

Um subsídio diário é um montante máximo por dia que pode ser reembolsado ao viajante pelo tempo que passe fora do seu local de trabalho em actividade oficial. O subsídio diário é normalmente composto de duas partes:

1. Alojamento: pode haver um valor médio ou máximo a ser reembolsado pelo alojamento. O reembolso efectua-se normalmente com base na despesa real efectuada, até à taxa máxima admissível pelo USG. Atenção: devem ser apresentados os recibos originais com o pedido de reembolso de todas as despesas de alojamento.
2. M&IE (Refeições e Gastos Adicionais): uma taxa fixa para alimentação (pequenos-almoços, almoços, jantares) e outras despesas (gratificações e gorjetas por serviços,

lavandaria, higiene pessoal, etc.). A Figura 25 exemplifica as taxas de subsídios diários do Departamento de Estado dos EUA para Francistown, no Botswana, consultadas em http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Se a cidade de destino não aparecer em Nome Postal, deve-se utilizar a tarifa de "Outros" (ver coluna 2 da Figura 25) publicada para esse país.

As despesas de viagem podem ser debitadas com base no custo real, em subsídio diário ou numa combinação dos dois métodos anteriores (for exemplo, usando o custo real do alojamento e um subsídio diário para alimentação e outras despesas), desde que esse método seja aplicado a toda a viagem e não apenas a alguns dias da mesma.

Subsídio para Refeições e Outras Despesas

Normalmente, os viajantes têm direito a este subsídio no dia em que se inicia a viagem. Nesse dia e no da chegada, só têm direito a uma percentagem (estipulada pela directiva da organização, sendo o padrão do USG de 75%) da tarifa de M&IE do local de viagem autorizado. Os empregados em viagens diárias locais só podem receber subsídio M&IE se o tempo de ausência for superior a 12 horas. *E se forem oferecidas refeições (almoço, por exemplo), gratuitamente (por exemplo por outra organização), durante a viagem?*

Os subsídios de M&IE terão de ser reajustados se forem oferecidas refeições durante as viagens de trabalho. O site na internet de tarifas de subsídio diário do Departamento

Comprovar M&IE

Para obter reembolso pelo alojamento e outras despesas de viagem iguais ou superiores a US\$25, o viajante tem de guardar e apresentar todas as facturas e recibos originais para comprovar essas despesas. Para as refeições e as despesas pessoais abrangidas por M&IE, não são exigidos recibos pelo

Governo dos EUA, mas a directiva de subsídios diários da organização pode fazê-lo.

Figura 25 - Exemplo de Tarifas de Subsídios Diários para o Botswana

Nome do País	Nome Postal	Início da Estação	Fim da Estação	Tarifa Máx. Alojamento	Tarifa M&IE	Tarifa Máx. Subs. Diário	Nota de Rodapé	Data Efectiva
Botswana	Francistown	01/01	12/31	US\$172	US\$54	US\$226	N/A	12/01/2009
Botswana	Outros	01/01	12/31	US\$103	US\$44	US\$147	N/A	12/01/2009

de Estado dos EUA encontra-se em <http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html>. Na elaboração da directiva da organização para subsídios diários, deve ser prevista a forma de reduzir o M&IE quando qualquer das refeições for oferecida gratuitamente. O montante não é geralmente reajustado quando as refeições forem oferecidas normalmente pelas transportadoras (como companhias aéreas ou ferroviárias) ou por hotéis (no caso do preço da diária incluir dormida e pequeno-almoço).

O que é que acontece no caso de almoços de trabalho durante a viagem?

As refeições de trabalho devem ser reembolsadas se acompanhadas por explicação escrita do seguinte:

- objectivo da reunião;
- porque é que se realizou à hora da refeição;
- quem esteve presente - nomes e cargos (se aplicável); e
- resultados da reunião.

Os viajantes só podem reclamar um subsídio diário ou a despesa real, e, neste caso, se solicitar o reembolso de refeições de trabalho (e desde que haja comprovativos adequados), terá de se reajustar o M&IE em consonância, tal como quando lhe for oferecida uma refeição.

E se alguém viajar na mesma viagem para vários países diferentes (ou locais dentro de um país) com taxas de subsídio diário diferentes?

A taxa de reembolso máximo de subsídio diário é determinada de acordo com o local do alojamento. Se não for necessário alojamento, a taxa de M&IE a utilizar é a do local, ou, se forem visitados vários locais no mesmo dia, recorre-se à mais elevada de entre eles. Se o viajante visitar mais de um país na mesma viagem, deve-se utilizar a taxa de cada país para o número de dias em que nele permaneça.

O que acontece se os verdadeiros custos de alojamento ou de M&IE do viajante forem superiores à tarifa máxima admissível?

Embora as políticas das organizações relativamente aos reembolsos máximos para viajantes possam diferir das do governo dos EUA, é importante notar que se o total do alojamento exceder o subsídio diário estabelecido para o local, é o viajante a ter de pagar o excedente. A única excepção é quando se solicita e recebe especificamente autorização para "subsistência real" a uma tarifa mais elevada, mas esta só é concedida em casos muito especiais e extraordinários. Devem ser apresentados os recibos originais com os pedidos de reembolso de todas as despesas de alojamento.

E se o viajante ficar alojado em casa de amigos ou parentes?

Os viajantes que, em viagens oficiais, ficarem alojados em casa de amigos ou parentes, não podem solicitar o reembolso das despesas de alojamento. Portanto, se não for necessário alojamento, a tarifa de M&IE aplicável é a referente ao local.

Como é que os viajantes calculam as despesas suportadas em divisa estrangeira?

No caso das viagens internacionais, parte importante das despesas são em moeda estrangeira. Para as calcular, o viajante tem de fornecer os recibos competentes e a taxa de câmbio aplicável no país durante esse período. Para obter a taxa de câmbio apropriada, pode utilizar os documentos comprovativos das referidas operações, ou ir a um site confiável da internet sobre câmbios, como <http://www.oanda.com/converter/classic>. A taxa de câmbio deve ser comprovada através da impressão da página da internet e da respectiva apresentação conjuntamente com o relatório de despesas.

4.3.4 Utilização de Bens Financiadas pela USAID

Quando as organizações adquirem equipamento com fundos da USAID, há determinadas limitações quanto à forma da sua utilização.

Utilização de Equipamentos Fora das Actividades da Adjudicação

Na maioria dos casos, o título de todas as bens adquiridas ao abrigo das adjudicações revertem para as organizações. Para o confirmar, convém consultar o Acordo Cooperativo ou, para mais informações, consultar 22 CFR 226, http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqr/22cfr226.34.htm.

Pode-se usar o equipamento no programa para o qual for adquirido e enquanto for necessário, independentemente de a USAID continuar ou não a financiá-lo. Por exemplo, se for comprado um veículo para ser usado como unidade de análises móvel financiada pela USAID, ele pode continuar a ser usado para o mesmo fim após o final da adjudicação da USAID desde que o programa móvel de análises continue, e desde que se receba autorização escrita para a continuação da utilização desse equipamento.

Além disso, e durante o programa, é possível disponibilizar equipamento financiado pela USAID para utilização em outros programas

se tal não interferir com as tarefas do programa para o qual ele tenha sido originalmente adquirido. As eventuais rendas ou honorários cobrados constituirão receitas do programa.

Quando o equipamento deixar de ser necessário para o programa mas este continuar, é possível usá-lo no âmbito de outras actividades patrocinadas pelo governo dos EUA, pela seguinte ordem de prioridades:

- actividades patrocinadas pelo departamento financiador original (USAID), e depois
- actividades patrocinadas por outros departamentos do governo dos EUA.

Nestes casos, não é necessário informar a USAID sobre a utilização dada ao equipamento até se ter de o alienar. Na aquisição de equipamentos de substituição, é possível usar os que vão ser substituídos para a troca, ou vendê-los e usar o produto para abater aos custos dos equipamentos de substituição, sujeitando-se à aprovação do AO.

Não é possível usar equipamentos adquiridos com fundos da USAID para prestar serviços a organizações externas ao governo dos EUA por preços inferiores aos praticados por empresas privadas para serviços equivalentes. Por outras palavras, se se comprar um veículo, ele não pode ser emprestado ou alugado a outra organização por menos do que normalmente custaria a essa organização alugar um veículo semelhante.

Embora a titularidade dos equipamentos pertença às organizações, elas não podem usá-la como garantia para empréstimos sem autorização da USAID.

No encerramento das adjudicações, é necessário apresentar um plano de alienação final e um inventário que preste contas de todo o equipamento e bens recebido ou adquirido com fundos da USAID. A decisão relativa aos direitos de propriedade incumbem à USAID.

Padrões de Gestão de Bens

As organizações devem ter políticas escritas para a gestão de bens e um sistema para catalogarem e monitorizarem o inventário. É obrigatório que se monitorizem os bens de valor igual ou superior a US\$5.000 adquiridos com fundos da USAID usando um sistema desse tipo. No entanto, é boa prática utilizar esse sistema também para a monitorização de outros bens, como o equipamento informático e outros elementos do imobilizado. Note-se, também, que algumas Missões podem estabelecer limites inferiores para os bens a monitorizar, com um valor menor a ser determinado pela organização.

Os padrões de gestão de bens para equipamentos financiados e detidos pela USAID têm de incluir todos os pontos seguintes:

- Registos correctamente mantidos dos equipamentos que contenham:
 - descrição do equipamento;
 - número de série do fabricante, número do modelo, número de stock da USAID, número de stock nacional ou outro número de identificação;
 - fonte do equipamento, incluindo o número da adjudicação;
 - detentor do título de propriedade - a organização, a USAID ou outra entidade especificada, como o governo anfitrião;
 - data de aquisição ou de recepção;
 - percentagem de fundos da USAID utilizada na compra do equipamento - por exemplo, se foram usados 25% do financiamento de fonte externa ao governo dos EUA, então a USAID forneceu 75% do custo;
 - local e estado do equipamento e data em que foi prestada essa informação;
 - custo unitário de aquisição; e
 - dados de alienação final, incluindo a data da mesma e o preço de venda ou o método usado para determinar o justo preço de mercado actualizado quando o recipiente tiver compensado a USAID pela sua comparticipação.
- Um inventário físico do equipamento contendo os resultados reconciliados com os registos do equipamento pelo menos uma vez em cada dois meses. Quaisquer diferenças entre as quantidades determinadas por inspecções presenciais e as apresentadas pelos registos contabilísticos devem ser averiguadas para se determinar as causas das discrepâncias. Além disso, o inventário deve incluir informações que confirmem a existência, a actualização actual e a continuação da necessidade do equipamento. Embora a USAID exija que as organizações efectuem inventários presenciais a cada dois anos, estas podem decidir controlar mais estreitamente o seu equipamento, podendo efectuar os inventários semestralmente ou anualmente, mesmo antes das auditorias (se as houver).
- Um sistema de controlo previne a perda, a danificação ou o roubo dos equipamentos. Qualquer perda, danificação ou roubo deve ser investigada e integralmente documentada, sendo o AO prontamente informado.
- Procedimentos de manutenção adequados para manter os equipamentos em bom estado.
- Se for exigido ou autorizado que a organização venda o equipamento, esta tem de usar procedimentos adequados para a

alienação que prevejam concorrência dentro dos limites do praticável e assegurem a mais alta receita possível.

Existe software de gestão de imobilizados, mas pode ser caro e complicado de administrar. Desde que se mantenham os registos organizados, actualizados e salvaguardados, os dados podem ser mantidos numa simples folha de cálculo.

4.3.5 Solicitar Modificações ao Acordo

Ao longo da vigência das adjudicações, os Acordos Cooperativos são modificados com actualizações de rotina, como atribuições adicionais (ou aumento do financiamento) e outras alterações ao programa, como alterações do Pessoal Chave.

Alterações que Impliquem Modificação do Acordo Cooperativos

Certas alterações aos programas ou aos orçamentos necessitam de aprovação prévia e ainda da modificação formal dos acordos. Embora seja possível avançar com as mudanças logo que se receba autorização escrita, também é importante confirmar que essas alterações fiquem eventualmente consagradas no acordo, mediante a sua modificação (ver “Requerimento de Modificações”). A lista seguinte engloba as alterações que têm de ser consagradas através de modificação dos Acordos Cooperativos:

- **Mudanças de Âmbito Importantes** - alterações do escopo ou dos objectivos do projecto que necessitem da revisão do financiamento atribuído a estes últimos.
- **Mudanças de Pessoal Chave** - Alterações ao Pessoal Chave indicado na adjudicação, incluindo reduções de 25% no tempo dedicado ao projecto.
- **Financiamento Adicional** - Quando se adiciona ou alarga financiamento à afectação total.
- **Mudanças nas Despesas Indirectas** - Quando tiverem sido autorizados custos indirectos, quaisquer planos para transferir fundos orçamentados para despesas indirectas para absorver aumentos das despesas directas ou vice versa.
- **Aumento de Bens Restritos** - O aumento das despesas no orçamento

que necessite de aprovação prévia, como para bens restritos.

- **Redução dos Subsídios de Formação** - A transferência de fundos afectados aos subsídios de formação (pagamentos directos aos formandos) para outras rubricas de despesa.
- **Adição/Substituição de Subrecipientes** - O recipiente pretende estabelecer sub-acordos com outras organizações para ajudar a implementar a adjudicação, e a parceria não estava prevista na descrição do programa e no orçamento aprovados.

Há outros casos em que a USAID pode modificar os Acordos Cooperativos à sua discrição.

Requerimento de Modificações

O primeiro passo para a modificação de um acordo é debater as modificações com o AOTR. Se este concordar, deve ser feito um requerimento formal por escrito ao AO, com cópia para o AOTR.

É necessário ter-se recebido pelo menos a aprovação por e-mail antes de se agir. Se forem implementadas modificações não aprovadas, pode ser exigível o reembolso ou o pagamento de todas as despesas com fundos privados.

As modificações aos acordos implicam imenso trabalho burocrático para o pessoal da USAID. Por isso, o AO pode conceder aprovação por e-mail, mas esperar para executar a modificação formal em data posterior. Para se ajudar o AO, se possível, deve-se tentar juntar vários pedidos de modificação e apresentá-los todos de uma vez. Por exemplo, se houver uma mudança importante no âmbito de trabalho do projecto, devem-se juntar os pedidos de modificação do orçamento, da descrição do programa, do pessoal e dos objectivos para serem enviados todos juntos.

Se for requerida uma modificação e for recebido um e-mail de aprovação mas não uma modificação formal do acordo, convém estar-se atento a estes pontos, lembrando-se ocasionalmente ao AOTR as alterações pendentes. O momento mais adequado para o recordar é pouco antes da data anual em que o acordo é modificado e são afectados fundos adicionais.

4.4 Gestão Técnica do Programa

A gestão técnica dos programas visa assegurar que as equipas prestem serviços de qualidade e que correspondam às necessidades dos beneficiários, cumprindo os objectivos gerais dos programas. Um dos principais instrumentos disponíveis para auxiliar a gestão das actividades é o sistema M&E (4.4.1).

As respostas a múltiplos problemas de todo o mundo evoluem continuamente, pelo que as organizações necessitam de aprender e partilhar (4.4.2) numa base contínua. A aprendizagem das boas práticas e de novas abordagens podem ajudá-las a resolver problemas enfrentados pelos seus programas e a melhorar os serviços prestados. Também é importante que comuniquem as suas experiências, para que outras pessoas e organizações possam beneficiar das importantes lições que tenham aprendido.

4.4.1 Monitorização e Avaliação de Progresso

É simplesmente impossível a gestão eficaz da vertente técnica dos programas sem um bom sistema de M&E (monitorização e avaliação) que recolha os dados necessários de forma exacta e atempada. No entanto, ter dados de boa qualidade e a tempo, por si só não chega. Os dados são igualmente uma importante ferramenta de gestão, e têm de ser interpretados e usados eficazmente para se tomarem de forma científica decisões que melhorem continuamente os programas. Além disso, são usados na elaboração dos relatórios dos programas.

O capítulo 3 já analisou a configuração de um Sistema M&E. Durante o processo de planeamento, os conceptores dos programas integram normalmente avaliações formais a cada dois anos, efectuados por entidades de avaliação externas. Tais avaliações ajudam a comprovar que os programas estão a obter resultados, mas não devem ser as únicas ocasiões em que se utiliza os dados de M&E para analisar os seus desempenhos.

No mínimo dos mínimos, os dados devem ser analisados trimestralmente, se possível envolvendo os sub-adjudicatários, os implementadores e em larga medida o pessoal. Trata-se da melhor oportunidade para se estudar os dados em profundidade para se examinar o desempenho dos programas e ponderar eventuais ajustamentos, um processo que permite a utilização do M&E como ferramenta de tomada de decisões.

Interpretação de Dados e Utilização do M&E como Instrumento de Tomada de Decisões

À medida que se monitoriza o progresso e se fazem relatórios sobre os beneficiários abrangidos pelo programa, podem-se descobrir discrepâncias significativas entre os objectivos estabelecidos no plano de trabalho e os números reais alcançados. Não se deve entrar em pânico - trata-se de um aspecto normal na gestão de programas, sobretudo em programas que implementem intervenções recém-concebidas ou que se expandam para novas áreas geográficas com novos subrecipientes.

A melhor compreensão das razões subjacentes a não se alcançarem os objectivos e a criação de um plano para se ajustar o programa e/ou se redeterminar os seus objectivos são aspectos importantes da respectiva maturação. É igualmente importante que se comparem os progressos efectuados na implementação e nos objectivos com o volume de fundos dispendidos, de forma a serem tomadas medidas para se implementarem estratégias de compensação de divergências orçamentais. As diferenças (perdas ou ganhos) tanto nos objectivos como nos orçamentos devem ser justificadas nos respectivos relatórios, para além de se apresentarem medidas para que a implementação se mantenha no rumo certo.

Importância das Discrepâncias entre Objectivos e Desempenhos Reais

É normal que surjam, de tempos a tempos, discrepâncias entre os objectivos e os desempenhos reais. Nesses casos, incumbe ao gestor de projecto decidir se determinada diferença é suficientemente "significativa" para merecer investigação mais aprofundada. Qualquer possível acção depende de:

- Qual a importância da divergência? 10% a mais ou a menos que o esperado? 50%? Mais de 50%?
- Como se acompanha a situação? Gere-se o programa directamente ou através de subrecipientes? O programa situa-se no mesmo país ou em outro mais longínquo?
- Até que ponto a actividade em que há a discrepância é transversal a todo o programa? Está intrinsecamente ligada a muitas outras actividades, ou é um elemento pequeno e autónomo?

Revisão de Objectivos

Se for determinado que os resultados reais se afastam significativamente dos objectivos, é necessário descobrir porquê. Há muitas causas possíveis, mas a maioria enquadra-se nas seguintes:

- problemas com pressupostos errados ou defeituosos na concepção da intervenção;
- implementação deficiente do programa;
- arranque tardio;
- instrumentos de recolha de dados deficientes; e/ou
- erros de qualidade dos dados.

Cada uma destas áreas deve ser abordada por um membro diferente do pessoal: um responsável técnico para a concepção da intervenção, um subrecipiente para a implementação e um especialista em M&E para a qualidade dos dados. O processo de análise de divergências dos objectivos deve inclui-los a todos, eventualmente sob a liderança do director do projecto.

A ajustamento Ascendente dos Objectivos

Embora as divergências sejam normalmente referentes a resultados inferiores aos projectados, os programas também podem necessitar de alterações no caso de resultados significativamente superiores aos objectivos. Por exemplo, resultados desse tipo podem afectar os orçamentos ou outras actividades relacionadas. Podem também ser indicadores de duplicação nas contagens. Por isso, é necessário prestar-se atenção a resultados inesperadamente elevados e estar-se preparado para os investigar e a reajustar, se necessário.

Ajustamento Descendente dos Objectivos

Em alguns casos, os resultados não deixam outra alternativa que não o reajustamento dos objectivos. Como há a obrigação contratual de se alcançarem os objectivos, será necessário trabalhar com o AOTR para efectivar essas modificações. Ao fazê-lo, há que ponderar o seguinte:

- Reduzem-se os objectivos para o ano corrente ou para todo o projecto? Sempre que possível, devem-se propor soluções para se compensarem as divergências nos próximos anos.
- Há alguma justificação válida para a redução dos objectivos gerais? A falta de tempo não basta. Será que um alargamento do tempo de execução sem financiamento

adicional poderia permitir alcançar os objectivos originais? Se a resposta continuar a ser negativa, será necessário redigir um justificativo bem documentado e fundamentado para apoiar o pedido de redução dos objectivos.

Ao se ajustarem os objectivos, deve-se tentar precisar os respectivos pressupostos. Por exemplo, se um programa sobre Tráfico de Pessoas (TIP) tiver mau desempenho e se for achado que tal se deve, em parte, a haver menos vítimas de TIP que o previsto na zona abrangida, deve-se recolher dados que o demonstrem e utilizá-los como base para o pedido de modificação.

No plano de trabalho, os objectivos propostos estão geralmente relacionados com o orçamento. Por isso, ao se propor a redução de objectivos, deve-se tratar dos impactos no orçamento. Se não for possível alcançar os objectivos propostos em determinada área do programa, deve-se tentar ver se é possível reorçamentar para se elevarem os objectivos em outras. Se for necessário reduzir o número total dos objectivos, o custo por beneficiário aumenta necessariamente, fazendo o programa parecer menos eficaz do ponto de vista económico. Nesse caso, é necessário prever que o departamento financiador venha a reduzir o financiamento proporcionalmente à redução dos objectivos.

A revisão dos objectivos, a efectivação de ajustamentos nos programas e a avaliação da qualidade dos dados são elementos normais e necessários do processo de gestão de programas. A cada vez que se refine o modelo do programa e se apliquem as lições recolhidas, reforça-se o programa. Em resultado disso, da próxima vez que se implemente em outra área ou que se colabore com um novo subrecipiente, os pressupostos serão melhores e os objectivos mais exactos.

Problemas de Qualidade de Dados

E se a concepção da intervenção for correcta e a implementação sem problemas, mas continuarem a existir divergências entre os objectivos e os dados do desempenho real? O problema pode residir nos próprios dados, nomeadamente:

- sub-avaliação dos resultados (por exemplo, se os voluntários não registarem toda a gente abrangida);
- contagem dupla dos resultados (os resultados superiores ao previsto podem resultar de se contarem os beneficiários do programa várias vezes);
- instrumentos de recolha de dados deficientes; e

- problemas de inserção de dados (os dados podem ser correctamente recolhidos, mas por qualquer razão haver falhas na sua entrada no sistema).

Resolução de Problemas de Qualidade de Dados

Os problemas de qualidade de dados têm de ser tratados logo que descobertos. Por exemplo, se o problema for a má contagem, convém verificar se todos os envolvidos compreendem a definição de exactamente o quê/quem contar para cada indicador.

Deve-se confirmar se a equipa percebe o(s) indicador(es). Por vezes, os financiadores definem claramente os indicadores. No entanto, há casos em que se espera que a organização estabeleça os seus próprios padrões mínimos para contar quando determinada pessoa foi "abrangida". Pode haver erros de contagem se nem toda a gente dentro dessa organização aplicar esses padrões.

Há que rever os indicadores para confirmar a exactidão das definições. Se tiverem sido apresentados à USAID resultados que contenham erros, deve-se analisar a questão com o AOTR e combinar uma forma de se corrigir os relatórios anteriores.

Pressupostos da Concepção das Intervenções

Quando se concebe um programa, parte-se de vários pressupostos. Eles são usados, sucessivamente, para o estabelecimento dos objectivos e para a escolha de indicadores. Os factores neles tomados em conta incluem normalmente:

- dados demográficos (incluindo o volume populacional, a distribuição etária e as taxas de prevalência);
- factores sociais e culturais (como a língua, a conveniência cultural e o acolhimento); e/ou
- previsões de eficácia do programa (como cálculos do número de pessoas que modificarão os seus comportamentos ou receptivas à aceitação dos serviços).

Geralmente, quanto mais fiáveis forem os dados iniciais usados na concepção do programa, mais correctos serão os objectivos. No entanto, nos novos programas e nos que se expandem para novas regiões, os dados demográficos subjacentes e os pressupostos culturais e sociais podem não ser tão fiáveis como para os programas consagrados. São por isso de esperar discrepâncias entre os objectivos e os resultados reais.

Dificuldades de Implementação

Por vezes, a fonte das discrepâncias é a implementação do programa, e não a sua concepção. Nisto se pode incluir:

- arranque do programa mais lento que o previsto;
- problemas orçamentais (como custos superiores ao esperado ou atrasos em se assegurarem os fundos correspondentes);
- problemas de recursos humanos (como a incapacidade para se encontrar pessoal qualificado ou dificuldades no recrutamento e retenção de voluntários);
- acontecimentos imprevistos (como agitação da população civil);
- problemas ambientais (como chuvas fortes que tornem o trabalho de campo impossível devido ao corte de estradas por um longo período de tempo); e/ou
- problemas de formação (como formadores incompetentes ou suportes de formação ineficazes).

Criar Soluções

Após as discrepâncias identificadas, é necessário procurar a(s) causa(s) e criar soluções para a sua resolução.

Caso se encontrem várias razões para elas, não se deve tentar tratar todas de uma vez. Convém concentrar esforços em uma ou duas cuja resolução tenha maior impacto ou, por outras palavras, que gere o melhor retorno para o investimento de tempo, pessoal e recursos. Se possível, convém testar as modificações em pequena escala, antes de elas serem implementadas em todo o programa.

Se for necessário ajustar-se uma intervenção, convém que se implementem processos de teste e validação dos ajustamentos. Deve-se monitorizar de perto os progressos e documentar as modificações efectuadas. Se se estiver a proceder à mesma intervenção que outros subrecipientes ou parceiros em outro local, convém proceder à partilha das experiências para que todos beneficiem das lições retiradas.

Analisar a Concepção do Programa

Os desvios dos objectivos devido a problemas de concepção da intervenção são os mais difíceis de detectar e aqueles a que é mais árduo responder. Deve-se tentar excluir primeiro todos os outros problemas.

Efectuar Ajustamentos à Implementação

Por vezes, um reajustamento das estratégias do programa podem colocá-lo de novo no rumo certo. São de ter em conta as seguintes sugestões:

- Convém testar as modificações em pequena escala, antes de elas serem implementadas em todo o programa, se possível. Deve-se conceder às modificações alguns meses para que resultem, antes de se acelerarem as coisas para se compensarem as discrepâncias para se alcançarem os objectivos. É possível solicitar um prazo adicional mais tarde, mesmo tendo em conta que a respectiva aprovação não é automática.
- Devem-se registar todos os ajustamentos, para não se repetirem erros.

4.4.2 Aprendizagem e Partilha

Ao longo do ciclo dos projectos, o seu pessoal e os colaboradores têm inúmeras oportunidades para aprenderem e melhorarem a capacidade de gestão e implementação de projectos eficazes, tanto a partir da observação, dos dados e da investigação, dos erros cometidos, dos problemas resolvidos e de novas ideias recebidas em debates como das avaliações formais ou informais. Embora não seja eficiente nem prático que todos estejam sempre presentes, há formas de maximizar os ganhos, contribuir para o aperfeiçoamento do pessoal, melhorar a eficácia do projecto e reforçar a sua sustentabilidade. Deve-se promover activamente a aprendizagem consciente e criar deliberadamente oportunidades de intercâmbio a todos os níveis dos programas, no seio das organizações e entre programas e organizações parceiras.

Por vezes, a USAID ou outras instituições nos países realizam seminários onde é possível participar. Deve-se contactar o AOTR para confirmar que a organização seja incluída na lista de endereços da Missão, ficando ao corrente desses debates. Independentemente de ser ou não a USAID a promover esses eventos, as organizações que promovem activamente a aprendizagem e a partilha no seu seio e com terceiros têm capacidade para responderem rapidamente à mudança, melhorarem a eficácia dos programas e promoverem a inovação.

Vantagens da Aprendizagem e Partilha

O empenho na aprendizagem e partilha dentro da cultura organizacional deve partir da equipa de gestão. Se não se promove activamente a aprendizagem e a partilha no seio da organização, do programa ou da comunidade ONG em geral, provavelmente não é isso que acontece. Por vezes, os gestores não promovem a aprendizagem nem a partilha por desconhcerem as vantagens. Pensam que tal beneficia determinados funcionários e outras organizações, e não compreendem como pode ajudar a sua organização. Ou temem que, se os empregados aprenderem demais, peçam melhores salários ou partam para melhores empregos, e que outras organizações possam usar os seus conceitos de programa para serem mais concorrenciais na busca de futuros financiamentos.

Mas qualquer organização lucra fortemente com um sólido programa de aprendizagem e partilha que promova o intercâmbio de conhecimentos no seio da organização, entre ela e organizações parceiras e até com outras exteriores. Apresentam-se alguns exemplos:

- As organizações com um sólido programa de aprendizagem e partilha recrutam e mantêm mais facilmente pessoal competente. Os bons profissionais sabem quais as organizações em que é bom trabalhar, e quais as que os ajudam a evoluir nas suas carreiras.
- As organizações que partilham e salvaguardam os conhecimentos de cada funcionário evitam sofrer vácuos de conhecimentos após a partida de pessoal chave e evitam repetir erros evitáveis.
- As organizações que partilham conhecimentos com os subrecipientes e a comunidade de organizações de implementação ajudam a criar participação no projecto e uma resposta sustentável.
- As organizações que estão prontas a partilhar experiências e a aprender com outras beneficiam exponencialmente das experiências destas. Isso permite-lhes manterem-se na vanguarda, desenvolverem uma reputação de parceiras colaborantes e, eventualmente, ajuda-as a assumir um melhor posicionamento para futuras adjudicações.

Sugestões para a Promoção da Aprendizagem e Partilha

- Aprender pode ser grátis. Mesmo que de momento não se tenha orçamento para formação, pode-se promover a aprendizagem e a partilha através de reuniões de intercâmbio informal durante os lanches ou as refeições.

- Todos temos algo a partilhar. Por exemplo, o especialista informático do escritório pode demonstrar a todos como aproveitar melhor as folhas de cálculo. O contabilista pode mostrar como se elabora um bom orçamento. O voluntário local pode ensinar a todos algumas frases no idioma da região. O pessoal tem muitos conhecimentos que adoraria partilhar. A chave é, a partir desses conhecimentos, criar um ambiente aberto e receptivo. No entanto, muitas vezes tem de se pedir ou convidar as pessoas a partilharem o que sabem. Compete ao líder criar um espaço onde isso seja possível.
- Não se pode esperar que outros criem um fórum de aprendizagem. Deve-se tomar a iniciativa, com os parceiros e outras ONGs da região, de se incentivar visitas de intercâmbio do pessoal e outras oportunidades de aprendizagem.
- Deve-se integrar tempo para reflexão. Deve-se reservar tempo após as actividades ou avaliações principais ou a intervalos regulares durante a implementação para se recolher, partilhar e consolidar as lições recolhidas. Nele, deve haver oportunidade para todos partilharem o que aprenderam e com que pretendam contribuir, e não apenas os principais responsáveis. Frequentemente, quem está mais directamente ligado à implementação tem as idéias mais praticáveis sobre o aperfeiçoamento dos processos e do projecto.
- Todos devem ser incluídos. Por vezes, há mais aprendizagem entre os níveis superiores de gestão das organizações, enquanto há pouca a realizar-se ao nível do pessoal. No entanto, todos podem beneficiar da aprendizagem nas organizações, e a maioria do pessoal está interessada em aprender novas competências, mesmo que não tenham nada a ver com as suas actuais funções. Nunca se sabe: o assistente administrativo da organização pode ser o seu futuro perito em M&E.
- Deve-se recolher os conhecimentos. Sempre que possível, deve-se gravar as partilhas de experiências em formato electrónico, para poderem ser partilhadas de novo. Isso pode implicar pedir a quem as apresenta que faça um PowerPoint® para colocar num disco partilhado, ou ajudar o pessoal a traduzir os processos apresentados em simples manuais de formação. As organizações maiores poderão até explorar as opções do software de gestão de conhecimentos.
- Deve-se avaliar a aprendizagem e a colaboração ou partilha actuais. Há orçamento para formação? As outras actividades já existentes promovem a partilha? Em que conferências externas é possível participar? Deve-se pedir sugestões ao pessoal quanto à formação julgada necessária ou em que esteja interessado.
- Deve ser elaborado um plano e estabelecidos objectivos. A aprendizagem e a partilha podem ser algo que a organização venha a esquecer mais tarde, se não forem integradas no seu plano de gestão. Basta a criação de um plano simples com objectivos para a organização. O progresso deve ser revisto pelo menos anualmente, e a aprendizagem e partilha devem fazer parte da lista de atribuições de cada empregado e das análises de desempenho anuais. Deve ser registado o número de acções de formação frequentadas ou ministradas pelos empregados.
- Devem-se explorar as oportunidades na internet. A disponibilidade de informações em linha e a melhoria dos acessos à internet estão a criar fantásticas oportunidades de aprendizagem através de comunidades de prática, mesmo para organizações instaladas nas áreas mais remotas. Deve-se incentivar o pessoal a procurar comunidades na internet e a partilhar as suas descobertas com outros.

4.5 Sumário

Administrar um programa eficaz e em conformidade abrange um conjunto de áreas da gestão, tanto administrativas como técnicas. Um bom gestor de programas reúne-as todas, colaborando com a equipa de projecto no refinamento constante do modelo de implementação da organização, e mantendo toda a gente concentrada na prestação de serviços de qualidade aos utentes.

Este capítulo forneceu detalhes sobre os requisitos de gestão administrativa dos acordos financiados pela USAID, especialmente em relação a finanças, aquisições, administração de bens e viagens. Analisou também os aspectos básicos da gestão da documentação e do financiamento das adjudicações, incluindo modificações aos acordos e aos orçamentos. Finalmente, identificou os requisitos e as boas práticas relacionadas com a gestão técnica dos programas.

Um aspecto fundamental da gestão de programas financiados pela USAID que não foi coberto por este capítulo é a apresentação de relatórios. Devido ao número e à complexidade dos requisitos da USAID nesse domínio, o tema é abordado separadamente no [capítulo 5](#).

5 Relatórios: Requisitos e Vantagens



Relatórios: Requisitos e Vantagens

5.1 Resumo

5.2 Começar

- 5.2.1 Cinco Sugestões para Relatórios de Qualidade
- 5.2.2 Datas de Apresentação dos Relatórios
- 5.2.3 Preparação para Outros Pedidos de Relatórios

5.3 Requisitos de Relatórios

- 5.3.1 Relatório Financeiro Federal (SF-425)
- 5.3.2 Relatórios de Desempenho (Trimestrais)
- 5.3.3 Auditoria Anual
- 5.3.4 Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA)

5.4 Sumário e Referências

5.1 Resumo

A apresentação de relatórios é a principal forma de se demonstrar que se estão a cumprir as expectativas da adjudicação e os requisitos da USAID. Relatórios atempados e exactos contribuem para o desenvolvimento de um relacionamento sólido com o doador e fornecem provas dos impactos dos programas.

Por vezes, as exigências quotidianas de se dirigir um programa consomem muito tempo e energias, e escrever relatórios parece ser uma distracção das necessidades prementes do programa. No entanto, para além de ser uma responsabilidade estabelecida pelo Acordo Cooperativo, os relatórios podem melhorar o funcionamento corrente dos programas, ajudando a examinar a saúde financeira, a solidez de programação e os desempenhos tanto da organização como das actividades. Dá ainda oportunidade para se reforçarem os laços com os parceiros. É aconselhável desenvolver-se uma cultura de apresentação de relatórios dentro dos programas, assegurando que o pessoal possua os instrumentos e a formação necessários para uma contribuição adequada. Ao verem-se os relatórios como uma ferramenta de gestão e processamento que pode reforçar a capacidade de serviço aos utentes e de resposta às expectativas e necessidades dos doadores, é possível aproveitar-se as suas vantagens.

Este capítulo cobre sugestões gerais para a apresentação de relatórios e detalhes sobre os relatórios específicos que é normal os recipientes da USAID encontrarem. A primeira parte, "Começar" (5.2), dá aos gestores de programas estreadores nos relatórios da USAID várias sugestões para aproveitarem ao máximo o processo de apresentação de relatórios. Este capítulo destaca também as principais datas de apresentação de relatórios (5.2.2) e sugestões para a preparação para a apresentação de relatórios especiais ou imprevistos.

A segunda parte, "Requisitos de Apresentação de Relatórios" (5.3), enumera quatro dos relatórios normalmente exigidos pelo Acordo Cooperativo. Embora cada acordo possa variar ligeiramente, a maioria dos parceiros da USAID tem de os elaborar e apresentar. Deve-se confirmar no acordo os requisitos específicos.

Objectivos

- Aprender as boas práticas para a montagem de relatórios eficientes.
- Compreender os requisitos específicos e as datas dos relatórios comuns à maioria dos parceiros financiados pela USAID.
- Ter uma noção de como os relatórios reforçam a capacidade de servir os utentes.

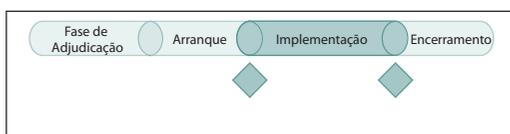
Passar Para a Frente

- ▶ Datas de Apresentação dos Relatórios
- ▶ Relatório Financeiro Federal SF-425
- ▶ Relatórios de Desempenho
- ▶ Auditoria Anual
- ▶ Relatório de Impostos Estrangeiros

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Ano Fiscal** - Por vezes designado ano financeiro ou ano orçamental, é o período usado para o cálculo dos [relatórios e contas financeiros](#) nas empresas e outras organizações. Pode ou não corresponder ao ano civil, que vai de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro. O ano fiscal do governo americano é o período de 12 meses que se inicia a 1 de Outubro e termina a 30 de Setembro seguinte.
- **Auditorias** - Exame e análise independente das actividades e dos registos do sistema.
- **Constatações** - Resposta a um objectivo de auditoria, apoiada por comprovativos suficientes, adequados e relevantes.
- **Custos Permissíveis** - Despesa suportada que se determinou ser um encargo aceitável.
- **Decisão de Gestão** - A avaliação pela gestão de uma recomendação e a decisão sobre a acção adequada a tomar.
- **Fluxo** - O montante de fundos atribuídos mas ainda não gastos, que é calculado através da soma de todos os fundos dispendidos até à data e subtraindo esse montante do total atribuído até à data.
- **FMO** - Gabinete de Gestão Financeira da USAID.
- **Relatório de Impostos Estrangeiros** - O relatório que todos os recipientes de fundos do governo dos EUA têm de apresentar anualmente para indicar o Imposto de Valor Acrescentado (IVA) pago ao governo anfitrião. Este relatório é usado para confirmar que a assistência ao estrangeiro dos EUA não é tributada.
- **Taxa de Consumo do Capital** - A velocidade a que se dispendem os fundos da adjudicação em determinado período, normalmente mensal.
- **QPR** - Relatório de Desempenho Trimestral.

5.2 Começar



Os gestores de programas que se estreiem em relatórios da USAID podem achar os formulários, os prazos e os requisitos difíceis. Os requisitos não são complexos quando se compreende o que é pedido. A chave está em reservar bastante tempo para se realizar cada relatório e, como se disse acima, empenhar como rotina todo o pessoal nessa elaboração.

Esta secção inclui cinco sugestões para a criação de relatórios excelentes e uma lista das principais datas da sua apresentação (ver Figura 26). Além disso, fornece algumas orientações gerais de manutenção dos sistemas de dados para ajudar à preparação para relatórios não planeados que os beneficiários da USAID têm frequentemente de apresentar. Em conjunto, estas sugestões ajudam a estabelecer uma base para relatórios com sucesso.

5.2.1 Cinco Sugestões para Relatórios de Qualidade

1. Não ter medo de dizer a verdade.

É excitante e compensador relatar os sucessos do programa, mas às vezes também há más notícias para transmitir. Não se deve tentar esconder as dificuldades que se enfrenta. O Representante Técnico do Oficial do Acordo (AOTR) está ao lado da organização e quer ajudá-la, mas só o pode fazer se lhe derem uma avaliação honesta. Os gestores de programa que demonstram poder superar dificuldades inesperadas causam impressão positiva nos doadores.

Ano fiscal do USG

O ano fiscal do governo americano é o período de 12 meses que se inicia a 1 de Outubro e termina a 30 de Setembro seguinte.

- 1.º Trimestre: 1 de Outubro a 31 de Dezembro
- 2.º Trimestre: 1 de Janeiro a 31 de Março
- 3.º Trimestre: 1 de Abril a 30 de Junho
- 4.º Trimestre: 1 de Julho a 30 de Setembro

2. Criar um calendário e um cronograma de apresentação de relatórios.

Para assegurar que se tem tempo suficiente para se montar bons relatórios, devem-se juntar todos os requisitos num calendário e planear antecipadamente, para não se ter de trabalhar à pressa. Deve-se confirmar que o pessoal e os subrecipientes que contribuem para cada relatório conheçam os prazos e o cronograma.

3. Convocar os subrecipientes antecipadamente.

A maioria dos relatórios requerem que os parceiros principais recolham informações dos subrecipientes. Na criação do calendário dos relatórios deve-se prever tempo suficiente para que os subrecipientes forneçam uma contribuição significativa. Isso não só leva a melhores relatórios como desenvolve as capacidades dos subrecipientes, ao envolvê-los nos aspectos da auto-avaliação dos relatórios e ao responsabilizá-los pela recolha de dados e pelo cumprimento dos prazos. Eles devem ser mantidos ao corrente, sendo-lhes enviadas cópias dos relatórios que sejam apresentados à USAID.

4. Contar uma história coerente em todos os relatórios.

Há uma discrepância negativa quando os relatórios de desempenho apresentam um programa financeiramente saudável mas os Relatórios Financeiros Federais demonstram que se estão a gastar os fundos mais depressa que o esperado. Todos os relatórios devem estar interligados, para que quando o AOTR analise a documentação do programa obtenha uma perspectiva correcta. Todas as conclusões devem ser quantificadas com dados, e devem demonstrar se o programa está a alcançar os objectivos e a cumprir o orçamento. Isso permite ao AOTR tirar conclusões sobre a saúde do programa.

5. Não surpreender o AOTR ou o AO.

Os relatórios comprovam vários aspectos do programa, e não são os principais meios de comunicação com o departamento financiador. Os principais problemas com o orçamento, o pessoal, as parcerias ou as estratégias de implementação devem ser debatidos primeiro com o AOTR, e só depois documentados nos relatórios.

5.2.2 Datas de Apresentação dos Relatórios

Figura 26 - Relatórios, Frequência e Datas de Apresentação

Relatório	Frequência	Data limite de apresentação
Relatório Financeiro Federal	Trimestral	Trinta dias após o fim de cada trimestre civil: 30 de Janeiro, 30 de Abril, 30 de Julho, 30 de Outubro
Relatório de Desempenho	Trimestral	30 de Janeiro, 30 de Abril, 30 de Julho, 30 de Outubro
Auditoria Anual	Anual	Trinta dias após a sua recepção do auditor. A auditoria e o relatório devem ser apresentados no prazo de nove meses após o fim do ano fiscal
Relatório de Impostos Estrangeiros	Anual	16 de Abril
Relatório Final*	Adjudicação	Noventa dias após o final da adjudicação

* O Relatório Final é analisado no [capítulo 6](#) - Encerramento da Adjudicação.

5.2.3 Preparação para Outros Pedidos de Relatórios

Pede-se aos adjudicatários da USAID, por vezes, que respondam a alguns pedidos de relatórios especiais, não planeados ou para determinado fim. Esses pedidos podem exigir resposta rápida e normalmente incluem estimativas ou a situação do orçamento ou dos objectivos. O AOTR pode fornecer um modelo de folha de cálculo ou outras orientações sobre como fornecer os dados necessários. Se não for possível cumprir o prazo ou não se tiver a certeza do que é solicitado, deve-se contactar imediatamente o AOTR para mais orientações sobre como responder.

Se os sistemas financeiro e de M&E estiverem actualizados, normalmente não demora muito

tempo a reunir os números. Deve-se fazer sempre "corresponder" os relatórios financeiros e de programação. Contudo, se não houver um processo disciplinado de inserção de dados, pode ser necessário esforço para compilar os números em prazo apertado.

5.3 Requisitos de Relatórios

Esta secção descreve os quatro relatórios exigidos em programas custeados pela USAID:

- Relatório Financeiro Federal ([5.3.1](#))
- Relatório de Desempenho ([5.3.2](#))
- Auditoria Anual ([5.3.3](#))
- Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA) ([5.3.4](#))

Estes relatórios devem ser apresentados à USAID conforme o estabelecido no Acordo Cooperativo. Os relatórios referentes ao encerramento da adjudicação são tratados no [capítulo 6](#) do presente *Guia*.

Figura 27 - Questões de Relatórios

Relatório Financeiro Federal
Qual é a saúde financeira do programa?
Relatório de Desempenho
As actividades realizadas estão a atingir os seus objectivos
Auditoria Anual
A organização está a funcionar adequadamente?
Relatórios de Impostos Estrangeiros
O governo anfitrião está a cumprir os seus acordos com o USG?

5.3.1 Relatório Financeiro Federal (SF-425)

O Relatório Financeiro Federal, também designado SF-425, é um retrato instantâneo do ponto em que a organização se encontra nos gastos da sua adjudicação e monitoriza o nível da sua contribuição para os custos comparticipados. Estes relatórios são entregues trimestralmente ao FMO.

Pontos fundamentais do SF-425

Apresentação: Trimestral

Formulário: SF-425 (pdf) - transferir de http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf

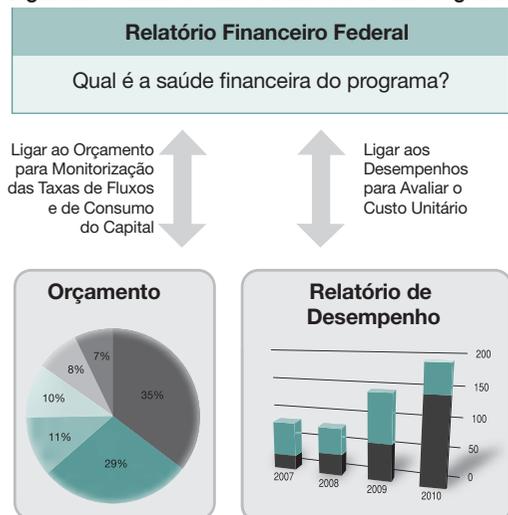
Instruções: transferir de http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

Apresentar a: FMO
(cc: AOTR e AO)

Como é que Isso Ajuda os Programas?

É possível usar as informações do SF-425, juntamente com o orçamento, para se verificar se se está a gastar demasiado depressa ou devagar, através do exame das taxas de fluxos e de consumo de capital. Combinando-as com os dados do desempenho, pode-se averiguar se se está a gastar de forma eficiente para se atingirem os objectivos, através da análise dos custos unitários. (Para mais informações sobre fluxos, taxas de consumo de capital e custos unitários, ver secção 4.3.1.4).

Figura 28 - Avaliar a Saúde Financeira de um Programa



Detalhes do Relatório

O Acordo Cooperativo apresenta os requisitos dos relatórios financeiros, nomeadamente:

- quando (e com que frequência) apresentar relatórios;
- a forma a utilizar; e
- quando (e a quem) apresentar relatórios.

Figura 29 - Formulários Financeiros e Utilizações

Formulário	Utilização
SF-270 (para mais informações, ver 4.3.1.2)	Solicitar adiantamentos e reembolsos
SF-425	Apresentar a situação financeira, de custos comparticipados e de receitas do programa
SF-1034 (para mais informações, ver 4.3.1.3)	Solicitar fundos e liquidar adiantamentos

Qual é o Prazo para o Relatório Financeiro Federal?

Os Relatórios Financeiros Federais têm de ser apresentados 30 dias após o final de cada trimestre, com base no ano fiscal da USAID (1 de Outubro a 30 de Setembro). É necessário apresentar um relatório todos os trimestres até ao final do período de execução da adjudicação. No final da adjudicação, é necessário apresentar um Relatório Financeiro Federal no prazo de 90 dias civis. A figura 30 apresenta as datas obrigatórias para cada trimestre e o período coberto por cada relatório.

Como Preencher o SF-425

O que se segue são sugestões para ajudar ao preenchimento do novo formulário. Não visam substituir-se às instruções do USG presentes on-line ou as orientações fornecidas pelo FMO. Servem antes para tratar de algumas dúvidas que os novos utilizadores possam ter ao preencher o formulário.

Figura 30 - Datas de Apresentação do Relatório Financeiro Federal

Período	Data	Cobre
Trimestre 1	31 de Janeiro	1 de Out. a 31 de Dez. (do ano civil anterior)
Trimestre 2	30 de Abril	1 de Jan. a 31 de Mar.
Trimestre 3	31 de Julho	1 de Abr. a 30 de Jun.
Trimestre 4	31 de Outubro	1 de Jul. a 30 de Set.
Relatório Financeiro Federal Final	90 dias após o final da adjudicação	Toda a duração da adjudicação

Utilizar um formulário SF-425 para o relatório de cada Acordo Cooperativo. Começar por transferir a versão PDF do SF-425. Para aproveitar algumas das características do formulário, inclusivamente o cálculo automático, deve-se possuir a última versão do [Adobe Reader®](#), que se pode obter

gratuitamente em <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>. Começar por preencher a parte de cima, apresentada na Figura 31. São pedidas informações básicas sobre a organização, a concessão e o período englobado pelo relatório.

Figura 31 - Parte de Cima de SF-425

1. Departamento Federal e Elemento da Organização a que o Relatório é Apresentado		2. Número Identificativo da concessão federal ou outro atribuído pelo departamento federal patrocinador (para várias concessões, usar Anexo FFR)		3. página	4. de
				1	
3. Organização Destinatária (Nome e morada completa, incluindo código postal)					
4a. Número DUNS		4b. EIN		5. Número identificativo da concessão federal ou outro atribuído pelo departamento federal patrocinador (para várias concessões, usar Anexo FFR)	
				6. Tipo de Relatório <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Final	
8. Período do Projecto/Concessão De: (mês, dia, ano)		9. Data de final do período do relatório (mês, dia, ano)		7. Base Contabilística <input type="checkbox"/> Numerário <input type="checkbox"/> Acumulado	
4b		5		7	
10. Transacções				Acumulado	
(Utilizar linhas a a c para relatórios de concessões múltiplas ou únicas)				9	
Fundos Federais (para relatórios de concessões múltiplas, utilizar também Anexo FFR):					
a. Receitas em Numerário					

Os números da lista seguinte correspondem aos espaços a preencher numerados do SF-425.

1. Agência Federal e Unidade Organizacional a Quem o Relatório é Submetido - USAID ou outro financiador do governo dos EUA.

2. Número Identificativo da Concessão Federal ou Outro Atribuído por Departamento Federal - Inserir o número de identificação do Acordo Cooperativo, que deve ter uma aparência semelhante a XXX-A-00-09-00XXX-00 e aparece na primeira página do acordo.

4b. EIN - Só para recipientes dos EUA.

5. Número de Conta do Recipiente ou Número de Identificação - Este número é só para uso da organização; o USG não o exige.

7. Método Contabilístico - O contabilista ou o gestor financeiro saberá se o relatório se baseia em regime de caixa ou no regime de acréscimo.

8. Período do Projecto/Concessão - As datas de início e fim da adjudicação.

9. Data do Fim do Período do Relatório - Esta data depende para cada relatório do trimestre coberto:

- 1.º Trimestre: 31 de Dezembro
- 2.º Trimestre: 31 de Março
- 3.º Trimestre: 30 de Junho
- 4.º Trimestre: 30 de Setembro

Alguns dos números são calculados automaticamente se se utilizar o Adobe Reader®.

Depois, preencher a parte do meio, que contém os principais cálculos, conforme apresentado na Figura 32.

Figura 32 - Parte do Meio de SF-425

Fundos Federais (para relatórios de concessões múltiplas, utilizar também Anexo FFR):							
a. Receitas em Numerário							
b. Despesas em numerário							
c. Numerário Disponível (linha a menos linha b)							
(Utilizar linhas d a o para relatórios de concessões únicas)							
Despesas Federais e Saldo Não Atribuído:							
d. Total de fundos federais autorizados							
e. Quota federal de despesas							
f. Quota federal de atribuições não liquidadas							
g. Total de quota federal (soma das linhas e e f)							
h. Saldo Não Obrigado de Fundos Federais (linha d menos linha g)							
Quota do Recipient:							
i. Quota total do Recipient obrigatória							
j. Quota de despesas do Recipient							
k. Quota restante do Recipient a concretizar (linha i menos linha j)							
Quota do Recipient:							
l. Total de receitas de programas federais recebidas							
m. Receitas de programa gastas de acordo com a alternativa de dedução							
n. Receitas de programa gastas de acordo com a alternativa de soma							
o. Receitas de programa não gastas (linha l menos linha m ou linha n)							
11. Custos Indirectos	a. Tipo	b. Rácio	c. Período de	Período até	d. Base	e. Montante Debitado	f. Quota Federal

Após a conclusão, convém verificar novamente para confirmar se os cálculos estão correctos.

Secção 10: Transacções

Dinheiro Federal

- (a) **Recebimentos**- Inserir o montante total do dinheiro realmente recebido do USG (antes da dedução das comissões bancárias e outras despesas diversas) até à data final do período do relatório especificada na caixa 9.
- (b) **Desembolsos ou Pagamentos**- Inserir o montante acumulado dos pagamentos em cheque e em numerário até à data final do período do relatório. Este total inclui a soma em numerário gasta para bens e serviços, os adiantamentos e os pagamentos efectuados a subrecipientes e contratados, bem como o montante das despesas indirectas debitadas à adjudicação.
- (c) **Dinheiro Disponível**- Inserir o montante subtraindo a linha 10a da 10b.

Despesas Federais e Saldo Não Atribuído

- (d) **Total de fundos federais autorizados** - Inserir o montante total adjudicado. Este é referente ao "Montante Total Previsto USAID" indicado no Acordo Cooperativo. Se este montante tiver sido revisto mediante modificação, é favor indicar o montante estabelecido nessa modificação.
- (e) **Participação federal nas despesas** - Inserir o montante total de fundos atribuídos pela USAID e gastos até à data final do período do relatório. Para adjudicatários que trabalhem em regime de caixa, este montante deve ser igual a 10b, Despesas de Caixa. Os adjudicatários que trabalhem em valor acumulado devem inserir o total de fundos atribuídos pela USAID desembolsados mais os fundos comprometidos.
- (f) **Participação federal nas atribuições por liquidar** - Inserir o montante total

de fundos atribuídos pela USAID e não gastos até à data final do período do relatório. Este montante deve ser calculado subtraindo a quota da USG das despesas, 10e, do montante obrigatório actual conforme indicado na modificação mais recente.

- (g) **Parte Federal Total** - Inserir o montante somando a linha 10e com a 10f. O resultado será igual à totalidade dos fundos federais obrigatórios na data do período de relatório.
- (h) **Saldo Não Obrigatório de Fundos Federais** - Subtrair a linha 10g da 10d.

Quota do Recipiente

- (i) **Parte obrigatória total do beneficiário** - Inserir a quota total de custos comparticipados do beneficiário indicada no Acordo Cooperativo. Se este montante tiver sido revisto mediante modificação, é favor indicar o montante estabelecido nessa modificação.
- (j) **Participação do recipiente nas despesas** - Inserir o montante dos custos comparticipados ao longo do período do relatório.
- (k) **Parte restante da quota do beneficiário a suprir** - Inserir o montante subtraindo a linha 10i da 10j.

Receitas do Programa

Se o acordo permitir receitas do programa, consultar as instruções detalhadas de preenchimento das linhas 10i a 10o em http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf.

Depois, preencher a parte de baixo, que contém os principais cálculos como já foi referido. Alguns dos números são calculados automaticamente se se utilizar o Adobe Reader®. Após a conclusão, convém verificar novamente para confirmar se os cálculos estão correctos.

Figura 33 - Parte de Baixo de SF-425

g. Totais	
12. Observações: Anexar todas as explicações e notas necessárias ou as informações pedidas pelo departamento federal patrocinador, de acordo com a legislação aplicável.	
13. Declaração: Ao assinar este relatório, declare que o mesmo é fiel, completo e exacto, de acordo com os meus conhecimentos. Sei que quaisquer informações falsas, fictícias ou fraudulentas podem acarretar-me penalizações civis, criminais ou administrativas. (Código dos EUA, Título 18, Secção 1001)	
a. Nome e Título em letras de imprensa do Responsável Autorizado pela Certificação	c. Telefone (Código de área, número e extensão)
	d. Endereço e-mail
b. Assinatura do Responsável Autorizado pela Certificação	e. Data de Apresentação do Relatório (mês, dia, ano)
	14. Só para uso da repartição:
	<small>Formulário Padrão 425 Número de Aprovação OMB: 0348-0061 Data de caducidade: 31/10/2011</small>
Declaração Sobre Ônus Burocrático	

Finalmente, a parte do fundo contém informações sobre as despesas indirectas e um local para a assinatura. Todos os documentos têm de ser assinados pelo responsável com poderes para o fazer.

Secção 11: Custos Indirectos

Preencher estas informações apenas de acordo com o USG e o estipulado no Acordo Cooperativo.

- (b) **Taxa** - Inserir a taxa de partilha de custos válida ao longo do período do relatório.
- (d) **Base** - Inserir o montante total em relação ao qual a taxa de partilha de custos é aplicada.
- (e) **Montante Debitado** - Inserir o montante das despesas indirectas debitadas no período especificado.

Secção 13: Certificação e Apresentação

Após a conclusão, verificar de novo para confirmar se os cálculos estão correctos. Escrever com letra de imprensa o nome do funcionário competente para a certificação (13a), que deve depois assinar o formulário (13b), indicar as respectivas informações de contacto (13c/13d) e colocar a data (13e). O formulário deve depois ser numerizado e enviado por e-mail ao FMO através de ei@usaid.gov, com cópia para o AOTR. Deve-se guardar sempre uma cópia do ficheiro, enviando o original para o FMO. Se não se obtiver resposta do FMO no prazo de 10 dias, ele deve ser contactado de novo para confirmar se o documento apresentado foi recebido.

5.3.2 Relatórios de Desempenho (Trimestrais)

Pontos Chave

Apresentação: Normalmente trimestral

Formulário: Sem formulário definido, mas a USAID pode fornecer um modelo

Apresentar a: AOTR ou conforme indicações do Acordo Cooperativo

Os relatórios de desempenho apresentam os progressos do projecto e comparam os resultados reais com os objectivos do plano de trabalho. Normalmente é necessário elaborar e apresentar um destes relatórios a cada três meses.

Como é que Isso Ajuda os Programas?

Os relatórios de desempenho são comprovadamente os relatórios mais importantes dos programas. Eles resumem todo o trabalho que a organização e os subrecipientes estejam a fazer, comparando-o com o orçamento e com o plano de trabalho. Isto dá oportunidade para se avaliar o progresso e para se reajustar as actividades para se maximizar o sucesso. A execução correcta dos relatórios de desempenho reforça os laços com os subrecipientes e assegura a resposta às necessidades dos utentes. Embora não sejam tão abrangentes como as avaliações formais de programa, os relatórios de desempenho geral são instrumentos de gestão importantes para se confirmar que todos os aspectos de um programa estão a ser implementados conforme o planeado. Além disso, servem como uma das principais fontes de informação para as avaliações formais externas dos programas.

Detalhes do Relatório

São necessários relatórios de desempenho diferentes para cada adjudicação. Além disso, no caso de adjudicações em mais de um país, é necessário fundir os relatórios dos vários países em um só. A USAID estabelece normalmente o prazo de apresentação em 30 dias após o final de cada trimestre civil, Mas convém consultar o Acordo Cooperativo quanto a requisitos específicos.

Os relatórios de desempenho contêm uma exposição e os dados solicitados pelo AOTR. As sugestões seguintes ajudam a criar o melhor relatório de desempenho possível.

1. *Começar por fazer participar os subrecipientes e o pessoal.*

O processo de preparação dos relatórios de desempenho proporciona oportunidade para se comunicar com o pessoal e os subrecipientes sobre o programa. Para auxiliar este processo, deve-se fornecer aos subrecipientes um modelo de relatório simplificado e um prazo para a apresentação das respectivas contribuições. Deve-se desenvolver uma cultura de apresentação de relatórios e um sistema para a manutenção dos mesmos, de forma a que eles sirvam de base aos relatórios obrigatórios. Aconselham-se acções de formação para o pessoal e os subrecipientes que assegurem que estes entendem totalmente o tipo de informações que são solicitadas e o nível de detalhe exigido. Deve-se reunir o pessoal para analisar os avanços em períodos determinados. Além disso, deve-se conceder

um prazo suficiente entre a recepção de dados dos subrecipientes e a apresentação dos dados para se consolidar e concluir o relatório da organização.

2. *Não surpreender o AOTR.*

Não deve haver surpresas quando o AOTR ler o relatório. O AOTR deve estar ao corrente das principais modificações que afectem orçamento ou os objectivos (nomeadamente nos subrecipientes, na localização geográfica e no Pessoal Chave) quando estas acontecerem, porque muitas necessitam de aprovação. Não se deve esperar para informar o AOTR através do relatório de desempenho. Este serve para documentar essas modificações e para actualizar os avanços desde quando elas tenham sido implementadas.

3. *Reservar tempo para efectuar uma avaliação honesta.*

Devido aos múltiplos afazeres correntes, há a tentação de se reduzir os esforços a consagrar aos relatórios. No entanto, o relatório de desempenho é um dos mais críticos dos programas. Ao se avaliar a evolução durante o ano anterior, haverá sucessos e dificuldades. Um bom relatório de desempenho dá uma perspectiva equilibrada do avanço do programa e também dos seus contratempos.

4. *Quantificar as conclusões com dados.*

Embora o grosso do relatório de desempenho possa ser um texto de exposição dos progressos e dificuldades, o núcleo do mesmo devem ser os dados gerados pelo sistema de M&E. A organização tem de ser capaz de demonstrar os sucessos e as dificuldades revendo e analisando os dados, inclusivamente o desempenho financeiro e o custo unitário dos serviços.

5. *Utilizar o plano de trabalho e o orçamento como fontes de dados de partida.*

Os “dados” que orientam o relatório são provenientes dos sistemas de M&E e de contabilidade (para apresentação dos custos reais). No entanto, para se avaliar o desempenho, é necessário comparar estes dados reais com o plano de trabalho e o respectivo orçamento. Esta comparação mostra se o programa alcançou, excedeu ou não atingiu as expectativas.

6. *Prever o próximo plano de trabalho.*

O relatório de desempenho pode ser usado como ponto de partida para actividades futuras. Têm de se contemplar as

dificuldades enfrentadas no ano anterior no próximo plano de trabalho. Devem-se prever várias opções para se superar as dificuldades enfrentadas no próximo plano de trabalho.

7. *Demonstrar como o programa contribui para os esforços relacionados no país.*

O relatório não se deve limitar ao desempenho do programa, deve também demonstrar como as actividades estão ligadas e contribuem para esforços relacionados no país. Se aplicável, deve-se dizer como o programa está relacionado com outros e colaboras com o governo e/ou com ONGs locais através da participação em grupos de trabalho técnicos para reforçar a capacidade institucional e partilhar os sucessos e as conclusões retiradas.

8. *Guardar documentação para o relatório final de desempenho.*

Os relatórios de desempenho e os planos de trabalho podem ser os centros das atenções nos primeiros tempos dos programas, ao contrário do que acontece a longo prazo. No entanto, o programa é um esforço constante. Acima e para além do cumprimento dos objectivos e do orçamento, o pessoal refina constantemente um modelo de programa para lidar com dificuldades em comunidades onde trabalham para uma maior eficácia, sustentabilidade e eficiência. Deve-se documentar as actividades à medida que se refina o modelo. Tal vai ajudar à escrita do relatório final de desempenho, dando orientações caso se pretenda expandir o modelo ou replicá-lo noutra local no futuro. Ajuda também a que se evite cometer os mesmos erros em que se incorreu no passado.

9. *Partilhar informações com os subrecipientes e o pessoal.*

Começa-se o processo do relatório de desempenho com a recolha de informações dos subrecipientes e do pessoal. Deve-se fechar o ciclo transmitindo-lhes o documento final. Os relatórios de desempenho são documentos públicos a que todos podem ter acesso, pelo que é permitido transmiti-los ao pessoal e aos subrecipientes. Normalmente, os parceiros e o pessoal concentram-se mais na sua parte do conjunto. Fornecer-lhes o relatório de desempenho a todos é uma oportunidade para se manter a equipa empenhada e concentrada numa perspectiva geral. Deve-se reservar tempo para se fazer um resumo do relatório e (como na sugestão n.º 7) apresentar uma previsão dos ajustamentos a efectuar no ano seguinte.

10. *Estar preparado e ser-se flexível para corresponder a pedidos inesperados da USAID.*

Uma das oportunidades não escritas das organizações é auxiliarem a USAID correspondendo a pedidos imprevistos, como dados para uma Análise de Carteira, histórias de sucesso sobre o projecto, etc. Embora não se trate de requisitos ou documentos obrigatórios, num sentido contratual, tais pedidos devem ser tomados a sério. A sua apresentação atempada e com qualidade dá boa imagem à organização e contribui para os objectivos gerais da mesma e da USAID.

O AOTR pode fornecer um modelo para os Relatórios de Desempenho, caso contrário, o resumo da Figura 34 fornece uma apresentação.

Figura 34 - Exemplo de Resumo de Relatório de Desempenho

Exemplo de Resumo de Relatório de Desempenho	
I	Página de Título <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nome do programa/organização ▶ Número do acordo ▶ Período do Relatório ▶ Data de apresentação ▶ Data de início e fim da adjudicação
II	Índice
III	Abreviaturas
IV	Sumário Executivo/Síntese - Informações gerais do programa
V	Tabela Sumária de Indicadores - Objectivos e resultados
VI	Implementação do Projecto por Objectivos Estratégicos - As actividades do projecto resumidas por objectivos estratégicos
VII	Monitorização e Avaliação <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resumo ▶ Resultados de pesquisas, estudos ou avaliações ▶ Descrição de novos instrumentos ou métodos ▶ Tabela de indicadores M&E
VIII	Gestão de Programa - Principais actividades relacionadas com a gestão
IX	Orçamento - Síntese das despesas
X	Outros Aspectos - Sustentabilidade e coordenação com outros grupos
XI	Histórias de Sucesso

Independentemente de como se formatar o relatório, é importante incluir as seguintes informações:

- Comparação das realizações efectivas com os objectivos estabelecidos para o período. Estes devem corresponder aos estabelecidos na [Matriz Lógica do Plano de Trabalho](#) do plano de trabalho aprovado.
- Sempre que possível, deve-se tentar relacionar os objectivos atingidos com os dados de custo para se calcular o custo unitário de cada actividade. Por exemplo, se se colocar no relatório que uma actividade de prevenção abrangeu 1.000 pessoas durante o período e que se gastou US\$25.000 nessa actividade, Pode-se anunciar que os custos foram, aproximadamente, de US\$25 por pessoa abrangida.
- Se não forem atingidos os objectivos, explicar porquê.
- Se os custos unitários forem elevados ou houver despesas imprevistas, explicar porquê.

5.3.3 Auditoria Anual

Uma auditoria é um exame e uma análise independentes das actividades, dos registos e do sistema. É exigida anualmente a todos os recipientes principais e subrecipientes que recebam acima de determinado limite de fundos do governo dos EUA. O propósito da auditoria é avaliar o dispêndio dos fundos da USAID pela organização para se assegurar que ela cumpre os regulamentos estabelecidos no acordo. Examina também os controlos internos para verificar a implementação e o cumprimento das políticas e procedimentos adequados. Para assegurar objectividade, é efectuada por um auditor independente contratado pela organização e pago com fundos da USAID. (Para informações mais detalhadas sobre as auditorias, ver Circular A-133, <http://www.whitehouse.gov/omb/rewrite/circulars/a133/a133.html>.)

Pontos Chave de Auditoria

Apresentação: Nove meses após o final do ano fiscal ou 30 dias após a recepção do relatório do auditor, conforme o que se verificar primeiro

Formulário: SF-SAC (<http://harvester.census.gov/fac/collect/formoptions.html>) mais anexos (ver caixa de [Pacote de Auditoria](#))

Apresentar a: As organizações sedeadas nos EUA apresentam à Câmara de Compensação de Auditorias Federais, e as organizações não sedeadas nos EUA apresentam à USAID

A auditoria anual é bastante óbvia. Visa responder a quatro perguntas:

1. Os relatórios financeiros apresentados ao longo do ano eram exactos?
2. As regras, regulamentos e políticas que regem a adjudicação foram cumpridas?
3. Qual é a situação de quaisquer conclusões de auditorias anteriores?
4. Há despesas questionáveis?

Como é que Isso Ajuda os Programas?

As conclusões das auditorias anuais dão à organização possibilidade de ter um perito externo a confirmar se ela está a funcionar correctamente no apoio aos seus programas. É como ter um exame de saúde à organização todos os anos para verificar se tudo funciona como deve e para detectar antecipadamente os problemas.

Glossário de Auditoria

- ▶ Custos Permissíveis - Despesa suportada que a USAID determinou ser um encargo aceitável.
- ▶ Auditoria - Exame e análise independente das actividades e dos registos do sistema.
- ▶ Conclusão - Resposta a um objectivo de auditoria que é apoiada por comprovativos suficientes, adequados e relevantes.
- ▶ Decisão de Gestão - A avaliação pela gestão de uma recomendação e a decisão sobre uma acção adequada a tomar.

Detalhes do Relatório

A auditoria anual analisa a gestão de todos os financiamentos recebidos do governo dos EUA, tanto no caso dos recipientes como dos subrecipientes. Por outras palavras, se a organização tiver um Acordo Cooperativo e financiamento directo da USAID, recebendo também fundos dos Centros de Prevenção e Controlo de Doenças dos EUA como subrecipientas de outra ONG, o auditor vai efectuar uma auditoria que cubra ambas as adjudicações. Nem todas as organizações que recebam financiamento da USAID (tanto directamente como na qualidade de subrecipientas) têm de efectuar auditorias anuais.

A lista seguinte resume os vários cenários em que vários tipos de organização atingem o limite que exige uma auditoria [A-133](#):

- Organizações sem fins lucrativos dos EUA que gastem acima de US\$500.000 em

financiamentos do USG (directamente ou como subrecipientes) durante o respectivo ano fiscal.

- Organizações sem fins lucrativos estrangeiras cujo principal doador do USG seja a USAID e gastem acima de US\$300.000 em fundos do USG durante o respectivo ano fiscal.
- As organizações com fins lucrativos estrangeiras cujo principal doador do USG seja a USAID serão analisadas todos os anos para se determinar se é exigível auditoria (perguntar ao AOTR e ao AO se a auditoria é necessária).

As organizações que não atinjam os requisitos acima estão isentas dos requisitos de auditoria anual, não sendo os custos destas imputáveis salvo se o AO solicitar uma auditoria específica do projecto. No entanto, continua a ser necessário disponibilizar os registos para análise ou auditoria, a pedido da USAID. Lembra-se que é necessário cumprir ainda quaisquer requisitos de auditoria estabelecidos pelo país anfitrião.

Âmbito das Auditorias

A auditoria abrange o ano fiscal da organização. Além disso, pode analisar as conclusões de auditorias previamente efectuadas para determinar se as medidas correctivas tomadas foram suficientes para resolver os problemas encontrados.

Uma auditoria engloba normalmente toda a organização. No entanto, se esta tiver apenas um programa que receba financiamento da USAID, é possível optar por uma auditoria só do programa. Além disso, no caso de organizações grandes e complexas com múltiplas unidades operacionais distintas, é possível concentrar a auditoria na que receba fundos da USAID.

Quais São as Responsabilidades dos Recipientes Principais e Sub-recipientes Quando um Sub-recipientes é Auditado?

Os recipientes principais devem assegurar que os subrecipientes que alcancem o limiar para auditoria se sujeitem igualmente a ela.

Os subrecipientes apresentam as suas auditorias directamente à USAID. A legislação americana só exige que os subrecipientes apresentem as suas auditorias aos recipientes principais quando existirem conclusões relativas à adjudicação. Alguns recipientes principais preferem exigir que os subrecipientes lhes apresentem cópias das auditorias, independentemente das conclusões, estipulando isso por escrito nos acordos

contratuais. Caso a organização, como recipiente principal, pretenda os relatórios de auditoria dos seus subrecipientes, deve inserir uma cláusula nesse sentido nos seus sub-acordos.

Quando os subrecipientes apresentam problemas, os recipientes principais devem emitir decisões de gestão sobre as acções correctivas. Essas decisões têm de ser tomadas no prazo de seis meses após a recepção da auditoria.

Quem Pode Efectuar Auditorias?

A organização tem de contratar um auditor independente e não governamental para efectuar estas auditorias. A USAID reserva-se o direito de efectuar ou providenciar outras auditorias, análises e avaliações.

As organizações financiadas pela USAID e com sede no estrangeiro devem contactar a sua Missão regional ou nacional para solicitarem uma lista das organizações autorizadas a efectuar auditorias de programas do USG. As organizações sem fins lucrativos sediadas nos EUA têm de seguir o processo para aquisições e as normas estabelecidas nos seus Acordos Cooperativos.

Se for determinada a necessidade de auditoria para qualquer organização com fins lucrativos financiada pela USAID, ela pode ser efectuada por um funcionário dos governo dos EUA, em vez de um auditor privado. Se não estiver disponível nenhum auditor do USG, a USAID ordena à organização que ela contrate um da lista local das organizações autorizadas a efectuar auditorias de programas do USG. Todas as despesas de auditorias correctamente efectuadas são admissíveis e podem ser debitadas às adjudicações.

O Processo de Auditoria

A Figura 35 fornece um panorama do processo de auditoria, e destacando com mais detalhe as várias etapas da responsabilidade da organização.

O processo de auditoria inclui seis fases:

1. Pré-Auditoria - O que se tem de preparar antes de o auditor poder começar a auditoria formal. Identificar todos os fundos recebidos da USAID e os programas ao abrigo dos quais foram recebidos. Reunir os relatórios financeiros relativos ao ano fiscal da auditoria. Preparar um quadro de despesas efectuadas sob as adjudicações da USAID e outro (resumido) de conclusões de auditorias prévias (caso existam).

2. Auditoria - Recolha de informações e relatório por escrito a efectuar por um auditor.

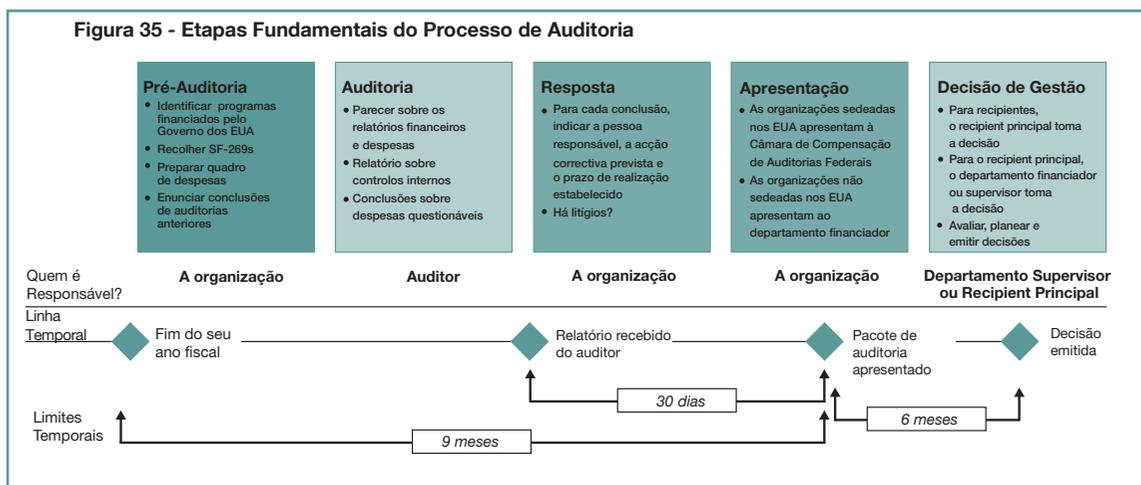
3. Reacção da Organização - A resposta às conclusões da auditoria. Após a auditoria concluída, a organização tem de preparar um plano de acção correctiva para resolver cada conclusão presente no relatório de auditoria. Para cada problema indicar o seguinte:

- pessoa responsável;
- acção correctiva prevista; e
- data prevista de realização.

Caso a organização não concorde com qualquer conclusão da auditoria ou ache que não são necessárias acções correctivas, deve ser apresentada uma explicação e as razões específicas.

4. Apresentação - Reunião da documentação necessária e apresentação da mesma à USAID. As organizações sem fins lucrativos sediadas nos EUA têm de apresentar os seus pacotes de auditoria à Câmara de Compensação

Figura 35 - Etapas Fundamentais do Processo de Auditoria



Federal Audit Clearinghouse (FAC)

Bureau of the Census
1201 E. 10th Street
Jeffersonville, IN 47132
EUA

de Auditoria Federal (Federal Audit Clearinghouse, ou FAC) no prazo de 30 dias após a recepção do relatório do auditor, ou de nove meses após o final do respectivo ano fiscal (o período de auditoria). Não é exigido que se apresentem os pacotes de auditoria directamente à USAID. Em vez disso, deve-se apresentar um exemplar à FAC, e mais outro a cada departamento do USG relacionado com conclusões do relatório. O FAC distribui posteriormente cópias à USAID e aos outros departamentos financiadores aplicáveis, conforme o que for necessário.

As organizações estrangeiras e com fins lucrativos podem ter normas de apresentação diferentes, estabelecidas pela USAID. Aconselha-se um contacto com a USAID ou com o gabinete da Missão nacional ou regional, para orientações. Após a conclusão do plano de acção correctiva, deve-se compilar o resto do pacote de auditoria (ver caixa [Pacote de Auditoria](#)).

5. Decisão de Gestão - Análise das acções correctivas propostas e tomada de uma decisão. No prazo de seis meses após a recepção do pacote de auditoria, o departamento ou o recipiente principal (no caso de conclusões de subrecipientes) deve emitir a decisão de gestão

Pacote de Auditoria

- ▶ Formulário SF-SAC (Formulário de Recolha de Dados para Relatórios sobre Auditorias (http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf))
- ▶ Relatórios Financeiros
- ▶ Quadro de Despesas em Adjudicações do Governo dos EUA
- ▶ Quadro Resumido de Conclusões de Auditorias Anteriores
- ▶ Relatório do Auditor
 - Parecer sobre os Relatórios Financeiros
 - Parecer sobre o Quadro de Despesas
 - Relatório sobre Controlos Internos para os Relatórios Financeiros
 - Relatório sobre Controlos Internos para a Conformidade
 - Quadro de Conclusões sobre Despesas Questionáveis
- ▶ Plano de Acção Correctiva

correspondente a cada uma das conclusões. No caso de se receber financiamento de vários departamentos do USG, o que for encarregue da supervisão (o departamento do governo dos EUA que forneça maior montante de fundos em determinado ano) assume a responsabilidade das decisões de gestão relativas a conclusões de auditoria relativas a vários departamentos.

As decisões de gestão devem afirmar claramente se as conclusões de auditoria são fundamentadas, os seus fundamentos e as acções esperadas por parte da organização auditada, como o reembolso de despesas não admissíveis, o reajustamento financeiro ou outras.

Caso a organização auditada não tenha efectuado a medida correctiva, é estabelecido um calendário de acompanhamento da questão. A decisão de gestão deve mencionar qualquer processo de recurso ao dispor do auditado.

6. Pós - Auditoria - Acompanhamento da adopção e implementação de medidas correctivas solicitadas. Após a tomada de decisão do departamento responsável do USG ou do recipiente principal, a organização é responsável por implementar quaisquer acções correctivas. Deve ser mantida documentação que demonstre os avanços em cada ponto.

Mesmo que não existam conclusões relativas à USAID, esta pode solicitar uma cópia da auditoria directamente à organização. Além disso, a USAID reserva-se o direito de efectuar as suas próprias auditorias, independentemente dos resultados das realizadas.

Finalmente, têm de ser mantidos registos e uma cópia do pacote de auditoria pelo menos durante três anos após a apresentação ou a resolução de uma das conclusões da auditoria referente a esse ano. A USAID reserva-se o direito de efectuar ou providenciar outras auditorias, análises e avaliações.

5.3.4 Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA)

As Organizações que implementem determinados projectos de desenvolvimento estão isentas de certos impostos e taxas estabelecidos pelo governo do país onde trabalham. As isenções aplicam-se tanto a recipientes principais como a subrecipientes

Os acordos bilaterais entre o governo dos EUA e os governos anfitriões definem separadamente para cada país as respectivas

isenções e o processo para se requerer o reembolso dos impostos pagos. Apresentam-se abaixo várias isenções normais, bem como impostos que pode ser necessário pagar. A organização terá de se informar de quais as isenções e os requisitos que sejam aplicáveis nos países em que trabalhem.

Pontos chave dos Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA)

Quem tem de apresentar o relatório:
Qualquer organização que adquira US\$500 ou mais com fundos da USAID

Apresentação: Anualmente, a 16 de Abril

Formulário: Sem formulário padrão; ver linhas gerais abaixo

Apresentar a: Se não estiver especificado, apresentar ao FMO e ao AOTR

Como é que Este Relatório Ajuda os Programas?

O Relatório de Impostos Estrangeiros ajuda a confirmar que se usam os fundos do USG para os fins previstos. A USAID usa-o para verificar se os governos estrangeiros cumprem as condições estabelecidas nos acordos bilaterais.

Todas as organizações que recebam financiamento da USAID têm de apresentar o Relatório de Impostos Estrangeiros anualmente a 16 de Abril. Todas as organizações que recebam fundos da USAID têm de cumprir os requisitos de relatório de impostos estrangeiros estabelecidos pela embaixada dos EUA no país respectivo.

Isenção de Impostos na Maioria dos Países

- Imposto de Valor Acrescentado (IVA) cobrado sobre bens e serviços adquiridos no país, e
- direitos aduaneiros cobrados sobre bens importados para o país para serem usados em projectos financiados pela USAID.

Impostos não Isentos

- IVA ou imposto de transacções cobrado sobre bens adquiridos fora do país anfitrião onde se implemente o programa financiado pela USAID. Por exemplo, se uma organização comprar bens na África do Sul para os usar num projecto financiado pela USAID implementado em Moçambique, não está isenta de IVA na África do Sul.
- As organizações com sede fora do país anfitrião, nomeadamente sedeadas nos Estados Unidos ou na Europa, não estão isentas de IVA ou imposto de transacções

no seu país de origem, quer os bens sejam usados na sede ou no terreno.

Outros Impostos Cobrados por Governos Anfitriões

Embora a USAID procure alcançar isenções em todos os impostos aplicados pelos governos a projectos estrangeiros de assistência, há vários tipos de impostos que pode ser necessário pagar, por exemplo:

- impostos cobrados sobre serviços, nomeadamente de alojamento e de arrendamento de instalações para conferências;
- impostos laborais; e
- IVA sobre projectos não financiados pelo USG.

Deve-se confirmar com a Missão no país e os outros doadores os detalhes sobre os impostos que cada organização pode ser obrigada a pagar.

Os recipientes da USAID possuem a cláusula "Relatório de Impostos Estrangeiros" nas disposições padrão dos seus acordos.

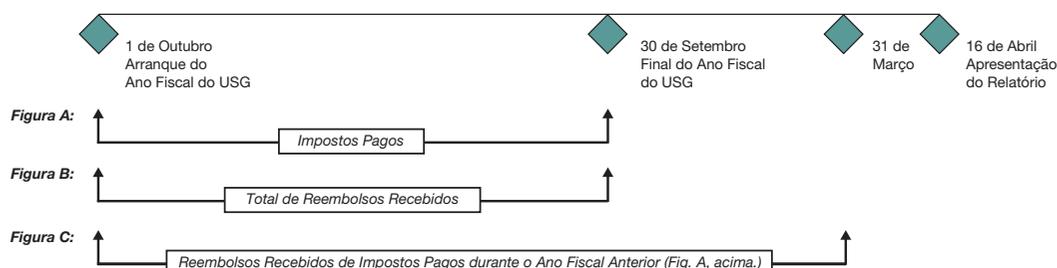
Detalhes Nacionais

Cada país negocia o seu acordo bilateral com os Estados Unidos, que inclui disposições relativas à tributação da assistência estrangeira dos EUA. Essas disposições estabelecem normalmente quais os impostos passíveis de isenção e como é que as organizações que implementem programas financiados pela USAID podem obter o reembolso dos impostos pagos. As isenções e os processos de reembolso podem variar muito de país para país, mas compete à organização verificar junto da Missão quais as normas aplicáveis no país em que se encontre.

Deve-se contactar com a equipa nacional da USAID para se obter resposta para as seguintes perguntas:

- Quais os impostos, caso existam, estamos isentos de pagar?
- Quais os impostos, caso existam, temos de pagar?
- Qual é o processo para se obterem isenções ou reembolsos?

O processo para se obterem isenções ou reembolsos varia de país para país. Alguns países emitem certificados de isenção de IVA, a apresentar aos vendedores no momento da compra. Outros exigem o pagamento do IVA, pedindo-se mais tarde o seu reembolso, através dos Serviços Tributários ou junto da Missão ou da Embaixada local.

Figura 36 - Período Coberto no Relatório de Impostos Estrangeiros

Quem Tem de Apresentar o Relatório

Qualquer organização que tenha adquirido bens em valor igual ou superior a US\$500 com fundos da USAID, ou que tenha pago direitos de importação no país em que tiver operado durante o ano fiscal anterior, tem de apresentar o relatório anual de impostos estrangeiros. Este relatório é necessário mesmo que não se paguem quaisquer impostos sobre esses bens no período do relatório.

Todos os subrecipientes de qualquer adjudicação com compras no país iguais ou superiores a US\$500 têm igualmente de registar os impostos pagos e os reembolsos recebidos. Os dados dos subrecipientes são incorporados directamente no relatório das organizações.

Que Impostos Devem Constar do Relatório?

Só se devem incluir no Relatório de Impostos Estrangeiros os impostos pagos se se verificarem as seguintes condições:

- Foram pagos ao governo no país do local de implementação.
- A transacção foi de valor igual ou superior a US\$500 (excluindo o IVA).
- A organização beneficia de isenção dos impostos pagos (por exemplo, se a organização não estiver isenta de pagamento de impostos sobre o alojamento em determinado país, não os deve incluir no relatório).
- As aquisições serem relativas a projecto da organização financiado pela USAID. (Todas as compras devem constar do relatório, independentemente da origem dos fundos, desde que legitimamente façam parte do projecto.)

Quando Deve Ser Apresentado o Relatório? Que Período de Tempo Deve Cobrir?

O relatório deve ser apresentado anualmente até dia 16 de Abril, e deve englobar o período que vai de 1 de Outubro do passado ano fiscal até 30 de

Setembro do ano anterior. É necessário inserir no relatório os três números seguintes:

- Número A. Impostos pagos ao governo anfitrião durante o ano fiscal anterior. Inclui IVA e direitos aduaneiros.
- Número B. Reembolsos recebidos durante o ano fiscal anterior, independentemente de quando foi pago o imposto respectivo.
- Número C. Reembolsos recebidos por impostos pagos até 31 de Março do ano fiscal corrente em que se efectuar o relatório.

Apresentação do Relatório

O relatório deve ser apresentado ao gabinete indicado no Acordo Cooperativo, na cláusula Relatórios de Impostos Estrangeiros, ou conforme as instruções da Embaixada dos EUA ou pelo Gabinete de Gestão Financeira da USAID no país. Deve também ser enviada cópia ao AOTR.

Não existe um formulário padrão para o relatório, mas ele tem de conter o seguinte:

- nome da organização;
- nome do contacto, com telefone, fax e e-mail;
- número(s) do(s) acordo(s);
- montante de impostos estrangeiros calculados por governo estrangeiro sobre compras avaliadas em US\$500 ou mais e financiadas com fundos da USAID, nos termos de acordo, durante o ano fiscal anterior. Caso se trabalhe em vários países, cada país tem de ser indicado separadamente. No entanto, se se trabalhar com vários projectos dentro de um país, devem ser apresentados totais para cada país. Só devem constar do relatório os impostos estrangeiros calculados pelo governo estrangeiro do país onde se trabalhe, excluindo-se os impostos aplicados por terceiros. Por exemplo, se um programa for em Moçambique mas ele adquirir algo na África do Sul recorrendo a fundos da assistência estrangeira, os impostos aplicados pela África do Sul não devem constar do relatório; e

Figura 37 - Exemplo de Relatório de Impostos Estrangeiros

País	Impostos Aplicados durante o Ano Fiscal 08	Total de Reembolsos Recebidos durante o Ano Fiscal 08	Reembolsos Recebidos de Impostos Aplicados durante o Ano Fiscal 08 até 31 de Março
Moçambique	US\$0	US\$500	US\$0
Tanzânia	US\$1.000	US\$1.000	US\$1.000

- todos os reembolsos recebidos durante o ano fiscal anterior, independentemente de quando foi pago o imposto respectivo. Além disso deve-se introduzir um número independente que forneça o total dos reembolsos de impostos aplicados durante o ano fiscal do relatório mas recebidos até 31 de Março. Este segundo número deve ser um subconjunto do primeiro. Ver um exemplo na Figura 37.

Exemplo de Relatório de Impostos Estrangeiros

Organização: MinhaONG
 Contacto: Jane Smith
 Telefone: +255-555-5555
 Fax: +255-555-5556
 E-mail: jane@minhaong.org
 Número do Acordo: XYZ-123

Neste exemplo, a organização opera em dois países: Moçambique e Tanzânia. Os montantes desta tabela são resumos por país e não estão decompostos por projecto ou por subrecipiente. Durante o ano fiscal 08, o governo moçambicano não aplicou quaisquer impostos ao recipiente principal (nem aos subrecipientes, se existirem). No entanto, reembolsou à organização US\$500 de impostos cobrados antes desse ano fiscal. Durante o mesmo ano fiscal, o governo tanzaniano aplicou à organização US\$1.000 em impostos, mas reembolsou-a integralmente até 31 de Março de 2009. Tem de se apresentar um Relatório de Impostos Estrangeiros para cada país (Tanzânia e Moçambique), conforme as instruções do departamento financiador.

Controlar Pagamentos e Reembolsos de IVA e Direitos Aduaneiros

As organizações devem criar um processo para controlarem o IVA e os direitos aduaneiros pagos e para requererem e receberem os respectivos reembolsos do governo anterior. A implementação deste tipo de processo simplifica imenso os relatórios anuais e ajuda a assegurar que os fundos da organização ajudem a prestar serviços aos utentes.

Devem-se equacionar as seguintes estratégias para o controlo dos pagamentos e reembolsos do IVA:

- Criar uma listagem de todas as isenções e dos impostos aplicáveis, para que todos os que na organização participem nas aquisições conheçam essa directiva. Transmitti-la igualmente aos subrecipientes.
- Criar um código específico no sistema contabilístico para monitorizar todos os pagamentos de impostos com isenção.

Deve ser usado só para os impostos com isenção, e não para os impostos legitimamente pagos.

- Criar um código específico no sistema contabilístico para monitorizar a recepção de pagamentos de reembolsos de impostos efectuados pelo governo anfitrião. Verificar a possibilidade de relacionar os reembolsos recebidos com o registo contabilístico original que contenha os impostos pagos. Isto permitirá facilitar a identificação de quais os reembolsos que foram ou não recebidos.
- Estabelecer um registo que monitorize o processo de pagamento e reembolso de impostos. Neste devem ser inseridos todos os pagamentos de impostos, os pedidos de reembolso e os pagamentos recebidos. Sugere-se que se elabore uma directiva para a manutenção de cópias dos recibos e dos pedidos de reembolso enviados ao governo anfitrião ou ao gabinete da USAID, conforme aplicável (ver Figura 38). O processo poderá ser configurado de forma a corresponder aos requisitos nacionais da USAID ou do governo anfitrião relativos à apresentação de pedidos e ao tempo de espera previsto para os reembolsos de impostos.
- Tendo em conta que os subrecipientes podem ter também aquisições de bens e outras despesas cobertas por estas disposições, a organização deve colaborar com eles para que lhe apresentem os respectivos relatórios antes do prazo de 16 de Abril, de forma a dar tempo para que os seus dados sejam incluídos no relatório daquela. Note-se que esses relatórios devem abranger também os reembolsos até 31 de Março, pelo que o prazo a estabelecer-lhes terá de se situar entre 1 e 15 de Abril.

Figura 38 - Exemplo de Registo de Monitorização de Impostos Estrangeiros

Acct. Sys. Ref. n.º	Data	Vendedor	Descrição	Valor da Transacção (antes de IVA)*	IVA*	Projecto	Data de Pedido de Reembolso	Data de Recepção de Reembolso
210	23Out 07	Provisões ABC	Mobiliário de escritório	\$1,200	\$120	NPI Etiópia	31 Out 07	15 Jan 08
223	15 Jan 08	DEF Importações	Kits HBC	\$1,000	\$100	NPI Etiópia	31 Jan 08	
235	02 Fev 08	GHI Computers	Computadores	\$2,000	\$200	Projecto OVC		
236	02 Fev 08	JKL Inc.	Impressora	\$500	\$50	Projecto OVC		

* Aconselha-se monitorizar os pagamentos e os reembolsos na divisa local.

Exemplo de Registo para Monitorizar o IVA

A Figura 38 exemplifica um registo para monitorização dos pagamentos de IVA, de pedidos de reembolso e de pagamentos recebidos. Pode-se criar um registo idêntico para cada país em que se opere, que pode abranger todos os pedidos relativos a esse país, mesmo de projectos diferentes. É possível utilizá-lo igualmente para monitorizar os pagamentos de IVA de transacções de menos de US\$500 para fins de auditoria, embora estas não devam ser incluídas no Relatório de Impostos Estrangeiros solicitado pela USAID.

5.4 Sumário e Referências

As chaves para relatórios de sucesso são simplesmente conhecer os seus requisitos e reservar tempo suficiente para se cumprirem os prazos. Este capítulo apresentou um panorama claro daquilo que a USAID pretende em termos de requisitos específicos de relatórios e de prazos da sua apresentação, bem como das boas práticas para o preenchimento de relatórios eficientes. Além disso, explicou também como o processo de elaboração de relatórios pode ser um instrumento de gestão fundamental e reforçar a capacidade das instituições para servirem melhor os utentes.

Agora, compete à organização colocar mão à obra e apresentar os relatórios a tempo e horas.

Referências

Relatórios Financeiros

- 22 CFR 226 - Administração de Adjudicações de Assistência para Organizações Não Governamentais dos EUA (Ver subsecções 51 para monitorização e relatórios de desempenho de programas, 52 para relatórios financeiros e 71 para procedimentos de encerramento). http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

Auditorias

- Directrizes para Auditorias Financeiras Contraídas por Recipientes Estrangeiros <http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591maa.pdf>
- OMB Circular A-133: Auditorias de Estados, Governos Locais e Organizações Sem Fins Lucrativos <http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html>
- USAID ADS Capítulo 591: Auditorias Financeiras de Contratados da USAID, Recipientes e Entidades de Governos Anfitriões <http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591.pdf>
- FAR (48 CFR parte 42) http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_08/48cfr42_08.html

Relatórios de Impostos Estrangeiros

- Orientação sobre a Implementação da Secção 579 (Tributação da Assistência ao Estrangeiro aos EUA) <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/302mac.pdf>

6 Encerramento da Adjudicação



Encerramento da Adjudicação

6.1 Resumo

6.2 Começar

- 6.2.1 Seis Sugestões para Gerir o Encerramento da Adjudicação
- 6.2.2 Planeamento para Continuidade
- 6.2.3 Prorrogação de Adjudicações
 - 6.2.3.1 Pedido de Prorrogação
- 6.2.4 Encerramento de Subrecipientes
- 6.2.5 Pedido Final de Fundos
- 6.2.6 Final da Adjudicação

6.3 Políticas e Procedimentos de Encerramento

- 6.3.1 Encerramento Financeiro
 - 6.3.1.1 Conclusão das Despesas Totais
 - 6.3.1.2 Fundos Restantes
 - 6.3.1.3 Cumprimento do Requisito de Custos Comparticipados
 - 6.3.1.4 Relatório Financeiro Federal Final (SF-425)
 - 6.3.1.5 Relatório de Impostos Estrangeiros Final
 - 6.3.1.6 Auditoria Final
- 6.3.2 Encerramento Administrativo
 - 6.3.2.1 Manutenção de Documentação
- 6.3.3 Encerramento de Recursos Humanos
 - 6.3.3.1 Dinâmica Interpessoal e de Equipa
 - 6.3.3.2 Requisitos e Obrigações Contratuais de RH
- 6.3.4 Relatório Final de Desempenho

6.4 Utilização Posterior à Adjudicação de Bens e Mercadorias Financiados pela USAID

- 6.4.1 Venda de Bens e Equipamentos
- 6.4.2 Relatório Final de Inventário
- 6.4.3 Outras Considerações sobre o Encerramento
- 6.4.4 Carta à USAID

6.5 Sumário

6.1 Resumo

O encerramento da adjudicação representa o final de determinado fluxo de financiamento, mas não é o fim do trabalho. Em vez disso, é o início de uma fase de transição para a organização e para a equipa, podendo haver implicações para os beneficiários.

Quer se disponha ou não de fundos adicionais para se manter o projecto, a fase de encerramento é um momento importante para se documentar e avaliar o que se aprendeu, bem como para transferir recursos humanos, financeiros e outros a actividades diferentes, e para se cumprir as responsabilidades finais para com a USAID previstas nas Condições Gerais do Acordo Cooperativo.

Este capítulo cobre os requisitos da USAID para relatórios finais (6.3.1), as regulamentações relativas à utilização dos activos adquiridos com fundos da USAID após o final do período da adjudicação (6.4), e a documentação que tem de ser mantida após a adjudicação (6.3.2.1).

Objectivos

- Saber quais os passos que é necessário dar para se encerrar uma adjudicação, e quando devem ser dados.
- Conhecer os requisitos para os relatórios finais.
- Compreender o que se pode e o que não se pode fazer com as bens e outros activos relacionados com o projecto após o final da adjudicação.
- Saber qual a documentação do projecto que é necessário manter e por quanto tempo.

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Custos Comparticipados** - A parte das despesas do projecto ou programa que a USG não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie.
- **Encerramento** - Fase final dos projectos em que são acabadas as actividades e concluídas as tarefas administrativas.
- **NICRA** - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e NICRA, consultar o *Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos* da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

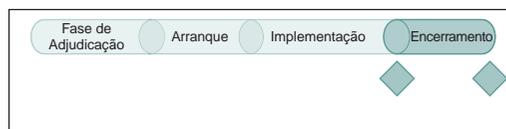
• Prorrogação Sem Custos (também chamada Prorrogação Não Financiada)

- Quando o recipiente solicita e lhe é concedido tempo adicional após a data do final da adjudicação para usar fundos não gastos da adjudicação original para concluir as actividades.

Passar Para a Frente

- ▶ Prorrogação de Adjudicações
- ▶ Conclusão das Despesas Totais
- ▶ SF-425 final
- ▶ Manutenção de Documentação
- ▶ Requisitos de RH
- ▶ Relatório Final de Desempenho
- ▶ Venda de Bens
- ▶ Relatório Final de Inventário
- ▶ Cronograma e Lista de Verificação do Encerramento

6.2 Começar



À medida que as adjudicações chegam ao fim, os gestores têm de tratar de várias questões muito importantes:

- **Dificuldades de Gestão** - Quando os projectos terminam, o entusiasmo por eles começa a desvanecer-se, e tanto o pessoal como as organizações parceiras podem estar ansiosos por avançarem para o próximo projecto. Em alguns casos, o pessoal pode virar a sua atenção para conseguir novos cargos, e a moral pode baixar à medida que o final do projecto se aproxima. No entanto, é um momento vital em que a perda de pessoal chave pode abalar o processo de conclusão progressiva ou de transição dos programas. Em condições ideais, a organização já tem outros projectos para os quais pode transferir o seu pessoal. No entanto, isso nem sempre acontece, e o fim de uma adjudicação pode também implicar o fim dos contratos de parte do pessoal. Isso pode levar a dificuldades de preenchimento de cargos, especialmente em organizações mais pequenas.
- **Requisitos dos Doadores** - Os doadores impõem prazos para a conclusão dos

requisitos de relatórios finais e podem solicitar balanços à equipa do projecto. Há requisitos programáticos e financeiros específicos para a USAID.

- Problemas de Transição - Se todas ou parte das actividades da organização forem transferidas para novos fluxos de financiamento ou outros implementadores, a organização tem de cuidar de várias tarefas de gestão de programas e de gestão financeira.

Tratar destes problemas gasta tempo e dinheiro, e a organização tem de planear, orçamentar e começar a resolvê-los antes da data do final da adjudicação, uma vez que tudo tem de estar pronto de antemão, se possível, uma vez que não é possível gastar fundos após o final da adjudicação e o pessoal tem de estar pronto a passar para outros projectos. Mesmo que estas tarefas não requeiram atenção total e imediata, o melhor é começar-se a preparar a fase de encerramento antecipadamente - até cerca de um ano antes do final da adjudicação.

6.2.1 Seis Sugestões para Gerir o Encerramento da Adjudicação

1. Criar de um plano de encerramento

Para se gerir com sucesso o encerramento de uma adjudicação, deve-se começar por criar um plano de encerramento que estabeleça as várias actividades e quando devem estar concluídas, bem como quem as supervisiona. Isso ajuda a organização a estar atenta aos prazos importantes do encerramento e a planear melhor para o futuro.

2. Colaborar com o pessoal antecipadamente para se assegurar uma transição suave.

Um dos maiores problemas do final de uma adjudicação é lidar com o impacto de pessoal que parte antes de o projecto acabar. Se houver incerteza sobre a continuação do financiamento ou outros projectos, o pessoal pode procurar outras oportunidades antes do fim do projecto. Isto apresenta dificuldades não só para a transição ou encerramento do projecto, mas também por se correr o risco de se perder conhecimentos importantes necessários para os relatórios finais sempre que membros do pessoal partem.

A melhor estratégia é colaborar antecipadamente com o pessoal para se procurar projectos adicionais ou outros financiamentos que lhes assegurem o emprego num futuro previsível. No entanto,

e se a partida for inevitável, deve-se fazer com que estes funcionários registem as suas experiências, sobretudo se forem relativas às etapas finais do projecto, incluindo o relatório final. Ao longo deste processo, deve-se consultar a legislação laboral local para assegurar o cumprimento de todos os requisitos do país anfitrião.

3. Efectuar uma avaliação final para medir o impacto e tirar ilacções.

O orçamento do projecto deve incluir fundos para a avaliação final, na conclusão do projecto. Se tal não acontecer, convém efectuar-la com fundos privados da organização ou de outra proveniência. Uma avaliação final pode ser de uma enorme importância para as organizações, e não apenas para cada projecto específico. Ajuda a avaliar o impacto que o trabalho teve sobre as comunidades abrangidas, uma informação que é vital para o reforço dos meios de marketing e para apoiar propostas de acções futuras. Permite igualmente registar ilacções retiradas que possam ajudar a melhorar a concepção e a implementação de futuras intervenções.

A avaliação reforça a sua credibilidade quando é efectuada por consultores independentes do projecto.

Para assegurar que haja tempo suficiente para uma avaliação aprofundada, esta deve ser contratada para arrancar até seis meses antes do sinal da adjudicação. Os resultados e as experiências da avaliação podem ser comunicados a outras ONGs da mesma rede e apresentados em vários fóruns e conferências onde seja possível encontrarem potenciais parceiros e doadores.

4. Efectuar os pedido de prorrogação antecipadamente.

Se existirem fundos não gastos à chegada da data do encerramento, ou se existirem actividades em curso cuja interrupção seja prejudicial para a comunidade, é possível solicitar uma prorrogação. Deve-se procurar orientação sobre se a USAID aceitaria conceder um alargamento do prazo, e qual o tipo de prorrogação (ver [6.2.3](#)) se deve solicitar.

5. Colaborar com os subrecipientes no(s) respectivo(s) encerramento(s).

É importante uma estreita colaboração com os subrecipientes durante o encerramento, por duas razões: Primeiro, porque o adjudicatário principal é responsável por assegurar que os sub-adjudicatários cumpram todos os requisitos financeiros e outros da adjudicação, mesmo os posteriores à adjudicação. Por isso, é

do interesse da organização verificar se os sub-adjudicatários compreendem e correspondem ao que lhes é solicitado.

Em segundo lugar, porque quando se vai transferir actividades para os subrecipientes, o período do encerramento é fundamental para uma transição sem problemas do programa. Convém reservar fundos suficientes para efectuar essa transição, até os sub-adjudicatários estejam preparados para gerirem eles próprios as actividades.

É boa ideia que os subrecipientes encerrem as suas partes 30 a 60 dias antes do final do período de vigência e que não façam implementação durante esse tempo. Isso dá à organização e ao(s) subrecipiente(s) tempo suficiente para concluírem os requisitos de encerramento relativos às sub-adjudicações.

6. Encerrar com a comunidade.

À medida que a organização e os doadores encerram o projecto, e que o pessoal e os subrecipientes começam a concentrar-se em outros projectos, convém "concluir" com os líderes comunitários e com os utentes para maximizar a respectiva capacidade de manterem os serviços em que se tenham habituado a confiar. Deve-se agradecer aos líderes e membros da comunidade o seu apoio ao projecto e ao pessoal, indicando-lhes com quem contactar se tiverem dúvidas ou necessitarem de mais apoio no futuro. Efectivamente, convém informar a comunidade sobre a estratégia de saída do empreendimento, para capacitar os seus membros para se apropriarem do programa e para evitar surpresas no encerramento.

6.2.2 Planeamento para Continuidade

Uma das primeiras etapas do processo de encerramento é a verificação da necessidade de se continuar os serviços ou as intervenções do projecto, e, se isso se justificar, a busca de opções de financiamento. Pelo menos um ano antes do final da adjudicação, deve iniciar-se a reflexão sobre se a organização vai:

- continuar o projecto com novas fontes de financiamento;
- solicitar a prorrogação;
- transferir a responsabilidade pelos serviços ou intervenções para um parceiro local com financiamento alternativo; ou
- simplesmente encerrar as actividades (caso, por exemplo, os serviços já não sejam necessários).

A via a escolher depende de vários factores, razão pela qual é importante tomar decisões após a consulta da Missão, dos parceiros, dos líderes comunitários, dos beneficiários e dos doadores.

6.2.3 Prorrogação de Adjudicações

Os programas raramente funcionam como previsto, e é muitas vezes difícil compensar os atrasos trabalhando simplesmente mais depressa. Dependendo das circunstâncias e necessidades específicas do programa, é possível solicitar uma prorrogação para se obter mais tempo e/ou financiamento para a sua implementação.

Há três tipos gerais de prorrogação:

1. Prorrogação Sem Custos (também chamada Prorrogação Não Financiada)

- Quando o recipiente solicita e lhe é concedido tempo adicional após a data do final da adjudicação para usar fundos não gastos da adjudicação original para concluir as actividades. Não há aumento do financiamento global da adjudicação, só é concedido mais tempo para prosseguir o programa.

Este é provavelmente o tipo de prorrogação mais vulgar, uma vez que não exige à USAID que desbloqueie fundos para além dos já atribuídos, ajudando a assegurar o cumprimento dos objectivos do projecto original.

2. Prorrogação Com Custos (também chamada Prorrogação Financiada) -

Quando o recipiente já não tem tempo nem fundos, mas não atingiu os objectivos, ou se necessitar de mais tempo e dinheiro para concluir o programa.

3. Expansão do Acordo -

Acontece quando a USAID pede à organização que alargue o trabalho existente. A USAID proporciona normalmente financiamento adicional, e, por vezes, mais tempo para se concluir o trabalho suplementar.

Pode ocorrer no caso de a USAID ter um vazio no seu programa geral que pretenda que a organização preencha temporariamente, enquanto se conclui um programa mais amplo. Por exemplo, este é o caso se um projecto trabalhar com várias organizações comunitárias, e se o AOTR lhe pedir para expandir o projecto para abarcar várias outras organizações durante um ano, enquanto a USAID encontra e escolhe um implementador com capacidade institucional ou um sub-adjudicante.

6.2.3.1 Pedido de Prorrogação

Para se determinar se há fundos que sobrem no final do programa devem-se analisar as taxas de fluxos e de dispêndio de capital. Se for determinada a utilidade de prorrogação não financiada, convém debatê-la com muita antecedência com o AOTR - pelo menos seis meses antes do final da adjudicação. Há necessidade de realizar várias acções no caso da adjudicação continuar, em vez de ser encerrada. Se se esperar demasiado tempo para se pedir a prorrogação, há o risco de se perder pessoal e de ter de se reiniciar actividades já encerradas.

Ao analisar-se a possibilidade de prorrogação com o AOTR, deve-se explicar as razões pelas quais é impossível concluir a adjudicação dentro do prazo original. Além disso, deve-se demonstrar que o prazo adicional vai permitir cumprir ou ultrapassar os objectivos originais. Se o AOTR for receptivo, solicita à organização que prepare um requerimento formal por escrito nesse sentido, incluindo um orçamento que demonstre como se pretendem gastar os fundos em sobra durante o período de prorrogação. O requerimento é apresentado ao AO, que toma a decisão final e, no caso de aprovação da prorrogação, efectua a modificação do acordo.

Se o requerimento de período de prorrogação for aprovado, continuam a ser necessários os relatórios financeiros e de desempenho normais ao longo desse período e com a periodicidade habitual. (Para mais informações sobre os requisitos dos relatórios, ver [capítulo 5](#).) As aprovações de prorrogações devem ser sempre por escrito e ter a forma de modificação do acordo.

As prorrogações nunca são garantidas, seja em que circunstâncias for. Por isso, é necessário planear cuidadosamente e entabular as conversações antecipadamente.

6.2.4 Encerramento de Subrecipientes

Os subrecipientes devem igualmente efectuar o encerramento da adjudicação, e o parceiro principal é responsável por assegurar o cumprimento de todos os requisitos pós-adjudicação. A organização deve colaborar com os subrecipientes para eles compreenderem os requisitos, e verificar se dispõem dos recursos e da ajuda necessária ao seu cumprimento. Os prazos para a apresentação dos relatórios finais devem conceder tempo suficiente para que sejam incorporados no relatório final.

Algumas organizações optam pelo encerramento com os subrecipientes 30 a 60 dias antes do final da adjudicação, de forma a que o encerramento financeiro, a facturação e o relatório finais estejam concluídos até à data do final da adjudicação. Neste caso, deve-se estipular isso nos sub-acordos, para que os subrecipientes não sejam surpreendidos. Deve-se confirmar se os sub-adjudicatários sabem que todas as despesas que incorrerem após a data final da sub-adjudicação não são reembolsadas. Se os subrecipientes não tiverem feito o encerramento antes da data do final da adjudicação, os relatórios de todos eles devem ser recolhidos no prazo de 60 dias após esse final.

A etapa final após a recepção dos relatórios dos subrecipientes é o envio de uma carta a terminar formalmente a ligação contratual com eles. Esta termina as obrigações da organização e liberta-a de responsabilidades futuras.

Os requisitos de encerramento dos subrecipientes são basicamente idênticos aos dos parceiros principais, embora os relatórios sejam entregues a estes e não directamente à USAID. Alguns dos requisitos chaves que se devem combinar com os subrecipientes são:

- **Relatórios de Desempenho Final** - Os subrecipientes devem contribuir para o relatório final, inclusivamente quanto a dados. O relatório de desempenho final deve dizer se cada subrecipiente atingiu as suas metas e objectivos. Se qualquer subrecipiente não os atingir, tem de explicar porquê.
- **Encerramento Financeiro** - Deve-se assegurar que os subrecipientes façam as suas despesas finais e apresentem o seu relatório financeiro final a tempo de a organização cumprir as datas para os seus relatórios financeiros.
- **Relatórios de Inventário** - Os subrecipientes têm de preencher um relatório final de inventário (ver [6.4.2](#)).
- **Registos** - Os subrecipientes têm de manter a mesma documentação que os recipientes principais. Deve-se colaborar com os subrecipientes para que saibam qual a documentação que é necessário manter e por quanto tempo. (Para mais informações sobre manutenção de documentação, ver [6.3.2.1](#)).

6.2.5 Pedido Final de Fundos

À medida que se aproxima a data de fim da adjudicação, é necessário pensar no pedido de fundos final. Três meses antes do final da adjudicação, tem de se apresentar

o Formulário Padrão (SF)-270 - Pedido de Adiantamento ou Reembolso, ou o Formulário Padrão (SF)-1034 - Comprovativo Público de Aquisições e Serviços Salvo Pessoal, finais, de acordo com o que for acordado com o FMO da USAID. (Para mais informações sobre como preencher os formulários SF-270 e SF-1034, ver [capítulo 4](#).) Além disso, alguns acordos podem requerer um SF-425 final no prazo de 90 dias após a data de encerramento da adjudicação.

Se a organização não trabalhar com base em adiantamentos trimestrais, devem-se consultar os prazos do SF-270 e SF-1034.

Nessa altura, é necessária atenção aos fundos remanescentes da adjudicação e às despesas pendentes. Se o sistema contabilístico for baseado nos fluxos de caixa, e não em acumulados, deve-se configurar uma folha de cálculo especial para monitorizar os fundos nos últimos três meses da adjudicação.

6.2.6 Final da Adjudicação

É favor verificar o Acordo Cooperativo para determinar a data exacta do final da adjudicação. Se houver prorrogação, tem de haver uma modificação do acordo, efectuada pelo AO, que comprove a mudança e determine a nova data final.

No final da adjudicação, é necessário apresentar os relatórios financeiro e de desempenho. Mais importante, é necessário parar de contrair despesas a debitar à adjudicação. Se for prevista a necessidade de se efectuarem gastos após o final da adjudicação, deve-se pedir autorização prévia ao AO. Caso contrário, a organização será responsável por todas as despesas incorridas após a data do final da adjudicação.

Note-se que é permitido liquidar junto dos vendedores obrigações pendentes por despesas contraídas antes da data do final. É necessário pagar todas essas despesas e reembolsar à USAID os fundos restantes no prazo de 90 dias após a data de encerramento da adjudicação.

6.3 Políticas e Procedimentos de Encerramento

Há quatro aspectos chave no encerramento de um projecto, financeiros, administrativos, de recursos humanos e programáticos, todos eles analisados abaixo.

No prazo de 90 dias após o final da adjudicação, é necessário apresentar um relatório final que inclua os seguintes elementos:

- Relatório Financeiro Federal SF-425 final ([6.3.1.4](#));
- Relatórios de Impostos Estrangeiros (IVA) final ([6.3.1.5](#));
- Relatório Final de Desempenho ([6.3.4](#));
- Relatório Final de Inventário ([6.4.2](#)); e
- Quaisquer outros relatórios estipulados no acordo.

6.3.1 Encerramento Financeiro

Doze meses antes do final da adjudicação, o Gestor de Programa da organização tem de criar um plano de trabalho e um orçamento para o último ano do projecto incluindo as despesas relacionadas com o encerramento. Isto, além de ser exigido, facilita o processo de encerramento.

Há vários elementos chave no encerramento financeiro, incluindo a conclusão das despesas totais, a elaboração do relatório financeiro final e a manutenção de documentos. No entanto, antes da conclusão destes passos, é necessário concluir toda a facturação relativa à adjudicação, incluindo os pagamentos finais aos subrecipientes. Após o final deste processo e o preenchimento do SF-270 ou SF-1034 final, é possível concluir as despesas totais e preparar o relatório financeiro de encerramento.

6.3.1.1 Conclusão das Despesas Totais

O primeiro passo do encerramento financeiro é a conclusão das despesas totais. Este processo ajuda a determinar se sobejaram fundos e a confirmar se a organização cumpriu os mínimos da sua quota de custos.

Como se disse no [capítulo 4](#), o financiamento da adjudicação é atribuído por etapas e depois transferido para a organização mediante adiantamentos ou reembolsos. Têm de ser calculados os totais para as categorias seguintes:

- **Montante Total Adjudicado pela USAID** - A soma total ou o custo máximo previsto da adjudicação (sem incluir custos comparticipados).
- **Obrigações Totais** - A soma de todos os fundos da USAID atribuídos à organização ao abrigo da adjudicação.

- **Desembolsos Totais** - Montante total de facto recebido do departamento financiador durante a adjudicação (quer dizer, soma dos fundos transferidos para a conta bancária da organização através de pedidos SF-270 ou SF-1034). É necessário incluir todos os desembolsos finais.
- **Despesas Totais** - Montante total gasto na adjudicação.
 - **Despesas Totais Debitadas à USAID** - A soma de todas as despesas debitadas à USAID ao abrigo da adjudicação. Exclui as despesas cobertas pelos custos comparticipados ou por outras contribuições de doadores.
- **Compromisso Total de Custos Comparticipados (caso exista)** - Montante indicado no orçamento do acordo original.
- **Contribuição Total de Custos Comparticipados** - A soma de todas as contribuições em espécie ou em numerário efectuadas ao longo da adjudicação.

6.3.1.2 Fundos Restantes

Esta secção utiliza vários exemplos de cálculos com base nos dados de amostra da Figura 39:

Figura 39 - Exemplo de Dados sobre Fundos Restantes da Adjudicação

Montante Total da Adjudicação (do Acordo de Cooperação)	US\$3.500.000
<u>Obrigações Totais</u>	US\$3.400.000
<u>Desembolsos Totais</u>	US\$3.200.000
<u>Despesas Totais</u>	US\$3.989.100
<u>Despesas Totais Debitadas à USAID</u>	US\$3.089.100
<u>Compromisso Total de Partilha de Custos</u>	US\$1.000.000
<u>Contribuição Total de Quota de Custos</u>	US\$ 900.000

Há três categorias importantes de fundos remanescentes a calcular:

1. fundos disponíveis;
2. obrigação restante; e
3. fundos adiantados não gastos

As duas primeiras categorias integram fundos que podem ser ainda elegíveis para serem recebidos após o final da adjudicação.

A terceira categoria são fundos não gastos que será necessário devolver à USAID, salvo se lhe for atribuída uma prorrogação não financiada ou outra modificação que permita gastá-los.

Para o final da adjudicação, é importante avaliar quais os fundos que restam, caso existam, que não foram gastos. Isto inclui tanto montantes disponíveis como obrigatórios.

1. Fundos Disponíveis

Os fundos disponíveis são a diferença entre os que foram atribuídos e o montante total da adjudicação. Este montante é calculado da seguinte forma:

Total da Adjudicação da USAID – Total da Obrigação = Fundos Disponíveis
Exemplo: US\$3.500.000 – US\$3.400.000 = US\$100.000

A USAID não é obrigada a desembolsar quaisquer fundos que não tenha atribuído. Esses fundos são disponibilizados em função da sua existência e da continuação da necessidade para as actividades do programa. Qualquer despesa feita pela organização acima do montante obrigatório é por sua conta e risco.

2. Obrigação Restante

Uma obrigação restante é qualquer quantia de fundos atribuídos que não tenham sido gastos. Este montante é calculado da seguinte forma:

Total da Obrigação – Total de Desembolsos = Obrigação Restante
Exemplo: US\$3.400.000 – US\$3.200.000 = US\$200.000

É fundamental que se monitorize este montante, especialmente nos meses finais da adjudicação. Se for necessário concluir quaisquer actividades finais da adjudicação antes da conclusão da mesma, pode-se recorrer à obrigação restante para cobrir os seus custos. Também pode ser possível à organização receber uma prorrogação não financiada (6.2.3) para continuar o programa se sobrarem fundos atribuídos.

3. Fundos Adiantados Não Gastos

A última categoria de fundos remanescentes é a do dinheiro adiantado e não gasto. Este montante é calculado da seguinte forma:

Total de Desembolsos – Total das Despesas (Quota da USAID)* = Fundos Adiantados Não Gastos
Exemplo: US\$3.200.000 – US\$3.089.100 = US\$120.900

* No cálculo dos fundos remanescentes, é necessário extrair as despesas cobertas por contribuições de partilha de custos. No exemplo, as despesas totais = US\$3.989.100, mas a contribuição para a partilha de custos = US\$900.000. Portanto, a quota total da USAID nas despesas = US\$3.089.100.

Se a organização tiver fundos adiantados que não tiver gasto no momento do final da adjudicação, eles têm de ser devolvidos. Ao calculá-los, tem de se ter em conta todas as despesas, incluindo as facturas finais e as despesas dos prestadores de serviços, dos fornecedores e dos subrecipientes.

6.3.1.3 Cumprimento do Requisito de Custos Comparticipados

Quando a organização se compromete a contribuir com uma quota de custos comparticipados para a adjudicação, tem de prestar contas da mesma e comprová-la. O cálculo que permite confirmar se o requisito de quota de custo comparticipado foi cumprido é:

Requisito de Custo Comparticipado - Contribuição
Total de Custo Comparticipado = Saldo de Custos Comparticipados
Exemplo: US\$1.000.000 – US\$900.000 = US\$100.000

Neste exemplo, a organização assumiu US\$1 milhão como custo comparticipado, mas só contribuiu com US\$900.000 durante a vigência da adjudicação. Isto dá US\$100.000 de saldo de custo comparticipado. Como a organização está contratualmente obrigada a cumprir a sua quota de custos comparticipados, terá de reembolsar a USAID desse saldo ou de deduzi-lo de um dos pedidos de reembolso finais. (Para mais informações sobre custos comparticipados, ver [capítulo 9](#).)

6.3.1.4 Relatório Financeiro Federal Final (SF-425)

O Relatório Financeiro Federal final tem de ser apresentado 90 dias após o final da adjudicação, e pode estar sujeito a ajustamentos de NICRA de acordo com auditoria da organização ou da USAID. Inclui o último trimestre de actividades, todas as transacções e despesas finais e os totais acumulados de toda a adjudicação. É apresentado utilizando o Formulário Padrão (SF)-425 - o mesmo que se usa para os relatórios financeiros trimestrais. (Para uma explicação sobre como preencher o SF-425, ver o [capítulo 5](#)).

- O relatório tem de ser apresentado 90 dias após o final da adjudicação. A data do final da adjudicação é indicada na adjudicação

original, salvo se tiver sido concedida prorrogação ([6.2.3](#)).*

- O bloco 6 (Tipo de Relatório) tem de indicar que se trata do relatório final.
- O bloco 9 (Data Final do Período do Relatório) deve incluir as datas de toda a adjudicação.

Os cálculos do "período actual" devem incluir o último trimestre da adjudicação, e os "totais acumulados" devem corresponder aos totais acumulados gastos durante toda a adjudicação.

De notar que os blocos 10 i a k (Quota do Recipiente) são onde a USAID vai confirmar se a organização cumpriu o requisito de contribuição de custos comparticipados, se existir. Esta secção deve incluir a soma de todas as contribuições para o programa, em espécie ou em numerário. Algumas organizações anexam uma explicação ao SF-425 final com o resumo da sua contribuição para os custos comparticipados e declarando se foi cumprida ou não, e neste caso, porquê.

6.3.1.5 Relatório de Impostos Estrangeiros Final

Nos 90 dias após o final da adjudicação, a Instituição tem de apresentar um relatório de Impostos Estrangeiros (IVA) final ao gabinete indicado no seu Acordo Cooperativo, na cláusula padrão Relatórios de Impostos Estrangeiros. O relatório de IVA deve englobar todos os impostos pagos pela organização e os que foram reembolsados pelo governo anfitrião desde o último ciclo de relatórios de impostos até ao final da adjudicação. Se forem recebidos reembolsos mais tarde, esses fundos têm de ser apresentados à USAID. (Para mais informações sobre Relatórios de Impostos Estrangeiros, ver [capítulo 5](#).)

6.3.1.6 Auditoria Final

Um ano fiscal após o final da adjudicação, deve ser efectuada uma auditoria final que cubra o último ano da adjudicação. Ela pode ser efectuada simultaneamente com o final do ano fiscal da organização, e pode ser apresentada como qualquer outra auditoria, de acordo com as condições estabelecidas no acordo. (Para mais informações, consultar a disposição "Contabilidade, Auditoria e Registos" do Acordo Cooperativo).

* Em caso de prorrogação, continuar a apresentação dos relatórios trimestrais de rotina até à data do final do prazo da prorrogação, conforme descrito no [capítulo 5](#).

6.3.2 Encerramento Administrativo

O encerramento administrativo consiste em concluir as tarefas não financeiras com implicações financeiras. A organização tem de:

- Assegurar o cumprimento dos padrões da USAID sobre tipos de documentos que têm de ser conservados. (Relembra-se que tem de ser possível fornecer os documentos à USAID quando esta os solicitar).
- Encerrar a conta bancária aberta especificamente para o programa logo que deixe de ser necessária.
- Rescindir os arrendamentos (se adequado) de espaços administrativos que não se tencionem utilizar após a adjudicação.
- Rescindir os contratos de fornecimento (consumíveis de escritório, alugueres, etc.).
- Rescindir os contratos de abastecimento (electricidade, água, gás, telefone, internet, combustíveis, etc.).
- Rescindir os contratos com outros prestadores de serviços (telemóveis, segurança, seguros, armazéns, expedição, limpeza, bancos, etc.).
- Obter recibos de todos os fornecedores confirmando que aceitam a notificação de rescisão.
- Manter o ambiente de trabalho do escritório enquanto for possível.
- Cumprir todas as obrigações relativas ao encerramento dos escritórios e de outras instalações do programa. Por exemplo, se o escritório for partilhado com outros programas e existirem acordos em vigor para suprimento das despesas do mesmo, é necessário rescindir esses acordos e informar os outros ocupantes da intenção de desocupar.

Relembra-se que não é possível debitar serviços prestados após a data final do projecto, pelo que é necessário garantir o cancelamento a tempo de todos os serviços recebidos.

6.3.2.1 Manutenção de Documentação

É obrigatório a organização manter todos os registos contabilísticos referentes à adjudicação durante pelo menos três anos após a apresentação do relatório de despesas

final. A USAID reserva-se o direito de efectuar auditorias à organização em qualquer altura durante esses três anos. Manter a documentação também pode ser útil no caso de existirem litígios ou processos judiciais.

Os subrecipientes devem também manter a mesma documentação três anos após o final da adjudicação. Deve-se trabalhar com eles para se confirmar se compreendem as suas obrigações e guardam toda a documentação em lugar seguro. Note-se que alguns países têm requisitos próprios quanto à manutenção de documentos que são mais longos que os da USAID, e tanto a organização como os subrecipientes têm de os cumprir.

6.3.3 Encerramento de Recursos Humanos

O encerramento pode ser um momento de ansiedade em que os gestores tentam manter o equilíbrio entre o cumprimento das obrigações contratuais e a resposta às necessidades individuais do pessoal. Historicamente, o foco do encerramento tem sido posto no cumprimento das obrigações contratuais. No entanto, isso pode ser visto pelo pessoal como falta de sensibilidade, dada a preocupação com o futuro, especialmente se o projecto terminar. A comunicação é a chave para a manutenção de um elevado nível de desempenho. Todo o pessoal deve ser informado sobre o processo de encerramento e os planos de encerramento de RH, e receber indicações claras sobre quaisquer esforços para se manter o pessoal. Se as questões de pessoal forem tratadas com justiça, a organização é vista como um bom empregador, fazendo com que quando existir novo projecto os antigos empregados queiram regressar, mesmo que não seja possível mantê-los nesta altura. Se as questões de pessoal não forem bem geridas, há o risco de reclamações, baixa moral, falta de concentração e mau desempenho.

6.3.3.1 Dinâmica Interpessoal e de Equipa

Ao longo do processo de encerramento devem ser realizadas reuniões periódicas para tratar de questões de RH. A boa prática é descobrir o que resultou e como pode ser melhorado. Tal não envolve apenas a equipa actual, mas dá também lições que se podem aplicar mais tarde. Devem-se tomar notas para incluir no relatório final do projecto, se apropriado.

Sempre que possível, deve-se tentar manter os empregados, transferindo-os para outros projectos. Deve-se preferir os com fortes dotes e competências para impulsionar desempenhos. Se existirem oportunidades, deve-se pensar em promover funcionários a cargos superiores. Para os que forem transferidos para outros projectos, é necessário criar uma nova conta de custos para o seu salário e regalias sociais a partir da data em que já não possam ser debitados ao projecto que esteja a terminar.

Se não for possível transferir empregados, os gestores devem cumprir a legislação laboral local e as boas práticas de RH ao terminar o emprego, efectuando entrevistas de saída para saberem como podem melhorar as condições de trabalho e manter o pessoal mais tarde. As entrevistas de saída devem também fornecer aos empregados perspectivas que os possam ajudar a tomar decisões quanto à carreira.

Para o pessoal que deixe a organização a bem, é de ter em conta fornecer-lhe cartas de recomendação que ajudem cada um a encontrar novo emprego. Estas podem ser separadas dos certificados de serviços prestados. Devem explicar as circunstâncias em que a pessoa perdeu o emprego e fornecer uma avaliação concisa dos seus atributos, capacidades e desempenhos. Há três coisas a ter em conta: ser-se honesto, ter-se a certeza de se poder confirmar o que se diz e manter uma cópia da carta para arquivo.

Além disso:

- Arquivar e proteger as fichas de cada membro do pessoal - Durante o encerramento, é necessário proteger a privacidade das pessoas, e especialmente dos documentos relativos a questões de saúde, de acidentes de trabalho ou de deficiência. Deve-se confirmar que o pessoal despedido não mantenha acesso a ficheiros, bens e e-mails da organização.
- Assegurar a devolução de todas as bens da organização - Após a conclusão das tarefas, recolher as chaves, os distintivos, os computadores, os telemóveis, etc., do pessoal que saia.
- Confirmar se todo o pessoal está consciente de eventuais acordos de confidencialidade assinados quanto à divulgação de informações, dados ou documentos da organização.

6.3.3.2 Requisitos e Obrigações Contratuais de RH

A organização tem de cumprir a legislação local do país relativa a despedimentos, assegurando o pagamento da indemnização e de outros benefícios sociais nela previstos.

O pessoal tem direito a receber certificados de serviços prestados. Este pode simplesmente conter o nome da entidade empregadora, o nome do empregado, a data de início de funções e a data de final de funções.

De acordo com as normas aplicáveis ao país onde esteja empregado, o pessoal terá de receber o pagamento do último salário e de eventuais despesas pendentes, os dias de férias não gozados, a indemnização ou prémios de serviço e eventuais outras somas atribuídas pela organização. Além disso, tem de poder transferir as respectivas contribuições para a reforma.

Quando o pessoal for elegível para repatriamento, todas as despesas têm de ser incorridas antes da data de conclusão do projecto, com os custos de expedição a serem fixados antes da data final (mesmo que a expedição só suceda após o final do projecto).

6.3.4 Relatório Final de Desempenho

O relatório final de desempenho é até certo ponto semelhante ao Relatório de Desempenho Trimestral (descrito no capítulo 5), embora englobe todo o período da adjudicação. O AOTR pode fornecer um esboço ou modelo específico a seguir. No mínimo, o relatório final de desempenho deve incluir os resultados finais, as ilacções retiradas e as conclusões.

Tem de ser apresentado ao AOTR e à Compensação de Experiências de Desenvolvimento (DEC) (<http://dec.usaid.gov>) no prazo de 90 dias após o final da adjudicação. Muitas organizações optam por levar mais longe o relatório de desempenho final, criando algo mais perene que possa ser comunicado aos utentes, à comunidade, aos subrecipientes e às outras ONGs. Isso permite-lhes realçar os seus sucessos e registar as lições aprendidas, contribuindo para o esforço constante para melhorar as intervenções nessa zona. As experiências da organização podem mesmo ajudar outras comunidades que enfrentem os mesmos problemas. Há organizações que publicitam este documento em comunidades

de prática da internet, dentro da sua rede de ONGs, em conferências regionais e internacionais, ou nas respectivas publicações.

Para se elaborar este relatório é necessário criar um documento separado do apresentado à USAID, mas continua a ser necessário conceder os créditos a esta de forma idêntica a qualquer outro produto de informação pública relacionado com o projecto. (Para mais informações sobre marcas, ver [capítulo 3](#).) Uma avaliação de fim de projecto (ver [6.2.1](#)) que comprove objectivamente o impacto do projecto e forneça uma análise independente dos sucessos do projecto pode reforçar significativamente a qualidade do relatório.

6.4 Utilização Posterior à Adjudicação de Bens e Mercadorias Financiados pela USAID

Fica à discrição da USAID a determinação do destino a dar a todos os bens e mercadorias financiados pela USAID. A organização, enquanto outorgada, deve rever os regulamentos (22 CFR 226.34, http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqtr/pdf/22cfr226.34.pdf) relativos à venda ou utilização de equipamentos fora de actividades relacionadas com a adjudicação, com uma antecedência de três meses em relação ao final da adjudicação. Após a análise dos regulamentos, deve ser preparado um plano de alienação - uma descrição detalhada do que se proponha fazer com os equipamentos e fornecimentos não utilizados quando a adjudicação terminar. Ele terá de ser apresentado ao AO, que pode aprovar a proposta ou fornecer mais instruções.

6.4.1 Venda de Bens e Equipamentos

Foram definidas as seguintes regras para beneficiários da USAID:

- A USAID reserva-se o direito de transferir a titularidade para a USAID ou para terceiros. O AO tem de identificar adequadamente os equipamentos ou então comunicá-lo ao recipiente por escrito. Quando a USAID exerce o seu direito a assumir a titularidade,

o equipamento fica sujeito a uma Disposição Padrão intitulada Titularidade e Cuidados da Propriedade (Titularidade do Governo dos EUA). (Ver [Anexo II](#), Disposições Padrão [Comuns da USAID](#)).

- Se a organização receber instruções para dispor do equipamento, a USAID reembolsa-a pelas despesas razoáveis incorridas na expedição do equipamento para novo local. Será necessário seguir as normas das aquisições relativas a concursos públicos para se obter o serviço mais económico.
- Se não forem recebidas instruções nos 120 dias civis posteriores à apresentação do plano de alienação, será possível a venda dos equipamentos, reembolsando-se a USAID pela sua parte. É possível deduzir e reter US\$500 da quota da USAID, ou, para artigos de valor superior a US\$5.000, reter 10% das receitas para despesas de tratamento e de venda.
- A titularidade dos abastecimentos e outros equipamentos consumíveis compete à organização quando os adquire. Se o valor dos abastecimentos restantes novos e não utilizados ultrapassar US\$5.000 na conclusão do programa e eles não forem necessários para outros projectos financiados pelo USG, é possível ficar com eles desde que se compense a USAID pela sua participação nos custos. Não é possível usar equipamentos adquiridos com fundos da USAID para prestar serviços a organizações externas por preços inferiores aos praticados por empresas privadas para serviços equivalentes, salvo autorização específica do USG.
- É necessário, no mínimo, proporcionar a mesma cobertura de seguros aos bens imóveis e ao equipamento adquirido com fundos do USG que a estipulada para outros bens da organização.
- Compete ao AO dar instruções especiais se o acordo permitir à organização a compra de bens imóveis, incluindo terrenos ou edifícios.

6.4.2 Relatório Final de Inventário

No prazo de 90 dias após o final da adjudicação, é necessário apresentar um relatório final que inclua todos os equipamentos adquiridos com fundos da adjudicação ou recebidos da USAID. O inventário deve ser apresentado juntamente com o relatório final, devendo ser preenchido

de acordo com o clausulado do acordo e com o plano de alienação aprovado pela USAID. O inventário final tem de incluir:

- uma listagem dos equipamentos que custem US\$5.000 ou mais e com vida útil igual ou superior a um ano adquiridos com fundos da USAID, e
- todos os fornecimentos não utilizados de valor igual ou superior a US\$5.000.

Para cada elemento da listagem deve-se indicar:

- custo original;
- participação da USAID no custo (por exemplo, se a organização tiver pago parte da compra com custos comparticipados ou obrigação de reconciliação, é necessário indicá-lo);
- localização e estado actual do equipamento e/ou como é utilizado; e
- proposta detalhada do que se fez ou se pretende fazer com essa propriedade.

Embora a lista anterior abranja os requisitos padrão, os Acordos Cooperativos podem variar. Por exemplo, em vez da listagem dos equipamentos de valor superior ou igual a US\$5.000, pode ser exigida à organização uma que abranja todo o equipamento de valor superior a US\$500.

6.4.3 Outras Considerações sobre o Encerramento

Para além das actividades e relatórios fundamentais que se realizam na fase de encerramento, é necessário lidar com várias outras tarefas antes de se concluir o encerramento. Estas tarefas podem não se aplicar a todos, mas sempre que necessário, as organizações devem:

- **Reconciliar os Adiantamentos** - Se a organização concedeu adiantamentos a subrecipientes ou funcionários, deve fazer com que estes lhe apresentem relatórios finais de despesas e a reembolsem de quaisquer fundos remanescentes.
- **Encerrar a Conta Bancária** - Encerrar a conta bancária aberta especificamente para o programa.
- **Rescindir os Arrendamentos (se adequado)** - Rescindir os arrendamentos de espaços

administrativos que não se tencione utilizar após a adjudicação.

- **Apólices de Seguros** - Cancelar as apólices de seguros que deixem de ser necessárias.
- **Contratos Pendentes** - Rescindir quaisquer contratos que vigorem com fornecedores, consultores e outros prestadores de serviços.
- **Encerramento de Escritórios/Instalações** - Cumprir todas as obrigações relativas ao encerramento dos escritórios e de outras instalações do programa. Por exemplo, se o escritório for partilhado com outros programas e existirem acordos em vigor para suprimento das despesas do mesmo, é necessário rescindir esses acordos e informar os outros ocupantes da intenção dedesocupar.

6.4.4 Carta à USAID

O passo final de todo o processo de encerramento é o envio de uma carta ao AO a confirmar a conclusão das acções fundamentais de encerramento, incluindo a apresentação das facturas finais, do inventário e de todos os outros relatórios a quem de direito e o encerramento de todas as sub-contratações e sub-acordos. Esta carta deve ser arquivada, uma vez que a USAID pode solicitar informações sobre o encerramento, podendo ser-lhe enviada em resposta a carta original.

6.5 Sumário

Este capítulo analisou alguns dos requisitos fundamentais da USAID e outras questões a ter em consideração à medida que se aproxima a fase final da adjudicação. É necessário começar cedo os preparativos para o encerramento, e colaborar estreitamente com o pessoal e os subrecipientes para assegurar que o investimento efectuado pela organização tenha o melhor impacto possível a longo prazo nas vidas dos beneficiários e nas comunidades servidas.

A Figura 40 é um cronograma que vai de 12 meses antes da data do final da adjudicação até 3 anos após esse final, cobrindo as tarefas de encerramento a realizar. As tarefas deste cronograma aplicam-se tanto a recipientes principais como a subrecipientes

Figura 40 - Cronograma e Lista de Verificação de Encerramento

Momento	Actividade	Quem	Detalhes
12 meses antes do final da adjudicação	Orçamento para encerramento (obrigatório) Azul indica actividade obrigatória	Gestor do Programa	Criar um plano de trabalho e um orçamento para o último ano do projecto incluindo as despesas relacionadas com o encerramento.
Pelo menos 9 meses antes do fim da adjudicação	Plano para a continuidade dos serviços ou de outras actividades financiadas pelo projecto (opcional, mas muito recomendável)	Director Executivo	<ol style="list-style-type: none"> Verificação da necessidade de se continuar os serviços ou as intervenções do projecto, e, se isso se justificar, busca de opções de financiamento. Consultar os parceiros, os líderes comunitários, os beneficiários e os doadores para determinar se a organização vai: <ol style="list-style-type: none"> continuar o projecto com novas fontes de financiamento; transferir a responsabilidade pelos serviços ou intervenções para um parceiro local com financiamento alternativo; ou encerrar as actividades (caso, por exemplo, os serviços já não sejam necessários). Criar um plano que defina as etapas necessárias para uma transição suave.
6 meses antes do fim da adjudicação	Início da avaliação de final de projecto (opcional)	Gestor M&E ou Consultor	Efectuar uma avaliação do projecto e registar as experiências. Isso ajuda a USAID e os parceiros locais a melhorarem as actividades futuras.
	Solicitar prorrogação não financiada (opcional, conforme necessário)	Gestor do Programa Gestor Financeiro Director Executivo	Determinar se o programa necessita de uma prorrogação não financiada, ou de outro tipo. Depois, entabular negociações com o AOTR. Analisar as taxas de fluxos e de dispêndio de capital para determinar se há fundos que sobrem no final do programa. Os funcionários da USAID exigem explicações sobre porque é que se necessita de mais tempo e o que se pretende alcançar durante o tempo da prorrogação proposta. É necessário um orçamento detalhado de todas as despesas a suportar após a data final original da adjudicação para prorrogações tanto não financiadas como financiadas.
		Director Executivo	Debater as oportunidades de emprego e as transições de fim de projecto com o pessoal. Isso visa manter os funcionários tanto quanto possível e a preparar a organização para o caso de alguém decidir partir antes do final do prazo do projecto. Consultar a legislação laboral local para assegurar o cumprimento de todos os requisitos.
	Elaborar os requisitos de encerramento para os subrecipientes (conforme necessário)	Gestores de Programa Principal e Subrecipientes	<ol style="list-style-type: none"> Analisar os requisitos de encerramento com os subrecipientes, e verificar se dispõem dos recursos e da ajuda necessária ao seu cumprimento. Estabelecer prazos para a apresentação de relatórios que concedam tempo suficiente para que sejam incorporados no relatório final.

Figura 40 - Cronograma e Lista de Verificação de Encerramento (continuação)

Momento	Actividade	Quem	Detalhes
3 meses antes do fim da adjudicação	Início do encerramento dos subrecipientes	Director Executivo do Subrecipiente	Recomenda-se o encerramento dos subrecipientes 30 a 60 dias antes do final da adjudicação, de forma a que todas as despesas e relatórios finais estejam concluídos antes da data do final da adjudicação.
	Iniciar a monitorização dos acumulados	Gestor Financeiro	Estar atento aos fundos remanescentes da adjudicação através da monitorização dos acumulados durante os três últimos meses da adjudicação.
	Listagem das tarefas de encerramento administrativo	Director do Programa	Listagem de todos os contratos, arrendamentos, apólices de seguros e outros que tenham de ser rescindidos ou transferidos, bem como as datas e as disposições importantes a ter em conta.
	Apresentação do pedido de alienação do inventário ao AO	Gestor do Programa	<p>Rever os regulamentos relativos à venda ou utilização de equipamentos fora de actividades relacionadas com a adjudicação.</p> <p>Criar uma descrição detalhada do que se proponha fazer com os equipamentos e fornecimentos não utilizados quando a adjudicação terminar. Note-se que a USAID tem a decisão final quanto à disposição final a dar ao equipamento.</p> <p>A apresentar ao AO, que pode aprovar a proposta ou fornecer mais instruções quanto ao que se deve fazer com o equipamento. Se não forem recebidas instruções nos 120 dias após a apresentação do relatório de inventário, é possível a venda dos equipamentos, reembolsando-se a USAID pela sua parte.</p> <p>(Para mais informações, consultar a disposição "Titularidade e Utilização de Bens" do Acordo Cooperativo).</p>
Final da adjudicação	Rever as informações necessárias para os relatórios financeiro e de desempenho exigidos pelo doador	Director Executivo, Gestor Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parar de efectuar despesas a debitar à adjudicação (salvo se houver autorização prévia, o que significa que houve prorrogação da data da adjudicação). 2. Iniciar o encerramento financeiro, incluindo a demonstração de que se cumpriram todos os requisitos de custos comparticipados e que se concluíram todas as despesas relativas à adjudicação.
60 dias após o final da adjudicação	Recolha dos relatórios dos subrecipientes a apresentar ao recipiente (recomendado)	Director Executivo do Subrecipiente	Se os subrecipientes não tiverem feito o encerramento antes da data do final da adjudicação, os relatórios de todos eles devem ser recolhidos agora para assegurar as suas contribuições para o relatório final.
	Após a recepção dos relatórios dos subrecipientes, enviar-lhes a carta de encerramento	Director Executivo	Enviar uma carta a encerrar formalmente a relação contratual com o(s) subrecipiente(s).

Figura 40 - Cronograma e Lista de Verificação de Encerramento (continuação)

Momento	Actividade	Quem	Detalhes
90 dias após o final da adjudicação	Apresentar o Relatório Financeiro Federal Final (SF-425) (Exigido)	Gestor Financeiro	Apresentar o SF-425 final de acordo com o estipulado no acordo e cobrindo todo o período da adjudicação. Confirmar que ele demonstra que foram cumpridos todos os requisitos de custos comparticipados e que o sistema contabilístico confirma os custos comparticipados, em caso de auditoria. Os fundos não gastos devem ser devolvidos à USAID
	Apresentar o relatório final de desempenho (exigido)	Gestor do Programa	Apresentar o relatório final de desempenho focando os resultados finais e as ilacções retiradas ao longo de todo o período da adjudicação, ao AOTR e ao DEC, de acordo com o estipulado no acordo.
	Apresentar o relatório final de inventário (exigido)	Gestor do Programa	Apresentar o relatório final de inventário, que inclui uma listagem dos equipamentos, todos os fornecimentos não utilizados e uma declaração transmitindo onde foi colocado o inventário final.
	Apresentar o relatório final de IVA (impostos estrangeiros) (exigido)	Gestor Financeiro	Apresentar o relatório final de IVA ao gabinete indicado no Acordo Cooperativo, na cláusula Relatórios de Impostos Estrangeiros. O relatório engloba os impostos pagos e reembolsados até ao final da adjudicação, de acordo com as condições do acordo.
Final do ano fiscal após o encerramento da adjudicação	Apresentar a auditoria final (exigido)	Auditor	Efectuar uma auditoria final que cubra o último ano da adjudicação. Pode ser efectuada simultaneamente com o final do ano fiscal da organização, e pode ser apresentada como qualquer outra auditoria, de acordo com as condições estabelecidas no acordo.
3 anos após a apresentação do relatório financeiro final	Manutenção de registos (exigido)	Gestor Financeiro	Manter todos os registos contabilísticos referentes à adjudicação durante pelo menos três anos após a apresentação do relatório financeiro final. O USG reserva-se o direito de efectuar auditorias à organização e ao(s) subrecipiente(s) em qualquer altura durante esses três anos.

Figura 41 - Actividades Essenciais de Encerramento numa Perspectiva de Desenvolvimento Organizacional

Gestão do Programa	Recursos Humanos	Gestão Financeira
<ul style="list-style-type: none"> Fazer os subrecipientes e/ou parceiros participarem no debate das opções de encerramento e no acordo quanto à via a seguir (encerrar o projecto ou procurar alternativas). Comunicar os processos de encerramento a todos os interessados importantes, incluindo o governo anfitrião. Reduzir ou terminar todas as actividades do programa Remover dísticos e outra documentação das instalações dos subrecipientes e/ou parceiros. Verificar a aceitação dos documentos finais do projecto pelo AOTR. Fazer o balanço com os responsáveis superiores e o principal pessoal no terreno das lições aprendidas. Terminar o arquivamento de todos os registos finais do projecto em formatos em que os dados e informações originais não possam ser alterados. Se necessário, tratar do armazenamento fora das instalações de todos os registos do projecto pelo tempo requerido pelo departamento financiador e pelo governo anfitrião. Apresentar o relatório final de desempenho ao DEC (http://dec.usaid.gov). 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar lista do pessoal dispensado. Colaborar com o pessoal principal sobre a transição de empregos, conforme necessário. Fazer modificar os contratos para reflectirem a data de encerramento (especialmente em caso de prorrogação). Planear a dispensa adequada do pessoal e efectuar todos os respectivos pagamentos cumprindo a legislação laboral local. Assegurar a liquidação de adiantamentos ao pessoal pendentes. Apagar as informações importantes permanentemente dos computadores/telemóveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Rescindir arrendamentos conforme adequado e obter os depósitos se aplicável. Gerir o encerramento dos escritórios/instalações. Notificar os prestadores de serviços e/ou fornecedores do final dos serviços e da data de saída prevista. Concluir os documentos, pagamentos, etc. dos consultores. Comprovar o pagamento final dos abastecimentos. Assegurar a cobrança dos pagamentos por cheque antes do encerramento da conta bancária. Encerrar a conta bancária do projecto. Apresentar o relatório financeiro final.

7 Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização



Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização

7.1 Resumo

7.2 Começar

- 7.2.1 O Que é o Reforço da Capacidade Institucional?
- 7.2.2 Avaliação da Actual Capacidade Institucional de uma Organização
- 7.2.3 Quem Deve Dirigir o Processo de Avaliação?
- 7.2.4 Cinco Sugestões para Desenvolver a Capacidade Institucional da Organização

7.3 Efectuar a Avaliação Organizacional

- 7.3.1 Avaliação da Capacidade Institucional da Organização
 - 7.3.1.1 Recursos Adicionais On-line de Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização
- 7.3.2 Analisar os Activos Organizacionais
 - 7.3.2.1 Conselho de Administração e Boa Governação como Activos
 - 7.3.2.2 Inventário de Activos Organizacionais
- 7.3.3 Actividades de Inventário
 - 7.3.3.1 Lista de Desejos de Actividades

7.4 Guia dos Sistemas e Estruturas Necessários para o Sucesso

- 7.4.1 Definir os Objectivos de Desenvolvimento da Capacidade Institucional e Criar um Plano de Acção

7.5 Sumário e Referências

7.1 Resumo

Quer se tenha recebido adjudicações da USAID, se trabalhe como sub-adjudicatário na adjudicação de outra organização ou nunca se tenha recebido financiamentos da USAID, as organizações podem atingir os seus objectivos concentrando-se em princípios orientadores comuns e criando os sistemas e estruturas necessários para os apoiar na concessão actual e em futuras oportunidades.

Passar Para a Frente

- ▶ Cinco Sugestões para Desenvolver a Capacidade Institucional
- ▶ Avaliação Organizacional
- ▶ Boa Governação
- ▶ Sistemas e Estruturas Necessários para o Sucesso
- ▶ Criação do Plano de Acção de Reforço da Capacidade Institucional

O desenvolvimento da organização, a competência técnica, a programação de qualidade e a expansão não se atingem automaticamente. A maioria das organizações trabalham para realizar as suas missões utilizando uma infra-estrutura sistemática de desenvolvimento organizacional que inclui:

- **Efectuar Avaliações Organizacionais** - Analisar as actividades, estruturas, recursos e capacidades actuais da organização.
- **Estabelecer Prioridades de Capacidades Necessárias** - Criar um plano de desenvolvimento organizacional.
- **Concentrar-se no Planeamento Estratégico a Longo Prazo** - Definir o que a organização espera alcançar no futuro (ver [capítulo 8](#)).

Este capítulo contém informações e um conjunto de actividades de avaliação que podem ajudar as organizações a uma melhor compreensão das suas políticas e sistemas administrativos, financeiros e de gestão ([7.3.1](#)). As avaliações não são obrigatórias, mas muitas organizações optam por realizá-las durante o arranque e depois anualmente. Caso se decida efectuar uma auto-avaliação da organização, este capítulo fornece orientações sobre como analisar os activos da organização, como o financiamento, a reputação e as competências ([7.3.2](#)), bem como as actividades e os serviços prestados ([7.3.3](#)). No seu conjunto, estas informações vão ajudar a criar um plano de desenvolvimento da capacidade institucional ([7.4.1](#)), que vai permitir à organização executar mais eficazmente os seus programas e servir as comunidades com quem trabalhe.

Objectivos

- Determinar quais os sistemas e estruturas que a organização deve ter para ser elegível para financiamentos da USAID ou outros e para alcançar os seus objectivos.
- Descobrir o potencial da organização através de uma melhor compreensão das suas capacidades e activos exclusivos.
- Analisar as actividades e os serviços prestados pela organização para responder melhor às necessidades dos utentes.
- Unir a organização em torno de uma missão, metas e objectivos comuns e de um plano de acção

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Aquisição** - Compra ou contrato efectuado pelo USG para obter qualquer coisa para ser utilizada por si. Inclui produtos, mercadorias e serviços.
- **Desenvolvimento da Capacidade Institucional** - Reforço da capacidade da organização para se gerir e realizar a sua missão eficazmente.
- **Governação** - O processo de fornecimento de visão geral, direcção, objectivos e supervisão a uma organização através de uma estrutura - o Conselho de Administração - separada da gestão corrente da instituição.
- **Gestão** As operações correntes da organização.
- **Termos de Referência** - Disposições que descrevem os objectivos e a estrutura de um projecto, normalmente criadas durante as fase iniciais da gestão do projecto.

7.2 Começar

Em todo o mundo, há milhares de ONGs que respondem a vários problemas políticos, económicos e sociais. Essas ONGs vão desde pequenos grupos de voluntários comunitários e organizações religiosas até organizações regionais e internacionais. Se algumas têm pessoal a tempo inteiro e asseguram importantes financiamentos de doadores, outras funcionam com orçamentos curtos, apoiando-se nos voluntários e nos esforços dos líderes comunitários que as apoiam. Este tipo de organizações pode identificar carências importantes nas suas comunidades, mas têm recursos muito limitados para as enfrentar. Frequentemente limitadas pela falta de fundos, pessoal e liderança, tais organizações conseguem já responder a algumas necessidades, mas podem pretender alargar os seus serviços ou objectivos para servirem melhor os utentes e

alcançarem resultados duradouros. Para o fazer, têm de reforçar a sua capacidade institucional.

7.2.1 O Que é o Reforço da Capacidade Institucional?

O reforço da capacidade institucional é um processo estruturado de melhoria da eficiência e da eficácia da organização para alcançar os seus objectivos e fornecer serviços de qualidade, através do reforço das suas capacidades técnicas e organizacionais.

Mais especificamente, o reforço da capacidade institucional visa:

1. *Construir uma organização mais forte e sustentável*, incluindo o estabelecimento de estruturas organizacionais formais ou sistemáticas e o desenvolvimento e implementação de planeamento e estratégias a longo prazo.

2. *Melhorar as capacidades e os sistemas administrativos e de gestão de programas*, incluindo o estabelecimento de um sistema contabilístico sólido, melhorando os processos de planeamento e gestão de projectos, ou recrutando um especialista de M&E.

3. *Reforçar as competências técnicas*, através do recrutamento ou formação do pessoal ou de voluntários em concepção e planificação de programas, boas práticas e outras áreas similares.

Este capítulo fornece três formas de ver a organização, primeiro através da análise dos seus sistemas, políticas e processos, segundo concentrando-se nos seus activos (não apenas financeiros), e terceiro analisando as suas actividades e/ou serviços. Cada perspectiva fornece diferentes percepções das forças e dificuldades da organização. Estas perspectivas fornecem os pontos de partida para ajudar a criar um Plano de Desenvolvimento da Capacidade Institucional (ver Figura 42).

Figura 42 - Elementos de um Plano de Acção de Reforço da Capacidade Institucional e Organizacional



7.2.2 Avaliação da Actual Capacidade Institucional de uma Organização

O primeiro passo é analisar detalhadamente os sistemas, os activos e as actividades da organização e fazer a pergunta "Onde estamos agora?" Há várias acções que a organização pode realizar para responder a esta pergunta. No entanto, determinar o que fazer é difícil, porque muitas vezes as organizações não sabem quais os melhores sistemas para as tarefas a realizar, salvo se efectuarem uma lista de confirmação de requisitos e avaliarem os seus sistemas relativamente a essa lista.

Mais tarde, quando a organização estiver pronta, pode perguntar "Onde pretendemos ir a partir daqui?" Há novos serviços aos utentes ou novas áreas em que devemos entrar?" Para responder a estas perguntas, a organização necessita de um plano. O planeamento estratégico é o processo de criação de uma ponte que ligue as actividades actuais e o financiamento a uma perspectiva e a um plano a longo prazo. [O capítulo 8](#) do *Guia* apresenta um quadro para a realização do processo de planeamento estratégico.

7.2.3 Quem Deve Dirigir o Processo de Avaliação?

A primeira decisão fundamental a tomar é decidir quem vai promover o reforço da capacidade institucional em geral. Uma das opções é o recurso a um perito externo. Utilizar um consultor para efectuar a avaliação tem várias vantagens. Em condições ideais, um bom consultor tem uma visão objectiva da organização, traz conhecimentos daquilo que outras organizações fizeram em situações idênticas, e ajuda a recorrer a uma rede de outros peritos que podem ajudar. Também ajuda os responsáveis da organização a libertarem-se para se concentrarem nas suas responsabilidades principais. Apesar disto, o processo pode também ser gerido eficazmente no seio da organização pelo pessoal, especialmente se não houver recursos financeiros disponíveis para pagar aos consultores.

7.2.4 Cinco Sugestões para Desenvolver a Capacidade Institucional da Organização

1. Criar uma força-tarefa de reforço da capacidade institucional.

Uma pessoa só não chega para reforçar e expandir uma organização. Criar uma equipa especial para ajudar a definir objectivos e executar um plano de reforço da capacidade institucional melhora as hipóteses de sucesso. Deve-se ser imaginativo na constituição desta equipa. Aconselha-se o recrutamento de representantes competentes das comunidades servidas e ainda de voluntários, de membros do pessoal de várias delegações (se existirem), e alguns membros do Conselho de Administração.

2. Estabelecer prioridades, estabelecer objectivos alcançáveis e fazer primeiro o que é simples.

Com o reforço da capacidade institucional, é importante separar o trabalho que se pode fazer do que se tem de fazer. Deve-se estabelecer objectivos concentrados no que tem de ser feito, e verificar se esses objectivos são exequíveis. Se o arranque for penoso, devem-se efectuar primeiro algumas tarefas simples. O impulso fornecido por pequenos progressos pode ajudar a galvanizar a organização para assumir maiores desafios.

3. Reservar tempo de reforço da capacidade institucional.

Algumas organizações mais pequenas mal têm o pessoal ou os recursos necessários para responder às exigências existentes de prestação de serviços. Assim, quando é que há tempo para actividades de reforço da capacidade institucional? Deve-se reservar um tempo determinado para tratar do reforço organizacional. Tanto pode ser umas horas por semana como um dia por mês. O investimento em tempo gasto agora vai ter retorno mais tarde.

4. Envolver toda a organização.

As mudanças nas organizações podem causar ansiedade. O pessoal pode interrogar-se, "Será que com o novo sistema contabilístico vamos perder o emprego?" ou "Será que estes novos esforços nos vão desconcentrar daquilo que achamos que é importante?" Uma das formas de lidar com essas preocupações é envolver toda a organização no esforço de a reforçar e expandir. São essenciais comunicações em reuniões do pessoal, exercícios especiais de equipa e o estabelecimento de formas claras para a participação dos funcionários.

5. Mobilizar recursos livres e oportunidades de financiamento.

Há em curso numerosos esforços para desenvolver a capacidade institucional das organizações para que possam prestar serviços de qualidade nos locais em que são necessários. Há recursos gratuitos on-line (por exemplo, www.NGOConnect.Net), redes de ONGs e até oportunidades de subsídios para ajudar a alargar os esforços de reforço da capacidade institucional das organizações. Os actos de se investigarem ferramentas, de se criarem redes e de se solicitar subsídios são, em si próprios, reforços da capacidade institucional, e podem despoletar acções para se alcançarem os objectivos de reforço da capacidade institucional da organização. Também pode ser possível identificar outras ONGs da comunidade com necessidades semelhantes para se juntarem recursos de formação para se colmatarem essas carências.

7.3 Efectuar a Avaliação Organizacional

7.3.1 Avaliação da Capacidade Institucional da Organização

Uma avaliação da capacidade institucional é um processo para se identificarem as forças e fraquezas actuais de uma organização. Ela permite ter um instantâneo das estruturas, políticas, sistemas e processos que sustentam a organização e usá-lo para ajudar a criar uma lista de actividades que constituam o plano de acção de reforço da capacidade institucional específico dessa organização.

Ao efectuar uma avaliação típica, a organização analisa as suas áreas de acção, inscritas na Figura 43. Esta baseia-se numa ferramenta de avaliação e pode ajudar a efectuar uma primeira abordagem à saúde da organização. A resposta às perguntas deve fornecer uma imagem relativamente clara dos sistemas e estruturas actualmente existentes, e ainda sugestões de onde pode haver lacunas.

As avaliações devem ser repetidas um ano depois para determinar se a capacidade das organizações mudou e para se identificarem novas lacunas e estratégias para se continuar a reforçar a eficácia e a eficiência das mesmas.

7.3.1.1 Recursos Adicionais On-line de Avaliação e Desenvolvimento da Capacidade Institucional da Organização

Para além de instrumentos de avaliação centrados no reforço institucional, financeiro e administrativo das organizações, Há ferramentas que se concentram em outros aspectos da acção, como o desempenho de programas, as áreas de programação técnica e a monitorização. A maioria pode ser configurada para corresponder às necessidades específicas de cada organização. As melhores ferramentas são usadas de forma participativa, e as avaliações são realizadas como exercícios de equipa. A chave está em obter uma vasta gama de participações e de opiniões e em orientar essas ideias para um plano de acção que possa ser apoiado por todos.

Figura 43 - Lista de Verificação de Avaliação da Capacidade Institucional

1. Governação

- ✓ Há uma declaração de missão ou de objectivos? Há metas e/ou objectivos estratégicos? Estão escritos e foram transmitidos a todo o pessoal?
- ✓ Existe um Conselho de Administração? Os seus membros reúnem-se regularmente? Com que objectivos? Eles possuem qualquer tipo de limites de referência escritos? Há um organograma com as ligações hierárquicas?
- ✓ Possui-se estatuto legal para se operar no país onde se está a trabalhar?
- ✓ A organização está registada junto do ministério ou do departamento governamental adequado?
- ✓ Existe algum plano de sucessão?

2. Administração

- ✓ Há políticas, procedimentos e sistemas operacionais documentados?
- ✓ Há políticas e procedimentos para viagens?
- ✓ Quais são os procedimentos documentados para aquisições? Será que cumprem os padrões do USG?
- ✓ Há sistemas de controlo dos bens financeiros?
- ✓ Há algum plano de diferenciação e marcas?

3. Recursos Humanos

- ✓ Há cadernos de encargos escritos para cada elemento do pessoal?
- ✓ Há políticas de recrutamento e retenção?
- ✓ Há qualificações definidas para cada cargo?
- ✓ Há algum manual de políticas de pessoal?
- ✓ Há políticas para a gestão do desempenho e do tempo do pessoal?
- ✓ Há algum responsável pelo pessoal e documentação do historial salarial?
- ✓ Há alguma directiva sobre salários e regalias do pessoal?
- ✓ Qual é o papel dos voluntários e dos internos?
- ✓ Existe algum manual do funcionário que tenha sido distribuído pelo pessoal?

4. Gestão Financeira

- ✓ Há algum sistema contabilístico em funcionamento?
- ✓ Há políticas de contabilidade?
- ✓ Existe alguma directiva e sistema de aquisições?
- ✓ São regularmente efectuados relatórios da situação financeira?
- ✓ Existe alguma estratégia ou plano de angariação de fundos?

- ✓ Há algum plano para gerar custos comparticipados integradas no projecto?
- ✓ São efectuadas auditorias regularmente?

5. Gestão Organizacional

- ✓ Existe algum plano estratégico?
- ✓ Existem estratégias para a criação de planos de trabalho?
- ✓ Como são tratadas as mudanças na gestão?
- ✓ Como se gerem os conhecimentos?
- ✓ Como se faz participar os interessados?
- ✓ Como são tratadas as evoluções de novas oportunidades?

6. Gestão de Programas/Projectos

- ✓ São cumpridos os princípios de custos A-122?
- ✓ Se existirem subrecipientes, que sistemas existem para gerir essas organizações?
- ✓ Que documentação foi efectuada para os relatórios técnicos?
- ✓ Que articulações existem para os utentes com serviços de outras organizações (reencaminhamentos)?
- ✓ Como é que a comunidade participa no projecto?
- ✓ Que consideração é prestada à cultura e ao género?

7. Gestão de Desempenhos do Projecto

- ✓ Qual é a situação da implementação do actual projecto?
- ✓ Quais são os procedimentos existentes para supervisão no terreno?
- ✓ Quais os padrões de qualidade de serviços aplicados pela organização?
- ✓ Quais são as orientações de supervisão para assegurar que se alcança a qualidade do programa?
- ✓ Há algum plano de monitorização e avaliação?
- ✓ Como se determinam as garantias de qualidade dos serviços a prestar?
- ✓ Quem participa nas comunicações oficiais dentro da organização?
- ✓ O pessoal participa no processo de tomada de decisões?

8. Liderança e Dinâmica de Equipa

- ✓ Que tipo de gestão possui a organização, e como é que isso influencia o funcionamento da mesma?

A Figura 44 contém vários recursos de avaliação organizacional disponíveis on-line. Embora não se trate de uma lista definitiva, os seus recursos podem orientar as organizações através do processo.

Figura 44 - Recursos On-line de Reforço da Capacidade Institucional e Organizacional

Ferramentas e Recursos	Descrição
Recursos de Reforço da Capacidade Institucional (http://www.ngoconnect.net)	Uma grande variedade de recursos sobre tudo, desde orçamentação até governação organizacional, compilados pelo CAP no site da internet NGOConnect
Institutional Development Framework (Quadro de Desenvolvimento Institucional) (IDF) http://www.ngoconnect.net/cap-idf	Uma série de módulos on-line para ajudar as ONGs a avaliarem a sua capacidade institucional
Centro de Recursos Pact (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)	Uma selecção de recursos para o desenvolvimento da capacidade institucional
Recursos Impact Alliance (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)	Uma comunidade on-line que apoia as organizações nos seus esforços de reforço da capacidade institucional. O site abrange recursos sobre vários assuntos
The Manager http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm	Publicação trimestral de Ciências de Gestão da Saúde que fornece aos profissionais de saúde e outros informações e ferramentas práticas de que necessitam para gerir programas. As edições on-line estão actualmente em inglês, mas estarão no futuro também em francês, espanhol e português
Management Accounting for Non-Governmental Organizations (Gestão Contabilística para ONGs) (MANGO) http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp	Um site da internet que disponibiliza recursos de alta qualidade, formação e oportunidades de intercâmbio para ajudar o pessoal das ONGs e os consignatários a melhorarem a sua capacidade de gestão financeira

7.3.2 Analisar os Activos Organizacionais

O objectivo de se inventariarem os activos da organização é ter uma nova perspectiva sobre os seus recursos, que são os pilares que lhe possibilitam cumprir a sua missão. Os activos incluem o pessoal, as competências, os conhecimentos, os recursos financeiros, os relacionamentos, a cobertura geográfica e a capacidade de estabelecer ligação com as pessoas das comunidades servidas.

7.3.2.1 Conselho de Administração e Boa Governação como Activos

Um dos principais activos das organizações é o seu Conselho de Administração. Este órgão, necessário na maior parte dos países para permitir às ONGs que se registem e funcionem legalmente, tem sobretudo funções de supervisão, mas os seus membros também podem funcionar como patronos e

angariadores de fundos das organizações. Nas ONGs, o Conselho de Administração é normalmente composto por voluntários e deve estar separado da gestão e do pessoal da organização. Pode incluir líderes comunitários, representantes de grupos beneficiários, fundadores da organização e doadores privados. Não deve abranger membros da equipa de gestão nem outro pessoal remunerado da organização. Em geral, reúne-se regularmente com o Director Executivo da organização e com a equipa de gestão para analisar os progressos. A sua missão principal é a supervisão da organização, incluindo confirmar que ela cumpre a sua missão, respeita os seus valores e mantém a viabilidade para o futuro.

Governança é o processo de fornecimento de visão geral, direcção, objectivos e supervisão a uma organização através de uma estrutura - o Conselho de Administração - separada da gestão corrente dessa organização.

Gestão, por outro lado, envolve as operações correntes da organização.

As organizações são governadas de formas diferentes. Alguns Conselhos de Administração reúnem-se frequentemente, sobretudo quando as organizações são jovens ou sofrem mutações difíceis. Outros são mais desprendidos e reúnem-se trimestralmente ou anualmente para analisar os relatórios financeiros e de desempenho e para estabelecer objectivos para o ano seguinte.

Embora não se trate de uma lista exhaustiva, o Conselho de Administração é essencialmente responsável por:

- Definição das expectativas para a organização através de:
 - definição e defesa dos objectivos, da missão e dos valores;
 - definição ou ajuda na definição de orientações (por exemplo, ajuda à criação/aprovação do plano estratégico a longo prazo, aprovação de planos de trabalho anuais); e
 - criação e/ou aprovação das políticas da organização.
- Delegação de poderes através de:
 - selecção, supervisão e apoio ao Director Executivo (CEO) da organização.
- Verificação dos desempenhos através de:
 - confirmação da observância dos documentos constituintes (por exemplo, estatutos);
 - controlo do cumprimento da legislação e da regulamentação; e
 - manutenção da supervisão fiscal adequada.

Os membros do Conselho de Administração podem servir de imagem pública da ONG, falando em nome da organização. Podem também angariar fundos para a organização através de doações directas ou da recolha de apoios de outras fontes. (Para mais informações sobre recolhas de fundos, ver [capítulo 9](#), “Procurar Financiamentos Futuros”).

A equipa de gestão da organização recebe a sua autoridade do Conselho de Administração. Isso ajuda a assegurar que ela seja responsável perante os doadores, os líderes comunitários e os beneficiários. Recebe igualmente orientações gerais do Conselho de Administração através do estabelecimento dos objectivos anuais e dos planos estratégicos a longo prazo.

A gestão é responsável pela implementação corrente das políticas, dos procedimentos e das actividades para a prossecução dos objectivos da organização. Nelas se incluem:

- comunicação de expectativas - missão, estratégia, políticas - a todo o pessoal;
- gestão das operações correntes e da implementação de programas para o cumprimento das expectativas; e
- apresentação de resultados ao Conselho de Administração.

É fundamental distinguir as responsabilidades do Conselho de Administração das da gestão. Quando as funções estão claramente definidas, as organizações têm maior capacidade de acção e de resposta às necessidades dos utentes, beneficiários e outros interessados, de prestação de programas de qualidade e de cumprimento da legislação e da regulamentação.

Caso uma organização tenha dificuldade em encontrar o equilíbrio certo, deve consultar os seus estatutos ou outros documentos constituintes, os limites de referência do Conselho de Administração e as descrições de funções do pessoal superior de gestão para verificar como estes parâmetros estão definidos. Se essas fontes não forem esclarecedoras, será o Conselho de Administração a ter de definir as responsabilidades e os procedimentos de forma mais precisa. Afinal de contas, faz parte da governação - que é uma das responsabilidades do Conselho de Administração - assegurar que as estruturas e as funções organizacionais sejam claramente definidas.

A avaliação da capacidade organizacional ([7.3.1](#)) debatida neste capítulo é um processo que deve ser iniciado pela equipa de gestão com a aprovação e sob a supervisão do Conselho de Administração. Sempre que possível, o Conselho de Administração pode envolver-se em algumas ou em todas as actividades. Se não existir Conselho de Administração ou órgão equivalente na organização, isso deve ser resolvido antes de se iniciarem as actividades de reforço da capacidade institucional. Há vários recursos on-line que ajudam a estabelecer as estruturas de governação das organizações.

7.3.2.2 Inventário de Activos Organizacionais

Para este exercício, deve ser visitada a sede, os locais dos projectos e todos os outros em que a organização opere. A começar pelas categorias abaixo, deve-se falar com o pessoal, os voluntários e outros e registar os recursos que se vê que fazem a organização funcionar. Se várias pessoas da organização participarem neste exercício, cada uma deve criar uma lista separada, reunindo-se tudo no fim para comparar os resultados.

Deve-se ter em conta as seguintes categorias de activos da organização:

- **Pessoal** - Tanto funcionários como voluntários, incluindo o Conselho de Administração. Quem são? O que fazem? Como percebem e cumprem as suas funções? Há quanto tempo estão na organização?
- **Equipamentos** - Computadores, materiais de escritório, automóveis e outros artigos importantes. Onde ou como foram adquiridos? Alguns foram doados?
- **Espaços** - Todos os imóveis utilizados - edifícios, espaços de escritório, locais de reunião, clínicas, jardins comunitários... Pertencem à organização ou às comunidades? Foram arrendados ou doados?
- **Competências** - Que tipo de educação formal receberam os funcionários, quer através da escolaridade, quer através de seminários acelerados? Quais as competências que as pessoas possuem, mesmo que não as usem nos seus cargos actuais? Há algum bom jardineiro, um bom mecânico ou alguém que tenha jeito para trabalhar com computadores?
- **Financiamento e Receitas** - O dinheiro, ou a falta dele, é frequentemente a maior barreira entre o que a organização quer fazer e o que pode fazer. Quais são as fontes de receitas ou de financiamento da organização? Há dinheiro no banco? Quais são as opções que a organização tem para obter mais fundos? Ela pode financiar algumas acções de reforço da capacidade institucional com fundos próprios ou tem de obter mais fundos antes de avançar?
- **Relacionamentos e Reputação** - Que relacionamentos possui a organização com os líderes locais e regionais? Que relacionamentos possui a organização com outras ONGs da comunidade ou da região, ou com empresas e actividades privadas? Tem quaisquer relacionamentos existentes com doadores? Mais importante ainda, qual é a sua relação com as comunidades que serve? Qual é a reputação da organização? O bom nome e os relacionamentos da organização nem sempre são fáceis de quantificar, mas trata-se de um ponto que não deve ser desvalorizado.

- **Conhecimentos e Experiência** - Deve-se ter em conta a experiência e os conhecimentos especiais que o pessoal da organização, incluindo os membros do Conselho de Administração, possam ter. Este ponto é ligeiramente diferente do das "competências". A experiência da organização consiste nas lições recebidas por ela sobre a comunidade e os seus membros, a cultura, as tradições, etc.
- **Missão** - Por vezes, o que une as pessoas numa comunidade é a crença numa missão comum. Para alguns, essa crença é a fé religiosa, enquanto para outros podem ser os laços comunitários, o orgulho nacional ou o patriotismo. Uma forte crença na missão é um grande motivador para se fazerem as coisas, que pode muitas vezes ser mais forte que o dinheiro.

7.3.3 Actividades de Inventário

Após passar em revista os sistemas, as políticas, os procedimentos e os activos da organização, chega o momento de analisar as suas actividades. Enquanto o plano de avaliação e acção organizacional (7.4.1) fornece um projecto para se melhorarem as operações actuais da organização, o plano estratégico define a orientação programática geral a assumir por ela. Ao elaborar o plano estratégico, a organização olha para o que está a fazer e interroga-se sobre o que pretende fazer no futuro.

As organizações podem começar por um simples inventário: por exemplo, para cada actividade, registar quem participa, com que periodicidade se realiza, quanto tempo demora, quais os custos inerentes e como se avaliam os seus resultados. Pode-se calcular o tempo gasto pela organização em cada área, e não é necessário incluir todos os detalhes. O objectivo é a obtenção de uma panorâmica geral do que a organização faz actualmente. É apresentado um exemplo na Figura 45.

Figura 45 - Exemplo de Lista de Actividades Organizacionais

Actividade	Quem	Com que Frequência	Quanto Tempo	Custos	Crítérios de Avaliação
Angariação de Fundos	Director Executivo	Mensalmente	2 a 3 dias/mês	Sem custos directos	<ul style="list-style-type: none"> Número de Concursos Públicos em que se participou Montante em US\$ angariado
Visitas Domiciliárias de Cuidados Paliativos	Voluntários	Diariamente	30 minutos por visita	Estojo de assistência domiciliária, transportes	Número de lares visitados mensalmente
Formação de Voluntários	Gestor de Formação	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> 5 dias de formação 10 dias de planeamento, tempo de preparação e avaliação pós-formação 	Suportes de formação, instalações para reuniões, refrescos para os voluntários	Número de voluntários formados

7.3.3.1 Lista de Desejos de Actividades

Frequentemente, as organizações não têm tempo para fazerem tudo o que pretendem, nem sabem sempre o que tem de ser feito. Após a conclusão da lista das actividades actuais, deve-se criar uma lista semelhante com o que se pretende ou tem de fazer e para o que não se tem actualmente tempo ou recursos.

Deve-se começar pelas seguintes perguntas:

- Quais os serviços de que os utentes necessitam para além dos que já prestamos?
- Que outras actividades fazem as outras organizações que se poderiam integrar nos nossos programas? Por que razão as queremos integrar? Elas são coerentes com a nossa missão e objectivos?
- Que actividade quisemos durante muito tempo implementar mas tivemos de adiar por causa de outros assuntos mais prementes?

- Quais foram os problemas de gestão administrativa com que não lidámos adequadamente?

À medida que se elenca cada actividade, deve-se pensar em quando se gostaria de iniciar caso existissem recursos e tempo. Determinada actividade é necessária urgentemente? É necessária dentro de poucos meses ou é apenas algo que seria agradável fazer-se?

Finalmente, para cada actividade, deve-se indicar o que seria necessário para a realizar (por exemplo, fundos, formação ou pessoal) conforme na Figura 46. Se for determinado que há várias coisas que impedem a organização de avançar, deve-se tentar averiguar se há alguma barreira especial que as justifique. Deve-se ter em conta como a falta de certos activos pode afectar a capacidade para avançar. No futuro, efectuar este relacionamento pode ajudar a estabelecer prioridades para o próximo passo. (Para mais informações sobre obtenção de fundos para a aquisição de activos essenciais, ver [capítulo 9](#).)

Figura 46 - Exemplo de Lista de Actividades e Materiais Necessários

Actividade	Quando é que é necessário?	Quanto tempo demora?
Actualizar o sistema contabilístico	Urgente	Novo software e formação
Implementar programa de Aconselhamento e Testagem Voluntária (ATV)	Próximos 3 a 6 meses	Financiamento e estojo de despistagem para formação, voluntários e pelo menos um funcionário profissional
Formar voluntários para utilizarem estojo de despistagem domiciliária TB/HIV	6 a 12 meses	Assistência técnica, estojo de despistagem domiciliária TB/HIV

7.4 Guia dos Sistemas e Estruturas Necessários para o Sucesso

Anteriormente, fez-se a lista das actividades actuais (7.3.3) e das potenciais e futuras (7.3.3.1), bem como dos recursos que a organização tem disponíveis. Nesta secção, vai-se comparar esse quadro com o quadro genérico dos sistemas e estruturas básicos de que uma organização necessita para triunfar. Isto vai ajudar a organização a reflectir sobre as lacunas que tem de colmatar para gerir com sucesso programas financiados pela USAID ou por outros doadores.

7.4.1 Definir os Objectivos de Desenvolvimento da Capacidade Institucional e Criar um Plano de Acção

A etapa final da avaliação da organização é reunir todo o precioso trabalho já realizado e comparar as actividades, os activos e a capacidade organizacional actual com os objectivos para o futuro, para se tentarem identificar lacunas e estabelecer prioridades para os próximos passos. O resultado deve ser a criação de um plano de reforço da capacidade institucional para a organização.

A tarefa mais difícil na elaboração deste plano é o estabelecimento de prioridades. A melhor forma de se ajudar a resolver diferenças de opinião é fazer a equipa recentrar-se na missão da organização. Uma declaração de missão ou de objectivos bem contruída pode ajudar a todos na organização compreenderem as prioridades gerais e explicar porque é que os recursos são atribuídos para se alcançarem essas prioridades.

Estabelecer Objectivos de Reforço da Capacidade Institucional

Em conjunto com a força-tarefa de reforço da capacidade institucional, deve-se rever a lista de problemas para esse reforço criada durante a avaliação organizacional (7.3). A seguir, devem-se debater as questões seguintes com o pessoal, e até, se possível, com os utentes:

1. Tendo em conta o trabalho que se está a fazer (7.3.3), o que é que não se está a fazer bem? O que é que impede que se executem melhor essas actividades? Será falta de fundos, de formação, de pessoal ou outra coisa?
2. As actividades inscritas na lista de desejos (7.3.3.1) são prioridades a curto ou a longo prazo? Se fosse necessário escolher um ou dois aspectos mais importantes, quais seriam? O que é necessário para concretizar essas prioridades?
3. Tendo em conta o inventário de activos (7.3.2.2), como é que os recursos e capacidades actuais se adequam às necessidades dos programas? É possível realizá-los com os recursos existentes, ou é necessário colmatar lacunas antes?

A análise deve identificar várias coisas diferentes em que trabalhar. Se houver mais de cinco, pode haver necessidade de estabelecer prioridades. Se o plano de reforço da capacidade institucional for muito maior que isso, pode ser muito difícil aplicá-lo. Deve-se começar com objectivos reduzidos e deixar o resto da lista para mais tarde. À medida que se atinjam os primeiros objectivos, será possível passar para os seguintes.

Deve-se escolher um ponto prioritário e estabelecer uma declaração de objectivos específica que estipule o que se pretenda fazer e determine um prazo - por exemplo, "Criar um sistema funcional de recrutamento e gestão de voluntários no prazo de seis meses".

Depois, deve-se nomear um responsável por cada objectivo, mas não esperar que essa pessoa faça todo o trabalho. De facto, muitos podem contribuir para esse esforço, mas esse elemento será o responsável por impulsionar, monitorizar os progressos e comunicá-los ao resto da equipa.

Decomposição de Objectivos em Tarefas Específicas

O que é que é necessário fazer-se para se atingir cada objectivo? Para cada acção ou tarefa, deve-se pensar em que recursos (dinheiro, pessoal, etc.) são necessários para a realizar. Depois, deve-se calcular o tempo necessário para a execução. Não é necessário fazê-lo de forma absolutamente exacta; se não houver certezas, deve-se tentar adivinhar o melhor possível. É sempre possível reajustar mais tarde as estimativas.

Se o tempo necessário para a conclusão de cada tarefa de um objectivo for ultrapassado, ainda é possível atingir esse objectivo dentro do prazo originalmente previsto? Se não, convém reajustar o objectivo ou descobrir formas para realizar as tarefas mais rapidamente.

Documentar o Plano de Acção

Deve-se elaborar um documento, folha de cálculo ou plano de projecto como o da Figura 47:

Figura 47 - Exemplo de Plano de Acção

Objectivo n.º 1: Recrutar 10 novos voluntários na comunidade no prazo de três meses.			
Responsável: Mary			
	Tarefa	Recursos	Momento
1	Definir funções dos voluntários	coordenador de voluntários	dois dias
2	Editar e imprimir folhetos	papel	um dia
3	Realizar promoção do trabalho voluntário no mercado local	todos os membros do pessoal	um dia (tem de ser dia de funcionamento do mercado)
4	Realizar reunião com os potenciais voluntários	coordenador de voluntários	um dia (uma semana depois do dia do mercado)
5	Efectuar a formação dos voluntários	coordenador de formação, suportes de formação	um dia por semana, três semanas seguidas (a começar uma semana depois da reunião com os potenciais voluntários)
6	Levar os voluntários para o terreno para efectuarem visitas supervisionadas aos utentes	voluntários experientes	um dia (uma semana após a formação)
7	Cerimónia de entrega de diplomas aos voluntários	pessoal e voluntários, refrescos	um dia (uma semana depois da conclusão das visitas supervisionadas)

Etapas Seguintes

A força-tarefa de reforço da capacidade institucional deve continuar a reunir-se regularmente para avaliar os progressos. É necessário ser flexível e ajustar os planos conforme necessário. Além disso, é necessário comunicar regularmente com os outros membros da organização e criar oportunidades para a sua participação.

À medida que a organização se informa sobre si própria e reforça a sua capacidade técnica e institucional, o pessoal pode comunicar os seus novos conhecimentos e competências ao(s) Subrecipiente(s) (caso existam). Ao aplicar as lições aprendidas através do seu próprio processo de avaliação e planeamento, o recipiente principal pode ajudar a levar os subrecipientes a identificarem os seus activos, lacunas e prioridades organizacionais.

O reforço da capacidade dos subrecipientes vai ajudá-los a implementar melhor os projectos e a desenvolverem-se como organizações. Pode também reforçar o relacionamento entre os parceiros, com o objectivo de contribuírem para o sucesso mútuo.

Após a organização concluir a sua avaliação, a próxima pergunta a fazer é: "Onde pretendemos ir a partir daqui?" Há novos serviços aos utentes que possamos prestar? Há novas áreas técnicas em que devemos entrar? Para responder a estas perguntas, a organização necessita de um plano. O planeamento estratégico é o processo de criação de uma ponte que ligue as actividades, as capacidades e o financiamento actuais a uma perspectiva e a um plano a longo prazo. [O capítulo 8](#) do *Guia* apresenta um quadro para a realização do processo de planeamento estratégico.

7.5 Sumário e Referências

A gestão de programas financiados pela USAID exige uma base organizacional sólida que corresponda aos requisitos técnicos, administrativos, de relatórios e outros. Isso não significa que a organização tenha de ser perfeita antes de poder assumir tais programas. Implica antes que, para se ser eficaz, é necessário compreender onde existem forças e fraquezas na organização, e estabelecer programas para superar todas as carências críticas.

Simultaneamente, também é importante basear-se nos activos e capacidades exclusivos da organização. Ao se utilizarem os pontos fortes como base, o caminho para a elegibilidade para financiamentos da USAID será muito encurtado, e a capacidade para executar e manter programas será muito melhor. E isso ainda mais se a organização se unir em torno de uma missão e de um plano de acção para avançar.

Referências

- Manual de Governação de ONGs: Grupo de Trabalho da Europa Central e do Leste and Eastern European Sobre Governação Sem Fins Lucrativos http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf
- Perito Analisa Princípios e Procedimentos Eficazes para Organizações Sem Fins Lucrativos <http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2>
- Board Source: Criação de Conselhos de Administração Sem Fins Lucrativos Eficazes <http://www.boardsource.org/>

8 Sustentabilidade



Sustentabilidade

8.1 Resumo

8.2 Começar

- 8.2.1 Planeamento Anual versus Planeamento Estratégico
- 8.2.2 Preparação para o Planeamento Estratégico
- 8.2.3 Doze Perguntas Antes de se Iniciar o Planeamento Estratégico

8.3 Planeamento Estratégico

8.4 Recursos On-line sobre Planeamento Estratégico

8.5 Sumário

8.1 Resumo

Quer a organização seja recém criada, quer seja mais antiga, com um escritório cheio de trabalhadores experientes, planejar para o futuro é essencial, se for pretendido que ela exista por muito tempo. Embora se possa ter a certeza sobre os actuais projectos e fluxos de financiamento, estes tendem a corresponder a um horizonte de curto prazo - um a três anos, e depois tudo se torna mais incerto. Mesmo que se imagine bem o que vai acontecer no futuro, como potenciais adjudicações e oportunidades de parceria, há sempre a possibilidade de tudo mudar - as oportunidades de financiamento podem ou não existir, o pessoal pode sair, ou as necessidades das comunidades servidas podem-se alterar.

Este capítulo define resumidamente o planeamento estratégico e salienta algumas das vantagens que podem ser obtidas com o processo e com o seu resultado: o plano estratégico. Prossegue apresentando uma perspectiva das etapas englobadas pelo planeamento estratégico (8.3), e conclui-se com a apresentação de hiperligações para recursos e ferramentas mais aprofundados. Após a elaboração do plano estratégico, é boa ideia confirmar se ele corresponde ao plano de trabalho anual (capítulo 3) e ao orçamento.

Objectivos

- Determinar se a organização está apta a realizar planeamento estratégico.
- Utilizar o que se descobriu na avaliação de capacidade institucional da organização (capítulo 7) para moldar o processo de planeamento estratégico.
- Percorrer o processo de planeamento estratégico.
- Unir a organização em torno de um plano estratégico que a sustente no futuro.

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Horizonte** - Prazo de tempo contemplado por uma organização no futuro ao preparar um plano estratégico.
- **Planeamento Estratégico** - Processo para a organização determinar o seu rumo ou

estratégia e para tomar decisões relativas à sua prossecução. De acordo com uma adaptação do *Guia no Terreno para Planeamento e Implementação Estratégica Sem Fins Lucrativos*, “De forma simplista, o planeamento estratégico determina para onde a empresa se dirige no próximo ano ou mais, como vai para lá e como sabe se chegou lá ou não”.

- **Plano de Acção** - Uma série específica de etapas que descrevem o que tem de ser feito, como, quando e por quem, para se alcançar um ou mais objectivos. Podem ser usados planos de acção escritos ao nível da organização, do projecto ou da actividade.
- **SWOT** - Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, uma ferramenta de planeamento estratégico que ajuda as organizações a auto-examinarem-se e a examinarem os ambientes externo e futuro em que operem.

8.2 Começar

Como é que o planeamento estratégico ajuda os programas?

O planeamento estratégico ajuda a preparar a organização para o futuro através da criação de uma ponte que ligue as actividades e as adjudicações actuais a objectivos a longo prazo e aos sistemas, recursos e procedimentos necessários para os concretizar. Permite, portanto, ver onde é que a organização se enquadra no âmbito mais largo em que opera. Além disso, o plano dele resultante pode mostrar aos doadores que a organização tem a casa em ordem - sabe para onde vai e como chegar lá.

Porquê Criar um Plano Estratégico?

- ▶ Pode servir como quadro para a tomada de decisões.
- ▶ Pode proporcionar uma base para planeamento mais detalhado ao nível de projecto.
- ▶ Pode servir como roteiro para o futuro e como catalizador de mudanças, bem como de referência para futuros planos estratégicos.

8.2.1 Planeamento Anual versus Planeamento Estratégico

O plano anual tem dados muito precisos (por exemplo, os montantes dos financiamentos recebidos nas datas de início e de fim da adjudicação). O plano estratégico tem frequentemente numerosas variáveis. De facto, uma parte do objectivo de um plano estratégico é determinar e tentar quantificar algumas dessas variáveis.

O planeamento anual concentra-se nas operações, impulsionando assim a organização através do estabelecimento de objectivos concretos e da atribuição ao pessoal de orientações sobre o que tem de ser feito para se atingir os resultados esperados. O planeamento estratégico examina o ambiente externo e a adaptação da organização ao seu ambiente. Embora também implique o estabelecimento de metas, o seu escopo é mais amplo - cobre todos os aspectos da acção da organização - e tem em conta aspectos a mais longo prazo que os que são tratados nos planos anuais. Normalmente, os planos estratégicos abrangem os três a cinco anos seguintes.

8.2.2 Preparação para o Planeamento Estratégico

Como a avaliação da capacidade organizacional ([capítulo 7](#)), o processo de planeamento estratégico deve envolver uma equipa base composta por representantes da gestão, da administração, da área financeira e dos departamentos técnicos da organização, bem como membros do Conselho de Administração. O tempo que demora a concluí-lo depende da dimensão da organização, da natureza da sua liderança, da experiência com planeamento estratégico, da disponibilidade de informações e do empenho no processo. É importante reservar-se tempo para que a organização se concentre no planeamento estratégico. Tanto pode ser umas horas por semana como um dia por mês. O processo no seu todo pode levar apenas um mês ou arrastar-se por um ano.

Antes de se iniciar, há que ponderar o seguinte:

- *Conversar com Outras Organizações.*

Deve-se consultar outras organizações para se saber como elas se deram com os seus planeamentos estratégicos. Deve-se perguntar quem ajudou nos planos, o que correu bem e o que fariam de forma diferente na próxima vez.

- *Ler os Recursos On-line.*

Os recursos on-line, alguns dos quais se apresentam no final deste capítulo, podem não ser suficientes só por si para guiar o processo, mas devem chegar para dar uma boa imagem do que é de esperar. Sugere-se que se encontrem as ferramentas que se pretendem e que depois se faça uma busca na internet por consultores com experiência específica na utilização dessas ferramentas.

- *Fazer o Conselho de Administração Participar.*

O planeamento estratégico é um processo que deve ser realizado pela equipa de gestão com a aprovação e sob a supervisão do Conselho de Administração. O Conselho de Administração pode envolver-se directamente em algumas ou em todas as respectivas actividades.

8.2.3 Doze Perguntas Antes de se Iniciar o Planeamento Estratégico

Embora não exista um momento "certo" para se efectuar planeamento estratégico, a resposta às perguntas da lista de verificação seguinte pode ajudar a decidir quando é que a organização está pronta a avançar.

12 Perguntas para Determinar se a Organização está Pronta a Encetar o Planeamento Estratégico

Fonte: Beryl Levinger*

A organização está pronta a encetar o planeamento estratégico se a resposta a todas as perguntas abaixo for "sim":

1. Há vontade de se trabalhar no sentido de se adequar melhor a organização ao seu ambiente exterior através da análise das seguintes questões:

- O que é que no exterior da organização a afecta positiva ou negativamente (factores externos)?
- Onde é que a organização se encontra agora (avaliação interna)?
- Para onde vai (metas e objectivos estratégicos)?
- Como é que lá vai chegar (actividades)?
- Como se sabe se está no bom caminho (resultados)?
- Qual é o seu plano para agir (orçamento)?

Sim Não

2. Há alta probabilidade de se alcançar consenso quanto às questões seguintes:

- O que é que se espera atingir?
- Em que é que se acredita?
- Quais são os objectivos?
- O que torna a organização diferente ou única?

Sim Não

3. Não há ruína iminente e crise?

Sim Não

4. Há um forte empenho da parte da liderança em iniciar o planeamento estratégico?

Sim Não

5. Há um entendimento comum sobre a natureza do planeamento estratégico entre os interessados da organização?

Sim Não

6. Há algum grupo de pessoas com vontade e capacidade de participar na equipa de planeamento estratégico ?

Sim Não

7. Há acesso a dados que reflectam as tendências - políticas, económicas, sociais e tecnológicas - que afectem os beneficiários, os doadores, os parceiros e os concorrentes da organização?

Sim Não

8. Há acesso a dados que reflectam os níveis de desempenho e recursos actuais?

Sim Não

9. A organização tem capacidade interna para responder aos problemas com novas soluções?

Sim Não

10. Há consenso relativamente ao mandato organizacional dado à equipa de planeamento?

Sim Não

11. Há recursos adequados (incluindo facilitadores internos ou externos à organização), de forma a que a equipa de planeamento possa executar todas as tarefas seguintes:

- Esclarecer qual a missão e os valores organizacionais.
- Identificar os utentes/interessados.
- Avaliar o ambiente externo
- Avaliar o ambiente interno
- Identificar os problemas estratégicos que enfrenta
- Formular estratégias para resolver esses problemas
- Estabelecer uma visão organizacional eficaz para o futuro
- Converter essa visão em planos de actividade, orçamentos e áreas chave de resultados que possam ser monitorizadas.
- Monitorizar o desempenho "real" face ao "esperado".
- Efectuar ajustamentos ao plano.

Sim Não

12. Há acordo quanto ao processo de planeamento/modelo a utilizar?

Sim Não

*Beryl Levinger é Professor Eminente de Gestão Sem Fins Lucrativos no Monterey Institute of International Studies e Director do Center for Organizational Learning and Development do Education Development Center.

8.3 Planeamento Estratégico

Os processos de planeamento estratégico e os respectivos resultados são bons na medida em que forem honestos e úteis, entendendo-se por honestos analisarem objectivamente os factores internos e externos, e por úteis articularem os objectivos específicos e os actos que possam impulsionar o avanço da organização.

Etapa 1. Preparar o Plano: Esclarecer o Mandato e o Objecto de Trabalho

- *Criar uma equipa de planeamento estratégico.*

Para obter adesão e melhorar as hipóteses de que o plano não fique no papel, envolver as pessoas responsáveis pela sua implementação. Fazer uma lista das competências e experiências necessárias em quem vai participar no processo. Convidar uma equipa inter-funcional (representantes dos programas e serviços, gestão e operações, finanças e angariação de fundos e governação) para assegurar que o plano seja elaborado de forma colaborativa e realista.

- *Nomear um responsável interno e/ou contratar um consultor.*

Embora se possa ter no pessoal alguém que possua as competências necessárias para orientar uma equipa ao longo de um exame aprofundado, é frequentemente preferível recorrer a um consultor que não possua quaisquer interesses na organização. Um estranho pode trazer uma visão nova e objectiva da organização e uma perspectiva do que funcionou em outras organizações que enfrentaram problemas semelhantes. Se for decidido que deve ser alguém da organização a dirigir o planeamento estratégico em vez de um consultor, é necessário fazer as seguintes perguntas:

- Essa pessoa é capaz de olhar imparcialmente tanto para as forças como para as fraquezas da organização?
- Essa pessoa é capaz de dirigir de forma eficaz e diplomática o grupo para um consenso?
- Essa pessoa é capaz de gerir os conflitos que possam surgir durante o exame à organização?

Se for contratado um consultor para orientar o processo de planeamento estratégico, é possível nomear um responsável interno ou uma equipa para trabalhar com o consultor e gerir a implementação do plano estratégico na promoção da organização. Dessa forma, quando o consultor terminar, o plano estratégico pode ficar a cargo das pessoas responsáveis, que compreendem o plano e aquilo que se espera após o processo de planeamento terminar.

Cada consultor ou coordenador tem a sua própria abordagem. Contudo, é importante que o consultor e os responsáveis internos percebam claramente quais são os resultados desejados e o que é esperado de cada um deles para evitar confusões e outros problemas durante o processo.

- *Criar um plano de trabalho e um cronograma para a atribuição de tarefas específicas às pessoas.*

Definir um âmbito de trabalho e atribuir tempo para o processo. Ser claro quanto aos papéis a desempenhar por cada participante. Uma das principais tarefas é a coordenação e o registo do processo. Nomear uma ou duas pessoas para darem apoio administrativo e registarem por escrito os debates.

No planeamento estratégico, é importante separar o trabalho que se pode fazer do que se tem de fazer. Deve-se estabelecer objectivos concentrados no que tem de ser feito, e verificar se esses objectivos são exequíveis. Se o arranque for penoso, devem-se efectuar primeiro algumas tarefas simples. O impulso fornecido por pequenos progressos pode ajudar a galvanizar a organização para assumir maiores desafios.

Etapa 2. Revisão das Declarações de Objectivos, de Missão e de Valores

O planeamento estratégico inicia-se centrado nos objectivos, na missão e nos valores da organização. Embora estes termos sejam utilizados frequentemente de forma aleatória, não são idênticos. Eles representam um quadro para se definir e comunicar os fins da organização, começando a partir do nível mais alto, do longo prazo (visão) e até ao nível mais baixo, mais específico e a curto prazo (objectivos).

Visão

A visão de uma organização é frequentemente uma declaração inspiradora sobre o que ela tenta alcançar. As ONGs concentram-se muitas vezes no problema que esperam resolver para elaborarem a imagem que têm do futuro após esse problema ser resolvido ou mitigado.

Exemplo: "A ONG XYZ visa que a nossa comunidade seja libertada da pobreza e da fome, e com todos a terem acesso ao ensino básico, aos cuidados de saúde e às oportunidades económicas".

Declaração de Missão

A declaração de missão aprofunda a visão, resumindo as acções a tomar pela organização para tornar essa visão uma realidade. É essa declaração que esclarece os fins da organização e a sua actividade diária.

Exemplo: "A nossa missão é lutar contra a pobreza e a fome na nossa comunidade, através da criação de programas de desenvolvimento da educação, dos cuidados de saúde e da economia que correspondam às necessidades da mesma".

Valores

Os valores de uma organização são crenças arraigadas que modelam as acções da mesma. As organizações podem ter vários valores fundamentais.

Exemplos: "A nossa organização acredita em proporcionar igualdade de oportunidades a todos os membros da comunidade, independentemente do sexo, das crenças religiosas ou da origem étnica".

"A nossa organização acredita que todas as crianças têm direito ao ensino básico".

"A nossa organização acredita que as suas prioridades devem ser orientadas e estar em harmonia com os desejos da comunidade".

Embora não seja provável que os objectivos de uma organização se modifiquem, ela pode alterar a forma de analisar e abordar problemas à medida que o tempo passa e as suas actividades são implementadas. Embora não se esteja sempre a mudar de estratégia, as organizações devem rever periodicamente as suas declarações de missão e de objectivos. Trata-se de uma oportunidade para unir o pessoal e fazer corresponder a missão dos funcionários à missão e à visão globais da organização.

Para começar, deve-se responder às seguintes perguntas básicas:

- Que se espera alcançar (objectivos/visão)?
- Quais são os objectivos (missão)?
- Em que é que se acredita (valores)?

- O que é que no exterior da organização a afecta positiva ou negativamente? (factores externos)?
- Onde é que a organização se encontra agora (avaliação interna)?
- Para onde vai (metas e objectivos estratégicos)?
- Como é que lá vai chegar (actividades)?
- Como se sabe se a meta foi atingida (resultados)?

Figura 48 - Exemplos de Metas e Objectivos

Metas	Objectivos
Amplos, a longo prazo	Restritos, a curto prazo
Onde queremos estar	O passos necessários para lá chegar
Gerais e abstractos	Precisos, mensuráveis
Aumentar a participação da comunidade no programa de educação da juventude.	<ul style="list-style-type: none">• Recrutar 10 novos voluntários nas igrejas/mesquitas locais.• Formar pares entre voluntários e funcionários monitores.• Reunir mensalmente com todos os voluntários no centro de jovens.• Criar um programa/evento anual destinado a reconhecer as três pessoas mais valiosas para o programa.
Remover as barreiras à educação e reforçar as oportunidades educativas de frequência do ensino secundário.	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar o acesso, assegurando que pelo menos 15 crianças da comunidade completam os seus estudos.• Angariar fundos em empresas da região para pagar as propinas e outras despesas a pelo menos 15 crianças da comunidade.• Organizar voluntários da comunidade para trabalharem um dia por mês em projectos para renovar e ampliar a escola existente.

Etapa 3. Identificar as Metas Estratégicas

Metas estratégicas são afirmações de intenções gerais directamente ligados com a declaração de missão. Embora a visão, a missão e os valores possam nunca mudar, é provável que os objectivos estratégicos evoluam ao longo do tempo.

Exemplo: Meta Estratégica - Aumentar os rendimentos das famílias chefiadas por mulheres na província de X através de melhorias na criação e comercialização de gado.

Etapa 4. Definir os Objectivos Estratégicos

A organização deve determinar como vai concretizar as suas metas estratégicas nos próximos três a cinco anos através do estabelecimento de objectivos específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e com tempo definido - em inglês, Specific, Measureable, Achievable, Realistic e Time-based (S.M.A.R.T.):

- **Específicos** - Há definição de um comportamento/resultado específico ou preciso relacionado com uma taxa, número, percentagem ou frequência?
- **Mensuráveis** - Existe alguma forma fiável de se avaliar o progresso na prossecução do objectivo?
- **Realizáveis** - Estar-se-á a tentar demasiado? Com um esforço razoável, será possível fazer-se o que se pretende?
- **Realistas** - Dispõe-se dos recursos - pessoal, dinheiro, meios, etc. - para se ter um impacto real?
- **Com tempo definido** - Existem datas de início e/ou fim claramente estipuladas ou definidas?

Exemplo de objectivo SMART:

- Até [ano], a nossa ONG vai apoiar iniciativas visando aumentar os rendimentos [Y número de] de famílias chefiadas por mulheres na

provincia de X através de melhorias na criação e comercialização de gado.

Objectivo Não Muito SMART (Inteligente):

- Mudar as práticas de criação de gado (não é específico, nem mensurável, nem limitado no tempo).

Etapas 5 e 6. Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)

“SWOT” (pronuncia-se suat) quer dizer Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). É a ferramenta principal do planeamento estratégico que ajuda as organizações a auto-examinarem-se e a examinarem os ambientes externo e futuro em que operem.

As forças e fraquezas referem-se ao funcionamento interno da organização e são uma espécie de activo e passivo. As oportunidades e as ameaças existem no exterior da organização e são relativas ao futuro.

Uma análise SWOT pode fazer parte do processo de planeamento ou ser aplicada a determinado problema ou situação. Uma forma fácil e rápida de abordar a análise é fazer o [exercício](#) da página seguinte.

Figura 49 - Exemplo de Tipos de Informações a Incluir numa Matriz de Análise SWOT

Factores Internos	
<p>Forças (Activos) PERGUNTA: O que fazemos bem? Como sabemos? Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade • Recursos (financiamentos, fornecimentos, etc.) • Local e implantação geográfica • Inovação • Gestão • Alcance, consciencialização • Voluntários • Vantagens concorrenciais 	<p>Fraquezas (Passivos) PERGUNTA: O que podemos fazer melhor? Como se avalia o que fizemos melhor? Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeira • Recursos humanos • Monitorização • Recursos • Angariação de fundos • Recrutamento de voluntários
Factores Externos	
<p>Oportunidades PERGUNTA: Que factores externos à ONG nos podem ajudar? Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências no sector • O que fazem os departamentos governamentais? • Parcerias, agências, redes? 	<p>Ameaças (Dificuldades) PERGUNTA: Que factores externos à ONG nos podem prejudicar? Classificá-los por "gravidade" e "probabilidade de ocorrência". Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança do governo • Desastres naturais

Exercício

Para efectuar uma análise SWOT, utilizar os dados e as conclusões da auto-avaliação ([capítulo 7](#)) e do planeamento de comunicação ([capítulo 3](#)) para determinar os temas principais; depois, efectuar os passos seguintes:

- Especificar um objectivo da organização.
- Pedir a cada membro da equipa que indique as forças da organização relativamente a esse objectivo, e dar-lhes três cartas em que devem escrever uma força em cada uma. Recolher e agrupar as cartas para identificar os temas principais identificados pela equipa.
- Repetir o exercício para as fraquezas internas, as oportunidades externas e as dificuldades ou ameaças externas. Recolher e agrupar as cartas para identificar os temas principais identificados pela equipa para cada um dos elementos SWOT.
- Criar uma matriz (ver Figura 49).

Os pontos seguintes são os em que se deve reflectir ao longo das diferentes etapas da análise:

- **Secção Forças** - Factores que ajudam a organização a atingir os seus objectivos programáticos, como a capacidade para satisfazer necessidades dos utentes, métodos altamente eficientes de prestar serviços, pessoal excepcional ou localização estratégica.
- **Secção Fraquezas** - Factores que dificultam que a organização atinja os seus objectivos programáticos, como a falta de recursos humanos qualificados, e que, se corrigidos, podem ser convertidos em forças.
- **Secção Oportunidades** - Factores externos que podem ajudar o programa, como uma decisão do governo de aumentar o acesso aos cuidados de saúde na sua área de projecto.
- **Secção Ameaças** - Factores externos que escapam ao controlo da organização e que podem afectar negativamente o programa, como problemas de segurança que possam dificultar o trabalho numa região ou mudanças legislativas que afectem os serviços e obriguem a adaptações no programa.

Ao registar a análise SWOT, deve-se destacar como se pretende partir das forças, resolver as fraquezas para que não limitem a organização e assegurar que as oportunidades e as ameaças não afectem negativamente a capacidade de realização das tarefas definidas no plano de acção.

Etapa 7. Definir Como se vai Atingir Cada Meta Estratégica e Criar um Plano de Acção

Definir as acções a tomar para se alcançarem os objectivos estratégicos, e que vão constituir a espinha dorsal do plano de acção. Recordar-se que estratégias são as vias a tomar pela organização no sentido de atingir as metas estratégicas estabelecidas. É aconselhável escolher uma combinação de estratégias para cada meta estratégica, para se maximizar os impactos. Estes passos são definidos com grande detalhe no plano de trabalho anual ([capítulo 3](#)). No entanto, no planeamento estratégico visa-se a situação como um todo, ao longo de um horizonte temporal mais vasto. Aconselha-se a criação de uma folha de cálculo ou de um plano de projecto que estabeleça cada tarefa, quem e o que é que é necessário para a realizar, e até quando deve estar concluída (ver secção [7.4](#)).

Etapa 8. Identificar os Recursos Necessários para Realizar o Plano de Acção

Responder a algumas perguntas básicas, incluindo:

- Quais são as fontes de financiamento de que se dispõe? Onde é possível arranjar outras?
- Quais são os recursos humanos necessários? Quem tem, entre o pessoal, os conhecimentos, as competências e a experiência necessários?

Juntar as respostas ao plano de acção.

Etapa 9. Criar um Orçamento para a Implementação do Plano

Após a criação do plano de acção e a identificação dos recursos necessários, deve-se calcular quanto custa a execução ao longo dos próximos três anos.

Etapa 10. Monitorizar e Avaliar os Progressos; Reajustar o Plano conforme Necessário

A equipa de planeamento estratégico deve continuar a reunir-se regularmente para avaliar os progressos internos e as realidades externas. Além disso, tem de ser flexível e modificar o plano sempre que necessário.

8.4 Recursos On-line sobre Planeamento Estratégico

Há muitos recursos excelentes disponíveis on-line para ajudar a orientar o processo de planeamento estratégico. A Figura 50 indica alguns para se poder começar.

Figura 50 - Selecção de Recursos On-line sobre Planeamento Estratégico

Ferramentas e Recursos	Descrição
Civicus Strategic Planning Toolkit http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf	Este conjunto de ferramentas oferece um método para planeamento estratégico detalhado. É possível replicá-lo em qualquer organização ou projecto que necessite de efectuar planeamento estratégico.
Criação de Planos Estratégicos (pdf) http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf	Ferramenta para organizações comunitárias e religiosas da Core Initiative e da International HIV/AIDS Alliance, 2007
Auto-avaliação de ONGs através de Exercício SWOT http://www.networklearning.org	Um processo simples em quatro etapas que orienta a organização através da identificação das suas Forças e Fraquezas internas e das Oportunidades e Ameaças externas que enfrenta. Um entre muitos recursos
Resolução de Problemas: SWOTs e Planos Estratégicos http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search	Um entre muitos recursos disponíveis gratuitamente para ONGs que trabalhem nas áreas humanitária e do desenvolvimento. Networklearning.org elabora ou encontra manuais que podem ajudar as ONGs a desenvolver competências e indica outros sites da internet com bons recursos.

Capítulo de Planeamento Estratégico (pdf)	<i>Reforço da Capacidade Institucional para ONGs Locais: Manual de Orientação de Boas Práticas</i> , edição do Instituto Católico para as Relações Internacionais, 2005
Lista de Verificação de Planeamento Estratégico (NGO Café) http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm	A lista de verificação pode ser usada para avaliar se a organização está pronta a empenhar-se no planeamento estratégico. A sua utilidade principal é a planificação da formação e da assistência técnica que possa ultrapassar os obstáculos encontrados.
Planeamento Estratégico (em organizações sem fins lucrativos ou sem lucros) http://www.authenticityconsulting.com/pubs/SP_gdes/SP_pubs.htm	Adaptado de <i>The Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation</i> , por Carter McNamara, Authenticity Consulting, 2008
Planeamento Estratégico em Pequenas Organizações Sem Fins Lucrativos: Guia Prático do Processo http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	Guia breve destinado a ajudar os membros de Conselhos de Administração e o pessoal de pequenas organizações sem fins lucrativos a desenvolverem planos estratégicos para o reforço e manutenção da organização.

8.5 Sumário

As organizações que realizam um planeamento estratégico profundo estão em melhor posicionamento para assegurarem financiamentos futuros, e ganham igualmente uma perspectiva sobre a sua experiência e o seu potencial para reforçar o impacto no futuro. Finalmente, as organizações que reservam o tempo necessário para o planeamento estratégico têm mais probabilidade de se tornarem auto-sustentáveis e de estabelecerem diferença a longo prazo.

9 Busca de Financiamento Futuro



Busca de Financiamento Futuro

9.1 Resumo

9.2 Começar

- 9.2.1 Cinco Sugestões para Procurar Financiamentos

9.3 Busca de Oportunidades de Financiamento

- 9.3.1 Definição dos Doadores
- 9.3.2 Tipos Vulgares de Organizações Doadoras
- 9.3.3 Fontes de Financiamento Privadas

9.4 Candidatura a Fundos do Governo dos EUA

- 9.4.1 Mecanismos de Financiamento do Governo dos EUA
 - 9.4.1.1 Aquisição versus Assistência.
 - 9.4.1.2 Acordos Cooperativos versus Concessões
- 9.4.2 Financiamentos do Governo dos EUA mediante Concursos Públicos
 - 9.4.2.1 Declaração Anual do Programa (APS)
 - 9.4.2.2 Solicitação de Candidaturas (RFA)
 - 9.4.2.3 Solicitação de Propostas (RFP)
 - 9.4.2.4 Repetição de Concursos
 - 9.4.2.5 Concursos em Múltiplas Etapas
 - 9.4.2.6 Mecanismos de Sub-concessão
 - 9.4.2.7 Notificações Pré-Solicitação

9.5 Concepção de Programas

- 9.5.1 Estabelecimento de Objectivos
 - 9.5.1.1 Definição de Indicadores
 - 9.5.1.2 Demografia do País e Outros Dados
 - 9.5.1.3 Dados de Programas Anteriores

9.6 Orçamentação

- 9.6.1 Categorias Padrão do Orçamento
- 9.6.2 Custos Directos versus Custos Indirectos
- 9.6.3 Custos Comparticipados

9.7 Regras de Elegibilidade para Recepção de Fundos do Governo dos EUA

9.8 Parcerias

- 9.8.1 Busca de Subrecipientes
- 9.8.2 Procura de Financiamento como Subrecipiente

9.9 Sumário e Referências

9.1 Resumo

O processo de procura de financiamento pode ser difícil, intimidatório, excitante e exaustivo. Há muita concorrência e, especialmente para pequenas organizações, o futuro de um programa pode depender da capacidade de se obterem fundos.

Passar Para a Frente

- ▶ Procura de Oportunidades de Financiamento
- ▶ Mecanismos de Financiamento do Governo dos EUA
- ▶ Concursos de Financiamento
- ▶ Concepção de Programas
- ▶ Orçamentação
- ▶ Parcerias

Uma angariação de fundos com sucesso exige a utilização eficiente dos recursos para se visarem oportunidades de financiamento correspondentes ao trabalho da organização. Este capítulo vai ajudar ao desenvolvimento de estratégias de angariação de fundos, mostrando como procurar oportunidades de financiamento (9.3), como candidatar-se a financiamentos (9.4), e como conceber programas (9.5) e orçamentos (9.6). Engloba ainda secções especiais sobre elegibilidade para financiamento (9.7) e desenvolvimento e promoção de parcerias (9.8) para reforçar as oportunidades de financiamento.

Objectivos

- Compreender os vários mecanismos de financiamento e de concursos públicos do Governo dos EUA.
- Aprender estratégias de angariação de fundos e de candidatura a financiamentos.
- Melhorar a capacidade de criação de candidaturas a financiamento sólidas.

Acrónimos e Termos Fundamentais

- **Acordo Cooperativo** - Um dos dois métodos utilizados pelo governo dos EUA para prestar assistência. Este método é escolhido quando o governo pretende manter uma participação importante nos projectos.
- **APS** - Annual Program Statement (Declaração Anual de Programa), pedido de financiamento que permite ao USG efectuar múltiplas adjudicações ao longo de um período de tempo.
- **Aquisição** - Compra ou contrato efectuado pelo USG para obter qualquer coisa para ser utilizada por si. Inclui produtos, mercadorias e serviços.

- **Assistência** - Financiamento do governo dos EUA a uma pessoa ou organização para a prossecução de um objectivo público.
- **Categorias Orçamentais Padrão** - Categorias Padrão que o Governo dos EUA aconselha para uso de todos os adjudicatários, e que incluem Pessoal, Benefícios Adicionais, Consultores, Viagens/ Transportes, Equipamentos, Abastecimentos, Serviços Contratados (subempreitadas), Custos de Programa (às vezes substituída por “custos de construção”), Outras Despesas e Custos Indirectos.
- **Contrato** - Mecanismo utilizado pelo USD na adjudicação de aquisições.
- **Contribuição em Espécie** - Recursos não monetários prestados aos projectos, podendo incluir serviços voluntários, equipamentos ou bens. Podem ser também usados para satisfazer a obrigação de comparticipação nos custos.
- **Custos Comparticipados** - A parte das despesas do projecto ou programa que o USG não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie.
- **Custos Directos** - Bens e serviços especificamente adquiridos em benefício de determinado projecto e que são facturados a esse projecto.
- **Custos Indirectos** - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas não atribuíveis a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo.
- **Fundos Correspondentes** - Um montante fixo ou uma percentagem de fundos alheios ao Governo dos EUA que a USAID exige por vezes como contribuição do recipiente para o projecto, para que este possa receber fundos.
- **Indicador** - Um ponto específico dos dados que é monitorizado pela organização para avaliar o progresso do programa.
- **Montante Obrigatório ou Obrigação** - O montante que a USAID tenha garantido a um programa. Não há garantias de que a USAID reembolse os recipiente por despesas acima do montante obrigatório.
- **MOU** - Memorando de Entendimento, documento que pode ser usado para confirmação das condições estipuladas, sempre que um acordo verbal não possa traduzir-se em contrato formal. Pode também estabelecer os princípios básicos e as linhas de orientação com os quais as partes trabalhem conjuntamente para a realização dos seus objectivos. Não deve ser usado quando existirem transferências de fundos.
- **NICRA** - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e

NICRA, consultar o *Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos* da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

- **Participação Substancial** - Envolvimento Substancial – é o direito que o governo americano se reserva de contribuir para um projecto de assistência financiado através de um Acordo Cooperativo. Este direito normalmente inclui a competência de aprovar planos de trabalho, orçamentos, Pessoal-chave, planos de monitoria e avaliação e subrecipientes. O Acordo Cooperativo especifica as áreas de envolvimento substancial.
- **Pessoal Chave** - Aplica-se a cargos nos projectos e a pessoas que preenchem vagas específicas. Normalmente, as funções identificadas num Acordo Cooperativo como Pessoal Chave são as de liderança, que se consideram essenciais à correcta implementação de todo o projecto.
- **RFA** - Solicitação o de Candidaturas, mecanismo para concessões ou Acordos Cooperativos, que significa que a USAID prevê actividades de financiamento com supervisão limitada. Os RFAs são os meios mais comuns para solicitar candidaturas de ONGs.
- **RFP** - Solicitação o de Propostas, mecanismo dos contratos. Os contratos podem ser adjudicados a qualquer tipo de organizações, mas são mais frequentemente utilizados com organizações sem fins lucrativos.
- **Subvenções** - Método utilizado pelo governo dos EUA para prestar assistência. Com ele, o USG mantém menos controlo sobre o programa, relativamente a um Acordo Cooperativo.
- **Experiência Geográfica** - A ONG tem experiência de prestação de serviços em determinada área geográfica? Independentemente da dimensão - desde uma pequena comunidade até uma região englobando vários países - a experiência de trabalho numa zona faz intuir que a organização possui uma perspectiva sobre o panorama político, cultural e linguístico local. Significa também que tem pessoal e instalações no terreno e está pronta a arrancar.
- **Competência Técnica** - A ONG especializou-se na prestação de determinado serviço? Em geral, possuir determinada área de especialização técnica, como a comunicação de mudança comportamental ou a implementação de intervenções de assistência domiciliária, é mais importante que tenha apenas experiência - dá a entender competência na prestação de serviços no seu sector de especialização.
- **Especialização Demográfica** - A ONG especializou-se na acção de prestação de serviços a determinado grupo demográfico, como as mulheres, as crianças ou as populações de alto risco? Como quanto à competência técnica, a especialização num grupo demográfico específico pode denotar uma sensibilidade especial na prestação de serviços a esse grupo alvo.
- **Potenciação de Recursos Especiais** - A ONG tem capacidade para aproveitar determinado recurso importante? As organizações de base religiosa (OBFs) potenciam normalmente o aproveitamento de fundos privados e de voluntários motivados pela fé para promoverem as suas iniciativas. De forma semelhante, as ONGs ligadas a universidades ou a organizações profissionais aproveitam o pessoal universitário ou os recursos do sector profissional.

9.2 Começar

Embora possam existir por aí inúmeras oportunidades de financiamento, as organizações têm de ponderar vários factores e decidir quais as fontes específicas a utilizar. Ao ter em conta futuros financiamentos, é importante que se conheça a organização, que esta tenha uma visão e uma missão claras e que se saiba o que ela faz bem. Isso vai ajudar a que se decidam as fontes de financiamento e o tipo de programas a tentar implementar. Uma avaliação deste tipo, realista e cuidadosa, leva a uma melhor compatibilidade entre financiador e financiado.

Após a organização encontrar a oportunidade de financiamento mais adequada, o passo seguinte é "vender-se" como sendo a melhor para a tarefa. Cada ONG possui estratégias próprias para se diferenciar de outras organizações e promover a sua competência, experiência e capacidade. Entre as estratégias das ONGs são de destacar as seguintes:

As organizações de grande dimensão podem recorrer à combinação destas estratégias, mas a maioria das mais pequenas tem normalmente um único activo principal em que centra os seus esforços de angariação de fundos. Por exemplo, uma organização especializada na prestação de serviços em determinado país concentra-se em encontrar oportunidades de financiamento nesse mesmo país, enquanto uma organização perita em determinado sector técnico procura obter financiamentos para acções nesse sector.

Para se ter sucesso na angariação de fundos, é necessário partir das forças da organização. Caso contrário, perde-se tempo e dinheiro tentando adjudicações para as quais não se está bem posicionado, ou acaba-se por andar à procura de fundos para actividades que não se adequam à missão da organização.

O estabelecimento de uma estratégia de angariação de fundos direccionada permite a maximização dos esforços e a fidelidade à missão da organização, e finalmente aumenta as hipóteses de obtenção das adjudicações pretendidas.

9.2.1 Cinco Sugestões para Procurar Financiamentos

1. *Candidatar-se a montantes de financiamento razoáveis e adequados.*

Ao candidatar-se a fundos, verificar o anúncio quanto aos limites orçamentais e criar um âmbito de programa (por exemplo, cobertura geográfica e objectivos propostos) que correspondam a esses limites. (Para mais informações sobre o orçamento dos programas, ver secção (9.6) sobre Orçamentação).

2. *Fornecer dados específicos nas propostas*

Os inspectores técnicos que avaliam as propostas perguntam constantemente "Como?". Não basta declarar o que se vai fazer, tem de se explicar como se vai fazer. Deve-se descrever como a abordagem da organização é diferente e/ou como ela teve sucesso no passado. Deve-se explicar, ainda, como vão ser monitorizados os resultados. Antes de se apresentar a proposta, esta deve ser relida inteiramente, fazendo-se constantemente as perguntas "como" e "quanto": Quanto custa? Como se avalia? Como vai funcionar? Como se vai obter esse resultado?

3. *Criar uma rede de parcerias.*

As parcerias de sucesso têm todas as formas e tamanhos, abrangendo grandes e pequenas organizações e desde empresas do sector privado a fundações e grupos religiosos. Podem reunir instituições que prestam serviços diferentes ou organizações semelhantes umas às outras. A chave para o sucesso é a vontade das organizações de trabalharem em conjunto para aproveitarem as várias forças de cada uma delas. Quanto maior for a rede de relacionamentos, maior será o potencial das oportunidades de parceria que surgirão.

4. *Ser preciso nas respostas aos anúncios*

Os erros mais comuns na resposta aos anúncios de concursos públicos são a ausência de tratamento de pontos ou critérios chave, o incumprimento de prazos por apenas algumas horas e a falta de respeito pelos requisitos de apresentação. Podem perder-se semanas de trabalho só por não se incluir um orçamento ou utilizar o modelo adequado. Quando se decide responder a um concurso público, o primeiro passo deve ser examinar no anúncio os

requisitos de apresentação exactos - documentos necessários, limites de páginas, prazos e horas, instruções de apresentação, etc. Deve-se fazer uma lista de verificação e confirmar cada requisito antes da apresentação da proposta final. Se possível, a proposta deve ser apresentada com antecedência, para se evitarem os problemas de última hora.

5. *Iniciar projectos piloto com fundos privados, se possível.*

Se a organização possuir financiamento privado, deve equacionar arrancar com um projecto piloto. Projectos piloto desenvolvidos a pequena escala e utilizando a mesma concepção técnica, a mesma gestão de projecto, a mesma M&E e os mesmos princípios orçamentais que os projectos em grande escala podem conferir à organização uma valiosa experiência, que pode ser utilizada mais tarde para concorrer a financiamentos. Uma proposta de alargamento de um programa existente - mesmo que este seja um programa piloto - assenta mais em realidades que um projecto novo. Isso dá aos doadores mais garantias de que o projecto proposto tem fortes hipóteses de ser bem sucedido.

9.3 Busca de Oportunidades de Financiamento

A escolha dos melhores métodos para a organização angariar fundos requer reflexão e planeamento. A maioria das organizações não tem recursos para concorrer a todas as oportunidades de financiamento, e por isso tem de escolher quais são aquelas que mais se aproximam dos seus objectivos. Há fontes de financiamento que vão desde as que foram concebidas para fins muito específicos até às que quase não estabelecem condições ou limitações. Esta secção analisa a identificação e compreensão das várias fontes de financiamento que possam estar ao dispor da organização. Na secção de referências, no final do capítulo, há hiperligações para os recursos (9.9) de diferentes estratégias de angariação de fundos.

A angariação de fundos exige tempo e habilidade. Na busca de apoio financeiro para os programas, é necessário dedicar recursos à pesquisa e à candidatura a financiamentos e ao estudo de outros métodos de recolha de fundos. A maioria das organizações possui recursos limitados, pelo que pode ser difícil decidir o tempo e a energia do pessoal a serem desviados da implementação para a angariação de fundos. No entanto, o segredo não está apenas em gastar tempo, mas usar o tempo e as competências de que se dispuser o mais eficazmente possível.

9.3.1 Definição dos Doadores

O termo “doador” é normalmente referente a uma organização cujo principal objectivo é a atribuição de financiamentos a organizações sem fins lucrativos para estas implementarem programas destinados a alcançarem objectivos específicos. Podem ser doadores os governos, as pessoas, as empresas ou até outras organizações.

Há centenas de doadores que oferecem fundos para tratar de problemas em países de todo o mundo. Alguns disponibilizam milhares de milhões de dólares, enquanto outros se ficam apenas por alguns milhares. Alguns abrem concursos públicos, enquanto outros apoiam determinados tipos específicos de organizações. Alguns dão fundos para o recipiente gastar à sua discrição, enquanto outros só dão financiamentos para fins muito específicos.

A descoberta de doadores adequados exige tempo e pesquisa. Esta secção esquematiza os tipos mais vulgares de doadores.

9.3.2 Tipos Vulgares de Organizações Doadoras

A lista seguinte pode ajudar a conhecer doadores ou instituições que possam estar disponíveis para apoiar programas ou para aconselhar quanto ao acesso a recursos para financiamento dos projectos:

- **Governos Anfitriões** - Os ministérios têm frequentemente programas que disponibilizam financiamento a ONGs para a implementação de programas. As suas prioridades são normalmente definidas nos documentos de planeamento estratégico do país, que podem incluir detalhes sobre como se planeie financiar os esforços necessários no mesmo.
- **Outros Governos (Repartições/ Organizações Bilaterais)** - Da mesma forma que o governo dos EUA concede fundos através de várias instituições, como a USAID, o ministério da saúde ou o ministério do trabalho, há outros países que financiam igualmente a ajuda ao desenvolvimento. Normalmente, esses financiamentos são organizados por instituições semelhantes à USAID, como por exemplo o Department for International Development do Reino Unido (DFID—www.dfid.gov.uk), a Canadian International Development Agency do Canadá (CIDA—www.acdi-cida.gc.ca), a Australian Agency for International Development da Austrália (AUSAID—www.ausaid.gov.au), ou o Banco Mundial (www.worldbank.org).
 - **Programas de Embaixadas** - Por vezes, as embaixadas no estrangeiro possuem fundos para apoiar projectos em pequena escala.

- **Organizações Multilaterais de Financiamento** - Estas organizações reúnem recursos dos governos, do sector privado e de pessoas singulares para proporcionarem financiamento para causas específicas. Alguns exemplos: o Fundo Mundial para a Luta Contra a SIDA, a Tuberculose e a Malária (<http://www.theglobalfund.org/en/>), e departamentos da ONU como o Programa Conjunto das Nações Unidas para o HIV/SIDA [UNAIDS—www.unaids.org] e o Fundo das Nações Unidas para a Infância [UNICEF—www.unicef.org/]).
- **Fundações Privadas** - As grandes fundações caritativas dão por vezes subsídios para programas. Para mais informações, consultar www.foundationcenter.org.
- **Grupos de Base Religiosa** - Há centenas de instituições de orientação religiosa que recolhem fundos entre os seus membros para conceder subvenções e financiamentos às organizações.
- **Dádivas de Mecenato Empresarial** - Algumas grandes empresas têm programas para financiar projectos nos países onde operam.
- **Marketing Empresarial Relacionado com Causas** - Fusão do apoio a uma causa caritativa com a aquisição ou promoção de um bem ou serviço. Um dos exemplos é a Campanha Product Red, promovida pelo vocalista da banda rock U2, Bono, desde o seu lançamento em 2006. Ao comprarem artigos seleccionados com a marca Product Red em empresas como a Gap Inc. e a Starbucks Corp., os consumidores apoiam simultaneamente organizações sem fins lucrativos, como o Fundo Mundial de Luta Contra a SIDA, a Tuberculose e a Malária.

9.3.3 Fontes de Financiamento Privadas

O apoio de fontes privadas pode traduzir-se sob a forma de numerário ou em contribuições em espécie. Obter doações de pessoas, fundações e/ou empresas tem muitas vantagens. O dinheiro de origem privada angariado vai normalmente para um fundo geral que sustenta as operações correntes da organização, não tendo de ser aplicado em programas específicos. Pode ser usado na reconciliação de fundos ou como custo participado para se aproveitar melhor um programa financiado pela USAID (apresentando potencialmente a organização como parceira mais atraente, entretanto). Além disso, fica disponível imediatamente em muitos casos e obedece a menos regulamentações, restrições nas aquisições e requisitos de relatórios.

Há numerosas estratégias para se angariar dinheiro de fontes privadas. Algumas organizações aproveitam ligações a grupos religiosos ou outras organizações com as mesmas preocupações. Outras reúnem fundos através da consciencialização do público para o seu trabalho e esperando que as fortes impressões positivas que este cause leve as empresas e/ou as pessoas a apoiarem os seus programas.

A maioria das estratégias de angariação de fundos com mais sucesso parte da "rede de conhecidos" - relações que as pessoas da organização já possuem. Por exemplo, no caso de uma organização de base religiosa, é possível aproveitar uma rede de igrejas, sinagogas ou mesquitas, ou de pessoas com a mesma fé, para se angariar fundos. Se os membros do Conselho de Administração ou do pessoal, ou até os voluntários, tiverem ligações pessoais com empresas ou outras organizações, é possível tirar partido delas para solicitar doações.

Compete a cada um descobrir os relacionamentos que podem ajudar a reunir fundos. Com criatividade, não há limite para ideias potenciais. Apresentamos algumas sugestões a ter em conta quando se angariarem fundos.

- *Procurar "clientes habituais".*
Quem está no mundo dos negócios sabe que é muito mais fácil fazer com que um cliente habitual regresse do que conquistar um novo cliente que entre na loja pela primeira vez. O mesmo se aplica às doações privadas. Por isso, são convenientes estratégias para manter empenhados os apoiantes actuais. Por exemplo, pode-se criar um boletim que exponha como se usam os fundos, ou agradecer doações vultuosas através de placas ou de símbolos especiais a descerrar nas instalações dos projectos.
- *Pedir doações.*
Se se disser a um grupo, empresa ou pessoa o fantástico trabalho que se faz mas não se disser que se necessita de apoio nem

como lhes é possível apoiar a organização, os potenciais doadores não sabem que são necessárias doações. Estas devem ser pedidas abertamente, disponibilizando-se várias formas de as receber, sob a forma de numerário ou em contribuições em espécie.

- *Prever formas para as pessoas e organizações poderem participar.* As pessoas que apoiam as organizações gostam de sentir que participam. Deve-se pensar em formas para fazer com que as empresas privadas e as pessoas participem mais na organização. Por exemplo, podem-se organizar oportunidades especiais de voluntariado que permitam às pessoas ver os projectos de perto e lhes dêem possibilidade de contribuírem. Ou, quando alguém demonstrar o seu empenho na ONG através de apoios significativos, essa pessoa pode ser convidada a integrar o respectivo Conselho de Administração ou a ter funções de consultoria em determinado projecto.

É necessário ter também em conta o apoio em espécie, ou seja, em recursos não monetários. Em vez de se comprar tudo com dinheiro, devem-se procurar doações da comunidade. O apoio em espécie, contribuições não financeiras, pode abranger artigos que teriam de outra forma de ser pagos. Por exemplo, quando alguns voluntários oferecem um serviço, provisões ou ajuda sem remuneração, a organização recebe apoios em espécie. Esses apoios podem vir de membros da organização, da comunidade local ou de outras fontes.

A combinação correcta de estratégias e tácticas de angariação de fundos é fundamental e difere de organização para organização. A Figura 51 apresenta várias das potenciais fontes de financiamento debatidas acima, juntamente com algumas das suas vantagens e desvantagens, que devem ser tidas em conta antes de se decidir o conjunto de acções a tomar.

Figura 51 - Síntese de Fontes de Angariação de Fundos*

Fonte	Vantagens	Desvantagens
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de base que pode ser constituída • Os doadores podem tornar-se potenciais patronos • Os voluntários podem ser fontes de dinheiro e/ou de ligações a outras fontes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caro de implementar, é provável que dê pouco retorno para muito esforço • Arriscado para ONGs sem experiência • Necessita de forte adesão do Conselho de Administração, da gestão, do pessoal e dos voluntários • Serviço voluntário em espécie provável
Fundações Privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser fonte de grandes somas de dinheiro • Financiamentos menores podem ser constantes • Orientações e processos claros • Pessoal acessível e especializado • Empenho na mudança social • Podem ter prazos rotativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes somas de dinheiro podem ser concedidas só uma vez • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG

Figura 51 - Síntese de Fontes de Angariação de Fundos (continuação)

Fonte	Vantagens	Desvantagens
Fundações Empresariais	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser fonte de grandes somas de dinheiro • Financiamentos menores podem ser constantes • Pessoal acessível e especializado • Sintonia com as necessidades da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG
Grandes Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser fonte de grandes somas de dinheiro • Financiamentos menores podem ser constantes • Pessoal especializado • Podem ter processos de candidatura menos formais 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG • Podem querer representação no Conselho de Administração • O acesso pode exigir ligações pessoais • Tem de se saber o tipo de negócio (produtos ou serviços)
Marketing Empresarial Relacionado com Causas	<ul style="list-style-type: none"> • Gera receitas a curto prazo • Reforça a imagem da ONG no mercado • Aumenta a concientização para o problema • Atrai voluntários • Gera publicidade • Torna fácil e cómodo às pessoas dar 	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de curto prazo • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG • A associação pode manchar a imagem da ONG • Pode afastar voluntários importantes e/ou outros doadores • Distrai os consumidores do(s) verdadeiro(s) problema(s)
Pequenas empresas locais	<ul style="list-style-type: none"> • Muito informais • Financiamentos podem ser constantes • As ligações pessoais são fundamentais • O foco local é importante • Pouco exigentes quanto ao formato da doação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas somas de dinheiro • Gama de interesses limitada • Os contactos pessoais são muito importantes
Igrejas, Organizações de Base Religiosa e Associações	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram frequentemente projectos de grupo • Podem ser focados nas origens • Empenho no bem público 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços em espécie mais prováveis • Necessidade de corresponder à sua perspectiva local, religiosa ou de serviço
Governos Locais/ Nacionais (Governos Anfitriões)	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis grandes somas de dinheiro • Orientações, prazos e processos claros • A influência política ajuda • Podem ser fonte de financiamento constante • Empenho no bem público 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de candidatura pode ser complicado e moroso • Podem exigir relatórios e registos minuciosos • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG
Organizações Multilaterais (UNAIDS, UNICEF, Fundo Mundial, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis grandes somas de dinheiro • Orientações, prazos e processos claros • Podem ser fonte de financiamento constante • Empenho no bem público 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de candidatura pode ser complicado e moroso • Podem exigir relatórios e registos minuciosos • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG • Altamente concorrenciais
Organizações Bilaterais (DFID, UE, AUSAID, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis grandes somas de dinheiro • Orientações, prazos e processos claros • Podem ser fonte de financiamento constante • Empenho no bem público 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de candidatura pode ser complicado e moroso • Podem exigir relatórios e registos minuciosos • Podem estar ligados a objectivos muito específicos que não correspondam aos da ONG • Altamente concorrenciais • Pode ser necessário registo no país

*Baseado em E.M. Hatfield, http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm

Para ajudar à escolha da combinação correcta de abordagens de angariação de fundos, aconselha-se a criação de um quadro como o da Figura 52, referente a uma ONG que procura apoio para o seu programa de crianças e orfãos vulneráveis (COV).

Figura 52 - Exemplo de Análise de Fontes de Financiamento*

Fonte de Financiamento	Recursos Potenciais Disponíveis	Tempo e Recursos Necessários para Concorrer	Unidade de Tempo Potencial de Recepção de Financiamento	Concorrência
Doações do Ministério do Bem-Estar Infantil, das Crianças e Órfãos Vulneráveis (COV)	US\$10.000 a US\$50.000 por ano, renováveis por até 5 anos, para trabalhar com os governos distritais em prioridades COV	Obrigação de participação semanal em Sessões de Planeamento de COV na elaboração do plano anual	Subsídios concedidos anualmente no Verão	Concorrência, mas bom posicionamento para receber subsídio para o distrito, uma vez que este apoia muito o trabalho já efectuado
Subsídios da Fundação da Igreja XYZ	Subsídios únicos de US\$5.000 a US\$50.000, para financiar o reforço da capacidade da igreja de corresponder às necessidades de COV	Demora cerca de 1 semana a elaborar a proposta	Subsídios atribuídos rotativamente; 3 a 9 meses até à recepção dos fundos	Alguma concorrência, mas sendo a única organização financiada pela igreja XYZ na região, há um bom posicionamento se a proposta for boa
Pessoas Privadas	No ano passado foram recebidos em média mensal um total de cerca de US\$1.500 de pessoas privadas, que reverteram para o fundo geral para despesas de programação e administrativas	No ano passado o Conselho de Administração e a equipa executiva deslocaram-se a grupos da igreja e a outras organizações para angariarem fundos. É igualmente mantida uma lista de e-mail e um boletim informativo para ajudarem a gerar fundos. A sua gestão ocupa 2 pessoas 5 dias por mês mais ou menos	O financiamento é recebido regularmente e é utilizável para necessidades imediatas	Pequenas receitas constantes recebidas no passado de pequenas doações individuais
Missão USAID COV APS	US\$250.000 a US\$500.000 anuais por 2 a 3 anos para prestação de serviços COV	Cerca de 3 semanas para elaborar a proposta, utilizando sobretudo o pessoal existente. Pode ser necessário contratar um editor para refinar a proposta final	Cerca de 6 meses até à atribuição das adjudicações	Muita concorrência - só 6 a 8 acordos são adjudicados

* Os dados desta tabela são apenas um exemplo, e não se baseiam numa busca de financiamentos real.

9.4 Candidatura a Fundos do Governo dos EUA

As oportunidades de financiamento de departamentos do governo dos EUA encontram-se em dois sites da internet:

- Grants.gov (<http://www.grants.gov>), que fornece informações sobre toda a assistência do USG (concessões e Acordos Cooperativos).

- Federal Business Opportunities or “FedBizOpps.gov” (<http://www.fbo.gov>), que fornece informações sobre todas as aquisições do USG (contratos).

Ambos os sites contêm guias de utilização, tutoriais e outras sugestões úteis. Além disso, a busca pode ser feita tanto por departamento como por palavra chave.

Outra característica útil é a publicação dos anúncios das adjudicações. As organizações que desejem participar como subrecipientes em adjudicações mais vastas podem consultar o site para saberem que as obtêm, para depois contactar o recipiente e verificar se procura subrecipientes para ajudar a implementar o programa.

A análise dos anúncios anteriores, que estão arquivados nos sites acima mencionados, oferece uma noção do que foi pedido no passado para candidaturas a determinada fonte de financiamento. Por exemplo, se se desejar fundos da Missão da USAID em determinado país, pode-se procurar os anúncios anteriores dessa Missão para se saber os tipos de financiamento oferecidos e o que foi pedido às organizações durante o processo de candidatura. Esses requisitos podem mudar, mas já há uma ideia geral de como preparar melhor a organização para futuros anúncios.

- Recursos do Candidatos de Grants.gov (http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)
- Guia dos Fornecedores de FedBizOpps (https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

Antes de se começar o processo de candidatura a fundos do Governo dos EUA, é necessário compreender os mecanismos utilizados pelo USG para financiar adjudicações a organizações e como funcionam os seus concursos públicos.

9.4.1 Mecanismos de Financiamento do Governo dos EUA

O USG tem dois métodos para atribuir financiamentos às organizações. Um é através de aquisição e o outro mediante assistência. São efectuados contratos para as aquisições e concessões ou Acordos Cooperativos para assistência.

9.4.1.1 Aquisição versus Assistência

Aquisição é quando a USAID compra qualquer coisa. Pode abranger tudo, desde canetas e papel a serviços especiais, como tecnologias da informação, serviços tipográficos ou cuidados de saúde, e efectua-se mediante contrato. Assistência é quando a USAID proporciona fundos (ou qualquer outra coisa de valor) a terceiros para que estes implementem programas que contribuam para o bem público.

9.4.1.2 Acordos Cooperativos versus Concessões

A principal diferença entre concessões e Acordos Cooperativos é o facto do USG reservar para si uma maior participação nestes últimos através do que designa de “participação substancial” (2.6). Dependendo do caso da adjudicação, essa participação substancial pode incluir o direito de aprovação de planos de implementação, planos de trabalho, orçamentos, Pessoal Chave, planos de avaliação e de monitorização e subrecipientes.

9.4.2 Financiamentos do Governo dos EUA mediante Concursos Públicos

Uma das traves mestras do financiamento do USG é que este é concedido mediante concursos públicos (salvo em determinadas situações extraordinárias). Para tornar esses concursos tão livres e abertos quanto possível, o USG evita actos que possam conceder a uma organização vantagens ilegítimas sobre as outras. Por isso, se lhe for colocada qualquer questão acerca de determinado concurso, ele só dá resposta se fizer o mesmo a todas as organizações que se candidatam.

Quando o governo dos EUA anuncia qualquer oportunidade de financiamento, geralmente fornece os seguintes três dados fundamentais:

- **Critérios de Elegibilidade** - Quais os tipos de organizações elegíveis para se candidatarem.
- **Critério de Pontuação das Candidaturas** - Como as candidaturas vão ser avaliadas.
- **Requisitos de Candidatura** - Quais os documentos e as informações que as organizações têm de apresentar, e onde e até quando o têm de fazer.

Ao apresentar candidaturas a financiamentos do USG, é necessário o cumprimento desses critérios e requisitos. Se os critérios de avaliação do concurso público atribuírem uma valorização substancial a organizações que comprovem experiência bem sucedida na implementação de programas semelhantes, é importante focar nas propostas esse aspecto.

Tipos de Mecanismos de Solicitação de Propostas

O USG utiliza diversos mecanismos de solicitação de propostas para atribuir financiamentos às organizações. Os mais comuns são do tipo do concurso público, como Declarações Anuais de Programa (APS), Solicitação de Candidaturas (RFA)

ou Solicitação de Propostas (RFP), muitas vezes envolvendo a execução de um ou mais contratos/acordos por um período determinado. No entanto, o USG pode usar muitas variantes e estratégias para alcançar diferentes resultados da programação.

9.4.2.1 Declaração Anual do Programa (APS)

Uma APS é um mecanismo de financiamento que permite ao USG efectuar múltiplas adjudicações ao longo de um período de tempo. O USG utiliza por vezes APS para fazer adjudicações de vários departamentos.

O USG usa os APS para incentivar os potenciais candidatos a proporem novas abordagens, eficazes e inovadoras, para se tratar de problemas específicos. As candidaturas a APS correspondem aos temas gerais que são definidos no anúncio, e as ONGs que se candidatam localmente propõem por si próprias as actividades a realizar por si. As candidaturas são geralmente aceites e analisadas rotativamente por um período definido de, por exemplo, um ano. Embora o USG possa impor um limite para cada APS, as candidaturas podem ser aceites com qualquer montante até ao máximo estabelecido, e por períodos variáveis. Normalmente, o USG estabelece um orçamento geral global para o anúncio, encerrando as candidaturas após a atribuição dos respectivos fundos ou passado um ano.

9.4.2.2 Solicitação de Candidaturas (RFA)

Os RFAs são os meios mais comuns para solicitar candidaturas de ONGs. Os RFAs são concursos gerais com um prazo estipulado. O seu âmbito pode variar desde ser limitado a actividades específicas até ser completamente aberto. À excepção do tempo, uma RFA é geralmente tão flexível como um APS. E como este, é um mecanismo para concessões ou Acordos Cooperativos, o que significa que a USAID prevê actividades de financiamento com supervisão limitada.

9.4.2.3 Solicitação de Propostas (RFP)

Os projectos podem também ser financiados mediante RFPs, que são instrumentos de aquisição que levam à celebração de contratos. Os contratos podem ser assinados com qualquer tipo de organizações, mas

são mais frequentemente utilizados com organizações sem fins lucrativos, uma vez que o pagamento de remunerações (o que implica lucros) é admissível neste mecanismo.

9.4.2.4 Repetição de Concursos

Os projectos financiados pelo USG têm normalmente um prazo de vigência limitado, por exemplo de cinco anos. No entanto, se a situação que o projecto visasse resolver se mantiver no final, o USG pode decidir "repetir o concurso" do programa, iniciando um novo processo de licitações para continuar o trabalho.

A organização detentora da adjudicação original, designada a "incumbida", pode candidatar-se, mas tem de concorrer em concurso público a nova adjudicação. O concurso tem critérios claros, e os candidatos são avaliados com base nas suas vantagens concorrenciais.

Não deve haver receio nas candidaturas a projectos em que já existam incumbidos. Nunca se sabe se não houve problemas de desempenho com o vencedor anterior, ou se o USG prefere uma abordagem diferente proposta por outro concorrente.

O aspecto único da repetição de concursos é poder-se investigar o que funcionou bem e os problemas que possam ter surgido na adjudicação original. É aconselhável consultar os líderes comunitários, os beneficiários e os subrecipientes que tenham participado no programa original.

As organizações incumbidas candidatas em repetições de concursos não devem tomar como adquirida a vitória. Devem agregar na candidatura as lições retiradas da experiência e sugerir novas abordagens que ajudem a uma nova adjudicação.

9.4.2.5 Concursos em Múltiplas Etapas

O USG recorre normalmente a concursos em múltiplas etapas, especialmente quando espera um grande número de candidatos. A primeira fase implica a apresentação de uma curta memória de concepção que descreva o projecto proposto a alto nível e com um orçamento simplificado. O USG analisa essas memórias e permite a um número limitado de candidatos a passagem à segunda fase, em que têm de apresentar orçamentos e candidaturas técnicas detalhados.

Este processo dá às organizações uma excelente oportunidade de participarem num concurso público sem dispenderem o tempo e os recursos necessários para a elaboração de uma proposta na íntegra.

9.4.2.6 Mecanismos de Sub-concessão

Uma das estratégias usadas pelo USG para limitar o número de adjudicações que gere directamente, podendo simultaneamente conceder adjudicações mais pequenas a um maior número de organizações, é a criação de programas de mecanismos de sub-concessão. Neste tipo de programas, o USG efectua uma única adjudicação com capacidade para abrir concursos, adjudicar e gerir numerosas adjudicações mais pequenas.

O USG exige frequentemente da organização implementadora que sub-adjudique a tipos específicos de entidades para fins determinados - por exemplo, pode impor que todas as sub-adjudicações se destinem a organizações com base religiosa (OCBs) que prestem serviços COV nas suas comunidades. Por vezes, os programas de sub-concessão integram assistência técnica, formação e outras vantagens para os subrecipientes. Para organizações mais pequenas, esta pode ser uma óptima forma de aproveitarem recursos do USG.

A maioria dos programas sub-adjudicados são executados ao nível de país a partir de uma Missão da USAID, que representa a instituição nesse país. Uma vez que são terceiros a gerilas, estas oportunidades não são publicadas em <http://www.Grants.gov> nem em <http://www.fbo.gov>. Deve haver troca de informações com outras organizações ou contacto com a Missão

local da USAID para se saber se já existem programas de sub-concessão no país e quando se efectua o próximo concurso público.

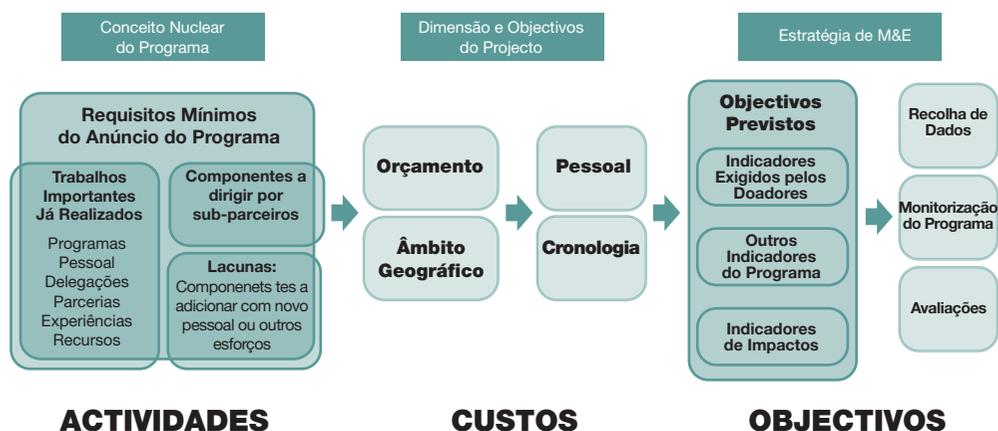
9.4.2.7 Notificações Pré-Solicitação

Por vezes, antes da oportunidade anunciada, o USG publica notificações pré-solicitação em <http://www.Grants.gov> ou <http://www.fbo.gov>. O USG usa esta estratégia para obter reacções, perguntas e esclarecimentos de potenciais concorrentes, antes de se iniciar o concurso público. É uma excelente forma de se tomar conhecimento antecipadamente dos programas que o USG está a pensar financiar. A solicitação pode alterar-se, mas a pré-solicitação concede mais tempo para se explorar parcerias e estratégias potenciais para o concurso público.

9.5 Concepção de Programas

Após se encontrar uma oportunidade para efectuar a candidatura, a etapa seguinte é a criação de um conceito de programa que parta do trabalho já feito e que corresponda aos requisitos para os programas estabelecidos na solicitação. O fulcro da concepção do programa deve ser aproveitar os projectos relacionados, a experiência, as parcerias e os dados já existentes tanto quanto possível. É ainda necessário criar uma abordagem para os elementos de programação adicionais exigidos pela solicitação mas que a organização ainda não trate. Estas falhas podem ser preenchidas através de parcerias com outras organizações, ou propondo a contratação de pessoas com competências especiais.

Figura 53 - Elementos Fundamentais de um Plano de Implementação M&E



Após a concepção do núcleo do programa estar concluída, é necessário determinar o tamanho deste, e nomeadamente o seu orçamento e âmbito geográfico. A esta etapa segue-se o estabelecimento de um cronograma de o implementação e a determinação do pessoal necessário para a execução do programa.

Finalmente, é necessário criar um plano de M&E (apresentado na Figura 53) que inclua o cálculo do número total de beneficiários alvo que se pensa que o programa pode abranger. Esse plano deve igualmente estabelecer como se contam os beneficiários alvo, como se monitorizam os progressos e como se medem os impactos.

Não se trata de componentes independentes. De facto, estão incluídos nas três partes do modelo de implementação: actividades, custos e objectivos (3.4.1.1). Este modelo define como se vai executar o trabalho, as contribuições necessárias e os resultados esperados, sendo a base de todo o programa.

À medida que se concebe o modelo, cada um dos elementos de actividades, custos e objectivos vão ficando intimamente ligados. As mudanças no orçamento, por exemplo, podem afectar os objectivos ou implicar que se modifiquem as actividades.

A concepção de programas exige uma vasta gama de talentos, incluindo peritos técnicos, gestores de projecto, especialistas em finanças e em orçamentação e pessoas com experiência local. Poderão ser também necessárias contribuições de pessoas com experiência na regulamentação do USG, e ainda alguém com boa capacidade de redacção para integrar tudo numa descrição técnica bem leborada.

Independentemente de quantas pessoas participem na concepção de um programa, é importante que todos compreendam a ligação entre actividades, custos e objectivos.

As secções seguintes fornecem sugestões e popõem recursos para a determinação de objectivos e a orçamentação.

9.5.1 Estabelecimento de Objectivos

Uma pergunta chave que deve ser respondida quando há candidatura a financiamentos é "Quantas pessoas vamos servir?" Embora a tentativa de previsão dos utentes que podem ser abrangidos possa ser muito difícil, é possível a tomada de medidas para facilitar o processo.

9.5.1.1 Definição de Indicadores

O primeiro passo no cálculo do número de utentes abrangidos por um programa é a definição dos indicadores, que são referenciais para os progressos e mudanças resultantes das intervenções do projecto. Os indicadores tornam-se dados que se acompanham ou monitorizam ao longo do tempo para se avaliar o sucesso do programa. Alguns doadores podem ter um conjunto comum de indicadores sobre os quais os programas têm de informar. Além disso, os governos anfitriões podem também definir os seus próprios indicadores. As solicitações que exigem relatórios sobre esses indicadores adicionais expõem esses requisitos normalmente no anúncio do financiamento.

Ao fazer-se a lista dos indicadores necessários, é necessário ter-se uma definição clara daquilo que o indicador significa, para se poder contar alguém como "abrangido" ou "formado". Essa definição é fundamental para ajudar a determinar quantas pessoas serão abrangidas por um programa, esclarecendo o tempo e os recursos necessários para se abranger cada pessoa num determinado serviço ou intervenção.

9.5.1.2 Demografia do País e Outros Dados

O passo seguinte na escolha de objectivos é a recolha de dados demográficos e outros da área geográfica alvo. Estes vão ajudar a calcular a população total potencial em determinada região.

Se o concurso público a que se estiver a concorrer não especificar uma área geográfica, os dados demográficos podem ser também utilizados para determinar onde as necessidades são mais prementes. Esses dados podem ser combinados com uma pesquisa sobre os projectos existentes, para se determinar onde existem lacunas nos programas em curso. Há alguns países que publicam dados mais detalhados, que incluem as organizações, as áreas geográficas onde trabalham e os serviços que prestam.

9.5.1.3 Dados de Programas Anteriores

Os dados de programas anteriores podem ser extremamente valiosos no cálculo de alvos, custos e parâmetros temporais, mas a sua obtenção pode ser difícil. Entre as potenciais fontes contam-se as avaliações publicamente disponíveis desses projectos, um projecto piloto em pequena escala ou um programa semelhante que se esteja a implementar numa zona geográfica vizinha, e/ou parceiros que possam ter dados importantes de projectos similares e que possam ajudar a conceber o programa. Se forem usados dados de outro projecto, é de ter em conta que as potenciais diferenças entre regiões geográficas podem afectar as estimativas do novo projecto.

9.6 Orçamentação

Ajustar o Volume do Orçamento e do Programa

O orçamento determina a dimensão e o âmbito do projecto proposto. É óbvio que se espera que se abranja muito mais utentes com um projecto de US\$5 milhões que com um projecto de US\$500.000.

Algumas solicitações não dão o montante exacto do financiamento, mas anunciam um intervalo ou indicam os fundos totais disponíveis e o número de adjudicações previsto. Por exemplo, um APS (9.4.2.1) pode anunciar que tem previsto disponibilizar US\$20 milhões para financiar projectos entre cinco e oito anos. Isso significa que, em média, o USG espera conceder a cada organização entre US\$800.000 and US\$1,3 milhões anuais. Ao usar este intervalo como ponto de partida, pode-se calcular o âmbito geográfico e/ou o número de utentes que se pode esperar alcançar.

Atenção a não se ficar aquém ou além desse intervalo. Se se estiver aquém, pode-se juntar subrecipientes que possam cobrir regiões adicionais ou alcançar mais utentes. Se se estiver muito acima do intervalo, é possível reduzir o âmbito do projecto.

Da perspectiva do USG, custa quase tanto gerir uma adjudicação de US\$50.000 como uma de US\$5 milhões, o que significa que é pouco prático gerir dúzias de pequenas adjudicações. Por isso, se a organização for demasiado pequena para gerir uma grande adjudicação, deve colocar-se a possibilidade de criar um consórcio de parceiros que proponham em conjunto um programa mais amplo e que se enquadre no volume previsto na solicitação.

9.6.1 Categorias Padrão do Orçamento

Durante o processo de candidatura, pode ser solicitada a utilização do Formulário Padrão (SF) - 424A - Informações Orçamentais - Programas Sem Custos de Construção. Este formulário decompõe o orçamento em categorias orçamentais padrão:

- pessoal
- outros
- viagens
- benefícios adicionais
- provisões
- equipamentos
- construção (ou custos do programa)
- contratual
- custos indirectos

Encontrar On-Line

[Formulário Padrão \(SF\) - 424A - Informações Orçamentais - Programas Sem Custos de Construção](#)

Em alguns casos, a USAID modifica esta listagem para a adaptar melhor ao programa. Por exemplo, os programas da USAID retiram por vezes a categoria "construção" e adicionam outra, "despesas do programa". (Para mais informações sobre gestão financeira, ver [capítulo 4](#).)

A secção seguinte define cada categoria e dá alguns exemplos de despesas nelas incluídas.

Pessoal

Esta rubrica inclui os salários do pessoal dedicado ao projecto, incluindo empregados normais e funcionários com contratos a longo prazo. Não inclui consultores, nem o pessoal dos subrecipientes. Para o pessoal que trabalhe no projecto a tempo parcial, só se inclui a parte do seu salário correspondente ao projecto, tomando-se nota da percentagem do seu tempo que a este é dedicada. Não se incluem quaisquer benefícios adicionais nesta secção.

Se houver alguém na equipa do projecto que possua contrato e não se tiver a certeza se essa pessoa deve ser englobada em pessoal ou em serviços contratuais, há que ter em conta o seguinte:

- Um empreiteiro a curto prazo com uma tarefa específica enquadra-se melhor em "serviços contratuais".
- Todo o pessoal imputado a esta secção tem de apresentar folhas de controlo de tempo (livro de ponto).
- Todas as pessoas propostas para o Pessoal Chave têm de ser registadas em pessoal.

Benefícios Adicionais

Os benefícios adicionais incluem as despesas inerentes à prestação aos empregados de seguros de saúde, contribuições para a reforma e outras regalias. São por vezes orçamentados a uma taxa fixa correspondente a uma percentagem dos salários, usando-se normalmente uma auditoria para determinar essa taxa. Se a pessoa for empregada fora dos EUA, a legislação local pode determinar a taxa dos benefícios adicionais ou aquilo que é necessário conceder como regalias sociais.

Os benefícios adicionais do pessoal que trabalhe num programa têm de ser iguais aos do resto do pessoal da organização.

Viagens

O orçamento para viagens pode ser subdividido nas seguintes rubricas:

- viagens locais (que não impliquem necessidade de alojamento);
- viagens domésticas (no interior do país, com provável inclusão de taxas diárias para alojamento, alimentação e outras viagens); e
- viagens internacionais.

O orçamento para viagens inclui as seguintes despesas:

- tarifas de viagens;
- subsídios diários (alojamento, alimentação e outras despesas);
- aluguer de automóveis;
- táxis; e
- despesas com combustível ou por quilómetro.

O orçamento para viagens não deve incluir as seguintes despesas:

- veículos a adquirir
- manutenção de veículos; ou
- prémios de seguros de veículos ou taxas de licenciamento.

Se não se possuir planos de viagens exactos, deve-se calcular o número de viagens e o seu orçamento com base nos custos históricos. Não se deve ultrapassar o padrão da USG para subsídios diários e por quilómetro. Para cada viagem prevista deve-se incluir o seguinte:

- número de pessoas que viajam;
- destino;
- objectivo; e
- duração).

Equipamentos

Têm de ser registados nesta categoria todos os equipamentos com custo unitário individual

igual ou superior a US\$5.000. Aqui se incluem os veículos. Se um veículo custar menos que US\$5.000 (por exemplo, uma motorizada), deve ser inscrito em "outros". No entanto, independentemente do custo ou da categoria, todos os veículos necessitam de aprovação da aquisição. Se os equipamentos custarem menos que US\$5.000 (por exemplo, equipamentos de escritório), devem ser inscritos em "provisões".

Provisões

Inclui provisões, bens e equipamento descartável de valor inferior a US\$5.000, salvo se houver uma secção para "custos do programa" e essa secção for mais apropriada para inserir esses artigos.

Serviços contratuais

Esta categoria pode abranger os consultores individuais e os subrecipientes. Na candidatura para contrato, os consultores individuais devem ser indicados com uma taxa diária e o número de dias previsto. É aconselhável prever para cada consultor uma Folha de Dados Biográficos de empregado de prestador de serviços (Formulário Padrão - 1420, <http://www.usaid.gov/forms/>). Os outros empreiteiros, incluindo os subrecipientes, têm de ser aqui incluídos.

É necessário preparar orçamentos detalhados diferentes para cada subrecipiente mencionado na proposta, seguindo-se as mesmas orientações orçamentais que para os recipientes principais. (Os programas que concedem numerosas doações pequenas e únicas a organizações com base comunitária podem registar essas despesas como "custos de programa").

Construção

Há regulamentação muito rígida relativamente ao uso de fundos do USG para construção. Se forem permitidas despesas de construção, a solicitação normalmente anuncia-o de forma clara. Caso contrário, esta categoria deve corresponder a US\$0.

Em alguns casos, o departamento financiador modifica o formulário padrão e substitui esta categoria por algo mais aplicável, como "custos do programa".

Custos do Programa

Os custos de programa cobrem artigos relacionados com os utentes, como estojos de análises, suportes de formação, despesas de arrendamento de instalações de formação, materiais de promoção, serviços aos utentes e equipamentos descartáveis de valor inferior a US\$5.000 que possa ser usado em eventos promocionais ou de formação. Deve-se incluir tudo o que for possível nesta categoria, uma vez que os programas são incentivados a gastarem os seus fundos em benefício dos utentes.

Outros

Os outros custos incluem todas as restantes despesas directas operacionais e de programa que sejam atribuíveis ao projecto. Nisto se incluem publicações, formação, rendas, seguros, manutenção, electricidade, água, correios, telefones e internet. No entanto, no caso de existir NICRA atribuído, estes custos não devem ser incluídos, uma vez que já estão cobertos pela Taxa de Custos Indirectos.

Por exemplo, se o NICRA incluir a renda dos escritórios, ela não deve aparecer aqui. Além disso, se for usada a categoria de Custos de Programa, ela tem de abranger todas as despesas relativas aos programas sempre que for apropriado. (Ver abaixo mais detalhes sobre a categoria de custos de programa.)

Custos Indirectos

Os custos indirectos ou partilhados são despesas necessárias à execução de um projecto, mas difíceis de atribuir a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo. Algumas organizações sujeitam-se a um processo com a USAID para estabelecimento de um NICRA (2.5.2) e usam-no para tratar deste tipo de despesas. Mas a maioria não tem NICRA (ou só o tem para as despesas da sede), pelo que necessitam de um método para determinarem como imputar este tipo de custos.

9.6.2 Custos Directos versus Custos Indirectos

As despesas directamente imputáveis a um projecto específico, como os salários das pessoas que nele trabalham directamente, consideram-se "custos directos". Os custos partilhados são designados "custos indirectos". (Para mais informações sobre custos directos e indirectos, ver secção 2.5.2.

Saber o Compromisso de Custos Comparticipados da Organização

Se aplicáveis, as contribuições de custos comparticipados estão inscritas nas seguintes secções:

- ▶ Final da carta de adjudicação, Secção A., Artigo Geral 5 - "Montante de Custos Comparticipados (Não Federais)"
- ▶ Anexo A à adjudicação, Cronograma
 - Parte 4 - "Orçamento do Acordo Cooperativo"
 - Parte 9 - Custos Comparticipados

9.6.3 Custos Comparticipados

Na candidatura a adjudicações, pode-se optar ou ser exigível que se contribua com uma parte dos custos totais do projecto, proveniente de outras fontes (não USG). Este compromisso é designado custos comparticipados, e pode ser em dinheiro ou em outros recursos, aumentando o orçamento geral do projecto;

Embora possa não haver requisitos de fundos de reconciliação para os recipientes serem elegíveis para receberem financiamentos de departamentos do Governo dos EUA, muitas organizações comprometem-se a contribuir com fundos de outras proveniências para comparticiparem os custos dos projectos.

Para se poderem qualificar como custos comparticipados, as contribuições têm de vir de fontes externas ao Governo dos EUA, como fundações privadas ou doações individuais. Também se pode contabilizar contribuições em espécie ou não monetárias nos custos comparticipados, como tempo de voluntários, equipamentos doados, edifícios, etc. Para se contabilizar este tipo de recursos nos custos comparticipados é necessário comprovar a sua origem e valor.

Fundos de Reconciliação

O termo "fundos de reconciliação", muitas vezes usado em vez de custos comparticipados corresponde a um montante fixo ou uma percentagem de fundos alheios ao Governo dos EUA que são exigidos para o projecto para que este possa receber fundos daquele governo. Por exemplo, se o anúncio disser que o recipiente tem de contribuir com 10% de fundos de reconciliação para ser elegível para receber um financiamento de US\$1 milhão, a organização terá de fornecer US\$100.000.

Como é que isso ajuda os programas?

O empenho de fundos ou de recursos em espécie nos custos comparticipados no sentido de se alcançarem os objectivos do projecto definidos na concessão ou no Acordo Cooperativo pode ajudar as organizações a:

- Melhorar a sustentabilidade do programa, ao criar fontes e mecanismos de financiamento alternativos e seguros.
- Permitir um maior empenho de outros parceiros interessados nos resultados do programa.
- Reforçar a confiança dos doadores na capacidade da organização de resolver os seus problemas autonomamente.

Nota: As organizações podem negligenciar as potenciais fontes de contribuições em espécie nas suas mãos. As horas de voluntários registadas nos cartões de ponto, por exemplo, podem ser imputadas como contribuições em espécie e contabilizadas para os custos comparticipados. Embora algumas organizações achem incómoda a burocracia que isso acarreta, o USG considera normalmente as organizações que mobilizam muitas horas de voluntários como parceiras atractivas. Além disso, a monitorização e apresentação do valor equivalente a essas horas demonstra o valor da organização quando esta procurar novos financiamentos.

O que Conta para os Custos Comparticipados

Para poderem contar, as contribuições para os custos comparticipados têm de responder a todos os seguintes critérios:

- estarem incluídas no orçamento aprovado;
- serem verificáveis nos registos do recipiente (as organizações devem ter um sistema montado, semelhante ao seu sistema contabilístico, que comprove os custos comparticipados);
- serem necessárias e razoáveis para a realização adequada e eficaz dos objectivos do projecto;
- serem admissíveis ao abrigo dos princípios de custos do USG (incluindo a razoabilidade do valor ou do custo dos bens e serviços doados);
- não devem ser pagas pelo USG em outra adjudicação; e
- não devem ser incluídas como contribuição para outro programa financiado pelo USG.

Mesmo que o concurso público não exija custos comparticipados, há obrigação de a concretizar sempre que a organização se comprometa a fazê-lo. Por isso, só devem ser atribuídos aos custos comparticipados montantes que a organização saiba que pode gerar.

Nota: Há certas regulamentações aplicáveis à utilização de fundos do USG, como os requisitos de fonte/origem e a disposição sobre bens restritos, que podem não se aplicar a recursos externos ao USG para custos comparticipados. Por exemplo, se for doado um automóvel Mercedes-Benz (de fonte não USG) para ser usado no projecto, ele pode ser reconhecido como custo comparticipado, porque as regras de fonte e origem não se aplicam à custos comparticipados.

A incapacidade de cumprimento de custos comparticipados pode constituir fundamento suficiente para o AO decidir rescindir a adjudicação ou reter fundos até ao seu final. Quando o acordo terminar, o USG pode exigir

indemnização por custos comparticipados não cumpridos. No entanto, caso se exceda a contribuição para os custos comparticipados, há elogios por se dar mais do que a obrigação.

Exemplos de Tipos de Custos Comparticipados Avaliação e Comprovação

• *Serviços Voluntários*

Este tipo de serviços, prestados por pessoal técnico e especializado, consultores e outra mão-de-obra com diferentes níveis de qualificação, podem contar para a obrigação de custos comparticipados se forem parte integrante e necessária do programa aprovado. As tarifas dos voluntários devem corresponder às pagas pela organização e pelo mercado de trabalho local por trabalho semelhante.

• *Provisões Doadas*

Podem incluir equipamento descartável, material de escritório ou de laboratório, software, abastecimentos (eléctricos, de telefones, redes informáticas, serviços de limpeza) e abastecimentos de oficina. O valor atribuído a bens pessoais descartáveis contado nos custos comparticipados deve ser razoável e não pode exceder o valor de mercado dos mesmos no momento da doação. As facturas, os recibos e as certidões constituem comprovativos suficientes para a avaliação.

• *Contribuições em Numerário (Co-Financiamento de Projecto)*

As contribuições em numerário podem incluir fundos de doadores externos ao USG, como organizações internacionais, governos e instituições estrangeiros e pessoas ou organizações privadas. Esses doadores devem escrever uma carta onde indiquem claramente os montantes doados.

• *Equipamentos, Prédios e Terrenos Doados*

Os equipamentos, prédios e terrenos doados podem incluir espaços de escritório doados ou com desconto, equipamentos doados ou emprestados e a utilização temporária de espaço ou de instalações doados. O valor dos terrenos e bens tem de ser determinado por avaliador independente (por exemplo um avaliador de bens ajuramentado) e certificado por um responsável da organização. Para equipamentos doados e emprestados, o seu valor não pode exceder o preço justo de mercado da sua aquisição/aluguer.

Relatórios de Custos Comparticipados

Para se comprovar o cumprimento da obrigação de custos comparticipados, é necessário registar o seu montante (ou equivalente, no caso

Figura 54 - Resumo de Avaliação e Comprovação de Custos Comparticipados

Tipo de Contribuição para Custos Comparticipados	Avaliação	Documentação Comprobativa
Serviços de voluntários	<ul style="list-style-type: none"> As tarifas devem corresponder às pagas pela organização por trabalho semelhante. Se as competências requeridas não existirem na organização beneficiária, as tarifas devem corresponder às pagas no mercado de trabalho por actividade semelhante. 	<ul style="list-style-type: none"> Folha de ponto assinada apresentando as horas de trabalho Um cálculo da taxa a que o tempo deve ser avaliado
Tempo de empregado doado por outra organização	<ul style="list-style-type: none"> Taxa regular de pagamento do empregado 	<ul style="list-style-type: none"> Folha de ponto assinada apresentando as horas de trabalho Um cálculo da taxa a que o tempo deve ser avaliado (por exemplo, recibos de salários)
Provisões doadas	<ul style="list-style-type: none"> Justo valor de mercado das provisões no momento da doação 	<ul style="list-style-type: none"> Carta da doação a efectuar Avaliação das provisões doadas aos preços de catálogo ou da Internet, facturas/recibos ou orçamentos das mesmas
Contribuições em numerário	<ul style="list-style-type: none"> Despesas reais suportadas 	<ul style="list-style-type: none"> Carta do doador a comprovar o montante em numerário doado e o nome do projecto apoiado Um extracto bancário mostrando a data e os montantes recebidos e gastos pelo recipiente
Equipamentos, prédios e terrenos doados	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente, pode ser imputada depreciação (de acordo com as políticas da organização) ou despesas de utilização dos equipamentos e edifícios. Pode ser permitido o valor total dos equipamentos ou outros activos de capital e despesas justas de locação de terrenos desde que o AO ou o Oficial de Gestão de Concessões aprovelem essas despesas. 	<ul style="list-style-type: none"> Carta declarando o que foi doado Directiva contabilística correspondente à directiva de depreciações da organização Preços de catálogo comparáveis ou de estudos do mercado Avaliação independente do valor dos terrenos
Co-financiamento de projecto	<ul style="list-style-type: none"> Despesa real suportada 	<ul style="list-style-type: none"> Carta do doador declarando o que foi doado ou cópia do acordo ou contrato Cópia de factura paga pelo outro doador

das contribuições em espécie) no Relatório Financeiro Federal trimestral, usando o formulário SF-425. Os montantes têm de ser verificáveis nos registos da organização e estão sujeitos a auditoria.

Custos Comparticipados de Subrecipientes

Mediante autorização do AO, é possível registar as contribuições para os custos comparticipados dos subrecipientes (caso existam) do projecto para o cumprimento da obrigação da organização. Os subrecipientes devem cumprir o acima preceituado.

9.7 Regras de Elegibilidade para Recepção de Fundos do Governo dos EUA

O estudo pré-adjudicação (ver secção 2.3.1) é a primeira actividade que o USG realiza para determinar se as organizações são elegíveis para receber financiamento.

Elegibilidade para Programas Específicos

Cada programa pode ter políticas de elegibilidade adicionais no anúncio. Este deve ser verificado atentamente para se confirmarem os critérios de elegibilidade específicos do programa.

Crítérios Especiais de Elegibilidade para Pequenas Empresas dos EUA Detidas por Membros de Minorias e Mulheres (U.S. Small, Minority- and Women-Owned Businesses)

Em alguns casos, o USG utiliza critérios especiais opcionais para incentivar determinados tipos de organizações a candidatarem-se e para aumentar as suas hipóteses de sucesso. São exemplos disso anúncios que dão pontuação adicional a pequenas empresas e a empresas detidas por membros de minorias ou por mulheres. Normalmente isto só se aplica a empresas privadas sedeadas nos EUA. Caso se pense que a organização pode beneficiar de tal designação, deve-se confirmar o processo específico para a certificação dessa situação.

9.8 Parcerias

A criação de parcerias é uma forma excelente de se alargar o número de oportunidades de financiamento aplicáveis à organização. Em muitos casos, determinada oportunidade de financiamento é simplesmente demasiado volumosa para ser gerida por apenas uma organização. Se a organização for capaz de realizar a maioria mas não a totalidade do trabalho, pode ser útil procurar subrecipientes que a ajudem nas tarefas adicionais. Se a organização não for capaz de assumir a maior parte do trabalho mas puder contribuir para uma parte importante do projecto, pode ser necessário encontrar uma organização maior que se candidate ao financiamento e integrar-se como subrecipiente na sua candidatura.

Tipos de Parcerias

Há muitas formas diferentes de se constituir uma equipa. O modelo de parceria que for proposto para a implementação de um programa pode tirar partido de qualquer combinação dos seguintes tipos de relações de parceria:

1. *Subrecipiente de Implementação* - É uma organização que implementa directamente parte de um programa, normalmente ao abrigo de um sub-acordo com o recipiente principal.
2. *Empreiteiro* - É uma empresa ou organização que presta um serviço específico à equipa do projecto, normalmente ao abrigo de um contrato com o recipiente principal. Pode, por exemplo, prestar serviços de formação ou consultoria na criação de um sistema de M&E.

3. *Organização Beneficiária* - É uma organização que pode ser responsável pela implementação, mas que funciona mais como beneficiária que como implementadora.] Neste caso, o objectivo principal do programa é o reforço da capacidade institucional dessa organização. As pequenas organizações de base comunitária são exemplos de organizações beneficiárias. É provável que se usem com elas contratos de sub-acordo ou MdE (MOU).

Embora não exista uma fórmula para a determinação da combinação correcta de tipos de parcerias para determinado programa, há algumas coisas a ter em conta:

- Cada subrecipiente necessita de supervisão. É aconselhável que se limite o número total de parceiros a um número que possa ser razoavelmente gerido.
- Uma parceria de sucesso tem uma organização que a dirige. Sem liderança, todas as decisões são tomadas por consenso, e estes demoram demasiado tempo a obter em operações correntes. A organização líder deve autorizar os subrecipientes a contribuírem para o programa geral, mas tem de estar apta a gerir as tarefas administrativas correntes e impulsionar a tomada de decisões atempada.
- As relações com os subrecipientes devem ser de colaboração. O recipiente principal tem vantagens em pedir opiniões aos subrecipientes e deve colaborar com eles. Os subrecipientes, por sua vez, devem respeitar os prazos e os outros requisitos estipulados pelo recipiente principal.
- Todos os modelos de parceria devem contar com linhas de comunicação, funções e responsabilidades claras e processos regulares para o intercâmbio de experiências e resolução de problemas. Mesmo as parcerias com organizações mais fortes e experientes se podem dissolver apenas devido a pequenos mal-entendidos que poderiam ser evitados com melhor comunicação.

Sub-acordos, Sub-contratos, Sub-concessões e MdE (MOUs)

Quando se estabelece uma parceria, há normalmente qualquer tipo de documento que esclarece os objectivos e as expectativas do relacionamento e os detalhes do financiamento e/ou serviços necessários.

Na fase de candidatura, só é normalmente necessário um MdE, uma vez que ainda não há garantia de financiamento. Contudo, após atribuída a adjudicação, é importante estabelecer contratos e acordos mais formais. Embora

existam muitos tipos de acordos, as seguintes situações são vulgares em pactos entre ONGs:

- **Acordo ou Sub-acordo** - Este documento é muito semelhante aos Acordos Cooperativos entre o USG e o parceiro principal e deve estipular o programa do subrecipiente, o prazo de execução, o orçamento, os relatórios e os outros requisitos.
- **Contrato ou Sub-contrato** - Usa-se normalmente para a aquisição de bens ou serviços. No mínimo, o documento estipula os bens ou serviços específicos a adquirir, o preço, o momento da sua entrega ou prestação, a forma de pagamento e outras condições aplicáveis. Concentra-se mais nas prestações do que em como a parceria vai funcionar.
- **Concessão ou Sub-concessão** - O acordo de concessão deve estabelecer como é que o outorgado deve usar o dinheiro e as suas responsabilidades futuras de prestação de contas ou de apresentação de relatórios.
- **Memorando de Entendimento (MdE)** - Utiliza-se frequentemente um MdE quando não existem transferências directas de dinheiro mas existe a expectativa de troca de outros bens ou serviços entre as organizações. Por exemplo, um MdE regula o relacionamento em que o parceiro principal fornece formação, apoio ou bens a uma organização comunitária, para a execução dos seus programas.

9.8.1 Busca de Subrecipientes

Os subrecipientes podem preencher as lacunas de uma proposta e torná-la mais forte, podendo dar à organização mais presença no terreno em comunidades onde ela nunca tenha trabalhado. Podem também contribuir com competências em determinadas áreas técnicas em que a organização esteja mais limitada. Podem ajudar a implementar, mas também podem dar assistência técnica e formação. Não têm de ser organizações mais pequenas - de facto, é frequente as ONGs locais recorrerem a grandes congéneres internacionais para a obtenção de apoio técnico nos projectos.

Durante a fase de elaboração da proposta, e se forem detectadas lacunas que possam ser resolvidas por subrecipientes, há a considerar as seguintes opções:

- Se se conhecer uma organização adequada e existirem relações com ela, ela deve ser indicada na candidatura. Esta é a melhor opção, especialmente se já se tiver colaborado satisfatoriamente com essa organização no passado ou se for pretendido

que ela assuma um papel importante na implementação.

- Se se conhecer uma organização mas não houver experiência de trabalhar com ela ou não se tiver a certeza acerca das suas capacidades, ela deve ser mencionada como possível parceira, mas deve ser referido que a escolha de parceiros será concluída após a atribuição da adjudicação. Isto dá à organização a oportunidade de colocar a concurso a sub-adjudicação ou de efectuar a avaliação do parceiro potencial antes de assinar qualquer acordo com ele. Se for este o caso, pode ainda ser útil assinar um MdE com o parceiro potencial e definir o processo pós-adjudicação previsto para concluir a sub-adjudicação.

Se não for conhecida nenhuma organização ou não se tiver certezas sobre os potenciais parceiros já sondados, deve ser explicado na candidatura que os subrecipientes serão indicados mais tarde e exposto o processo a utilizar para a escolha dos mesmos.

Antes de se procurarem subrecipientes, é necessário definir os critérios a que devem corresponder. Pode ser necessário que tenha experiência ou esteja presente em determinada área geográfica, ou ainda que tenha implementado um programa de dimensão semelhante no passado. Os critérios podem ser ordenados de acordo com a sua importância, para que se possa avaliar objectivamente quais as organizações que melhor correspondem ao pretendido.

As estratégias de busca de bons subrecipientes incluem a colaboração com redes de ONGs e a consulta de outras organizações com quem tenham trabalhado anteriormente. Pode demorar muito tempo a efectuar reuniões com as organizações e a analisar o seu trabalho, pelo que a procura de subrecipientes deve iniciar-se cedo.

9.8.2 Procura de Financiamento como Subrecipiente

Deve-se monitorizar os anúncios de financiamentos e procurar oportunidades nas quais se possa colaborar como subrecipiente. Após encontrada a oportunidade apropriada, deve-se procurar as organizações que pretendam ou planeiem candidatar-se à adjudicação. Este processo é uma questão de troca de informações. Deve-se tentar

determinar se há ONGs particularmente bem posicionadas para concorrerem à adjudicação. Pode haver uma organização no país que já faça trabalho semelhante e que esteja interessada em expandir-se. Deve-se telefonar ao seu director e perguntar-lhe se pensa candidatar-se, esclarecendo o interesse e a capacidade de colaborar como subrecipiente.

Uma das vantagens suplementares de se procurar financiamentos como subrecipiente é o facto de o candidato principal ter mais recursos para dedicar à elaboração da proposta. Este pode pedir ao subrecipiente que contribua com a sua parte da descrição do programa e do orçamento. Não se deve hesitar em pedir orientações ao candidato principal quanto ao estabelecimento de metas e de orçamentos.

Se a organização líder com a qual se colabore não tiver sucesso, as hipóteses de se participar ainda não acabam. Logo que a adjudicação seja anunciada, deve-se tentar contactar com o candidato vencedor e/ou com o USG para os informar de que se espera poder vir a contribuir para o programa. O candidato vencedor pode não ter ainda indicado todos os seus subrecipientes, e pode escolher a organização e a sua equipa antes de iniciar o programa.

9.9 Sumário e Referências

A angariação de fundos é uma tarefa difícil, mas com uma estratégia cuidada, concepção de programas, orçamento e parcerias sólidas, é possível aumentar as hipóteses de sucesso e de continuar a servir os utentes que dependem dos programas da organização.

Referências

Formulários

- Formulário Padrão (SF) - 424A - Informações Orçamentais - Programas Sem Custos de Construção
http://www.grants.gov/agencies/approved_standard_forms.jsp

Angariação de Fundos

- Know How Nonprofit: um local onde o pessoal das organizações sem fins lucrativos aprendem e transmitem o que aprenderam com outros
<http://www.knowhownonprofit.org/funding>
- The Community Tool Box: Solicitar contribuições e apoios em espécie
http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm
- Network for Good: Informações e ferramentas para angariação de fundos on-line
<http://www.fundraising123.org/fundraising>
- Escolha de Software de Angariação de Fundos
<http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm>

Anexo I

Anexo I

Glossário de Acrónimos e Termos Fundamentais

A

A-122 – Circular do Gabinete de Gestão e Orçamento dos EUA (U.S. Office of Management and Budget), "Princípios de Custos para Organizações Sem Fins Lucrativos", estabelecendo os princípios de custos para organizações sem fins lucrativos. Em princípio, os seus preceitos prevêm que o USG suportem a sua quota parte de custos comparticipados, salvo quando tal for proibido ou limitado por Lei.

A-133 – Circular do Gabinete de Gestão e Orçamento dos EUA (U.S. Office of Management and Budget), "Auditorias de Estados, Governos Locais e Organizações Sem Fins Lucrativos", estabelecendo padrões para assegurar uniformidade e coerência entre os departamentos do governo dos EUA nas auditorias de estados, governos locais e organizações sem fins lucrativos que gastem fundos do USG. Actualmente, para as organizações sedeadas nos EUA, o limiar para auditorias A-133 é de \$500.000 por ano, sendo de \$300.000 por ano para as organizações não sedeadas nos EUA.

Acordo Cooperativo - Um dos dois métodos utilizados pelo governo dos EUA para prestar assistência. Este método é escolhido quando o governo pretende manter uma participação importante nos projectos. Ver também **Doações ou Subvenções**.

ADS - Sistema de Políticas Automáticas (ADS - <http://www.usaid.gov/policy/ads/>) que abarca todo o corpo regulamentar da USAID. Além disso, inclui processos não obrigatórios que são sugeridos e ligações para exemplos de boas práticas.

Angariação de Fundos - Processo de pedido e recolha de contribuições (em dinheiro ou outros recursos) através da solicitação de doações a pessoas, empresas, instituições caritativas ou departamentos governamentais.

Ano Fiscal - Por vezes designado ano financeiro ou ano orçamental, é o período usado para o cálculo dos relatórios e contas financeiros anuais (http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_statement) nas empresas e outras organizações. Pode ou não

corresponder ao ano civil, que vai de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro. O ano fiscal do governo americano é o período de 12 meses que se inicia a 1 de Outubro e termina a 30 de Setembro seguinte.

AO - Oficial de Acordos (Agreement Officer), o funcionário da USAID com autoridade para efectuar, administrar, rescindir e/ou encerrar acordos de assistência e para efectuar determinações e conclusões em nome da USAID.

AOTR - Representante Técnico do Oficial de Acordos (Agreement Officer's Technical Representative) (anteriormente designado Oficial Técnico de Jurisdição, ou Cognizant Technical Officer. Nos contratos, este cargo é designado como Representante Técnico do Oficial Contratante, ou Contracting Officer's Technical Representative), que é o funcionário da USAID responsável pela monitoria do progresso do recipiente de subvenção em relação ao alcance dos objectivos do acordo, e serve de agente de contacto técnico entre os recipientes e os Oficiais de Acordos (AO). O AO nomeia e delega poderes para responsabilidades específicas no AOTR indicado no Acordo Cooperativo.

APR - Annual Program Report (Relatório Anual de Programa), relatório a apresentar após a conclusão do plano de trabalho anual da organização. Ver também **SAPR**.

Aprovação Prévia - Autorização por escrito do Oficial de Acordos (AO) da USAID antes de se efectuarem aquisições ou outros actos.

APS - Annual Program Statement (Declaração Anual de Programa), pedido de financiamento que permite ao USG efectuar múltiplas adjudicações ao longo de um período de tempo.

Aquisição - Compra ou contrato efectuado pelo USG para obter qualquer coisa para ser utilizada por si. Inclui produtos, mercadorias e serviços. Ver também **Assistência**.

Aquisição - Processo de aquisição de bens, serviços e/ou consultores para sustentar as actividades do programa.

Artigos Proibidos - Bens ou serviços que não podem ser adquiridos em caso algum com fundos do governo dos EUA. Ver também **Artigos Restritos**.

Artigos Restritos (ou Mercadorias Restritas) - Bens ou serviços que não podem ser adquiridos sem uma autorização específica por escrito concedida antecipadamente. Ver também **Artigos Proibidos**.

Assistência - Financiamento do governo dos EUA a uma pessoa ou organização para a prossecução de um objectivo público. Ver também **Aquisição**.

Auditoria - Exame e análise independente das actividades e dos registos do sistema.

Avaliação pré-adjudicação - Análise do sistema financeiro das organizações para se verificar se corresponde aos requisitos mínimos da USAID, prévia à atribuição de financiamentos.

B

Bem - Qualquer artigo que possa ser comprado ou vendido, normalmente um produto ou matéria-prima (madeira serrada, trigo, café, metais, etc.).

Beneficiário - Pessoas, grupos ou organizações, visados ou não, que beneficiam, directa ou indirectamente, de intervenções de desenvolvimento.

C

Câmara de Compensação de Auditorias

Federais - Gabinete do USG responsável pela recolha, processamento e distribuição aos departamentos competentes dos pacotes de relatórios de Auditoria Única de milhares de recipientes de fundos do USG.

CAP - Programa de Parceiros Competentes (CAP), financiado pela USAID, que funciona através dos sectores técnicos para reforçar as capacidades técnicas e organizativas das organizações não governamentais, organizações com base comunitária, organizações com base religiosa, organizações intermédias de apoio e redes de ONGs. O CAP proporciona assistência técnica, formação e gestão de doações às Missões e unidades operacionais da USAID para apoiar os seus programas de ONGs.

Categorias Orçamentais Padrão - Categorias Padrão que o Governo dos EUA aconselha para uso de todos os adjudicatários, e que incluem Pessoal, Benefícios Adicionais, Consultores, Viagens/Transportes, Equipamentos, Abastecimentos, Serviços Contratados (subempreitadas), Custos de Programa (às vezes substituída por "custos de construção"), Outras Despesas e Custos Indirectos.

CFR - Código Federal de Regulamentações dos EUA, recolha de legislação geral e permanente publicada no Registo Federal pelos departamentos executivos e repartições do Governo dos EUA.

Classe de Serviços Autorizada - Salvo se a viagem corresponder a determinadas isenções, as viagens aéreas adquiridas com

fundos da USG têm de corresponder à tarifa comercial normal habitual (classe económica ou equivalente).

Código Geográfico - Código atribuído aos parceiros USAID que designa os países específicos relativamente aos quais estão autorizados a comprar bens e serviços.

Comunicação - Processo de transmissão de ideias e informações sobre a natureza de uma organização e os aspectos com que lida; trata-se de uma actividade essencial e constante, fundamental para a sobrevivência da organização. Ver também **Marketing**.

Conselho de Administração - Grupo de pessoas que estabelecem a orientação geral e a missão da organização.

Constatações - Resposta a um objectivo de auditoria, apoiada por comprovativos suficientes, adequados e relevantes.

Contrato - Mecanismo utilizado pelo USG na adjudicação de aquisições.

Contribuição - A parte das despesas do projecto ou programa que a USG não cobre. Pode traduzir-se em numerário ou em contribuições em espécie. Ver também Contribuições em espécie e Fundos de Reconciliação.

Contribuição em Espécie - Recursos não monetários prestados aos projectos, podendo incluir serviços voluntários, equipamentos ou bens. Podem ser também usados para satisfazer a obrigação de participação nos custos.

COVs - Crianças Órfãs e Vulneráveis.

CTO - Oficial Técnico de Jurisdição, cargo caduco, substituído pelo **AOTR**, Representante Técnico do Oficial de Acordos ou pelo **COTR**, Representante Técnico do Oficial Contratante.

Custo Total Previsto - O custo total do projecto previsto no **Acordo Cooperativo da organização**.

Custo Unitário - O custo real de um programa dividido pelo número de alvos de facto abrangidos. Por exemplo, um programa de prevenção de \$100.000 que abranja 1.000 pessoas tem um custo unitário de \$100 por pessoa.

Custos Allocáveis ou Imputáveis - Despesa suportada especificamente para sustentar ou promover uma adjudicação.

Custos Indirectos - Despesas necessárias à execução de um projecto, mas não atribuíveis a um projecto específico, como electricidade ou pessoal de apoio administrativo. Ver também **NICRA**.

Custos Directos - Bens e serviços especificamente adquiridos em benefício de determinado projecto e que são facturados a esse projecto.

Custos não permissíveis - Despesa suportada posta em questão pela organização de auditoria homologada pela USAID e que não pode ser debitada ao governo dos EUA.

Custos Permissíveis - Despesa suportada que se determinou ser um encargo aceitável.

Custos Partilhados - Bens e serviços que beneficiam vários projectos e que o vendedor não possa facturar separadamente a cada projecto, o que faz com que sejam atribuídos a cada um desses projectos com base numa fórmula pré-determinada.

D

DEC - Development Experience Clearinghouse (Compensação de Experiências de Desenvolvimento) da USAID, o maior recurso on-line de documentação técnica e de programas financiados pela USAID.

Decisão de Gestão - A avaliação pela gestão de uma recomendação e a decisão sobre uma acção adequada a tomar.

Desenvolvimento da Capacidade Institucional - Reforço da capacidade da organização para se gerir e realizar a sua missão eficazmente.

Despesa Razoável - Um custo que é geralmente reconhecido como vulgar e necessário e que qualquer pessoa prudente assumira no desempenho da sua actividade normal.

Despesas Inadmissíveis - Despesas que não podem ser reembolsadas, por causa dos regulamentos ou porque não são razoáveis ou apropriadas.

Devida Diligência - Avaliação necessária dos desempenhos e reputação passados e dos planos futuros de um potencial parceiro ou de outra entidade, relativamente a vários princípios e práticas de funcionamento. Envolve normalmente, no mínimo, o exame dos seus registos social, ambiental e financeiro.

Diária - O montante máximo em dinheiro que o governo dos EUA permite reembolsar a uma pessoa que viaje ao serviço de um projecto, por dia, para cobrir alojamento, alimentação e custos adicionais.

Diferenciação - Processo de criação de uma identidade para um produto ou serviço, utilizando imagens e palavras para suscitar uma resposta emocional positiva nos recipientes, que são influenciados pelas suas relações com a implementação da

marca (promoção, serviço de clientes, outros clientes, etc.). Ver também **Marcas**.

Directivas de RH - Conjunto de normas, valores ou princípios de orientação que definem como a organização trata as questões relacionadas com os recursos humanos. Devem consagrar práticas seguras, ser escritas, ser conhecidas por toda a organização e ser revistas e modificadas periodicamente para se adaptar à evolução do enquadramento.

Disposições Padrão Obrigatórias - Conjunto de normas e regulamentos que têm de ser cumpridos por Recipientes de fundos da USAID. (Para mais informações, consultar <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.)

E

EIN - Número de Identificação de Empregador, Employer Identification Number (também conhecido como número de identificação federal dos EUA, inerente a empresas e entidades sem fins lucrativos); A USAID usa-o para possibilitar o pagamento das adjudicações.

Encerramento - Fase final dos projectos em que são acabadas as actividades e concluídas as tarefas administrativas.

Equipa de Objectivo de Assistência - O grupo da USAID que faz uma determinação preliminar sobre o tipo e a duração do instrumento de financiamento.

Excepção - Autorização por escrito necessária para se prescindir de requisitos de determinada directiva. As pessoas autorizadas, como os Oficiais de Acordo (AO), podem conceder isenções para responder a necessidades específicas dos projectos.

F

FAR - Federal Acquisition Regulations (Regulamentos Federais de Aquisições dos EUA), corpo de leis dos EUA que estabelecem o processo de aquisições do USG.

Federal - Relativo ao Governo dos EUA.

Fluxo - O montante de fundos atribuídos mas ainda não gastos, que é calculado através da soma de todos os fundos dispendidos até à data e subtraindo esse montante do total atribuído até à data. Ver também **Taxa de Consumo de Capital**.

Fly America Act - Regulamentação aplicável a todas as viagens financiadas pelo governo dos EUA e que obriga, salvo poucas excepções, à utilização de transportadoras aéreas de bandeira americana.

FM (ou FMO) - Gabinete de Gestão Financeira da USAID.

Fonte - Local onde se adquire um bem ou serviço, independentemente da sua origem (onde tenha sido originalmente cultivado ou fabricado). É geralmente a localização física do vendedor. Ver também **Origem**.

Fonte Proibida - Qualquer pessoa que pretenda acções oficiais do departamento de pessoal do USG, ou que faça negócios ou tente fazê-los com esse departamento.

Fundos Correspondentes - Um montante fixo ou uma percentagem de fundos alheios ao Governo dos EUA que a USAID exige por vezes como contribuição do recipiente para o projecto, para que este possa receber fundos. Ver também **Quota de Custos**.

G

GAAP - Princípios Contabilísticos

Geralmente Aceites (Generally Accepted Accounting Principles) - Quadro padrão de orientações contabilísticas e de relatórios financeiros. Inclui os padrões, as convenções e as regras seguidos pelos contabilistas no registo e resumo das transacções e na preparação dos relatórios financeiros. Há muitos países que usam os International Financial Reporting Standards (IFRS, http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards), criados e mantidos pelo International Accounting Standards Board (http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board), que são outro quadro padrão de orientações contabilísticas e de relatórios financeiros.

Gastos Adicionais - Despesas incorridas durante as viagens, como gratificações e gorjetas por serviços, lavanderia, higiene pessoal, etc.

Gestão - As operações correntes da organização. Ver também **Governança**.

Governança - O processo de fornecimento de visão geral, direcção, objectivos e supervisão a uma organização através de uma estrutura - o **Conselho de Administração** - separada da gestão corrente da instituição.

H

HIV/SIDA - HIV - Vírus da Imunodeficiência Humana, que pode infectar as pessoas e destruir o seu sistema imunitário, mecanismo de combate às infecções do corpo humano.
SIDA - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, doença resultante da incapacidade do corpo para lutar contra as infecções.

Horizonte - Prazo de tempo contemplado por uma organização no futuro ao preparar um plano estratégico.

I

Impacto - Resultados mensuráveis e identificáveis das actividades de projecto.

Impedimento - Acção tomada por um funcionário para excluir uma entidade de contratos com o USG e sub-contratações por ele aprovadas, por um prazo de tempo específico e razoável; a entidade excluída desta forma encontra-se "impedida".

Indicador - Um ponto específico dos dados que é monitorizado para avaliar o progresso do programa. Ver também **Meta**.

IVA - Imposto de Valor Acrescentado, cobrado na compra de bens e serviços, semelhante ao "sales tax" dos EUA.

L

Limite para Micro-Aquisições - O montante estabelecido pela sua organização abaixo do qual o seu processo de aquisições pode ser simplificado. Por exemplo, se estabelecer um limite para micro-aquisições de \$1.000, terá de receber três propostas para bens acima desse valor, mas não terá de o fazer para compras de montante igual ou inferior a esse limite.

Lista de Parceiros Excluídos (EPLS) - Base de dados de pesquisa que fornece uma lista extensiva de indivíduos, empresas e organizações não elegíveis para receberem fundos da USAID ou do governo dos EUA. Os beneficiários são responsáveis pela utilização desta base de dados on-line para verificarem os fornecedores, consultores e candidatos antes de contratarem serviços ou fazerem aquisições (<http://www.epls.gov>). Constituem outras fontes on-line para verificação da elegibilidade, a Lista Conjunta da ONU (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) e a Lista do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos sobre Cidadãos Específicos e Pessoas Impedidas (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>).

M

M&E - Monitorização e Avaliação, processo de recolha e análise de dados e informações com o objectivo de medir os impactos de um projecto.

M&IE - Refeições e Gastos Adicionais, despesas incorridas durante as viagens, como pequenos-almoços, almoços, jantares, gratificações e gorjetas por serviços, lavanderia, higiene pessoal, etc.

Marca - Representação visual de um produto ou serviço, como um logótipo ou um gráfico, facilmente reconhecível. É a "assinatura" de um projecto.

Marketing - Processos e acções que, quando correctamente implementados, contribuem para a imagem pública de uma organização e que, juntamente com o trabalho positivo do pessoal, ajudam a conquistar e manter a confiança dos beneficiários, dos responsáveis locais e dos doadores. Ver também **Comunicação**.

Meta - Número de utentes previsto que um programa espera abranger em determinado indicador dentro de um prazo estabelecido.

Missão - Representação da USAID em países que recebem assistência da mesma.

Modificação - Alterações solicitadas ao longo da vigência de uma adjudicação, como obrigações adicionais, modificações do programa e mudanças de **Pessoal Chave**, e que necessitam de aprovação.

Montante Adjudicado (ou Adjudicação) - A soma total que se prevê gastar ao longo da duração do projecto. Ver também **Custo Total Previsto**.

Montante Obrigatório ou Obrigação - O montante que a USAID tenha garantido a um programa. Não há garantias de que a USAID reembolse os recipientes por despesas acima do montante obrigatório. Ver também **Montante da Adjudicação**.

MOU - Memorando de Entendimento, documento que pode ser usado para confirmação das condições estipuladas, sempre que um acordo verbal não possa traduzir-se em contrato formal. Pode também estabelecer os princípios básicos e as linhas de orientação com os quais as partes trabalhem conjuntamente para a realização dos seus objectivos. Não deve ser usado quando existirem transferências de fundos.

N

NICRA - Taxa de Custos Indirectos Negociados (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement), que é negociada caso a caso entre as organizações e a USAID para a cobertura dos custos indirectos. (Para mais informações sobre custos indirectos e **NICRA**, consultar o Guia de Boas Práticas para Custos Indirectos da USAID, em <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

Número DUNS - Número único de nove caracteres atribuído a todas as empresas e que é necessário para a candidatura a contratos ou adjudicações do governo dos EUA (ver <http://fedgov.dnb.com/webform>).

O

OBF - Organização de Base Religiosa.

Objectivo de Custo - O limite de despesa para uma actividade, nos termos do orçamento. Os projectos não podem exceder o objectivo de custo que lhes for estabelecido.

OCB - Organização de Base Comunitária.

ONG - Organização Não Governamental.

Origem - Local onde determinado artigo foi originalmente cultivado ou fabricado. Ver também **Fonte**.

P

Pacote de Auditoria - Pacote de formulários e informações que inclui as conclusões da auditoria e o plano de acção correctiva para resolver cada conclusão presente no relatório de auditoria.

Participação Substancial - Envolvimento Substancial – é o direito que o governo americano se reserva de contribuir para um projecto de assistência financiado através de um Acordo Cooperativo. Este direito normalmente inclui a competência de aprovar planos de trabalho, orçamentos, Pessoal-chave, planos de monitoria e avaliação e subrecipientes. O Acordo Cooperativo especifica as áreas de envolvimento substancial.

Pessoal Chave - Aplica-se a cargos nos projectos e a pessoas que preenchem vagas específicas. Normalmente, as funções identificadas no **Acordo Cooperativo** como Pessoal Chave são as de liderança, que se consideram essenciais à correcta implementação de todo o projecto.

Planeamento Estratégico - Processo para a organização determinar o seu rumo ou estratégia e para tomar decisões relativas à sua prossecução. De acordo com uma adaptação do *Guia no Terreno para Planeamento e Implementação Estratégica Sem Fins Lucrativos*, “De forma simplista, o planeamento estratégico determina para onde a empresa se dirige no próximo ano ou mais, como vai para lá e como sabe se chegou lá ou não”.

Plano de Acção - Uma série específica de etapas que descrevem o que tem de ser feito, como, quando e por quem, para se alcançar um ou mais objectivos. Podem ser usados planos de acção escritos ao nível da organização, do projecto ou da actividade.

Plano de Trabalho - Documento que esquematiza as actividades previstas para o programa, os recursos a elas associados e os objectivos.

Ponto de Partida (ou Determinação de Bases de Referência) -

Retrato da comunidade ou do grupo meta beneficiário antes do início do projecto.

Presentes – gratificações, favores, descontos, diversões, hospitalidade, empréstimos, tolerâncias ou qualquer coisa com valor monetário. Inclui também serviços, bem como ofertas de formação, transportes, viagens locais, alojamento e alimentação, quer fornecidos em espécie, através da compra de bilhetes, por pagamento antecipado ou reembolsados após a despesa ser efectuada.

Principal (Recipiente) - O recipiente de fundos do USG que os recebe directamente e que é o responsável final pelo cumprimento exacto dos ciclos de relatórios e dos objectivos do programa.

Promoção - Qualquer tipo de tática, excluindo a publicidade (por exemplo, eventos especiais, cartazes, T-shirts, prospectos) utilizada por um departamento de marketing (por exemplo de uma ONG) para aumentar a notoriedade de um produto, serviço ou ideia entre audiências meta específicas.

Promoção de Marca - Utilização de identidades gráficas ou logótipos nos artigos do programa ou na assinatura do projecto para publicitar os patrocinadores; identificam as organizações que apoiam o trabalho.

Prorrogação Sem Custos (também chamada Prorrogação Não Financiada) - Quando o recipiente solicita e lhe é concedido tempo adicional após a data do final da adjudicação para usar fundos não gastos da adjudicação original para concluir as actividades.

Q

QPR - Relatório de Desempenho Trimestral.

R

Receitas do Programa - Fundos ganhos pelo programa em favor do próprio programa. Podem, por exemplo, ser provenientes da cobrança de honorários por serviços ou da venda de mercadorias. Podem também resultar da venda de equipamentos adquiridos com fundos do programa e que já não sejam necessários. **Nota:** As receitas do programa diferem das actividades geradoras de receitas, em que os beneficiários do programa ficam com as receitas ganhas.

Recipiente - Organização que recebe assistência financeira directa (**subvenção** ou **Acordo Cooperativo**) para executar uma actividade ou programa. Ver também **Subrecipiente**.

Recursos Humanos (RH) - Referente a como os funcionários são geridos pelas organizações, ou ao departamento de pessoal encarregue dessa função.

Relações Externas - Relativas aos esforços de uma organização para melhorar a comunicação, desenvolver relacionamentos e reforçar a compreensão e o apoio público à organização e ao seu trabalho.

Relatório de Impostos Estrangeiros - O relatório que todos os recipientes de fundos do governo dos EUA têm de apresentar anualmente para indicar o Imposto de Valor Acrescentado (**IVA**) pago ao governo anfitrião. Este relatório é usado para confirmar que a assistência ao estrangeiro dos EUA não é tributada.

Relatório Financeiro Federal (FFR) - Também designado SF-425, é um novo formulário de relatórios financeiros do USG que substitui e reúne num só dois dos relatórios financeiros mais vulgares do USG - o Financial Status Report (Relatório de Situação Financeira) e o Federal Cash Transaction Report (Relatório Federal de Transacções em Dinheiro).

Reorçamentação Importante - Transferência de fundos entre rubricas orçamentais acima de determinado limite estabelecido pela USAID.

RFA - Solicitação de Candidaturas, mecanismo para **concessões** ou **Acordos Cooperativos**, que significa que a USAID prevê actividades de financiamento com supervisão limitada. As RFAs são os meios mais comuns para solicitar candidaturas de ONGs.

RFP - Pedido de Propostas, mecanismo dos contratos. Os contratos podem ser adjudicados a qualquer tipo de organizações, mas são mais frequentemente utilizados com organizações sem fins lucrativos.

S

SAPR - Semi-Annual Program Report (Relatório Semestral de Programa), relatório a apresentar seis meses após o início da implementação do plano de trabalho anual da organização. Ver também **APR**.

SF-1034 - Formulário Padrão - 1034, Comprovativo Público de Aquisições e Serviços Salvo Pessoal, utilizado para requerer fundos e liquidar adiantamentos de concessões ou **Acordos Cooperativos**.

SF-1408 - Formulário Padrão -1408, Avaliação pré-adjudicação do Sistema Contabilístico de Potenciais Contratantes, utilizado para avaliar a adequação do sistema contabilístico de uma organização.

SF-1420 - Formulário Padrão-1420, Folha de Dados Biográficos de Funcionário do Adjudicatário, utilizada durante o processo de recrutamento para reunir informações importantes, incluindo o historial dos salários.

SF-270 - Formulário Padrão - 270, Pedido de Adiantamento, utilizado para requerer fundos de concessões ou Acordos Cooperativo.

SF-424- Formulário Padrão - 424, Garantia de Conformidade, usado pelas organizações para assegurar à USAID que vão cumprir a regulamentação e os requisitos necessários e que são capazes de concluir com sucesso os seus programas.

SF-425 - Formulário Padrão - 425, Relatório Financeiro Federal, utilizado para elaborar os relatórios financeiros de concessões ou Acordos Cooperativos.

Sistema de Contabilidade de Caixa - Método contabilístico que regista os eventos financeiros com base nos fluxos e na situação em numerário. As receitas são registadas no momento em que são recebidas, e as despesas são registadas no momento do desembolso. Neste método, as receitas e despesas são também designadas entradas em caixa ou saídas de caixa. A contabilidade de caixa não reconhece as promessas de pagamento ou esperança de recebimento de dinheiro ou serviços no futuro, como débitos por liquidar ou créditos por receber, ou pagamentos adiantados e despesas acrescidas. Este sistema é mais simples para indivíduos e organizações que não têm um volume significativo deste tipo de transacções, ou quando o intervalo entre o início da transacção e o fluxo de caixa é muito curto.

Sistema de Contabilidade em regime de acréscimo - Sistema de contabilidade que regista os eventos com base na actividade económica, e não na actividade financeira. No método contabilístico de acréscimo, os proveitos são registados quando obtidos e realizados, independentemente de quando o pagamento é efectivamente recebido.

SOW - Limites de referência (Scope (or Statement) of Work) ou descrição de trabalho ou descritivo de serviço, também designado TOR (Terms of Reference).

Sub-adjudicação - Financiamento concedido a uma organização através de um intermediário que gere os fundos pelo financiador original.

Subrecipiente - Organização que recebe assistência financeira para executar uma actividade ou programa de um recipiente principal (ou outro subrecipiente). Ver também Recipiente.

Subvenções ou doações - Método utilizado pelo governo dos EUA para prestar assistência. Com ele, o USG mantém menos controlo sobre o programa, relativamente a um Acordo Cooperativos.

SWOT - Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, uma ferramenta de planeamento estratégico que ajuda as organizações a auto-examinarem-se e a examinarem os ambientes externo e futuro em que operem.

T

TA - Assistência Técnica.

Taxa de Consumo do Capital - A velocidade a que a organização dispense os fundos da adjudicação em determinado período, normalmente mensal. Ver também Fluxos.

Termos de Referência - Disposições que descrevem os objectivos e a estrutura de um projecto, normalmente criadas durante as fases iniciais da gestão do projecto. Ver também Âmbito de Trabalho.

U

USAID - United States Agency for International Development (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional), departamento independente do governo dos EUA que promove o desenvolvimento económico equitativo e a longo prazo e apoia os objectivos de política externa dos EUA.

USG - Governo dos Estados Unidos.

V

Veículo - “Meio de transporte auto-propulsionado e com capacidade de transporte de passageiros, como camiões, automóveis de passageiros e autocarros, motocicletas, lambretas, velocípedes com motor e veículos utilitários” (22, Código Federal de Regulamentações dos EUA, 228.13 [b]).

Viagem Internacional - Qualquer viagem entre dois países.

Anexo II

Anexo II

Disposições Padrão Comuns da USAID

Disposições padrão são as várias leis, regulamentos e exigências aplicáveis às entidades que recebem fundos federais da USAID. Embora sejam “padrão”, as disposições realmente presentes nos Acordos Cooperativos podem variar com base nos seguintes critérios:

- As organizações sediadas nos EUA e no estrangeiro têm diferentes disposições padrão, embora algumas coincidam.
- Algumas das disposições padrão têm de figurar em todos os Acordos Cooperativos (“disposições padrão obrigatórias”), enquanto outras só são incluídas se se aplicarem ao programa específico (“necessárias como disposições padrão aplicáveis”).

Algumas disposições padrão proporcionam ao receptor avisos informativos, enquanto outras obrigam-no a tomar uma acção específica.

A listagem seguinte não é exaustiva de todas as disposições padrão que podem surgir numa adjudicação. No entanto, ela inclui as principais normas aplicáveis a cada adjudicação, e especialmente as que exigem determinados actos para se estar em conformidade.

Legenda



Aplica-se a Organizações de fora dos EUA



Aplica-se a Organizações dos EUA

Contabilidade, Auditoria e Registos

Resume as exigências de manutenção de registos e de auditoria anual para recipientes e subrecipientes de fora dos EUA.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes;
- *Acção Exigida:*
 - Manter os registos por três anos após o final da adjudicação.

- Efectuar auditorias anuais correspondendo a certos critérios.
- Apresentar relatórios sobre as conclusões das auditorias.
- Monitorizar o desempenho financeiro das sub-adjudicações.

Custos Permissíveis

Define o conceito de custos permissíveis e explica a responsabilidade das organizações por verificarem se as despesas são admissíveis.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Modificação

Descreve o processo de revisão do Acordo Cooperativo.

(Ver **Modificações ao Seu Acordo**.)

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Aplicabilidade do 22 CFR 226

Aplica toda a regulamentação do 22 CFR 226 aos recipientes e subrecipientes da adjudicação. (Ver **Requisitos dos Subrecipientes**.)

- *Aplica-se a:* Recipientes sediados nos EUA
- *Acções Exigidas:* Verificar se os subrecipientes possuem um exemplar das condições padrão. As ONGs sem sede nos EUA devem receber as condições padrão que se lhe aplicarem.

Preservativos

Determina que a informação fornecida sobre preservativos sob estas adjudicações devem ser clinicamente exactas e em linha com a Folha de Factos do Preservativo (http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html) disponível no site da USAID.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Câmbio de Dólares EUA para a Divisa Local

Determina que os responsáveis das organizações nos países devem ter consultas com a Missão USAID Mission sobre o processo de conversão de dólares em moeda local.

- *Aplica-se a:* Recipientes sediados nos EUA
- *Acções Exigidas:* Consultas com a missão no país.

Custos Comparticipados (Reconciliação)

Define as normas e requisitos para custos comparticipados e reconciliação.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes com requisitos de custos comparticipados ou reconciliação definidos no quadro da adjudicação
- *Acções Exigidas:* Documentar e relatar a contribuições dos custos comparticipados das organizações.

Impedimentos, Suspensões e Outras Questões de Responsabilidade

Determina que o recipiente aceite notificar imediatamente o Oficial de Acordos (AO) quando souber que a sua organização ou qualquer dos seus responsáveis estão inabilitados de receber fundos do governo dos EUA (USG), o que sucede em caso de condenação por crime. Prevê igualmente uma cláusula obrigatória a incluir nos sub-acordos e contratos.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Litígios

Estabelece um processo de resolução de litígios na adjudicação.

- *Aplica-se a:* Recipientes não sedeados nos EUA

Ambiente de Trabalho Livre de Drogas

Delimita os requisitos de uma directiva de ambiente de trabalho livre de drogas, a implementar no prazo de 30 dias após a adjudicação.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes
- *Acções Exigidas:* Distribuição de uma directiva de ambiente de trabalho livre de drogas aos funcionários participantes em programas com fundos federais, no prazo de 30 dias após a adjudicação.

Direito a Igual Protecção pela Lei das Organizações com Base Religiosa e Comunitária

Determina que os beneficiários dos programas não devem ser discriminados com base nas crenças religiosas. Estabelece ainda que as organizações com base religiosa têm de separar as actividades religiosas das apoiadas

pela adjudicação, tanto em horário como em local. Finalmente, impõe que as organizações subsidiadas pela adjudicação, sempre que sub-adjudiquem, não discriminem potenciais Subrecipientes com base em características ou filiações religiosas.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Implementação da E.O. 13224 - Norma Executiva sobre Financiamento do Terrorismo

Lembra aos recipientes a proibição de concessão de financiamento a pessoas e organizações associadas ao terrorismo.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes
- *Acções Exigidas:* Tem de se verificar a Lista de Parceiros Excluídos para confirmar se os Subrecipientes, fornecedores e contratados não são inelegíveis para receber fundos do USG. (Ver Fornecedores Inelegíveis e a Lista de Parceiros Excluídos.)

Transportes e Viagens Aéreas Internacionais

Determina as normas sobre viagens aéreas internacionais custeadas pela adjudicação.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Aquisições Locais

Descreve os casos em que as aquisições locais são permitidas.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Marcas sob Assistência Financeira da USAID

Descreve os requisitos de marcas e rotulagem em programas custeados pela USAID.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Taxa de Custos Indirectos Negociados (NICRA)

As disposições desta secção variam de uma organização para a outra, de acordo com possuírem ou não NICRA provisório ou predeterminado estabelecido aquando da adjudicação do Acordo Cooperativo. Há etapas de prosseguimento importantes a seguir, descritas detalhadamente na secção NICRA deste documento.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes com NICRA adoptado

- *Acções Exigidas:* Após a conclusão da auditoria anual, os parceiros com NICRA provisório têm de propor um definitivo ao seu Oficial de Acordos

Não discriminação

Nenhum cidadão dos EUA pode ser discriminado com base em raça, cor, origem nacional, idade, deficiência ou sexo. Aplica-se apenas e antes de tudo a parceiros NPI que pretendam contratar para cargos custeados pela adjudicação nos EUA.

- *Aplica-se a:* Recipientes sedeados nos EUA

Desresponsabilização

Caso alguém seja processado ou julgado por algo que aconteça na execução do seu programa, a USG não pode assumir responsabilidades.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Notificações

Descreve o processo oficial de comunicação entre as organizações e a USAID. Este processo aplica-se às principais notificações formais, e não a comunicações correntes.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Expedição de Mercadorias por Mar

Estabelece que, se se planear expedir mercadorias para o país onde se trabalha através de navio cargueiro, tem de se enviar pelo menos metade da carga em navios comerciais privados com bandeira dos EUA. Também apresenta o processo para pedidos de excepção, se a expedição em navio com bandeira dos EUA não for uma opção viável.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes
- *Acção Exigida:* Tem de se apresentar cópias comprovativas de carga oceânica aos departamentos específicos do USG e da USAID e ao Departamento dos Transportes dos EUA.

Aprovação pelo OMB (Gabinete de Gestão e Orçamento) ao abrigo do Paperwork Reduction Act

Descrimina as várias informações que é necessário dar ao USG ao abrigo das disposições padrão, e fornece uma estimativa do tempo que se deve demorar a fazê-lo.

- *Aplica-se a:* Recipientes sedeados nos EUA

Organizações Elegíveis (Financiamento HIV/SIDA)

Esta disposição estabelece que as organizações elegíveis para financiamento não podem ser obrigadas a apoiar ou participar em abordagens multi-sectoriais, nem a apoiar ou usar métodos de prevenção ou de tratamento a que se oponham moralmente.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Organizações Elegíveis (Tráfico Humano/Prostituição)

Esta disposição determina que nenhuns dos fundos destes acordos podem ser usados na promoção, apoio ou defesa da legalização ou da prática da prostituição. Contudo, isso não implica a ineligibilidade das prostitutas para receberem serviços que lhes possam ser prestados, desde que eles não promovam ou apoiem a prostituição. Uma cláusula similar designada “Proibição do Uso de Fundos Federais para Promover, Apoiar ou Defender a Legalização ou a Prática da Prostituição” pode também surgir nos acordos, e reforça esta política.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Formação de Participantes

Esta disposição regulamenta a formação de pessoas não cidadãs dos EUA fora dos seus países de origem. Tal inclui a formação de qualquer pessoal não americano nos EUA ou em país terceiro, ou de cidadão de país terceiro no país de implementação. Esta regulamentação é resumida na secção **Formação de Participantes**.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Pagamento

As ONGs não americanas têm três disposições diferentes sobre questões de pagamento:

- 1) Adiantamentos e Reembolsos de Pagamentos, 2) Pagamento - Adiantamentos, e 3) Pagamento - Reembolsos. Elas estipulam o seguinte: 1) Os processos para **requerer e gastar fundos do USG**, 2) O que acontece se houver **fundos restantes no final da adjudicação**, e 3) Que a USAID se reserva o direito de exigir o reembolso permitidos pelos regulamentos descritos na secção **Aquisição** deste guia.) É favor notar que o processo definido nestas disposições requer a utilização do SF-1034 para solicitar adiantamentos e para relatar a liquidação de fundos. No entanto, o Gabinete de Gestão Financeira da USAID

pede aos parceiros NPI que usem, no seu lugar, o SF-270 para requerer fundos (tanto adiantamentos como reembolsos), e o SF-269 A para relatar a situação dos fundos.

- *Aplica-se a:* Recipientes não sedeados nos EUA

Aquisição de Bens e Serviços

Resume os padrões mínimos a utilizar nas políticas de aquisições das organizações. (Ver Padrões de Políticas de Aquisições.)

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Proibição de Apoio a Traficantes de Drogas

Esta disposição só se aplica a certos países, definidos no Cap. 206 do USAID ADS (<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/206.pdf>). Actualmente, há uma lista de apenas três países PEPFAR: o Haiti, o Vietname e a Nigéria. As organizações que operem nesses países têm de seguir um procedimento especial para obterem a aprovação dos Subrecipientes, e têm de incluir uma cláusula especial nas suas sub-adjudações.

- *Aplica-se a:* Recipientes que operem no Haiti, no Vietname e na Nigéria

Informações Públicas

Esta disposição incita as organizações a informarem o público sobre o seu trabalho, e pede-lhes que incluam uma declaração relativa aos seus projectos financiados pela USAID nos comunicados de imprensa a eles relativos. Além disso, solicita que forneçam ao respectivo AOTR/COTR e ao gabinete de relações públicas da USAID cópias dos comunicados de imprensa relativos aos projectos financiados pela USAID com o máximo de antecedência possível. (Ver Marcas e Rotulagem.)

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Publicações e Comunicados de Imprensa

As cópias de todas as publicações resultantes de trabalho financiado pela USAID devem ser enviadas para o endereço indicado, no formato especificado. Esta disposição esclarece também os direitos de autor desses meios.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes
- *Acção Exigida:* Cópias das publicações devem ser enviadas para o endereço indicado no acordo.

Regulamentos Aplicáveis a Empregados e Padrões de Conduta

Esta disposição define os padrões de conduta dos empregados que trabalhem em países estrangeiros sob estas adjudicações. Inclui regulamentos sobre a venda de bens pessoais, concebidos para que não lucrem com a venda de artigos que tragam para o país com isenção de direitos.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Relato de Impostos Estrangeiros

Requer a apresentação de um relatório de todos os impostos estrangeiros calculados e reembolsados à organização.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes
- *Acção Exigida:* Apresentar relatório anual a 16 de Abril. (Ver Relato de Impostos Estrangeiros.)

Revisão do Orçamento da Adjudicação

Esta disposição prevê a necessidade de pedido de aprovação para revisões orçamentais importantes, bem como para outras modificações capitais nos objectivos.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Padrões de Acessibilidade para Deficientes nas Construções

Para projectos que englobem novas construções ou renovações, as estruturas resultantes devem corresponder ou exceder os padrões de acessibilidade para deficientes dos EUA.

- *Aplica-se a:* Recipientes com componentes de construção ou renovação nos seus programas

Sub-acordos

A disposição para sub-acordos é diferente para ONGs sedeadas e não sedeadas nos EUA.

No caso das ONGs sedeadas nos EUA, determina que todas as comunicações com Subrecipientes e contratados no seio da adjudicação devem ser dirigidas à USAID através dos recipientes. Os Subrecipientes não podem comunicar directamente com a USAID para aspectos relativos às adjudicações. Quanto às ONGs sedeadas fora dos EUA, os Subrecipientes devem ser escolhidos mediante a Lista de Parceiros Excluídos, e só podem

ser organizações responsáveis que possuam capacidade potencial para um desempenho correcto ao abrigo das condições gerais do acordo proposto. Além disso, dispõe que os sub-acordos têm de incluir determinada língua e disposições obrigatórias.

- *Aplica-se a:* Recipientes com Subrecipientes

Cessação e Suspensão

Esta disposição apresenta os fundamentos e o processo de cessação de adjudicações.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Direito à Propriedade

Há cinco disposições diferentes presentes nos Acordos Cooperativos relativas ao direito à propriedade, à sua utilização e a quem cuida dela. As ONGs não sediadas nos EUA podem ter disposições que descrevam restrições sobre o uso de bens de que detenham o direito, e sobre a utilização e ao cuidar de bens cujos direitos pertençam ao USG ou ao governo do país cooperante. As ONGs sediadas nos EUA têm uma disposição que regula a utilização e o cuidar de bens cujos direitos pertençam ao governo do país cooperante.

Ver a secção **Equipamento** do capítulo sobre Aquisições para mais detalhes sobre o uso de bens compradas ao abrigo da adjudicação.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Política Sobre Deficientes da USAID

Exige que não se discriminem homens, mulheres ou crianças deficientes na programação.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Regras de Elegibilidade da USAID para Bens e Serviços

Resume os regulamentos de aquisições e as restrições aplicáveis às adjudicações. Tais regulamentos e restrições não se aplicam a aquisições efectuadas com fundos de origem privada para exigências de custos compartilhados ao abrigo das adjudicações. (Ver Aquisições.)

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Acção Exigida:

- Manutenção de registos que justifiquem certas decisões de aquisição.
- Confirmar que os fornecedores são elegíveis, verificando a Lista de Parceiros Excluídos.
- Incluir uma secção em sub-acordos com aquisições iguais ou superiores a \$5.000.

Utilização de Mala Diplomática

Em alguns casos, as missões nos países e as Embaixadas dos EUA podem permitir a utilização da mala diplomática para a transmissão de documentos relativos aos programas, como cópias em papel assinadas dos relatórios. As Embaixadas podem também permitir aos funcionários das adjudicações o envio e a recepção de pequenos volumes de correio privado, excluindo caixas e revistas. É favor contactar as missões nos países para verificar se a Embaixada nesses países permite a utilização da mala diplomática.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

Actividades de Planeamento Voluntário da População

Há duas disposições relativas ao planeamento familiar ou da população. A primeira estabelece que os fundos do USG não podem ser usados para esterilização ou abortos involuntários. A segunda determina que os fundos do USG não podem ser usados para obrigar alguém a usar métodos de planeamento familiar contrários às suas crenças morais. Esta disposição tem uma regulamentação mais detalhada sobre planeamento familiar, que é importante ser compreendida se o programa NPI ou um futuro programa financiado pelo USG que se lance incluir uma componente de planeamento familiar.

- *Aplica-se a:* Todos os Recipientes

www.ngoconnect.net



1825 Connecticut Ave., NW
Washington, D.C. 20009-5721
Tel. 202-884-8000
Fax 202-884-8400

www.fhi360.org