Manual de Procedimentos Administrativos das Rádios Comunitárias e Centros Multimedia

Projecto de Desenvolvimento dos Media UNESCO/PNUD MOZ 01003

Manual de Procedimentos Administrativos das Rádios Comunitárias e Centros Multimedia

Elaborado por: Cláudio Arnaldo Rodrigues
Layout: Rogério R. Xerinda

© UNESCO/PNUD 2006

Manual de Procedimentos Administrativos das Rádios Comunitárias e Centros Multimedia

Índice

1. Apresentação 7

2. Introdução 9

2.1. Os principais pilares e conceitos do Projecto 9

3. Administração e Finanças 11

3.1. Conceito de Sustentabilidade 11

3.2. Recursos de uma organização 12

3.3. Organização 12

3.4. O que é um Organigrama? 12

4. A Coordenação Executiva da RC/CMC 15

4.1. O coordenador e o Oficial Administrativo 15

4.2. Gestão de Recursos Humanos 16

5. Estrutura de Organização de Serviços 19

5.1. O Escritório 20

5.2. O Arquivo 20

5.3. Seminários/Reuniões/Conferências 22

5.4. Viagens 23

5.5. Telefone 24

5.6. Veículos 27

6. Património e Finanças 29

6.1. Património 29

6.2. Balanço 29

6.3. Orçamento 32

7. Breves Noções de Comércio 41

7.1. Código Comercial 41

7.2. Alguns procedimentos práticos 49

7.3. Inventário de bens e equipamentos 57

7.4. Mapa de Depreciação e Amortização de Bens e Equipamentos 59

7.5. Outras pequenas notas .....

8. Projectos de Desenvolvimento 67

9. Políticas, Regras e Regulamentos 69

10. Planos e Parcerias Estratégicas 71

10.1. Planos Estratégicos 71

10.2. Parcerias 71

1. Apresentação

Este Manual foi concebido como uma singela contribuição do Projecto de Desenvolvimento dos Media da UNESCO/PNUD para apoiar as Rádios Comunitárias, Centros Multimedia Comunitários (RC/CMC) parceiras, sobre assuntos administrativos e financeiros. Nele encontraremos os padrões mínimos de matérias básicas administrativo-financeiras, ligadas e baseadas nas rotinas diárias das RC/CMC. A selecção dos assuntos e a sua forma de abordar é baseada em experiências concretas, colhidas ao longo de mais de cinco anos de implementação do projecto em Moçambique.

Sabemos que a gestão administrativa e financeira *«é um mundo sem fim».* Como tal, não é estática, mas sim dinâmica, adaptando-se ao desenvolvimento das sociedades, das suas instituições e dos processos produtivos. Existem milhares de sistemas administrativo-financeiros diferentes no mundo, mas os seus princípios são basicamente os mesmos. As rotinas de trabalho e as experiências diferenciadas das RC/CMC em Moçambique ajudaram muito a criar e melhorar as nossas políticas, os nossos sistemas, as nossas normas, procedimentos e regras desta matéria e a sua utilização no desempenho das nossas actividades. Baseados nesta experiência, escrevemos um Manual simples e explicativo, tendo em conta o nosso grupo-alvo: parceiros sem formação técnica específica.

Na parte final do Manual oferecemos alguma informação, muito breve, sobre dois aspectos que se integram na actividade diária da administração de pequenos, médios e grandes projectos: a ideia de Planos e Parcerias Estratégicas, como parte das estratégias para assegurar a sustentabilidade das iniciativas, sobretudo as de caracter comunitário.

Aconselhamos aos utilizadores deste manual a tomarem-no como ***"um princípio e não um fim".***

2. Introdução

O Projecto de Desenvolvimento dos Media da UNESCO/PNUD, denominado "Fortalecimento da Democracia e Boa Governação", através do desenvolvimento dos Media em Moçambique", foi estabelecido em 1997, em resultado de um acordo entre o Governo Moçambicano, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO).

O Projecto tem por objectivo principal o reforço das capacidades humanas e técnicas do sector da comunicação social em Moçambique no seu todo, através destas grandes componentes:

- Instalação e consolidação de Rádios Comunitárias e Centros Multimedia Comunitários;
- Instalação e consolidação de Centros de Comunicação;
- Formação profissional de jornalistas, editores e gestores de órgãos de comunicação social;
- Apoio técnico e de formação à Rádio Moçambique;
- Estudo do ensino do Jornalismo e Comunicação em Moçambique;
- E, em todas as suas acções, o Projecto manteve uma abordagem de temas transversais tais como: o HIV/SIDA, a dimensão do género nos media, questões ambientais, entre outros.

2.1. Os principais pilares e conceitos do Projecto

O Projecto Media da UNESCO/PNUD é implementado tendo em perspectiva responder positivamente aos objectivos da Descentalização, o Pluralismo, a Diversidade e a Independência dos órgãos de comunicação social em Moçambique, como contributo do sector para o reforço da democracia e boa governação.

Esta aboragem do Projecto Media da UNESCO/PNUD tem relação estrita com a situação dos meios de comunicação existentes no país, onde a maior parte das rádios se encontram baseadas na capital Maputo e noutras, pequenas capitais de Província, daí a necessidade de desconcentração e descentralização para as restantes províncias.

O pluralismo e e a diversidade dos meios de comunicação social são garantes de uma participação da sociedade no processo democrático, a base da Constituição da República, que concede aos cidadãos, o direito a liberdade de expressão.

a) Rádio Comunitária: o que é?

Segundo o conceito da Associação Mundial das Rádios Comunitárias (AMARC), baseada no Canadá e com escritórios em diferentes regiões do mundo, adoptado também pela UNESCO, Rádio Comunitária é um meio difusor de informação falada através de ondas

magnéticas, portanto a rádio, que é propriedade da Comunidade, feita pela Comunidade e para a Comunidade. Ela está virada para o desenvolvimento dessa mesma Comunidade nas suas várias vertentes (social, política, económica e cultural).

b) Comunidade: o que é ?

Por seu lado, uma **comunidade** pode ser resumidamente definida como um grupo de pessoas, que partilham os mesmos interesses, preocupações e desejos, por viverem numa mesma zona geográfica, ou por defenderem idéias comuns sobre uma matéria específica da vida em sociedade,mesmo sem viverem numa mesma zona geográfica.

Em Moçambique,as rádios estão inseridas numa sociedade caracterizada por mudanças constantes e onde a imprensa independente assume um papel fundamental, não sòmente no que respeita à necessidade de informar com rigor e imparcialidade, mas também como actor activo no processo de democratização do país.

3. Administração e Finanças

3.1. Conceito de Sustentabilidade

Para que uma RC/CMC tenha sucesso é necessário que ela seja sustentável. Há vários conceitos de sustentabilidade, dos quais escolheremos um:

"A sustentabilidade refere-se à capacidade de uma organização em assegurar e gerir recursos suficientes para permitir o cumprimento da sua missão efectiva e consistentemente, sem dependência excessiva de uma única fonte de financiamento"

Lisa Cannon, Life beyond Aid, 1999

A sustentabilidade, por outro lado, tem como correlação directa a necessidade de se incutir:

- O sentido de propriedade (de quem é);
- Direcção estratégica; (para onde vamos?)
- As capacidades de gestão (de administrar);
- Minimização de custos (gastar cada vez menos se possível);
- Garantir a geração de lucros (ter maior rendibilidade).

Devemos também ter sempre em conta que a sustentabilidade deve ser **imediata** e **contínua**.

Gerir não é mais do que administrarmos os nossos recursos de forma correcta e racional para atingirmos os nossos objectivos.

Assim o objectivo maior na gestão é prover um quadro forte de suporte a administração para a efectiva organização, planeamento, implementação, avaliação e informação dos programas e actividades das rádios.

3.2. Recursos de uma organização

Os nossos recursos tanto nas RC/CMC, como em quaisquer outras instituições , são três:

- **Recursos Humanos** - (que são pessoas) e são os mais importantes;
- **Recursos Materiais** (instalações, equipamentos, veículos, mobiliário de escritório, etc.);
- **Recursos Financeiros** (dinheiro, créditos, investimentos financeiros, etc.).

3.3. Organização

Podemos possuir os mais valiosos elementos destinados a um determinado objectivo ou fim, mas, se esses elementos não forem bem coordenados, se o seu conjunto não for equilibrado, se ao exercício da sua actividade não existir um enérgico, acertado e prudente comando, o fracasso é quase certo.

Por isso é necessário que haja "**ORGANIZAÇÃO",** que é antes de mais nada, planear a sua estrutura inicial, depois o seu funcionamento e por último o seu contrôle.

Para planearmos a sua estrutura inicial é preciso saber o que temos em termos de recursos (acima descritos). Partimos do princípio de que já temos pessoas para trabalhar, instalações, equipamentos diversos, mobiliário de escritório, dinheiro, etc.

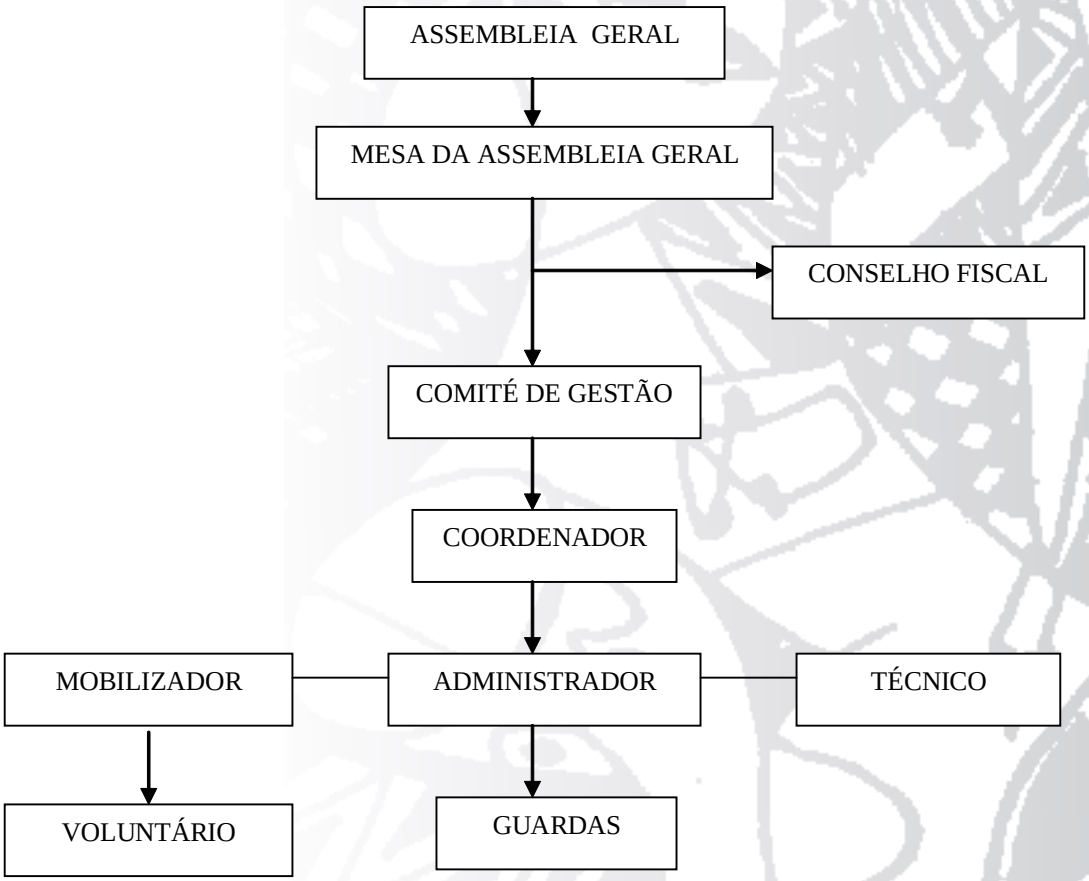
Depois disto, organizamos as funções, através de um quadro que se chama organigrama.

3.4. O que é um Organigrama?

Organigrama é um gráfico que representa a estrutura interna duma instituição, no nosso caso as rádios e os centros multimedia comunitários. Aqui são determinados os órgãos através da sua definição (nomes), as suas funções, e as suas responsabilidades.

Como exemplo, teremos a seguir o organigrama das nossas associações/rádios, que é quase idêntico ao dos nossos Centros Multimedia e de Comunicação.

ORGANIGRAMA DAS ASSOCIAÇÕES/RÁDIOS



Assim, nos órgãos e funções acima, temos:

- Assembleia Geral - que é constituída por todos os membros das Associações Cívicas das Rádios Comunitárias/CM. A Assembleia Geral é o órgão máximo nesta estrutura, portanto órgão deliberativo e que reúne ordinariamente uma vez por ano;
- Mesa da Assembleia Geral – Que é o órgão que substitui a Assembleia Geral no intervalo de tempo em que ela se realiza, que é ordinariamente uma vez por ano;
- Conselho Fiscal – que é o órgão que controla as actividades da Associação/Rádio e aconselha a estes na melhoria do seu funcionamento;
- Comité de Gestão – que é o órgão eleito que assegura a correcta gestão da rádio ou do CMC ou do Centro de Comunicação e responde legalmente pela Associação.

- Coordenador – É um elemento assalariado que orienta e coordena as actividades diárias da Rádio ou Centro.
- Oficial Administrativo – Também é assalariado, e tem como tarefa principal velar pela boa gestão administrativa e financeira da rádio;
- Oficial de Mobilização – É outro elemento assalariado, que tem como tarefa principal a gestão editorial da rádio;
- Técnico – Também é outro elemento assalariado que gere a parte técnica da rádio;
- Guardas – Também são assalariados e têm a tarefa de velar pela segurança da rádio (bens, pessoas, etc.);
- Voluntários – Não são assalariados, mas são os grandes fazedores da rádio.

Transparência Pública 1: Publicação do Organigrama

Cada RC ou CMC deve colocar em local visível ao público o seu Organigrama.Os nomes das pessoas responsáveis, em particular o Presidente da Mesa, Presidente do Comité de Gestão e o Coordenador, devem vir escritos no organigrama.

4. A Coordenação Executiva da RC/CMC

4.1. O Coordenador e o Oficial Administrativo

Como estamos a ver, este manual que é sobre assuntos administrativos e financeiros, estando mais virado para o trabalho burocrático de administração. Portanto é mais aos Coordenadores, Gestores e Chefes Administrativos que ele se dirige.

Requisitos essenciais:

Em princípio, o Coordenador e o Oficial Administrativo devem ter os seguintes requisitos:

- Conhecimentos básicos de administração e gestão;
- Conhecimentos básicos de informática;
- Conhecimentos básicos de contabilidade;
- Conhecimentos mínimos e alguma experiência em lidar com finanças;
- Capacidade de elaborção de relatórios narrativos e financeiros simplificados;
- Habilidade de desenhar planos de formação básicos;
- Capacidade de gerir pessoas;
- Alto nível de relacionamento humano;
- Honestidade;
- Capacidade e disponibilidade de trabalhar sobre pressão e fora das horas normais expediente.

No seu dia-a-dia o Coordenador e chefe Administrativo têm como tarefas:

- Gerir administrativa, financeira e redactorialmente a RC de acordo com os objectivos da organização;
- Garantir o uso correcto dos equipamentos e a sua manutenção;
- Garantir a implementação das políticas económica e de sustentabilidade da organização;
- Apoiar os colegas, incluindo voluntários e outros na utilização dos equipamentos, programas informáticos, gestão geral e informação relevante;
- Garantir o cumprimento escrupuloso do Regulamento Interno da Rádio ou CMC;
- Apresentar planos detalhados das actividades mensais ao Comité de Gestão e Associação;
- Elaborar relatórios mensais do funcionamento da Rádio e enviá-los ao Comité de Gestão, Associação, ao Projecto e aos demais parceiros relevantes se necessário;

- Organizar um sistema de arquivo manual e electrónico das principais actividades da rádio;
- Periódicamente fazer o inventário dos bens patrimoniais, incluindo os indicadores de depreciação (o valor que os bens vão perdendo gradualmente);
- Registar o uso do equipamento. O registo deve incluir o nome do utente, a organização a que pertence, a data, o tempo de uso, a sua condição, devolução e outros dados achados importantes;
- Conceber e elaborar mapas;
- Gestão geral.

Os membros do Comité de Gestão, Conselho Fiscal e outros das associações supervisam, aconselham e complementam as funções do Coordenador e do restante equipa administrativa.

4.2. Gestão de Recursos Humanos

Uma das principais tarefas do Coordenador e do Oficial Administrativo é orientar correctamente as pessoas envolvidas no trabalho da organização, de modo que cada um possa desempenhar cabalmente as suas tarefas específicas. É a isto que se denomina gestão de recursos humanos.

Podemos dizer que Recursos Humanos é o conjunto de pessoas afectas a uma determinada actividade, desempenhando um determinado número de tarefas para se alcançar um objectivo comum.

A gestão sustentável dos recursos humanos passa, igualmente, pela definição de políticas, quer no campo de tarefas a ser desempenhadas, quer de formação.

É necessário em princípio recrutar pessoas para desenvolver as nossas actividades.

Recrutamento de Pessoal

Antes de se iniciar qualquer actividade, é necessário que existam pessoas qualificadas para trabalhar. Há um processo que se deve seguir para o seu recrutamento.

Quais os passos a seguir?

- Haverá necessidade de empregar pessoas?
- É necessário entre outros, assegurar que a escolha deve recair sobre a pessoa certa;
- Qual o número de pessoas?
- Quais os requisitos para o recrutamento? Para maior transparência deverá ser por anúncio público.

- Quais as principais tarefas a desempenhar?
- Como será feito o recrutramento?
- A quem prestar contas?
- Como garantir os salários?

Depois da selecção é necessário fazer os testes e as entrevistas (marcar as entrevistas com antecedência, prepará-las com os assuntos a abordar, efectuar o relatório da entrevista, estruturar os ficheiros das entrevistas, evitar o nepostismo, amiguismo, favorecimento, verificar o aspecto técnico e de conhecimentos das pessoas, o aspecto social, cordialidade, carácter, honestidade da pessoa, etc.,). Aconselha-se que isto seja feito por um júri, que inclua se possível também pessoas neutras, de capacidade e idoneidade comprovadas.

- Após isto, é necessário elaborar os **contractos de trabalho**, segundo as leis de trabalho existentes, onde estejam bem vincados os direitos, deveres e obrigações de ambas as partes;
- É necessário que este processo seja levado a cabo com ética e transparência, pois poderá estar em jogo a imagem da instituição, devendo a todo o custo evitar-se como acima descrevemos o nepotismo, amiguismo, facilitismo, o trâfico de influências, corrupção, etc.

Transparência Pública 2: Recrutamento de Pessoal

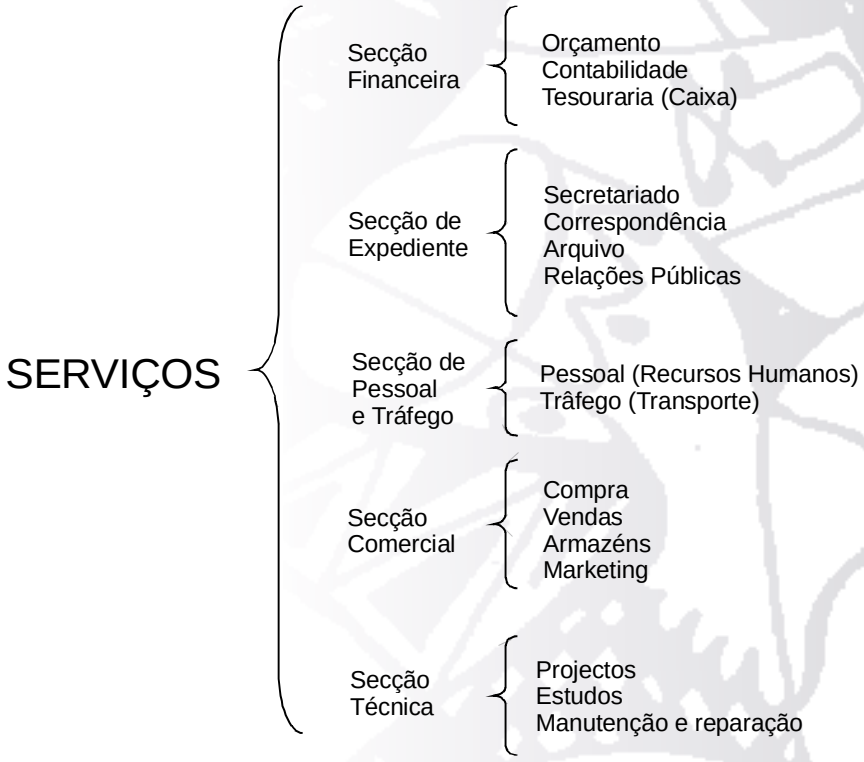
As pessoas com salário devem ser recrutadas a partir de um anúncio público, sempre que possível. A decisão de escolha sobre o melhor candidato deve ser tomada por um Comité de Selecção de, pelo menos, três pessoas. Para evitar suspeitas de favoritismo, nenhum membro do Comité de Selecção deve ser familiar ou amigo muito próximo do candidato a entrevistar.

5. Estrutura de Organização de Serviços

Para além das funções que as pessoas desempenham, existe a organização dos serviços, para o desempenho dessas funções.

Assim, em baixo teremos um exemplo dum quadro clássico dos principais serviços, que são orientados pelas funções acima descritas. As RC/CMC só utilizarão os serviços necessários.

Modelo de Organização de Serviços



Os serviços , que compõem, no seu conjunto, o **escritório,** em sentido físico, e que, normalmente deverão ficar a cargo do sector administrativo, são:

a) Secretaria;

b) Relações Públicas;

c) Correspondência;

d) Arquivo;

e) Tráfego (Transportes);

f) Pessoal (Recursos Humanos);

g) Tesouraria;

h) Contabilidade

i) Finanças

É necessário verificarmos que as nossas RC/CMC necessitam realmente de todos estes serviços.

Adaptações são efectuadas, em função das necessidades.

5.1. O Escritório

A partir daqui, é necessário organizar estes serviços, para o seu correcto funcionamento. Estes devem funcionar em instalações próprias que se chamam vulgarmente escritório.

O que é? É o conjunto de serviços administrativos de uma empresa ou instituição. É o cérebro centralizador e regularizador dos diferentes serviços da instituição ou empresa (compras, vendas, produção, contratação, finanças, contabilidade, expediente, programa radiofónico e edição, etc.).

Actividades como viagens, reuniões, etc., preparam-se nos escritórios.

Na organização e instalação de um escritório é necessário assegurar os seguintes factores:

- Pessoal para o trabalho;
- Espaço físico;
- Instalação dos serviços;
- Factores do ambiente e temperatura;
- Iluminação;
- Arejamento;
- Poluição sonora;
- A distribuição dos equipamento e móveis;
- A mesa de trabalho;
- Tarefas e funções do pessoal dos escritórios (descrição de trabalho);
- Etc.

5.2. O Arquivo

No nosso dia-a-dia, há muita informação que é processada. É necessário manter essa informação existente para consulta e decisões. Assim organizamos o Arquivo.

O arquivo representa o lugar onde são materialmente reunidos, ordenados, conservados, consultados e compartimentados os documentos em que se acham inscritos os factos que interessam a estrutura.

Um arquivo funcional deve ser simples, claro, rápido, preciso, uniforme, objectivo e flexível.

Qualidade dos arquivos:

- Útil;
- Adaptável;
- Simples;
- Acessível;
- Inviolável;
- De fácil identificação de fraudes;
- Resistente a acção do tempo e do fogo;
- De custo razoável;
- De possível aquisição em várias partes;
- Permutável dentro do sistema;
- De grande resistência ao uso;
- De vida provável aproximada entre 5 a 10 anos.

Para além dos vários sistemas de arquivo que existem, sendo os principais os alfabéticos, os númericos e os alfa-numéricos, aconselhamos que façam a divisão pelos serviços existentes nas RC/CMC e abram as pastas por assuntos, sem obedecer a critérios por vezes um pouco complicados.

Por exemplo simplificando, poderemos abrir as seguintes pastas e as que acharmos necessário:

- Entrada de correspondência;
- Saída de correspondência;
- Actas;
- Ficheiro de processos individuais;
- Contrôle de Presenças;
- Férias;
- Jóias;

- Quotizações;
- Faxes;
- Contôle de equipamentos;
- Contrôle de telefone e fax;
- Receitas Diárias;
- Despesas Diárias;
- Inventários;
- Mapa de Depreciação e Amortizações;
- Gestão Orçamental;
- Diário de Caixa MZM;
- Diário de Bancos MZM;
- Diário de Bancos US$;
- Receitas Próprias;
- Relatórios narrativos;
- Relatórios Financeiros;
- Etc., etc.

5.3. Seminários/Reuniões/Conferências

Os seminários, reuniões, conferências, etc., são um importante meio de gestão, pois aqui trocam-se informações, discutem-se coisas importantes, trocam-se conhecimentos e com isto tomam-se decisões importantes para a implementação das actividades da organização.

Como organizar estes eventos?

Passos principais a seguir:

- Planeá-los com tempo sufiente;
- Garantir a logística;
- Reservar a sala com antecedência;
- Efectuar as convocatórias com antecedência razoável;
- Efectuar a lista dos participantes e se possível pôr a assiná-los;
- Elaborar o programa que seja aprovado com antecedência;
- Dar a conhecer o conferencista, moderador, orientador, etc.;
- Dar a conhecer a data , local, hora;

- Dar a conhecer os objectivos;
- Se necessário cada participante deve possuir o cartão do evento (crachá);
- Preparar a sala e verificar se cada objecto está no seu lugar;
- Verificar aparelhos de gravação, projecção, microfones, ecrán, iluminação, climatização, telefones, materiais e outros;
- Contactar e confirmar a entidade para abertura da sessão;
- Organizar e ordenar a documentação;
- Regulamentar o evento;
- Secretariar;
- A ordem de trabalhos deve ser seguida;
- Anunciar quem preside e o secretário;
- Caso os elementos não se conheçam, sugira uma apresentação individual;
- Não perca tempo com coisas supérfluas;
- Comece e termine o encontro sempre a horas marcadas;
- Quando prolongados, faça pausas para descontração;
- Contrôle as discussões;
- Controlar intervenções muito prolongadas, repetitivas e sem muito sentido;
- Ponha as pessoas a falar caso impere a passividade;
- Resuma e reformule as intervenções menos claras ou mais extensas;
- Elogie discretamente as intervenções interessantes;
- Elaborar a acta, fazer circular, lê-la e fazê-la aprovar para assinar-se;
- Escrever cartas de agradecimento aos participantes;
- No fim do encontro certifique-se que não ficou nada de importante por resolver;
- Faça uma síntese das conclusões;
- Informe sobre a próxima reunião (quando, onde, porquê e objectivos).

5.4. Viagens

Também temos que gerir as viagens, que são necessárias e importantes para as nossas actividades. Como organizá-las?

As viagens devem ser preparadas com antecedência e cuidado, e são importantes para o funcionamento das nossas instituições. É necessário obedecer aos seguinte requisitos:

- Plano de viagem;

- Tipo de transporte a utilizar;
- Ajudas de custo (alojamento, alimentação, custos adicionais);
- Data da viagem;
- Duração da viagem;
- Objectivos da viagem;
- Relatório da viagem;
- Autorizações da viagem;
- Custos;
- Ter em conta o calendário da viagem, agenda de contactos, mala de viagem, computador pessoal, etc;
- Documentos pessoais (B.I., Passaporte, Cartão de Trabalho);
- Bilhete de passagem;
- Confirmação do vôo e hora;
- Certificado de Saúde (interna ou externamente);
- Seguro de viagem;
- Etc.

Segue-se um exemplo simplificado dum formulário dum Plano de Viagem.

PLANO DE VIAGEM

Itinerário	Data de Partida	Data de Chegada	Custo	Observações
Lago-Beira-Lago	25/10/2005	30/10/2005	12.500.000,00	Reunião Admin.

5.5. O Telefone

O telefone é um importante meio de comunicação e gestão nas nossas actividades e com o exterior. É importante geri-lo de maneira eficiente e racional, pois também é uma fonte de custos.

É necessário obedecer os seguintes requisitos na sua utilização:

- Saber atender o telefone (instrumento de relações públicas);
- O telefone no serviço não é um instrumento de uso pessoal mas sim um instrumento de trabalho. O seu uso deve ser breve, conciso e completo;
- Evitar os telefonemas particulares;
- Não deixar o telefone tocar muito tempo;
- Saudar ao atender o telefone;
- Evitar responder telefonemas a comer;
- Não falar alto;
- Controlar os estados emotivos;
- Utilizar termos correctos e linguagem apropriada;
- Ter sempre à mão um bloco de apontamentos e caneta para registar tudo de importante;
- Falar claramente (dicção), de maneira que a outra parte entenda sem dúvidas a sua informação;
- Despedir-se com cortesia;
- Manter sempre à mão uma agenda dos contactos mais importantes;
- Só transferir as chamadas quando o interlocutor se identificar e se possível o assunto que pretende tratar;
- Controlar o telefone com uma "Ficha de Contrôle" que tenha: data, hora de chamada, nome da pessoa que pede a chamada, lugar para onde chama, se é de serviço ou privada, duração da chamada, custo da chamada, autorização para fazer a chamada, etc).

A seguir. eis um exemplo dum formulário para o seu contrôle:

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

5.6. Veículos

As nossas instituições também têm veículos motorizados e não motorizados (bicicletas, motorizadas, carros, etc).

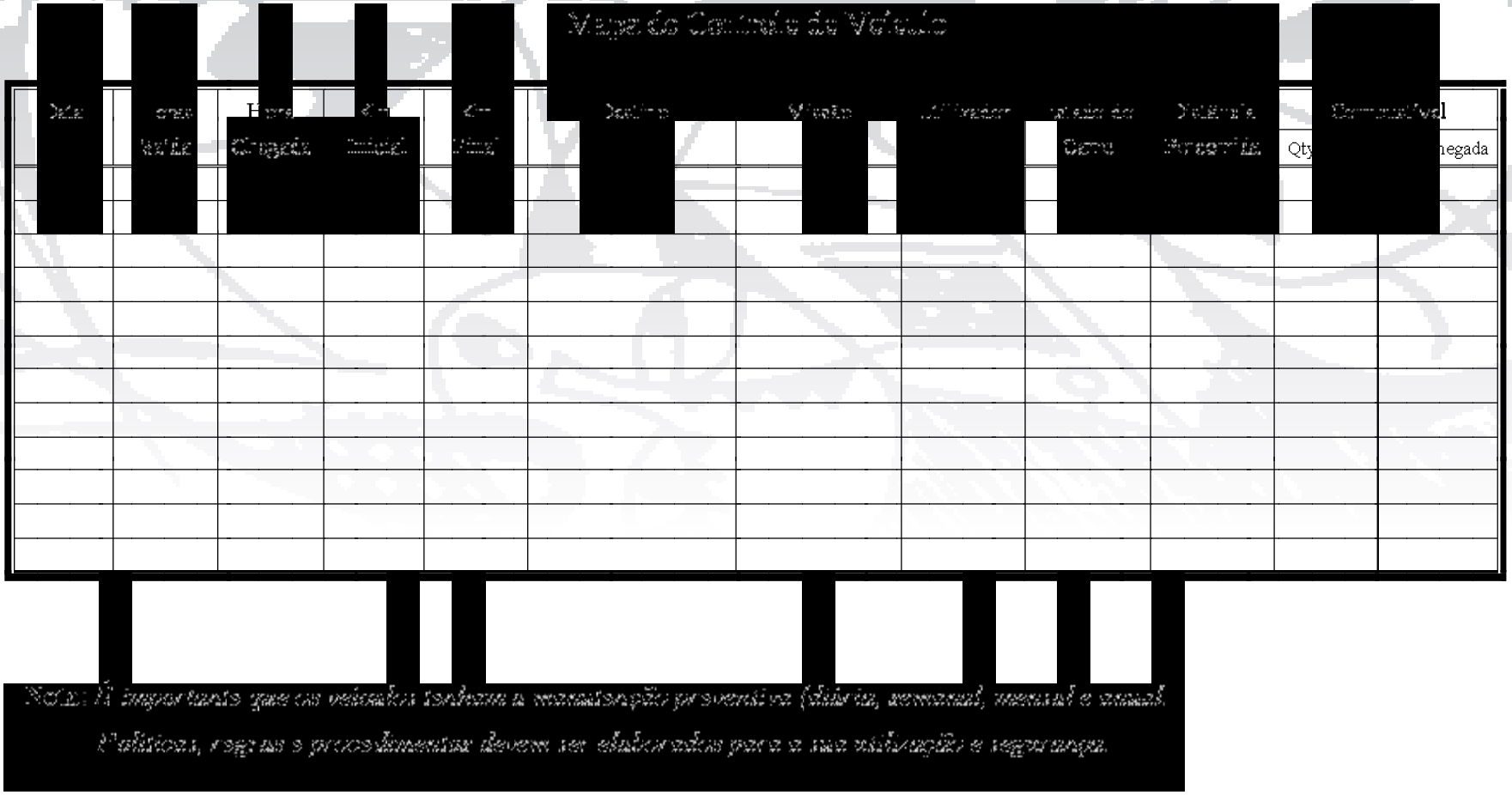
Estes são um grande factor de custos e despesas.

É importante manter uma gestão correcta e eficaz de um parque de viaturas, diminuindo com isso os custos de manuntenção e reparação, alargando assim o tempo de vida útil dos veículos.

Os elementos que consideramos necessários ao funcionamento de um sector de transportes são:

- **Cadastro da viatura** (trata-se dum documento onde se registam todos os elementos relativos a parte técnica, ao processo de aquisição e ocorrências);
- **Requisição da viatura** (impresso onde o utilizador exprime a sua necessidade de transporte, indicando o tipo de viatura, o local de destino, número de pessoas a transportar e a provável hora de saída e de regresso);
- **Reparação da viatura** (documento que acompanha a entrega da viatura aos serviços oficinais, em que se descrevem os defeitos verificados);
- **Check-List da viatura** (documento que acompanha a entrega da viatura aos serviços oficinais);
- **Cadastro do motorista** (ficha individual onde se registam os dados relativos à identificação e qualificação profissional, que permitam em qualquer momento emitir um juízo de valor sobre a competência e zelo do funcionário);
- **Folha de Contrôle da Viatura** (elemento que retrata a actividade da viatura, mormente no que concerne a consumos, reparações, quilómetros percorridos, tempos de marcha, tempos de paragem, etc.)
- **Contrôle de quilometragem de pneus** (impresso que regista toda a existência de pneus, os quilómetros precorridos, o seu desgaste, quando se deve proceder o seu balanceamento, etc.).
- **Ficha de Contrôle de consumo de combustível** (impresso onde se faz o apuramento do combustível consumido e dos quilómetros percorridos, para se poderem fazer as análises);
- **Ficha de contrôle dos óleos** (Documento que se assinalam os consumos de óleos);
- **Boletim diário da viatura** (elemento a preencher pelo motorista, onde são inscritos os serviços desempenhados, as ocorrências e as deficiências).
- Etc.

Eis o exemplo dum formulário:



6. Património e Finanças

6.1. Património

Para exercerem a sua actividade, todas as organizações necessitam de um certo conjunto de elementos, nomeadamente pessoas, equipamentos, edifícios, mercadorias, dinheiro, ferramentas e outros. A este conjunto de valores utilizados pela unidade no exercício da sua actividade chama-se ***património.*** É através do nosso património que conhecemos a situação económico-financeira das nossas instituições.

Assim, necessitamos de fazer o arrolamento de todos os nossos bens. Posto isto colocá-los num quadro onde contem (bens, direitos e obrigações).

6.2. Balanço

Os valores e bens (património) da instituição devem ser transformados em unidades, isto é em valor pecuniário dinheiro ou demais de arrolados (financeiro). Desta transformação nasce o Balanço.

Assim o **balanço** é a diferença entre aquilo que nós temos (ACTIVO – que é constituído por dinheiro em caixa e bancos, valores, dívidas a receber, mercadorias, edifícios, equipamentos, etc.), e as dívidas a pagar (PASSIVO - que inclui fornecedores e credores) e capital individual (diferença entre os valores activos e passivos afectos a actividade).

6.3. Finanças

De uma forma simples podemos dizer que finanças é tudo o que tem a ver com dinheiro. São também os fluxos financeiros, que é o mesmo que dizer entrada e saída de dinheiros, receita e despesas. Também fazem parte os créditos, empréstimos, investimentos financeiros, etc., mas isto não é muito importante para nós neste momento.

Isto tudo enquadra-se dentro dum quadro financeiro, que visa essencialmente assegurar:

- Que os recursos financeiros da organização sejam adequadamente planeados e usados exclusivamente para os propósitos prèviamente preconizados;
- Que os pagamentos sejam certificados apropriadamente e as intruções aprovadas;
- Que a documentação de suporte para qualquer transação se mantenha existente;
- E que o controle interno seja o mais adequado (contabilidade e outros).

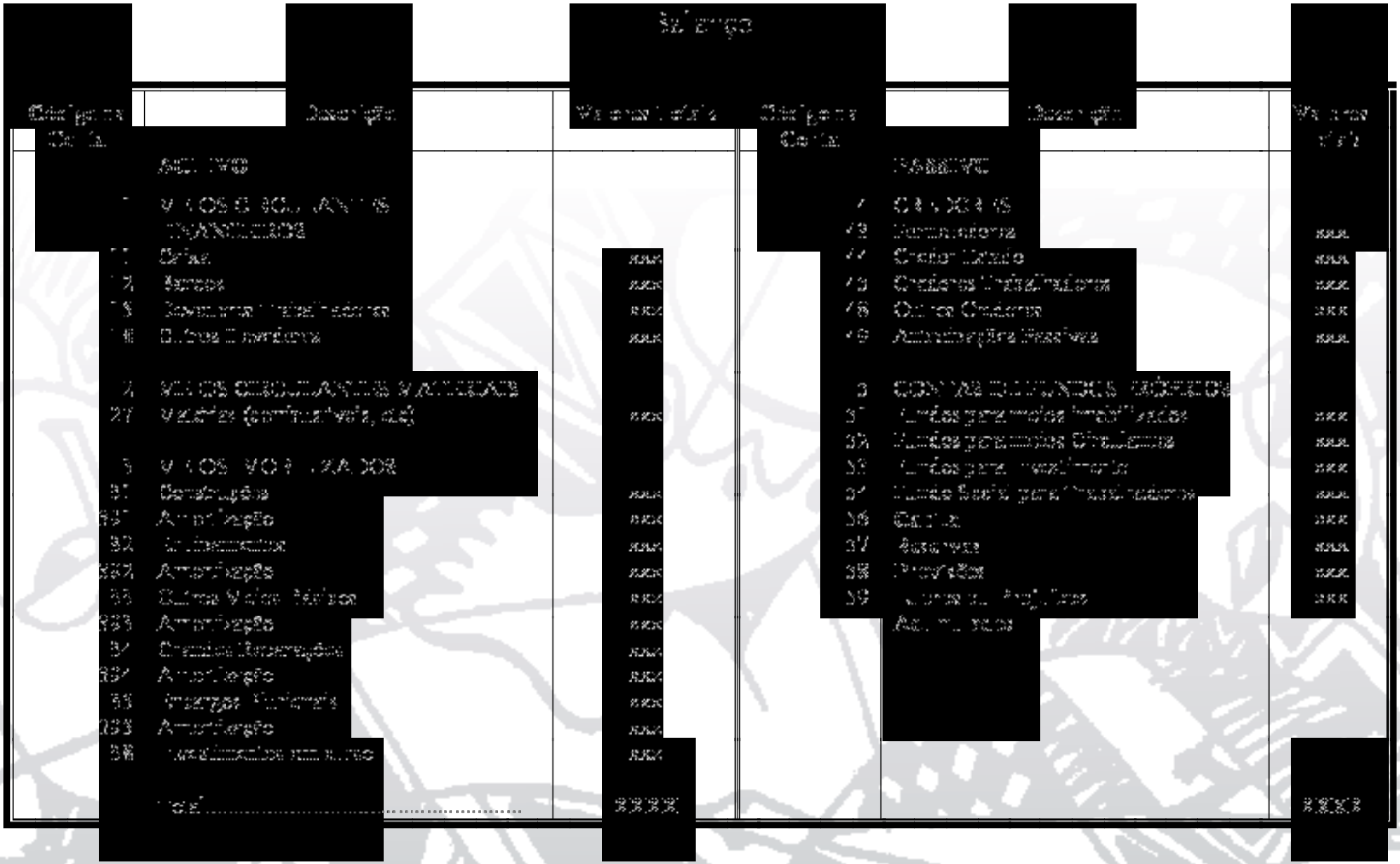
Transparência Pública 3: Mapa das Contas do Mês

As nossas RC/CMC são organizações comunitárias, e não empresas privadas. Significa que toda a comunidade deve estar informada da vida da RC, através de informação oficial e certa. Por isso, é muito importante que no Fim de Cada Mês a Coordenação Executiva fixe em lugar público visível os mapas das contas do mês. Os mapas deve indicar as receitas recebidas, as despesas pagas, as dívidas por saldar, as poupanças efectuadas e o saldo final do mês. Isto traz transparência, evitando especulações e boatos, que trazem divisões na comunidade e lutas pelo poder.

É necessário que as RC/CMC saibam exactamente o que possuem, o que devem, e se estão numa situação deficitária (não boa) ou numa situação boa. Concretamente, que as rádios conheçam a sua situação económica e financeira.

NOTA: *A Administração de finanças é uma área muito sensível e importante em qualquer instituição, Para isso, é necessário existir o maior rigor, cuidado e transparênciana sua gestão.*

Só como exemplo, eis um exemplo dum quadro clássico dum balanço:



NOTA: Numa outra maneira, também podemos criar um outro quadro vertical, que também é Balanço, um pouco diferente do acima descrito, mas com informação relevante, que nos permita arrolar o que temos e prevemos ter (os nossos ***Bens e Direitos***), o que devemos (as nossas ***Obrigações***). Assim, podemos saber quais são os nossos ***Fundos Próprios,*** que é a diferença entre os Bens e os Direitos e as Obrigações. (**Fundos Próprios = Bens e Direitos – Obrigações)**

No fim do período, portanto do ano, podemos também avaliar se tivemos ***Lucros ou Prejuízos***.

Também podemos repartir os ganhos para ***Provisões*** (compra ou reparação de equipamentos, reabilitação de edifícios, investimentos, etc), ***Reservas*** (poupança para futuras dificuldades financeiras, desastres e calamidades naturais (inundações, incêndios, etc).

6.4. Orçamento

Conhecendo a nossa situação económico-financeira, portanto os nossos recursos, as nossas RC/CMC deverão funcionar com uma gestão que preveja o que esperamos em princípio ganhar e o que gastar.

Para isso temos o orçamento.

O **Orçamento** não é mais do que a previsão de despesas ou receitas, durante um certo período de tempo.

Modernamente, utiliza-se a gestão orçamental, como forma de prevermos os nossos ganhos e perdas, gerirmos os nossos recursos racionalmente, bem como monitorarmos e avaliarmos no fim do período, os desvios existentes, mostrando se planeamos bem a nossa gestão, se ganhamos aquilo que pretendíamos, se gastamos correctamente o nosso dinheiro, permitindo assim futuras análises que nos ajudarão a a tomar decisões correctas, rectificando o que não está bem e melhorando o nosso desempenho.

Apesar de existirem vários tipos de orçamentos (fixos, variáveis ou flexíveis, de despesas, de receitas, rectificativos, etc.), iremos sómente trabalhar com os dois que nos interessam: o previsional de Despesas e o de Receitas.

O orçamento é constituído por "**Rúbricas"** (Despesas com o Pessoal, Viagens, Formação, Equipamentos, Capital Fixo, Investimentos, Diversos, etc.), "**Linhas Orçamentais".** (que são os gastos por unidade ou pessoa) e os **"Valores"**.

Eis dois exemplos:

ORÇAMENTO DE DESPESAS ANO DE 2004				
PESSOAL				
ITEM	QTY	Descrição	Valor mensal	Valor anual
		Salário do Pessoal		
1	12	Coordenador		
2	12	Administrador		
3	12	Mobilizador		
4	12	Técnico		
5	12	Guardas		
		Sub-Total.....		
VIAGENS				
		VIAGEM DO CAMPO		
5	12	Mobilizador		
6	12	Voluntário		
		PESQUISA DE AUDIÊNCIA		
7	12	Voluntários e Mobilizador		
		AVALIAÇÃO DE IMPACTO		
8	12	Voluntários, Mobilizador e Coordenador		
		VIAGEM DE ESTUDO		
9	2	Voluntários, Mobilizador e Coordenador		
		Sub-Total		
		PESSOAL		
10	1	Coordenador		
11	1	Administrador		
12	1	Mobilizador		
13	1	Técnico		
14	5	Voluntários		
		Su-Total		
		EQUIPAMENTO INFORMÁTICO		
15	1	Set informático		
16	3	UPS		
17	2	Pares de colunas 100W		
18	4	Manutenção e reparação do equipamento		
		VEÍCULOS MOTORIZADOS E NÃO MOTORIZADOS		
19	1	Motorizada Yamaha 125cc		
20	3	Bicicletas de Montanha		
21	6	Manutenção e reparação de veículos		
		MATERIAL DE ESCRITÓRIO		
22	3	Secretárias Ovais		
23	4	Cadeiras de rotativas metálicas		
24	1	Manutenção e reparação de mobiliário		
25	3	Armários de madeira		
		OUTROS MEIOS BASICOS		
26	3	Máquinas de escrever manuais		
27	1	Kit de ferramentas e utensílios		
28	1	Manutenção e reparação de outros meios basicos		
		Sub-Total		

CAPITAL FIXO				
ITEM	QTY	Descrição	Valor mensal	Valor anual
29	1	Reabilitação completa do edifício		
		Sub-Total		
DIVERSOS				
30	12	Electricidade		
31	12	Água		
32	12	Telefone		
33	12	Combustível		
34	12	Consumíveis		
35	12	Despesas Bancárias		
36	12	Rendas e Alugueres		
37	12	Seguro		
38	1	Contingências		
39	12	Diversos ou outros		
		Sub-Total		
		Total.....		**XXXXXXX**

NOTA: Em função das necessidades, asvárias alterações poderão ser efectuadas.

TODOS OS VALORES GASTOS FORA DO ORÇAMENTADO DEVERÃO SER REEMBOLSADOS **(**Isto está preconizado pelos Contractos de Financiamento e é uma regra obrigatória).

A seguir, teremos o orçamento que prevê o que a nossa rádio pensa arrecadar de receitas.

ORÇAMENTO DE RECEITAS ANO DE 2004				
ITEM	**QTY**	**Descrição**	**Valor mensal**	**Valor anual**
1	12	Jóias		
2	12	Quotas		
3	12	Dedicatórias		
4	12	Spots		
5	12	Anúncios		
6	12	Espaço de antena		
7	12	Crédito de juros bancários		
8	12	Doações		
9	12	Outros		
		TOTAL.....		

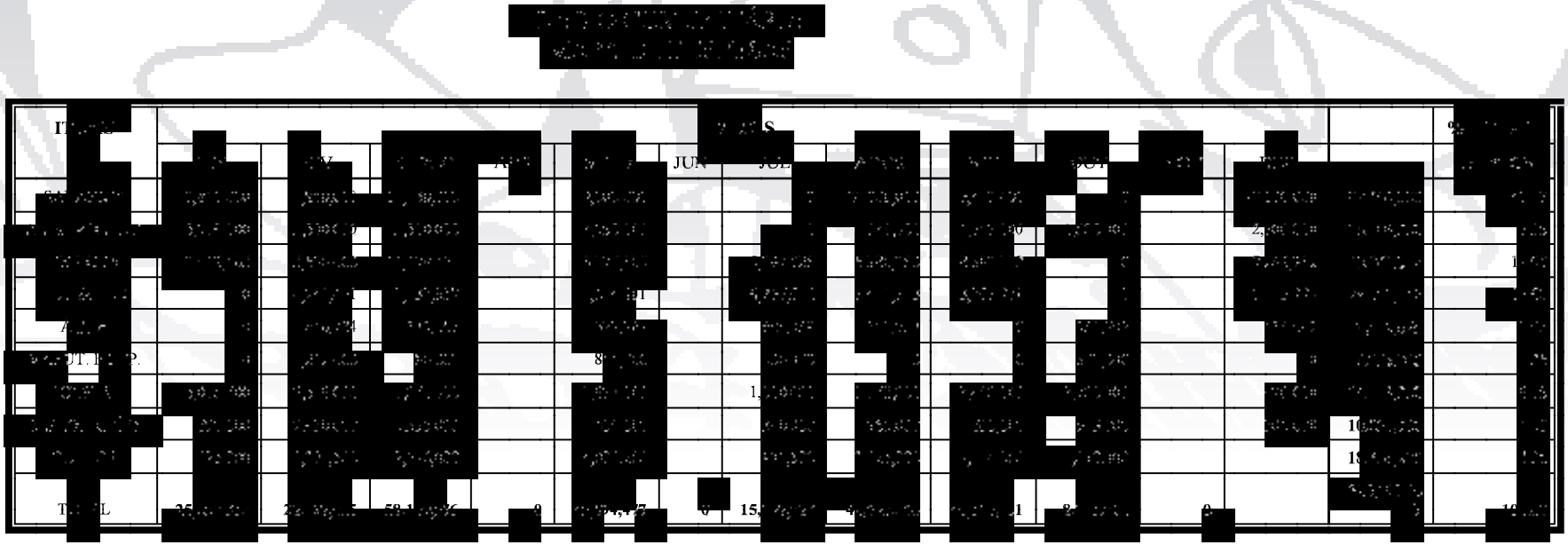
Depois disto, é necessário controlarmos as nossas receitas diárias. Eis abaixo, um mapa que nos ajuda a fazer isto.

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
01/01/04		[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]	375		[redacted]	[redacted]
02/01/04		[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]
03/01/04		[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]
04/01/04		[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]
05/01/04		[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]
06/01/04	90,000	295,000							[redacted]	7.00
07/01/04	30,000	300,000							[redacted]	6.00
08/01/04	102,000	50,000	45,000						[redacted]	3.58
09/01/04	54,000								[redacted]	0.98
10/01/04									[redacted]	0.00
11/01/04									[redacted]	0.00
12/01/04	108,000	395,000							[redacted]	9.15
13/01/04	18,000								[redacted]	0.33
14/01/04	72,000	55,000							[redacted]	2.31
15/01/04	57,000	50,000	30,000						[redacted]	2.49
16/01/04	45,000	100,000							[redacted]	2.64
17/01/04		150,000							[redacted]	2.73
18/01/04									[redacted]	0.00
19/01/04	45,000			1,200,000					[redacted]	22.64
20/01/04									[redacted]	0.00
21/01/04	81,000								[redacted]	1.47
22/01/04	60,000		90,000						[redacted]	2.73
23/01/04	168,000								[redacted]	3.06
24/01/04									[redacted]	0.00
25/01/04									[redacted]	0.00
26/01/04	168,000								[redacted]	3.06
27/01/04	51,000								[redacted]	0.93
28/01/04	84,000								[redacted]	1.53
29/01/04									[redacted]	0.00
30/01/04	75,000	30,000							[redacted]	1.91
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

As despesas também devem ser controladas e analisadas, para sabermos onde estamos a gastar a mais e como corrigir vários aspectos.

Eis abaixo um mapa que nos ajuda nisso



Para sintetizar os Mapas de receitas e de Despesas, é necessário que tenhamos no fim dos períodos (cada mês e cada ano), um Mapa resumo de demonstração de Resultados, o qual teremos um exemplo a seguir.

Manutenção e reparação Comunicação Comissões bancárias Juros devedores Impostos e Taxas Rendas e alugueres Seguros Custos com deslocações Amortizações do imobilizado Outros custos			
Total			
Res. Líquido			

* [illegible]

[illegible] 2002

O COORDENADOR

____

O PRESIDENTE DO CONSELHO FISCAL

____

Outro mapa que achamos importante é o Resumo mensal e anual da disponibilidade financeira, que nos mostrará o que temos disponível em dinheiro. Como exemplo, teremos o mapa a seguir:

RÁDIO COMUNITÁRIA XXL
RESUMO DA DISPONIBILIDADE FINANCEIRA
MÊS DE JUNHO DE 2005

DESCRIÇÃO	Montante	
	Sub-Total	Total
SALDO DE ABERTURA		
Dinheiro em Banco US$ - Unesco *	5.250.000,00	
Dinheiro em Banco MZM – Unesco	4.880.000,00	
Dinheiro em Caixa MZM - Unesco	220.000,00	
Dinheiro em Banco MZM– Fundos Próprios/Rádio	12.149.000,00	
Dinheiro em Caixa MZM – Fundos Próprios/Rádio	345.000,00	22.844.000,00
RECEBIMENTOS DURANTE O MÊS		
Doações da Unesco	35.250.000,00	
Outras doações	10.000.000,00	
Receitas internas	15.000.000,00	
Juros credores	125.000,00	
Outros	475.000,00	60.850.000,00
TOTAL DISPONÍVEL EM DINHEIRO		**83.694.000,00**
DESPESAS TOTAIS DO PERÍODO		18.000.000,00
SALDO DE FECHO		
Dinheiro em Banco US$ - Unesco *	38.000.000,00	
Dinheiro em Banco MZM – Unesco	16.194.000,00	
Dinheiro em Caixa MZM - Unesco	800.000,00	
Dinheiro em Banco MZM– Fundos Próprios/Rádio	10.000.000,00	
Dinheiro em Caixa MZM – Fundos Próprios/Rádio	700.000,00	65.694.000,00
TOTAL de Despesas + Saldos de Fecho		**83.694.000,00**
Elaborado pelo Administrativo		Data:____/____/____
Verificado pelo Coordenador:		Data:____/____/____
Aprovado pelo Comité de Gestão:		Data:____/____/____

Explicação: O total do saldo de abertura e recebimentos durante o mês, deverá ser igual ao total das despesas totais do período, mais os saldos de fecho.

* Este montante já é convertido em meticais ao câmbio do dia

NOTA: A este Mapa-Resumo devem estar anexos os extractos bancários e as reconciliações bancárias.

Posto isto, é necessário contabilizar as nossas transacções. Antes de entrarmos próprimente para o processo contabilístico, é necessário conhecermos alguns dos documentos que fazem parte e que são importantes nas nossas transacções. Esses documentos podem ser de uso interno como também externo.

7. Breves Noções de Comércio

É necessário conhecermos certo tipo de documentos, que nos apoiarão na administração das nossas rádios e centros de comunicação:

Código Comercial

É o documento regulador de toda a actividade comercial na República de Moçambique. Aqui serão encontradas todas as disposições legais e políticas inerentes ao funcionamento da actividade comercial (com e sem fins lucrativos), nomeadamente como se estabelecem as transacções, etc.

Factura

É um documento (geralmente a crédito), que descreve por items, tudo o que queremos comprar, nomeadamente mercadorias, equipamentos, outros bens, etc.

As facturas deverão ser oficiais, contendo o timbre ou logotipo do fornecedor, O NUIT (número único de identificação tributária-que é o número de registo nas finanças, dando-lhe um cunho oficial), a assinatura de quem passa, o carimbo e demais elementos de acordo com o código comercial.

Exemplo de uma factura:

MOZAMBIQUE COMPUTERS
Av. 25 de Setembro 2156
Telef.: 309567/9
Maputo

=FACTURA Nº 0039/MC/CD/2004=

Maputo, 22 de Outubro de 2004

Exmo. Sr.
Ráduio Comunitária do DONO
Att: Carlitos Suna
Telef.: 0335684
DONO

Quant.	Descrição	Preço Unit.	Total
02	Monitores 14" Toshiba	2.000.000,00	4.000.000,00
01	Cabos coaxial de 50cm	350.000,00	350.000,00
02	Mouses genius	275.000,00	550.000,00
	São: *Cinco milhões, setecentos e trinta e três mil meticais*		
		Sub-Total.....	4.900.000,00
		IVA17%.....	833.000.00
		Total.....	**5.733.000,00**

Recibo

Após ser paga a factura, passa-se o recibo, que é o documento de quitação. Confirma que o pagamento foi efectuado.

Exemplo dum recibo:

MOZAMBIQUE COMPUTERS
Av. 25 de Setembro 2156
Telef.: 309567/9
Maputo

RECIBO Nº. 020/2004
Meticais 5.733.000,00

Recebemos do Sr. Rádio Comunitária do DONDO

A quantia de Cinco milhões, setecentos e trinta e três mil Meticais.

Referente a liquidação da Factura Nº. 0039/MC/CD/2004

Maputo, 24 de Outubro de 2004

Nota de Encomenda ou Requisição

É um documento que manifesta a vontade da entidade em comprar ou adquirir algo.

Este documento deve ser emitido em duplicado, sendo assinado e autenticado, normalmente com o carimbo pelo comprador. O original é dirigido ao vendedor para este poder dar execução a encomenda. O duplicado fica na posse do comprador para este poder verificar, quando receber a mercadoria, se a encomenda que fez foi respeitada.

Exemplo de uma Nota de Encomenda ou Requisição

RÁDIO COMUNITÁRIA DO DONDO

Av. Eduardo Mondlane
Telef.: 309567

Dondo

NOTA DE ENCOMENDA Nº.020/04
Dondo, 26 de Setembro de 2004

Exmo Srs. MOÇAMBIQUE COMPUTERS

Encomendamos as mercadorias, artigos ou bens abaixo designados:

Quant.	**Unid.**	**Designação**	**Refª.**	**Preço Unit.**	**Total**
02	Caixas	Discketes 3.5	AXB		
01	Par	Colunas (Stereo Speaker System)	MS-692		

Nota de Entrega ou Guia de Remessa.

É o documento que certifica que a mercadoria foi entregue.

Este documento acompanha a mercadoria expedida pelo vendedor dando satisfação à vontade manifestada pelo comprador aquando da encomenda.

Estas devem ser emitidas em triplicado. O original e o duplicado destinam-se ao comprador e o triplicado fica com o vendedor. Geralmente o comprador assina um talão de recepção em picotado que vem em anexo, certificando a recepção dos bens e em óptimas condições.

Exemplo de uma Guia de Remessa:

MOZAMBIQUE COMPUTERS
Av. 25 de Setembro 2156
Telef.: 309567/309568
Maputo

GUIA DE REMESSA Nº.0269/RI/PP/04

Maputo, 28 de Setembro de 2004

Exmos Senhores:
Rádio Comunitária do DONDO
Attn.: António Manuel
Telef.: 03356984
DONDO

Remetemos a V.Exas as mercadorias ou artigos ou bens abaixo designados, conforme a vossa Nota de Encomenda Nº. 02/04

Quant.	Unid.	Designação	Refª.	Preço Unit.	Total
02	Caixas	Disckettes 3.5”	AXB	75.000,00	150.000,00
01	Par	Colunas(Stereo Speaker System)	MS-692	285.000,00	285.000,00
					435.000,00

.....

Recebemos as mercadorias constantes na vossa guia de remessa Nº 0269/RI/PP/04, que as conferimos e que está de acordo com a nossa encomenda.

Dono, 29 de Setembro de 2004

O destinatário

_____

Requisição de Equipamento

Para um melhor contrôle e utilização dos bens e equipamentos, é necessário, que haja uma requisição dos bens e equipamentos pelo utilizador.

Como exemplo, teremos o seguinte formulário:

RÁDIO COMUNITÁRIA DO LAGO NIASSA

Requisição do Equipamento Nº _____/04

Tipo e marca de equipamento	
Nº de Referência	
Objectivo	
Destino	
Período de levantamento	
Estado do equipamento	
Devolução/Estado	
Observações:	
Data:	

O Requisitante _____

Técnico _____

O Coordenador _____

7.1. Contabilidade

Existem várias definições, das quais vamos enumerar três:

1. "É o registo das nossas transacções comerciais, através da recolha, processamento, exposição e análise do que se passa económica e financeiramente nas nossas instituições".
2. "É uma ciência ou técnica de natureza económica, cujo objecto é a realidade económica passada, presente e futura de qualquer entidade pública, ou privada. Ela é analizada em termos quantitativos e por métodos específicos, com a finalidade de obter informações – económico-financeiras indispensáveis ao conhecimento da situação da entidade: dos resultados obtidos, do planeamento e contrôle da actividade".
3. "São as contas de qualquer instituição"

Planeamento contabilístico

O planeamento contabilístico consiste naquilo que é a organização da contabilidade. Para isso deve-se seguir os seguintes passos:

a. Planificar ou ***"montar a escrita"***, numa linguagem mais usual. Isto tem em conta a natureza e dimensão da instituição, a sua forma jurídica e organização administrativa.

b. Fundamentalmente é necessário estabelecer um plano de actuação contabilística, relativamente a:

- **Documentos** (espécie, função, riscado, cor, etc.);
- **Contas** (título, compreensão, movimentação, sistematização, etc.);
- **Livros** (espécie, riscado, coordenação, etc.).

c. Como é evidente, nunca deverá existir um lançamento sem existir um documento representativo e comprovativo da respectiva operação.

Existem **documentos de movimento externo** (facturas, notas de débito, notas de crédito, recibos, etc) e **documentos de movimento interno** (verbetes, notas de lançamento, folhas de salários, memoranduns, etc).

Nota: *Sempre que não seja possível obter o documento correspondente a qualquer movimento externo,, dever-se-á elaborar internamente, um documento equivalente, certificado e assinado pelos devidos responsáveis.*

d. Seguidamente, os documentos devem ser **classificados**, inscrevendo-se neles as contas movimentadas e as importâncias dos respectivos débitos, créditos e saldos.

Para este efeito, é necessário que a instituição possua um **Plano de Contas** (lista de contas a utilizar pela instituição – vide **P**lano Oficial de Contabilidade moçambicano, Decreto Lei ...), racionalmente classificadas, ordenadas e codificadas.

e. Depois de classificados, estes devem ser **registados,** vulgo lançamentos contabilísticos em documentos próprios (Diários de Caixa, Diário de Bancos, Mapas, Fólios, etc).

Estes lançamentos devem ser por ordem de datas, contas movimentadas, importâncias e histórico (descrição).

f. Então agora, estes devem ser **arquivados**, anotando-se-lhes o competente número de ordem, para verificação exposição e análise.

Livros fundamentais

Diário

É um documento contabilístico obrigatório, de registo ou lançamentos "**dia após dia, por ordem de datas"**, em assento separado (por cada movimento), de cada um dos actos, que modifiquem ou possam vir a modificar o património.

Assim teremos nas nossas rádios e CMC'S, os Diários de Bancos (MZM e US$) e os Diários de Caixa MZM.

Razão

Serve para escriturar o movimento de todas as operações do Diário, ordenados a débito e a crédito, "**em relação a cada uma das respectivas contas", -** Capital, Bancos, Caixa, Compras, Mercadorias, Vendas, Custos com o Pessoal, Fornecedores, Equipamentos, Devedores Trabalhadores, Outros Devedores, Custos Financeiros, Reservas, Resultados, etc.), para se conhecer o estado e a situação de cada uma delas (das contas), sem necessidade de recorrer ao exame de todos os lançamentos do Diário.

NOTA: Nas nossas rádios e CMC'S, utilizamos os Mapas de Receitas e Despesas que têm o mesmo fim, onde temos o contrôle das nossas contas.

Balancetes

Pequenos balanços, resumido e provisório, que apresenta os saldos de todas as contas, se são devedoras ou credoras (não é necessáriamente obrigatório), principalmente para as rádios comunitárias e CMC'S.

Poderemos assim se entendermos dispensar este quadro e não o utilizarmos, pois torna-se facultativo e sem grande interesse para nós. Usamos em sua substituição os Mapas de Receitas e Despesas que têm o mesmo fim e se tornam perceptíveis para nós.

Inventário e balaços

É o livro onde arrolamos todos os nossos bens e direitos e obrigações (vide anteriomente)..

Livro de actas

Livro onde ficam registadas todos os encontros, reuniões e assembleias.

Transparência Pública 4: Mapas a Afixar no final de cada Mês.

Uma vez mais, sublinha-se a necessidade de uma grande partilha de informação com toda a comunidade, através de divugação de dados relativos à vida económica e financeira da organização.

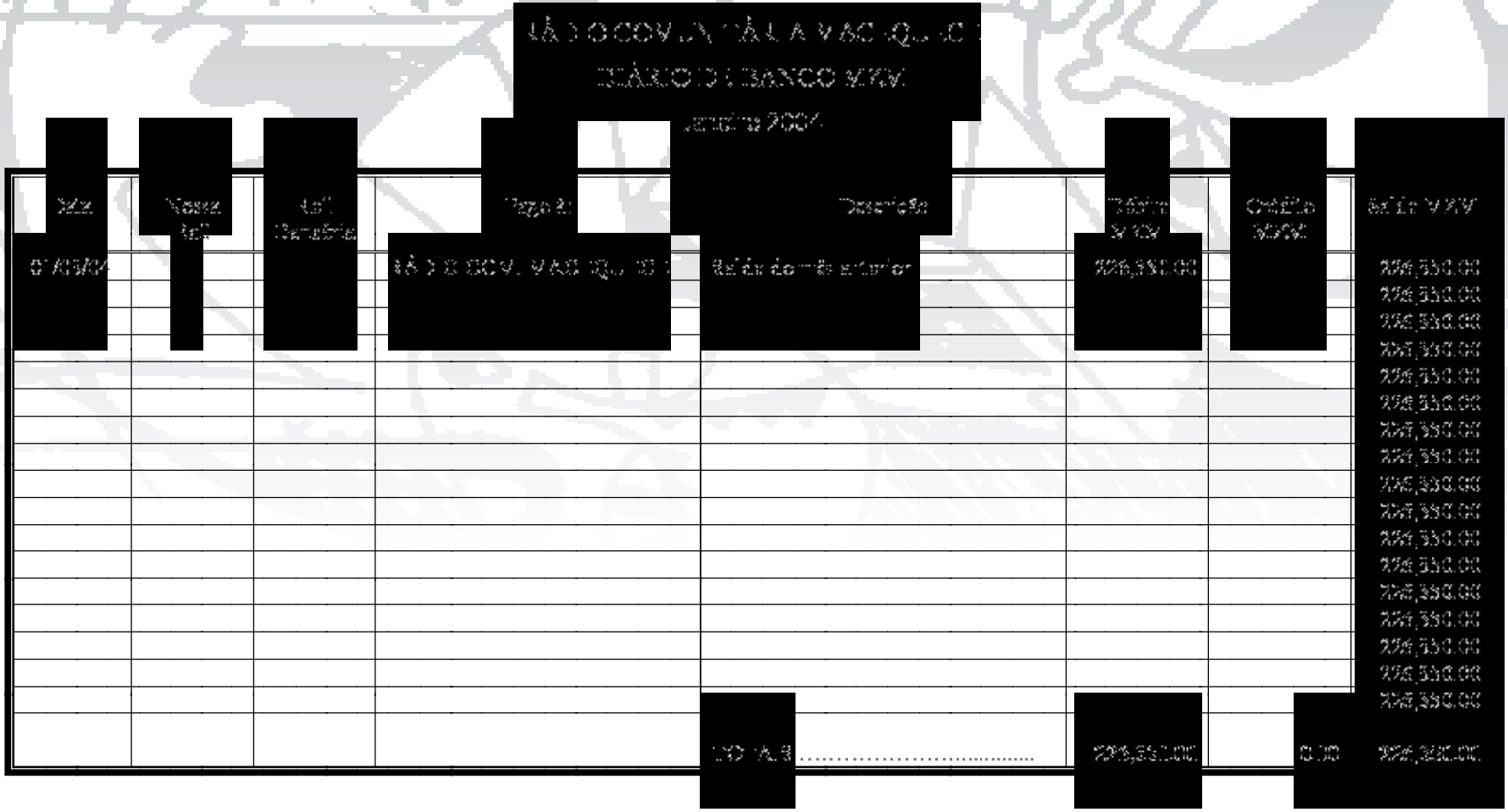
Assim, no final de cada mês, após o fecho de contas, os seguintes mapas devem ser colocados em lugar público visível (para que todos tenham conhecimento e para transparência):

1. **Mapa de Receitas Internas do mês;**
2. **Mapa de Despesas do mês;**
3. **Mapa de Demonstração de Resultados;**
4. **Mapa de Disponibilidade Financeira.**

Quando houver motivo para isso, o Presidente do Comité de Gestão ou o Coordenador Executivo deve utilizar a própria rádio para comunicar com a comunidade.

Exemplo de uma folha de Diário de Banco em USD já preenchida:

Exemplo duma folha de Banco em MZM:

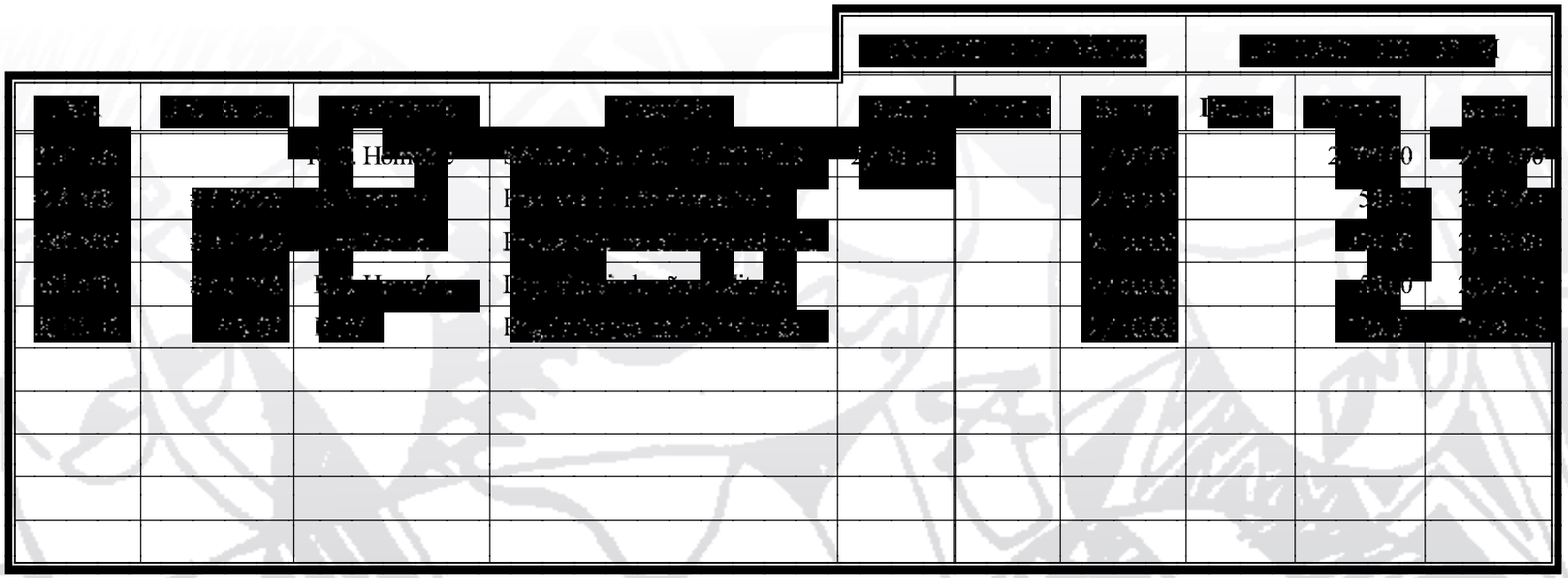


As nossas folhas de diário de bancos, devem ser mensalmente confrontadas com os extractos bancários, e isto faz-se através duma reconciliação bancária.

Reconciliação bancária

Serve essencialmente de contrôle entre os nossos lançamentos e os valores debitados e creditados pelo banco. Podemos assim detectar as discrepâncias e controlar os pagamentos, recebimentos bem como conhecer os cheques ainda não reclamados (levantados).

Exemplo de uma folha de reconciliação bancária já preenchida:



Reconciliação: **0 (É a diferença dos saldos no final do mês)**

7.2. Alguns procedimentos práticos

As nossas RC/CMC operam normalmente com cinco contabilidades neste momento, nomeadamente, BANCO US$ - UNESCO; BANCO MZM - UNESCO; CAIXA MZM-UNESCO; BANCOS MZM-Receitas das próprias rádios e CAIXA MZM-Receitas das próprias rádios.

Os registos contabilísticos são obrigatórios e deverão conter informação relevante.

Para falar de contabilidade, os nossos dinheiros encontram-se nos Bancos e em Fundo de Maneio (vulgo Caixa).

Seria importante antes de mais falarmos de aspectos bancários importantes.

Procedimentos bancários

Este módulo, cobre os relevantes procedimentos para operar com contas bancárias.

1 – Seleção do banco deve ter em conta:

a) A condição financeira e estabilidade do banco;

b) Boas referências e reputação;

c) Boa gestão;

d) Importância na economia nacional;

e) Ligações internacionais;

f) Eficiência profissional, técnica e tecnológica.

2– Número de contas e moeda.

a) Geralmente, os escritórios operam em duas moedas: uma em moeda local (meticais) e outtra em moeda convertível (dólares norte americanos);

3 – Serviços oferecidos.

Os seguintes serviços assistir-lhe-ão nas suas decisões:

a) Quais são as taxas, prémios, comissões, prestação de serviços, encargos bancários e outros? São as mesmas negociadas com os bancos?

b) Os extractos de contas bancárias mensais foram emitidos detalhadamente?

c) Existe um saldo de segurança para as despesas previstas a curto prazo (entre o momento até um ano);

d) Estão os livros de cheques emitidos e o número de cheques é suficiente para curto prazo?

e) Está o banco ligado em on-line?

f) Os assinantes das contas bancárias são os pré-determinados por quem de direito?

4 – Abertura de contas bancárias.

Sòmente as pessoas autorizadas por quem de direito estão autorizadas a:

a) Abrir as contas bancárias, transferir e fechá-las;

b) Nominar e mudar o painel de assinaturas;

c) Negociar diversos.

5 – Título da conta bancária.

Esta deverá vir e nome da instituição.

6 – Actividades bancárias normais.

a) Depósitos – estes serão efectuados por transferências directas do projecto, anulações, reembolso, receitas, doações e outros;

b) Cheques e pagamentos por cheques – Depois da abertura da conta bancária e emissão do livro de cheques, estes devem ser conferidos na quantidade e na numeração que deverá ser em série;

c) Sòmente um livro de cheques de cada conta deverá estar em uso no momento;

d) Os cheques deverão estar guardados num cofre de restricto acesso;

e) No pagamento a pessoas não singulares (empresas e instituições), os cheques deverão ser cruzados (dois riscos transversais no canto superior esquerdo do cheque, significando que é de carácter obrigatório o seu depósito pela entidade que recebe, não podendo efectuar o seu levantamento a boca de caixa);

f) Antes das assinaturas, os cheques devem ser correcta e claramente preenchidos com o nome do beneficiário ou fornecedor, devem estar datados, os valores em numerário (ex: 25.000.000,00 MT) e em extenso (vinte e cinco milhões de meticais) devem estes corresponder.

g) Os cheques em branco jamais devem ser assinados

h) As transferências bancárias deverão ser efectuadas com uma carta expressa ao banco;

i) Extractos de contas são uma essencial parte do contrôle bancário e financeiro, devendo ao fim de cada mês serem emitidos pelo banco;

j) Reconciliação bancária deverá ser mensalmente efectuada;

k) O banco deverá ser imediatamente informado de qualquer irregularidade que suceda em relação a práticas ilícitas, nomeadamente desvio de cheques, falsificação de assinaturas, levantamentos indevidos ou não autorizados, etc.;

l) Deverão ser cancelados imediatamente os cheques ou livros se porventura estes forem extraviados;

Noções práticas de operações com contas

a) Banco USD – UNESCO

Deverá ser efectuada a contabilidade mensalmente e encerradas as contas no fim de cada ano:

- Deverá ser elaborada electrónicamente (no computador);
- Deverão constar as seguintes colunas obrigatórias:

1) Data (por ordem cronológica - do dia 01 do mês até ao último dia do mês);
2) Referência do banco (número de referência do borderau ou do lançamento);
3) Referência do pagamento (número da factura, ou do recibo, ou da venda a dinheiro);
4) Beneficiário (a quem se efectua o pagamento)
5) Descrição (da transação, o mais resumida, simples e esclarecedoramente);
6) Débito (valores que significam entrada de valores monetários e que se lançam do lado esquerdo-porque as contas do activo debitam-se pelas seus aumentos);
7) Crédito (valores monetários que significam saída de valores monetários e que se lançam no meio- porque nas contas do activo creditam-se pelas suas diminuições)
8) Saldo (que é a diferença entre o débito (entrada) e crédito (saída), portanto é o que resta.

Fundo de Maneio

a) Planificação, Execução e Monitorização do Fundo de Maneio ou (Caixa).

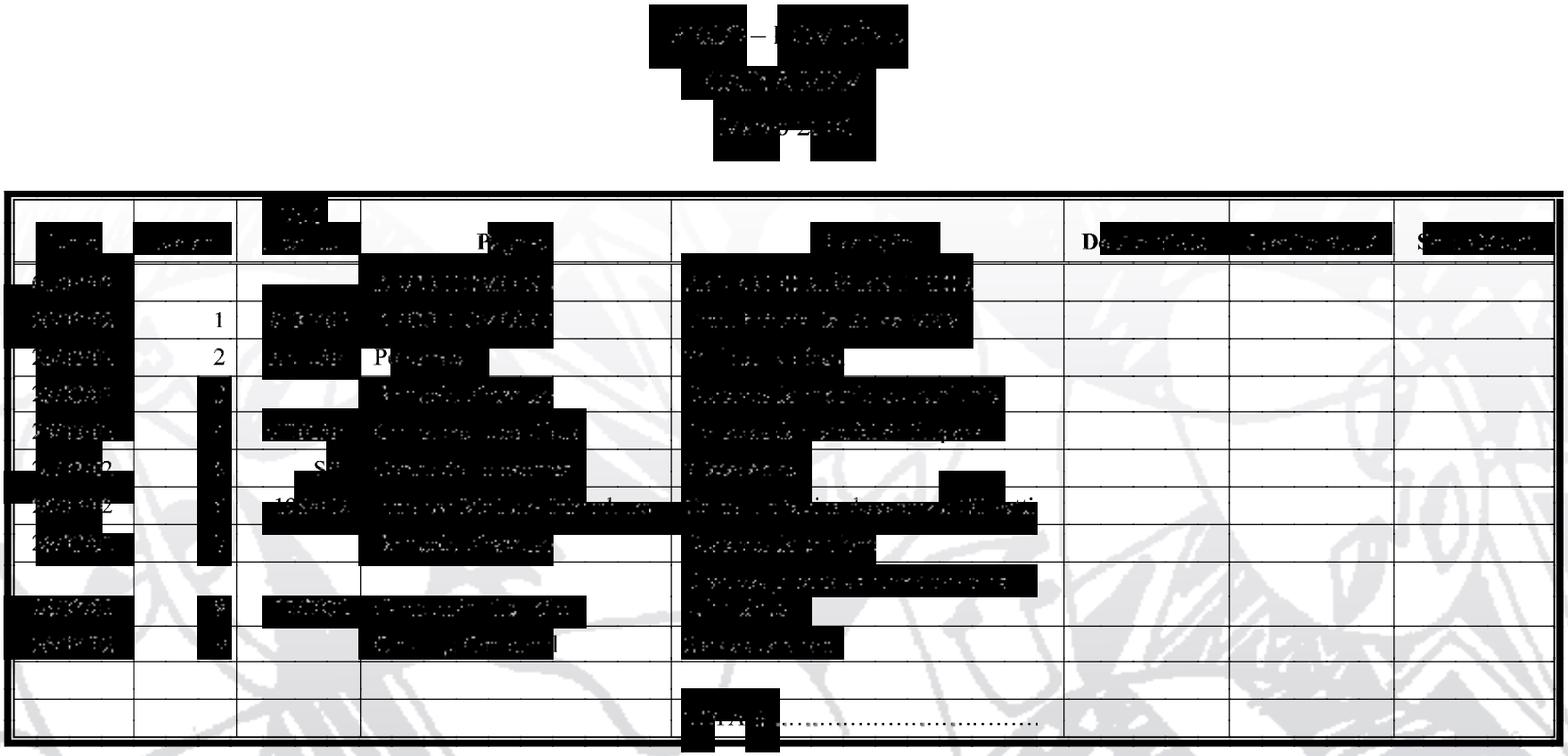
O objectivo da planificação do fundo de maneio é assegurar disponibilidade financeira, para conbertura de pequenos custos, tornando eficiente o sistema interno de pagamentos e recebimentos (vulgo tesouraria ou caixa).

O valor máximo permitido pelo nosso Código Comercial são 5.000.000,00 MT. Mas, a UNESCO estabelece como tecto máximo de fundo de maneio nas nossas rádios, o montante de 1.000.000,00 MT, pois achamos ser razoável este montante para utilização nos pequenos pagamentos. Este é realocado pela sua diferença, que é igual ao valor gasto, mantendo-se sempre no montante pré-estabelecido, portanto 1.000.000,00 MT.

Deverá ser conferida a caixa diáriamente pelo Chefe Administrativo e o Coordenador.

***NOTA IMPORTANTE*: <u>NÃO HÁ CAIXA USD</u>**

Exemplo duma folha de Diário de Caixa (Fundo de Maneio) já preenchida:



Receitas Internas

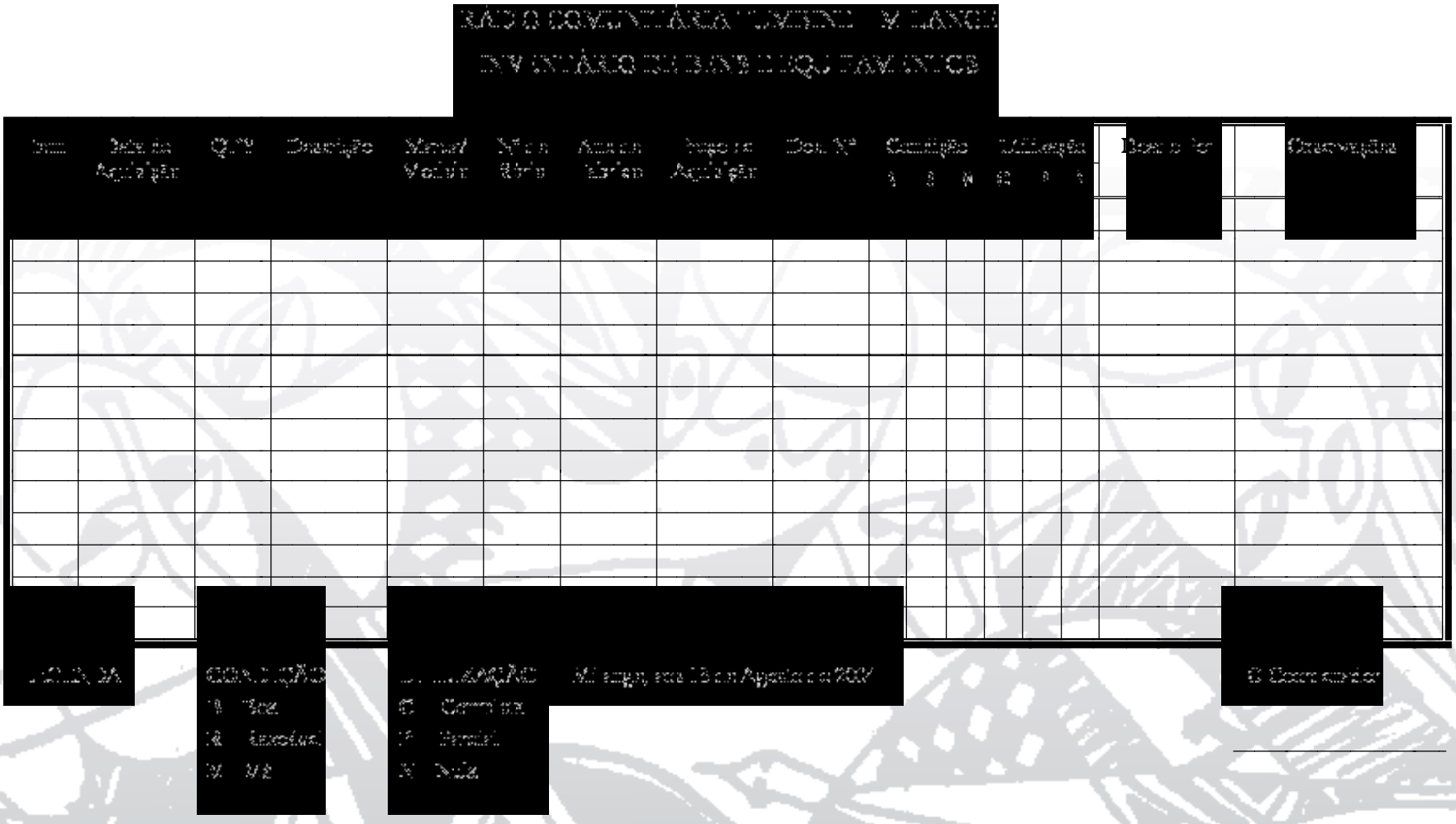
Estas são geradas, pelos serviços prestados pelas rádios. A contabilização das receitas é idêntica a anterior ou a que utilizamos nas rádios e centros de comuniacação. A única diferença é que os valores gerados, são separados dos da UNESCO, tanto em Caixa como em Bancos.

Todos os valores de receitas deverão ser controlados, depositados e prestadas as suas contas ao Comité de Gestão das rádios comunitárias e centros de comunicação, bem como deve ser prestada informação relevante sobre estes ao Projecto de Desenvolvimento dos Media, pois estes fundos são gerados pelo equipamento doado pela UNESCO, e há necessidade de se analisarem os factos..

7.3. Inventário de Bens e Equipamentos

É a lista ou arrolamento dos elementos físicos do nosso património. Por exemplo: mercadorias, combustíveis, mobiliário de escritório, equipamento informático, edifícios, veículos, máquinas de escrever, ferramentas, etc.).

Para elucidação, eis o exemplo dum formulário:



7.4. Mapa de Depreciação e Amortização de Bens e Equipamentos

Todo bem ou equipamento sofre um desgaste durante o período da sua existência. Este período chama-se depreciação. É necessário apurar esse mesmo desgaste através de mapas apropriados (estudados e existentes nas rádios e centros de comunicação). Estes são quase idêndicos aos mapas de inventário de bens e equipamentos, só que incluem colunas de depreciação ou desvalorização anual. O objectivo é calcular o seu desgaste e o valor económico ou comercial, durante os períodos de seu desgaste.

A título de exemplo, diremos que o equipamento informático desvaloriza 20% por ano.

7.5. Outras pequenas notas

a) Câmbios

Deverão ser sempre utilizados o câmbio das Nações Unidas (isto enquanto durar o financiamento da UNESCO) em todas as transacções onde haja necessidade de conversão da moeda. O câmbio do mês deverá ser solicitado ao Projecto, no princípio de cada mês.

b) Pagamentos e despesas

É necessário que estejam em concordância com as necessidades prementes das rádios, que estejam orçamentados, que exista disponibilidade financeira e devidamente autorizados por quem de direito.

Também é necessário controlarmos os bens e equipamentos das nossas rádios comunitárias e centros de comunicação. Podemos fazer isso através dum Inventário.

c) Contratos

São essenciais e deverão ser de carácter obrigatório a sua elaboração, pois protegem-nos de atitudes oportunistas e de má-fé.

É necessário ter em consideração os seguintes requisitos: Assegurar que os contractos estejam em conformidade com as regras, métodos e procedimentos da UNESCO e da legislação do país em vigor.

O que ter em consideração?

- Entidades que celebram o contracto (entre quem?)
- Identificação das entidades (personalidade jurídica, representação legal, etc.);
- Objecto do contracto (prestação de serviços, arrendamento, etc);
- Duração do contracto;
- Prazos;
- Honorários;
- Inspecções;

- Fim de contracto
- Resolução de conflitos (resolução amigável, tribunais, legislação em vigor, etc);
- Assinaturas (de quem de direito);
- Reconhecimento

d) Horário de Trabalho

O horário de trabalho estipulado é de 08 horas diárias, das 08h00-16h00.

Deveremos ter em conta que o trabalho da unidade administrativa não se compadece com estipulação de horas, mas sim pelas necessidades prementes de serviço.

A seguir, teremos um exemplo dum horário de trabalho que deve ser afixado:

RÁDIO COMUNITÁRIA XXY

SECÇÃO DE ADMIMISTRAÇÃO E FINANÇAS

HORÁRIO DE TRABALHO **De 2ª à 6ª Feira**	
ENTRADA	**SAÍDA**
08h00	**16h00**

e) Livro de Ponto

É de carácter obrigatório a sua introdução nas nossas rádios, devendo ser controladas as horas de entrada e saída.

f) Salários

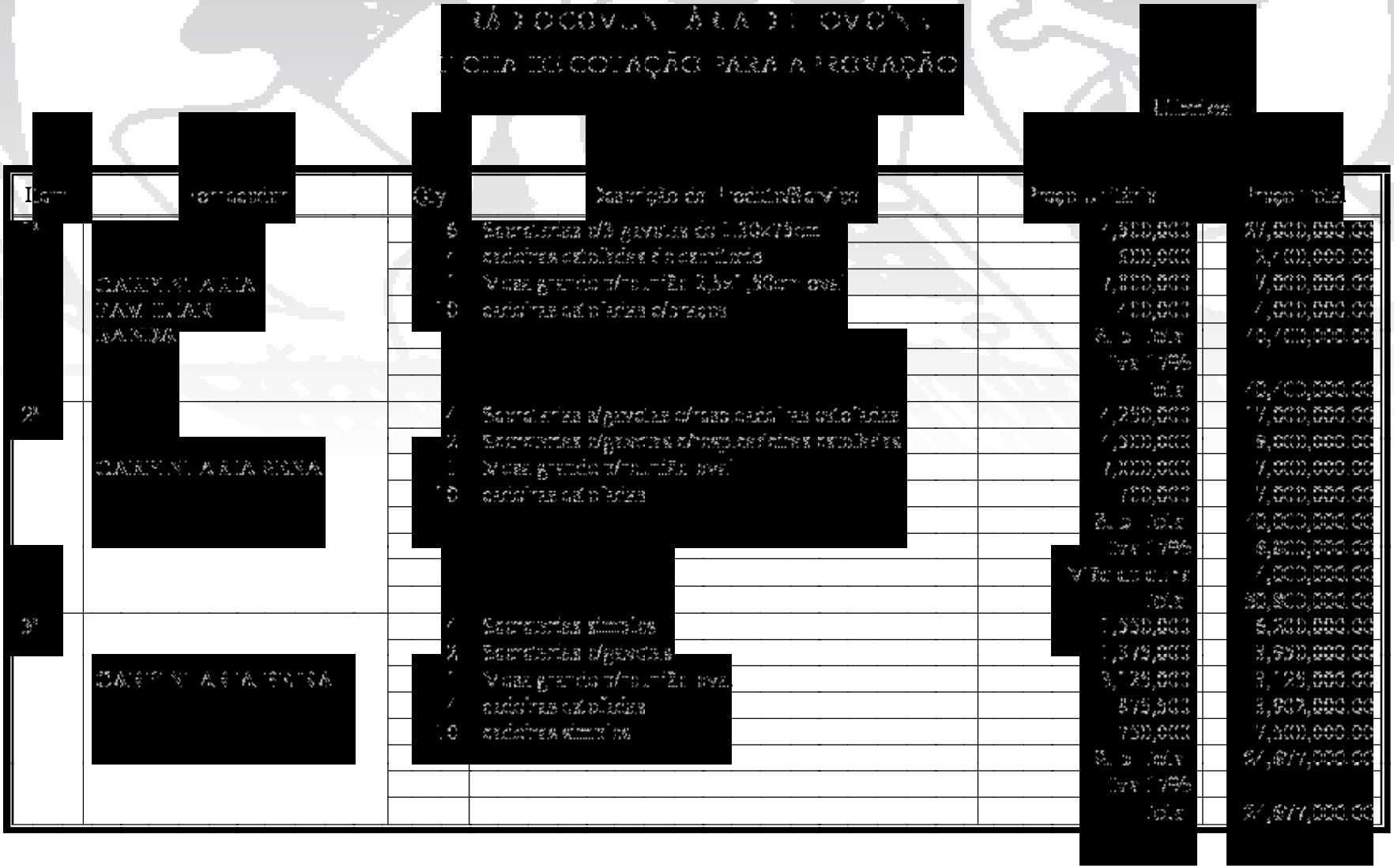
Devem ser pagos no último dia do mês, após verificação pelo Coordenador, Administrador e Comité de Gestão, se tudo está em conformidade com as regras e procedimentos preconizados.

g) Compras (*procurement)*

Para qualquer transação deverão existir três cotações ou facturas pró-forma, porque a maior parte dos doadores assim o exigem, para uma questão de transparência e escolha, melhor compra, preço, qualidade, e preço de consumíveis. As compras deverão ser devidamente autorizadas por quem de direito, dependentemente dos valores da transacção e do que o contracto preconiza.

Deverão ser estudadas especìficamente por cada rádio, mantendo sempre presente o sentido de austeridade e poupança.

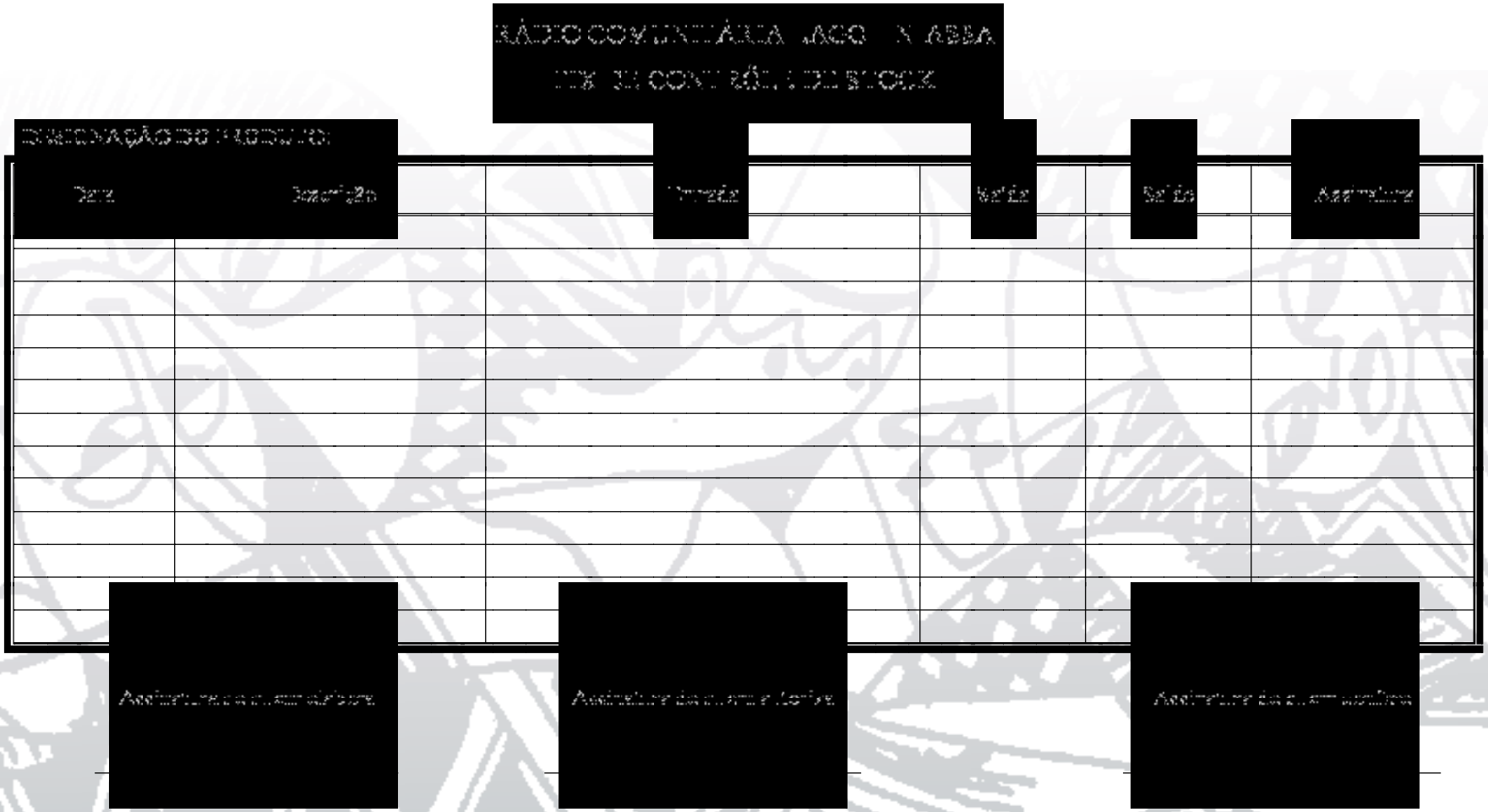
Exemplo preenchido duma ficha de quotação para aprovação:



h) Controle de stocks

Os nossos stocks (consumíveis, combustíveis, alimentação, peças sobressalentes, etc.,) devem ser bem controlados. Isto é importante para evitar esquecimentos e desaparecimentos, perdas, roubos, para controlar despesas e ajustar nas necessidades orçamentais e planeamento de novas compras.

Podemos utilizar para contrôle fichas, como demonstra o exemplo seguinte:



i) Custos

Determinação de Custos

Os custos são determinados em função das necessidade das rádios. Existem outros como os custos correntes e de funcionamento que não fogem a regra no que se refere ao funcionamento da rádio, como a seguir se fazem menção:

- Água
- Renda
- Electricidade
- Correios
- Telefones
- Serviço on-Line
- Salários
- Seguros
- Manutenção
- Consumíveis
- Equipamentos
- Mobiliários
- Amortizações
- Outros

j) Preços

Qualquer serviço prestado pela rádio ou centro de comunicação deve ser cuidadosamente determinado sob o ponto de vista de preços. Os preços, por seu turno são determinados em função dos gastos financeiros, materiais e de mão de obra, acrescidos duma percentagem que se refere a Margem de Lucro. Na definição dos preços, há que ter em conta os preços dos mesmos serviços no mercado e serem reajustados periòdicamentre.

l) Importações

As importações de bens e serviços deverão ser minuciosamente estudados (pauta aduaneira, licenças de importação, autorizações dos Ministérios do Comércio e Indústria e Turismo, Ministério do Plano e Finanças, Preços FOB-na origem e CIF-no destino, seguros, inspecções pré-embarque, etc.), para evitar encargos demasiadamente altos, nomeadamente direitos alfandegários, impostos e demais taxas), que poderão tornar onerosa a importação;

m) Isenção de Impostos

É recomendada a todas as Rádios que solicitem formalmente junto as repartições de Finanças, a isenção de impostos, nas receitas por si arrecadadas. Apesar das rádios serem associativas, carecem de autorização expressa.

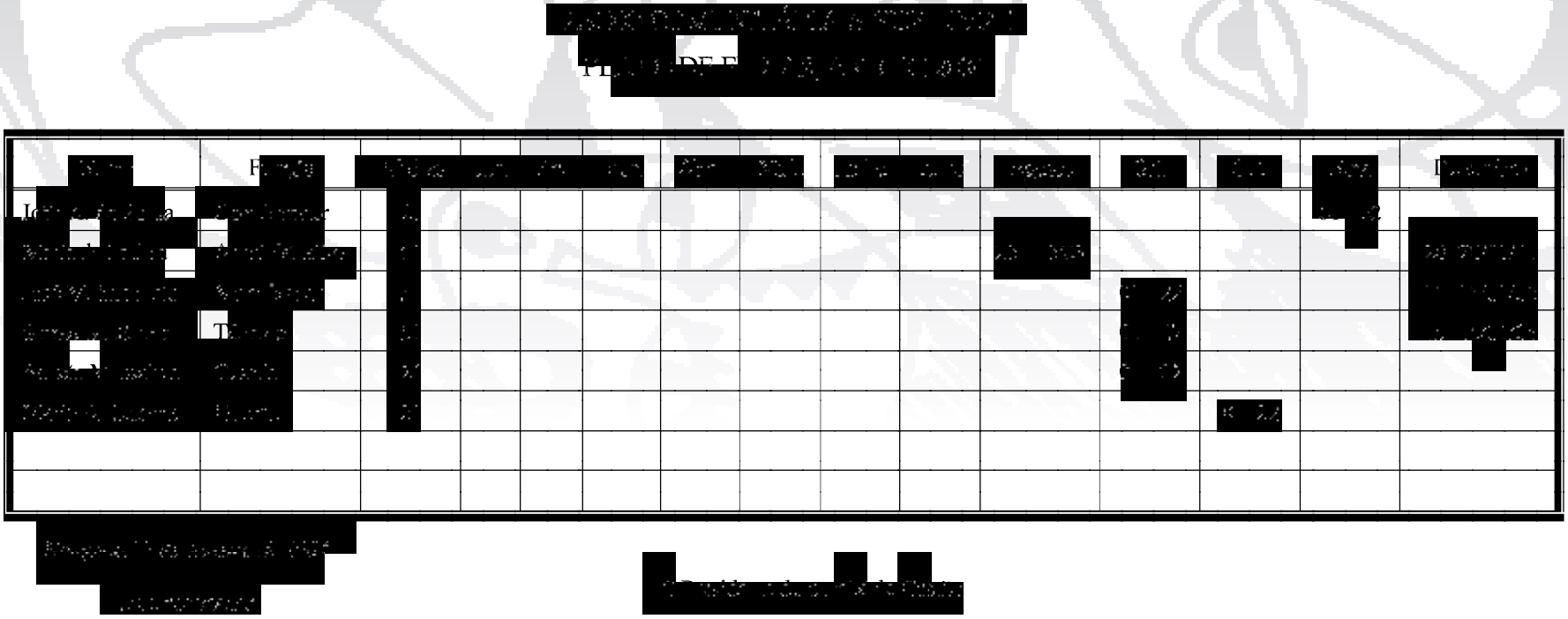
n) Seguro de bens e equipamentos

É importante que se segure os bens e equipamentos das Rádios e centros de comunicação, precavendo-se de quaisquer futuros desastres ou constrangimentos.

o) Férias e plano de férias

Segundo a Lei Laboral moçambicana, as férias para os trabalhadores são obrigatórias, devendo estas obedecerem o prescrito na mesma lei.As rádios comunitárias e os centros de comunicação devem possuir um plano anual de férias do pessoal.

Exemplo de um formulário de férias:



8. Projectos de Desenvolvimento

São um meio importante para a sustentabilidade das RC/CMC. É necessário que os seus estudos de viabilidade social, económica e técnica sejam minuciosa e criteriosamente estudados e elaborados.

NOTA IMPORTANTE: Nunca deverão ser utilizados fundos das rádios e centros de comunicação para implementação destes projectos, nem em situação de dificuldades financeiras.

Fases do Projecto:

- Identificação do projecto;
- Objectivos do projecto;
- Preparação ou elaboração do projecto;
- Avaliação;
- Decisão (recursos a utilizar: pessoal, financiamentos, equipamento, localização, apoio a serviços externos, produção, vendas);
- Realização ou execução (ter em conta o Plano de Acção);;
- Contrôle (material, financeiro e humano)
- Funcionamento ou exploração (execução);
- Contrôle e fiscalização
- Análise para tomada de medidas correctivas.

8.1. Recursos Técnicos

Os equipamentos são um dos principais nós de estrangulamento dos media. Assim, as rádios comunitárias e centros de comunicação beneficiaram do apoio da UNESCO/PNUD em equipamentos, constituídos por estúdios, computadores, scanners, impressoras, fotocopiadoras, duplicadoras, motorizadas, bicicletas, geradores, ar-condicionados, máquinas de escrever, etc.

Uma das melhores formas de garantir a correcta utilização dos equipamentos é promover o espírito de propriedade comum entre os utilizadores, mas obedecendo a critérios como o seu domínio antes de iniciar a sua operação, a formação.

A maioria dos computadores danificam-se através do seu software frequentemente, por desconhecimento das regras de utilização, desleixo e ataques de vírus,etc. Embora existam programas de anti-virus previamente instalados, é necessário que as rádios adoptem e façam cumprir algumas regras, como as que a seguir se indicam:

- Evitar a utilização dos computadores por pessoas sem qualificação;
- Obedecer a regras para abrir e fechar os computadores;

- Proibir o uso de disckettes ou outros programas externos;
- Instalar o programa de protecção contra o vírus em todo o sistema e proceder à sua actualização periòdicamente;
- Informar aos utilizadores do perigo daos vírus.

Entretanto, normal e principalmente no software ocorrem problemas de pequena monta. A solução para este tipo de problemas, pode ser encontrado na função HELP (AJUDA) do computador em que se indicam os pequenos problemas que podem ocorrer e a forma de resolvê-los. Pormenores sobre o estabelecimento de políticas, regulamentos e regras podem ser encontrados a seguir.

NOTA IMPORTANTE: *A manutenção preventiva deve ser frequente, cuidadosa e rigorosamente efectuada.*

9. Políticas, Regras e Regulamentos

Todas as rádios e centros de comunicação devem conceber e conhecer as políticas, procedimentos, regras e regulamentos internos de funcionamento. O objectivo deste procedimento é o de assegurar que todos os utentes obtenham o máximo de benefícios dos seus serviços e permitir que os bens das nossas instituições sejam usados de forma produtiva e efectiva.

As políticas expressam as linhas gerais de existência das rádios e centros de comunicação, em conformidade com a respectiva declaração de missão e objecto social, e esta é operacionalizada através dos regulamentos que por seu turno, são destrinçados em regras sectoriais, como descritas nos planos estratégicos Podem assegurar a efectiva sustentabilidade e manutenção dos bens e equipamentos.

As regras são as orientações directas, geralmente expostas e devem ser afixadas em locais bem visíveis. Apesar de cada rádio e centro de comunicação poder estabelecer um regulamento próprio que se coadune com a realidade local, uma lista de regras a serem obedecidas apresenta-se a seguir:

- Todos devem pagar pelos serviços prestados;
- É proibido comer no computador;
- É proíbido fazer barulho no local de trabalho;
- As estruturas das rádios e centros de comunicação reservam-se o direito de exigir a retirada de qualquer utente perturbador da harmonia e tranquilidade necessárias ao trabalho;
- É vedado o acesso as instalações a todos os indivíduos em estado de embriaguez ou com evidências de uso de produtos psicotrópicos (suruma, marijuana, heroína, etc.);
- É expressamente proibida a utilização de disckettes externas;
- Só deverão utilizar os equipamentos quem tenha qualificação para tal e esteja devidamente autorizado;
- O acesso de chaves deve ser limitado;
- Estabelecer, cumprir e fazer cumprir os horários de entrada e saída;
- Mudar as fechaduras periódicamente;
- Gradear as instalações;
- Manter pelo menos uma lâmpada acesa duarante a noite;
- Efectuar o inventário periòdicamente e sempre que necessário;
- Desenvolver as actividades com honestidade, brio profissional, espírito de camaradagem e para o bem das comunidades.

Os regulamentos são o nível operacional de implementação das políticas, que podem ser sectoriais.

NOTA: A concepção de políticas, regulamentos e regras das rádios e centros de comunicação é um processo que implìcitamente requere o envolvimento de todos os membros das associações, o pessoal assalariado e voluntários, de modo que se identifiquem com as decisões traçadas e possam, fàcilmente, dar-lhes o devido seguimento.

10. Planos e Parcerias Estratégicas

10.1. Planos Estratégicos

Nesta parte final do Manual vamos providenciar alguma informação adicional, sobre dois assuntos que merecem ser tratados como temas independentes, noutras oportunidades e lugar – e não neste. São eles os Planos Estratégicos e as Parcerias Estratégicas. Pretende-se apenas mencionar alguns princípios, para referência pelos Oficiais Administrativos, sobre estes pontos, dado a relação directa com o seu dia-a-dia.

Assim, para acompanhar as mudanças e perseguir os objectivos centrais da sua génese, as rádios comunitárias e centros de comunicação da UNESCO/PNUD actualizam periòdicamente os seus Planos Estratégicos e Planos de de Acção, num processo em que a participação de todos os membros da associação é importante.

Deverão ser elaborados periòdicamente (espaço temporal dos mesmos - entre 3 a 5 anos) e serem revistos periòdicamente (de preferência anualmente).

Os Planos Estratégicos e de Acção indicam caminhos a seguir e metas a serem alcançados a curto, médio e longo prazo, fazendo projecções em termos de actividades a serem realizadas e dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários, quer sob forma de investimentos, quer de ganhos, mas sempre dentro do espírito das respectivas declarações de missão.

10.2. Parcerias Estratégicas

Um outro aspecto a ter em conta quando se aborda a necessidade das nossas instituições acompanharem as mudanças que se operam na sociedade, está relacionado com a cooperação entre si e com outras instituições que seguem objectivos socialmente comprometidos.

A cooperação poderá abarcar várias áreas de acção, como partilha de informações sobre assuntos mais diversificados, troca de experiências e de serviços e, mais importante ainda, na procura conjunta de fontes de financiamento.

NOTA: É necessário que existam estratégias seguras para o estabelecimento de parcerias frutuosas. Nem todas as organizações com capcidade e vontade de patrocinar as nossas actividades comungam da mesma missão das RC/CM: Releia a definição de **sustentabilidade,** referida no início do manual: ela inclui a questão do seguimento daquilo que é a **missão** adoptada e oficial da organização.