



Sipatsi Networking Workshop

FASE 2 TRANSCRIÇÃO

30 Junho 2022



Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	SPEAKERS.....	3
2.1.	Pablo Ribeiro	3
	Quem não consegue planear está planeando falhar - <i>Sir Winston Churchill</i>	4
	Ciclo do projecto	5
	Elaborar	5
	Facilitadores E Bloqueadores	6
	Árvore de Soluções	7
	Objectivo	7
	Proposta Técnica.....	8
	A falta de organização.....	9
	Deficiências do sistema de controlo interno.....	15
	Perguntas e respostas	19
2.2.	Marieta Manjate.....	20
	Como preparar um orçamento.....	20
	Gestão Orçamental	21
	Falta de recibos e facturas legais.....	21
	Perguntas e Respostas	22

1. INTRODUÇÃO

Moderador: Bem-vindos ao terceiro dia do *Networking Workshop* da segunda fase, organizado pela Sipatsi Consulting e Project Management. Hoje vamos ter dois novos palestrantes convidados, que é, Pablo Ribeiro e depois do intervalo, Marieta Manjate. Vou fazer uma rápida revisão do que aconteceu nos últimos dois dias.

Tivemos alguns dos nossos parceiros regionais, que fizeram a sua apresentação. Tivemos *Queba* de Botswana, *Morija Museum Archives* de Lesotho, *Music Crossroads* de Malawi, Universidade do Malawi, *Circus Zambia* da Zambia e *Music Crossroads* do Zimbabwe, e *Kuvula* de Moçambique.

Vou dar a palavra para *Network Magamba* do Zimbabwe e a *Kay Media Africa* do Zimbabwe. Os seus representantes estão aqui connosco hoje? Por favor, levantem a mão para que eu possa dar-vos a palavra.

Kay Media Africa – Keith: Sim, estou aqui.

Moderador: Olá, Keith. Então, por favor, pode fazer-nos a sua apresentação, algumas informações sobre seu projecto e sobre a sua empresa?

Kay Media Africa – Keith: Muito bem. Muito obrigado. Meu nome é Keith. Sou da *Kay Media Africa*. Somos uma empresa de produção multimédia, com sede em Harare, Zimbabwe. Estamos trabalhando numa série de animação musical chamada *Ephemeral Tales*, que consistirá em quatro episódios e utiliza disciplinas transversais de música e arte digital, como animação e ilustração, para contar histórias únicas do Zimbabwe. Esse é o nosso projecto. Estou muito animado por fazer parte deste *workshop* e realmente apreciamos a sessão de ontem. Não nos pudemos juntar no dia 28, mas a sessão de ontem foi muito perspicaz. Muito obrigado.

Moderador: Obrigado por fazer a sua apresentação. Qualquer informação que possa ter perdido nos dois dias será adicionada à pasta de trabalho, para que você possa acompanhar uma vez que será tudo publicado no *website*. Continuando, eu gostaria de perguntar, se há alguém aqui da Rede Magamba, do Zimbabwe que possa fazer a sua apresentação, da sua empresa e seus projectos? Alguém de Tumanilethu para o mesmo?

Por isso, vou apenas fazer uma breve revisão daquilo de que falámos ontem. Então, ontem, os nossos dois oradores, Rufus Maculuve e Rui Mondlane falaram, principalmente, sobre riscos. Rufus deu-nos uma lista extensa dos diferentes tipos de riscos que se podem encontrar quando prepararem os vossos projectos. Riscos internos, como fraude e roubo, riscos operacionais, quando o equipamento tem qualquer problema, greves, ciclones.

Fazendo uma revisão rápida da palestra de Rui Mondlane. Ele falou principalmente sobre os riscos e procedimentos administrativos e financeiros, bem como sobre documentos de suporte dos projectos. Falou que é importante comunicar de antemão aos doadores todos os problemas que encontrarem para cumprir com os seus requisitos em termos de documentação de suporte, normalmente incluídos no manual financeiro que é sempre fornecido. Certifiquem-se de que, se houver alguma discrepância, devem comunicar-se com os doadores de antemão, antes de iniciar qualquer uma das etapas do projecto. Além disso, lembrem-se de incluir um especialista financeiro, ou um especialista administrativo, apenas para lidar com essa parte do trabalho. É importante que todos os criativos e todas as equipas administrativas sempre trabalhem juntos, como foi explicado na terça-feira também. O especialista financeiro está lá para ajudá-los na preparação de tudo sobre orçamento, contratos e relatório financeiro, desde o início. É essencial. Então, hoje, teremos nosso primeiro palestrante, Pablo Ribeiro.

2. SPEAKERS

2.1. Pablo Ribeiro

Moderador: Pablo é Consultor de Arte e Cultura em Moçambique. É gestor de projectos e organizações culturais (ideação, planeamento, coordenação, administração e avaliação). É gestor de projectos da Fundação Fernando Leite Couto. Produtor de residências e projectos artísticos. Gestor de comunicação cultural. Consultor do Colectivo de Centros Culturais de Maputo. Fundador e administrador do Estúdio Criativo Zoto. Foi Director Executivo da FFLC - Fundação para Fernando Leite Couto. É fundador, curador e gerente da Machamba Criativa - a *Creative Machamba*. Machamba é um termo moçambicano usado para agricultura. Fundador e gestor executivo de projectos do Estúdio Criativo Anima e gestor de comunicação e relações públicas do Centro Cultural Franco - Moçambicano, em Moçambique. Então, sem mais delongas, Pablo Ribeiro.

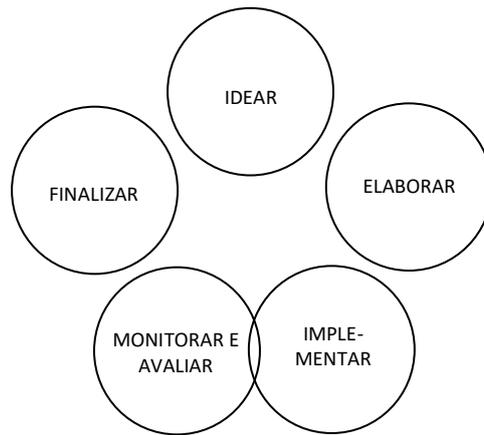
Pablo Ribeiro: É sempre bom saber, com quem estamos falando. Portanto, é óptimo poder partilhar algumas de nossas experiências com colegas em diferentes países de África, Zimbábwe, Lesotho, Botswana e assim por diante. Estamos todos aqui porque estamos todos lançando projectos. Alguns de nós estão enfrentando alguns desafios que foram superados com soluções práticas, ou precisam de alguma orientação para serem superados. Meu nome é Pablo e estou aqui para partilhar alguma experiência sobre como lidar com três assuntos específicos que vocês colocaram como questões que precisam ser abordadas neste *workshop*. Portanto, preparámos uma breve apresentação para vermos.

Quem não consegue planejar está planeando falhar - Sir Winston Churchill

É uma pequena declaração de Churchill, 'quem não planeia está planeando falhar.' Portanto, é realmente nas raízes do projecto onde tudo começa e a maioria de nós esquece isso quando começa a construir o projecto. Façam isso, se estiverem procurando por um fundo. Façam isso, porque o fundo foi aberto. Façam isso, porque o fundo já está disponível.

Então todos nós começamos a correr com a elaboração do projecto, reunindo todas as informações necessárias e fazendo o cronograma para concluir o projecto no início, o que é, penso, um dos elementos mais importantes do projecto.

Ciclo do projecto



Assim, no ciclo do projecto, pensamos em como conceber o projecto. Depois veremos no próximo 'slide', algumas ideias sobre isto. Em seguida, elaboramos o projecto e quando estivermos gerindo e avaliando o projecto, não teremos que enfrentar certos problemas que podemos antecipar.

Começamos por identificar os possíveis obstáculos que poderemos enfrentar. Isso começa com o primeiro *brainstorming*, que são todas as ideias fantásticas que gostaríamos de fazer. Coisas que achamos serem realmente relevantes no nosso campo de trabalho e necessárias para beneficiários específicos, sejam eles artistas, ou outro tipo de beneficiários. Essas ideias fantásticas, é claro, têm resultados e actividades para alcançá-las.

Para começar a antecipar estes desafios, é importante ver dentro da ideia com que vamos trabalhar, quais são os recursos e entidades que temos. Portanto, o que será necessário. Começamos pelos nossos próprios recursos. Aconselho que escolhamos sempre uma ideia dentro da nossa área de especialização, seja uma instituição ou um colectivo de pessoas criativas e administrativas, que procuram desenvolver o projecto. Vejam primeiro, qual é a nossa própria experiência e conhecimento. Em que nós temos domínio? Porque essas serão as melhores soluções para as actividades.

Depois têm que se identificar os recursos e capacidades que não existem, mas que serão necessários para o projecto. Quais são as tarefas que não se conhecem, de que não há experiência? Começam-se a pesquisar os endereços dos contactos da nossa rede, ou de redes que se precisam de pesquisar, quais podem ser os recursos para preencher essas capacidades.

Depois de identificar esses recursos e essas capacidades, pode-se analisar quais serão os facilitadores e os bloqueadores. Veremos isso depois. Com todas essas ferramentas, então, pode-se validar a ideia dentro do impacto que terá no objectivo geral que se deseja alcançar, a relevância dessa ideia para os beneficiários com quem se está trabalhando.

Quando se fala em dimensão significa: alguns de nós pretendem trabalhar em projectos que podem ser maiores do que poderíamos gerir. Portanto, é importante que o número de actividades e os resultados que estamos procurando alcançar estejam dentro das dimensões que podemos gerir.

Portanto, esse é o projecto que será elaborado. O cronograma que elaboramos será capaz de abordar os riscos e a viabilidade. Então é assim que vemos a ideia.

Elaborar



Começamos a elaborar o projecto. O que vos trago é bastante elementar, tendo em consideração que se vocês estão aqui é porque já fizeram muitos projectos, orçamentos, propostas e cronogramas, mas haverá algum obstáculo para terem de superar. Assim, na elaboração do projecto, é claro, os objectivos geral e específico devem ser algo que se acredita ser capaz de alcançar e é uma contribuição para a zona em que o seu projecto será desenvolvido, sendo uma música, artesanato, cinema ou outra arte qualquer.

Esses objectivos devem dirigir-se a um determinado público que se beneficiará das actividades em que participamos, com a colaboração de outros. Então, os resultados devem ser mensuráveis e adequados às capacidades da equipe e dos recursos existentes, ou ter-se-á de procurar e contratar. Portanto, eles têm que ser relevantes, factíveis, e possibilitar a avaliação dos resultados das actividades que estiverem sendo desenvolvidas.

Actividades são o que se vai fazer na vida quotidiana de trabalho, durante o ciclo de vida do projecto. Haverá tarefas para o gestor do projecto, ou para a equipe. É preciso definir quem vai fazer, quais são as tarefas específicas, como vão executa-las e onde.

Portanto, podemos tomar, por exemplo, o desenvolvimento duma formação. Se estamos desenvolvendo uma formação para outros, então, temos que saber quem vai fazer a formação. Se essa pessoa não faz parte da sua equipe, então terá que se identificar essa pessoa e ver qual será a gestão do tempo dessa pessoa, a fim de desenvolver os conteúdos e a metodologia dessa formação. Para além disso, como vai acontecer, em termos de espaço, tempo e condições técnicas, para que o formador possa desenvolver formação, com as melhores condições possíveis e onde. É claro, pode ser um treinamento que exija a presença física, ou digital.

Portanto, são alguns exercícios que faço quando estou desenvolvendo um projeto. Facilitadores e

Facilitadores E Bloqueadores

Identificar e analisar recursos e capacidades

Tempo
Espaço
Recursos Humanos
Recurso Materiais
Recursos Financeiros

bloqueadores são algo que está nas cinco áreas específicas, que é o tempo que se precisa para preparar, desenvolver, a implementar e relatar, os diferentes espaços físicos ou digitais que se vão usar, a fim de desenvolverem as actividades e todos os recursos, sejam humanos, técnicos e financeiros.

FACILITADORES

-
-
-
-
-

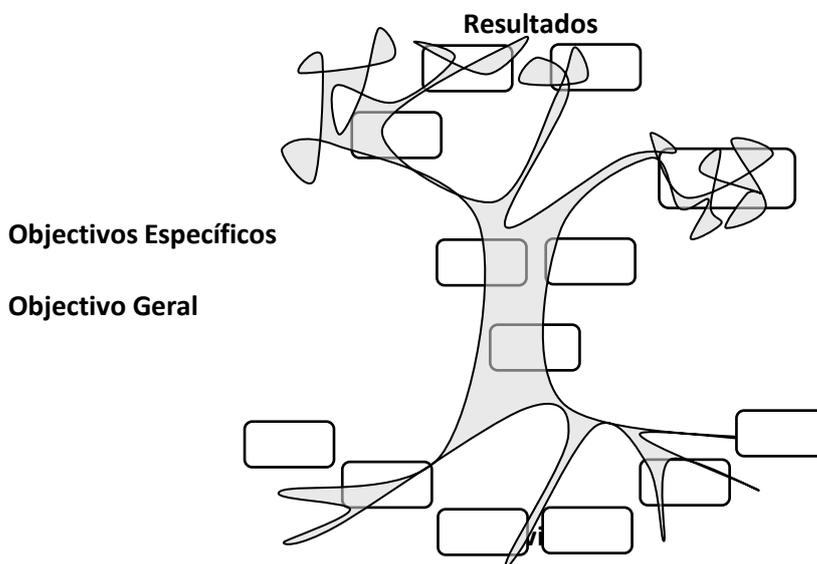
BLOQUEADORES

-
-
-
-
-

6

Uma tabela rápida desses facilitadores e bloqueadores. Não hesitem, coloquem qualquer coisa que vier à mente. A quantidade de elementos e a sua análise é muito importante para que se tenha a certeza de que o facilitador pode tornar-se numa oportunidade. Uma vez que se está desenvolvendo o projecto, pode-se especificar como se vai usar um facilitador como uma oportunidade. O bloqueador não é algo que se precisa simplesmente expulsar do projecto. É algo de que se vai precisar para encontrar soluções, quer sejam recursos materiais, ou equipamentos específicos que não existem dentro da instituição ou organização. É algo que se precisará de obter de parceiros ou, talvez, até importar. Então, vou dar alguns exemplos de *bugs* que não foram vistos no momento da preparação, mas que estão mudando a nossa estrutura orçamentária e agora estamos enfrentando a situação e precisamos encontrar soluções, seja com o contrato com o doador, ou com as actividades que estamos desenvolvendo.

Árvore de Soluções



Isso é algo que normalmente é feito por grandes ONGs e grandes empresas que fazem projectos.

Esta apresentação que estou compartilhando resume alguns exercícios que usamos com a equipe que irá idear o projecto e, em seguida, desenvolver a elaboração do projecto. É apenas uma maneira mais lúdica, para nos colocar diante de certas situações que precisam ser abordadas.

Objectivo

- Identificar o problema central e sua extensão
- Identificar recursos e capacidades locais
- Avaliar as necessidades dos beneficiários
- Identificar e analisar as partes interessadas
- Descrever a situação actual
- Identificar riscos e restrições
- Priorizar e validar as primeiras hipóteses para as acções previstas

Começando com o objectivo, uma vez que se tenha identificado um determinado problema, é importante ver quais são os recursos e capacidades locais que estão ao alcance para poder garantir projecto. Poderá também verificar-se que há recursos e capacidades não existentes e que precisam ser encontrados.

Portanto, se podem ser identificados antes de implementar o projecto, será a melhor maneira de evitar dificuldades dentro da fase de implementação do projecto. Sempre pode haver algum um tempo, alguns meses para preparar o projecto, uma vez que se recebam os fundos.

Avaliar as necessidades de seus beneficiários depende do tipo de actividades que se irão fazer. Portanto, vou dar um exemplo: Estamos a desenvolver agora, um projecto de fundos europeus que consiste em produzir álbuns musicais para 10 artistas. Precisamos identificar-nos com os artistas, quais seriam as necessidades que eles teriam para primeiro trabalhar com mentores, nas ideias da composição da música, e depois produzir o álbum dentro dos estudos preparados para isso e que tempo poderia ser necessário.

Então, temos de identificar e analisar, a estrutura colaborativa com a qual se irá trabalhar. Neste caso, estávamos falando de estúdios de gravação. Noutro projecto, pode ser “outras partes interessadas”. Também pode ser importante ver que tipos de agenda têm dentro de um ano e como se encaixar a sua agenda dentro do calendário do projecto, a fim de ter a certeza de que, quando se chegar à fase de trabalhar com eles, não nos surpreendermos se eles não estiverem disponíveis, porque não foi cuidado com a antecipação necessária. Então, é claro, isso entrará em seu contexto para descrever a situação em que você está.

Já tratámos dos facilitadores e bloqueadores, que são os riscos que podem haver. Ontem também o Rufus falou sobre isto. Por isso não vamos aprofundar.

Então, pode-se priorizar, qual será a hipótese que se desenvolverá dentro do projecto. No final, a seguir a este processo, far-se-á a proposta técnica que apresentamos no próximo *slide*.

Proposta Técnica

Objectivo geral	Objectivos Específicos	Público	Resultados	Actividades	Produtos	Duração	Recursos
			R1	A1 A1.1 A1.2			
				A1.2 A1.2.1 A1.2.2			
			R2	A2 A2.1 A2.2			
.....							
					

Da esquerda para a direita, têm o objectivo geral. Os objectivos específicos vêm depois. O público-alvo a quem irão abordar esses objectivos e, em seguida, os resultados que se desejam alcançar e as actividades que se irão desenvolver para alcançar esses resultados. Então, os projectos específicos, que podem ser um álbum de música, um episódio, um episódio de *podcast*, ou uma actividade de treinamento, ou qualquer outro. O tempo que vai durar e os recursos necessários. Se houver tempo para estudar cada uma dessas fases, enquanto se está elaborando o projecto, normalmente será possível identificar os obstáculos que vão surgir dentro da implementação do projecto e evitar quaisquer surpresas durante a implementação. Claro, isso precisa de tempo. Quanto maior for o projecto maior será o desafio.

Se o projecto está fora da sua área de especialização, haverá um maior risco de se encontrarem

obstáculos quando se estiver implementando o projecto, porque não será fácil antecipar enquanto se está elaborando o projecto.

A falta de organização

É um dos assuntos que colocaram: falta de organização. Escolhi estes temas porque penso que têm uma relação entre si. Portanto, a organização começa com a estrutura da sua equipe e como essa equipe faz o planeamento do projecto.

Planeamento do projecto

Planeamento da actividade / Confirmar

- Equipes
- Parceiros
- Espaços e infra-estrutura
- Materiais e equipamento
- Logística
- *Stakeholders*, participantes, colaboradores

Isso é a equipe e os recursos que são necessários garantir antes de começar o projeto. É apenas uma lista de verificação que se deverá fazer antes de iniciar o projecto, para podermos começá-lo.

Planeamento do projecto

A Equipe

- Gestor do Projecto
- Gestor Financeiro e Administrativo
- Coordenador das Actividades
- Gestor da Logística
- Equipe Técnica
- Consultores: Formadores, curadores, produtores...

Esta é a equipa, se a conseguirem ter. O Rui também falou sobre isto ontem.

O gestor do projecto será responsável por fazer o acompanhamento do cronograma, das actividades e também do orçamento, mesmo que haja um gestor financeiro, e coordenará toda a equipe, mantendo todos motivados e antecipando o melhor possível eventuais problemas.

Normalmente, o que eu faço é trabalhar no planeamento numa base semanal. Portanto, toda a segunda-feira, eu junto-me com toda a equipe e sei os resultados que alcançámos e as actividades que estavam em andamento, da semana anterior. Então, verifico com o cronograma do projecto, quais são as metas, os prazos e os objectivos que temos naquela semana e certifico-me com a equipe que todos estão alinhados com eles.

Nesse momento, todos têm o espaço e a liberdade para poder desenvolver suas actividades dentro do que pensam que são as suas capacidades. Sei se temos algum tipo de atraso. Podemos antecipar o atraso e talvez até informar os nossos doadores ou parceiros que eles podem acontecer.

A maioria de nós faz um cronograma no início dos projectos, porque é um documento que precisamos

Cronograma

O cronograma permite-nos planear quando as nossas actividades ocorrerão e por quanto tempo. Isso ajuda-nos a pensar quando seria apropriado realizar as actividades.

O cronograma ajuda-nos a examinar na sequência de actividades, pois algumas dependem de outras, tendo de ser feitas primeiro.

A escolha do momento mais adequado dependerá de factores como:

Fase de financiamento

Disponibilidade de recursos humanos: *stakeholders*, consultores, participantes...

Disponibilidade de materiais e equipamentos

Duração exigida por cada actividade

Inter-relação e progresso entre actividades

Procedimentos administrativos

entregar para obter os fundos. Mas muitos de nós, uma vez que estamos implementando o projecto, simplesmente esquecemos esse cronograma, tão imersos que ficamos nas actividades que estão em andamento. Não voltamos ao cronograma para verificar prazos e duração que temos para as actividades.

Por isso, é importante que usemos continuamente o cronograma, para podermos controlar o desenvolvimento de nossas actividades, para informar os nossos colegas quando estamos com um prazo curto.

Se estiver desenvolvendo um projecto, como treinamento, ou comunicação e sabe que deve começar uma actividade dentro de uma semana é importante que se comunique isso à sua equipe, para que eles comecem a se preparar, porque, claro, a sua equipe sempre tem actividades em andamento e talvez eles não se consigam aperceber que têm que começar a trabalhar numa determinada fase de suas actividades.

Para preencher o cronograma, é importante ter em conta as fases de financiamento do doador. Normalmente, há um primeiro pré-financiamento, para iniciar as primeiras actividades. Por isso, pode-se perceber que certas actividades, ou a duração dessas actividades, só poderão ser desenvolvidas com o valor desse pagamento a receber.

Veja a disponibilidade dos recursos, caso sejam consultores. Se está trabalhando com um treinador que vai fazer um *workshop* dentro do seu projecto e sabe que só será capaz de o realizar dentro de três meses a partir do início do projecto, saberemos que só se pode planear essa actividade três meses a partir do início. Portanto, é importante certificar-se quando estarão disponíveis os recursos.

Por vezes, os recursos podem ser um equipamento. Agora posso dar um exemplo rápido. Estamos a implementar um projecto na Ilha de Moçambique. É um projecto com um resultado de oito episódios de *podcast* sobre a preservação cultural de comunidades de pescadores. Precisávamos de equipamento para gravar tudo. Pensámos que este equipamento estaria disponível em Moçambique, mas era equipamento específico que não encontramos aqui. Portanto, para gravar esses episódios não temos equipamento.

Tivemos que comprar e importar o equipamento dos Estados Unidos. Tínhamos uma vantagem, o nosso doador é a Embaixada dos Estados Unidos. Portanto, isso não facilitou a aquisição desse equipamento, mas tivemos que mudar todo o cronograma. Porque, só poderemos iniciar essa fase dentro de dois meses a partir de agora e organizar outras actividades, para não termos dois meses

completamente parados. Isso foi acordado com o doador e foi acordado com as pessoas com quem estávamos trabalhando. Então, quando fizemos o cronograma, não fizemos a verificação correcta dos recursos técnicos. Agora nós temos que fazer mudanças, não apenas em nossos orçamentos, mas também em nosso cronograma. Nós encontramos soluções, portanto, podemos continuar.

CRONOGRAMA

Actividades	Responsável	Prazo	1º. Ano							2º. Ano						
			J	F	M	...	O	N	D	J	F	M	...	O	N	D
A1																
A1.1																
A1.2																
A2																
A2.1																
.....																

Por isso, é necessário preencher este cronograma quando se inicia um projecto. O gestor do projecto irá usar esta ferramenta como uma ferramenta de monitorização. Pode-se olhar para ele a cada semana ou pelo menos a cada mês, e controlar se o que se estava fazendo naquela semana, ou naquele mês está alinhado com o que se antecipou fazer. É importante alinhar essas coisas. Quais são as actividades, em tempo real, que se estão fazendo e o que era esperado fazer de acordo com o primeiro cronograma que foi entregue ao doador e faz parte do contrato.

Então, é preciso justificar ao doador uma mudança no cronograma que possa ter um impacto numa mudança do contrato, o que nem sempre é possível, porque um contrato é baseado em um determinado prazo para entregar um projecto. É do seu interesse superar esse prazo. São algumas ferramentas com as quais se pode trabalhar.

PLANEAMENTO DE ACTIVIDADES

Um plano é um suporte para analisar e apresentar as actividades de um projecto que nos ajuda a saber:

Quem fará o quê?

Quando isso vai acontecer?

Que recursos, além das pessoas, serão necessários?

Quem é responsável pela realização da actividade?

Quais são as condições que garantem a execução das actividades?

Digamos que o projecto está em curso. Está a iniciar uma fase. Está a iniciar um conjunto de actividades específicas dentro de um resultado que deseja alcançar. Portanto, uma vez que se está começando essa actividade, é importante ver quais são as actividades específicas. Portanto, estou tomando este exemplo novamente, a formação, ou uma residência artística ou, uma produção de um filme. Terá que se ver quem fará o quê, dentro da equipe interna e equipe de colaboração que se terá, as pessoas que se irão contratar para trabalhar no projecto.

Quando é que isto vai acontecer? É na semana em que está a trabalhar, ou é na próxima semana? Quais são os recursos necessários? Quando as actividades começarem, tudo deve estar garantido, não se vai obter o treinamento como estamos fazendo agora. Tem de haver o equipamento necessário para o projecto, não se pode começar a filmar algo, sem ter o equipamento de som necessário. Portanto, é importante realmente fazer essa lista de verificação, no início do seu planeamento e ser capaz de a garantir.

PLANEAMENTO DE ACTIVIDADES

Resultados						
Actividade	Datas/Duração	Quem/Equipe	Onde	Materiais	Custo	Situação

A1						
A1.1						
A1.2						
.....						

Estas são algumas ferramentas com que podem trabalhar. Isto é algo que eu uso para cada actividade. Aqui temos três actividades, mas pode-se usar apenas por uma actividade. Indo da esquerda para a direita, a actividade específica que eu tenho que fazer, qual é a duração ou o prazo que eu preciso para terminar esta actividade ou a duração da actividade. Qual é a equipe? Assim, qual será a equipe específica para os artistas trabalharem nessa actividade? Pode ser o produtor que precisa organizar o espaço e os equipamentos para a actividade funcionar. É preciso colocar todas essas pessoas dentro desse espaço e ter certeza de que elas estão informadas do trabalho que têm de fazer e começarem a organizar a sua parte do trabalho. Então, em seguida, onde essa actividade acontecerá, se estiver dentro da instituição? Também pode ser na instituição de um parceiro, ou talvez num espaço público. Se é um espaço público, é preciso certificar que há a autorização necessária do município. Então, tudo isso começará a emergir, como documentos, equipamento necessário para garantir que a actividade aconteça.

Então, temos os materiais e o equipamento. Podem ser materiais técnicos. Podem ser materiais, se está sendo desenvolvido, por exemplo, uma residência artística, em termos de artes plásticas. Então talvez precisem de tintas, papéis e madeira, mas também pode haver som, luz e todos esses equipamentos. Coloca-se o custo. No orçamento tenho limites no custo. Por vezes, quando vamos desenvolver actividades, para ter um equipamento de som, precisamos alugá-lo. Colocamos no nosso orçamento 100 para esse equipamento de som, mas afinal só conseguimos encontrá-lo por 150. Por isso, tenho que colocar o meu custo aqui. Isso me ajudará a monitorar o orçamento e ver qual efeito directo que terá no orçamento, para o meu relatório mensal. Se vai ser um efeito positivo ou um efeito negativo. Qual é o estado da actividade? Está a ser preparada, está em curso, ou está feita?

Esta pode ser a actividade de planeamento da semana. Pode ser a actividade de planeamento do mês. Poderá fazer-se isto num papel ou no computador. Contudo, é importante que esta ferramenta esteja alinhada com toda a equipa. Isso significa que não é uma ferramenta só para o gestor do projecto. É uma ferramenta para toda a equipe trabalhar, porque a ferramenta de planeamento é, principalmente, o cronograma do projecto.

PLATAFORMAS DE GESTÃO DE PROJECTOS

Exemplos de sistemas de gestão:

trello.com
asana.com
airtable.com
monday.com

A solução da Google:

Calendar / planeamento, coordenação
Email / Correspondência, coordenação
Drive / Armazenagem, organização
Forms / Formulários, questionários
Docs / Word
Sheets / Excel
Keeps / Notas, listas

Há algumas plataformas de gestão de projectos; tem sido difícil gerir vários projectos usando essas plataformas. Vou dizer que esta não é uma solução para mim, mas se conseguirem ter uma equipe que tem a disciplina necessária pode usar um desses. Não sei se conhecem: Trello, ASANA, Airtable e Monday. São aplicações de gestão de projectos da plataforma digital, em que se podem colocar tarefas, se tiverem ainda que se preparar, ou em andamento, ou feito. Dentro da tarefa, pode-se alocar a uma pessoa específica e anexar um documento a essa tarefa. Então, pode-se controlar o cronograma com essa plataforma. No entanto, para que isso funcione, tem que haver a certeza de que os colegas de equipa têm a disciplina necessária e que se comprometem a usar a plataforma. Muitos dos projectos em que tenho trabalhado nisso, não têm sido capazes de o fazer, porque, nem todo mundo está familiarizado com esse tipo de plataformas, não é sequer uma questão de compromisso.

Eu só vou aconselhar o seu uso ao gestor do projecto, para seu uso próprio, se a restante equipa não tiver trabalhado com isso antes. Podem começar a colocar isso em prática e ver como isso pode ajudá-los, como um gestor de projecto no controlo do nível de desenvolvimento do projecto. Podem querer compartilhar com a equipe, mas isso permitirá que tenham um melhor controlo sobre o que está fazendo, principalmente se tiverem mais projectos. Eu estou gerindo, no momento, quatro projectos. Para me lembrar do que vai acontecer, em cada projecto, preciso ter um espaço de trabalho que tenha todas as tarefas organizadas. Se tivéssemos algum tempo, eu poderia mostrar um dos meus Trellos ou um dos meus Asanas e como estão organizados, mas podemos manter isso talvez para outra sessão.

Então, o que eu aconselho, normalmente, é ter o ecossistema do Google. A maioria de nós tem um Gmail. Se tivermos um Gmail, temos acesso à solução do Google. Eu acho isso prático. Administro uma equipe institucional de 12 pessoas e tenho que garantir que todos estejam informados antes que qualquer coisa aconteça e todos possam controlar o que estão fazendo. Temos espaços para reunir a nossa equipe, nossos documentos e temos ferramentas com as quais podemos trabalhar *online*. Então, se estiverem familiarizados com o Google, aproveitem as ferramentas, o calendário, por exemplo. Nem todos nós temos um *smartphone*, mas se tivermos um *smartphone* e um computador, terão um calendário nele. Esse calendário pode ser do Google ou pode ser o que faz parte do aplicativo do seu telefone, ou computador. Assim, podem sincronizar o calendário dentro de uma conta do Google e, em seguida, sincronizar toda a sua equipe no calendário, com essa conta do Google.

O que eu faço, se eu quiser montar uma tarefa ou um evento, coloco isso no meu calendário e ele será exibido automaticamente no calendário da equipa para que eu tenha a certeza de que todos estão informados. Não é o suficiente. Então, na semana em que o estiver planeando com a equipe, vou-me certificar se o que coloquei no calendário foi levado em consideração pela equipe.

Não vou demorar muito tempo com o *e-mail*. É apenas uma forma de enviar informação. Então, há

ferramentas, tais como os formulários. Por exemplo, estou a gerir um festival, com oito instituições diferentes. São muitas pessoas para trabalhar e tivemos que encontrar uma maneira de organizar o festival e, em seguida, colectar todo o conteúdo para esses programas. As suas actividades específicas mostram que estamos organizados e precisamos colocar todas as informações. Então, o que usamos são os formulários. Configurámos os formulários do Google dentro das necessidades que tínhamos do conteúdo específico que precisamos colectar. Em seguida, compartilhamos esse formulário com todas as instituições que compartilham com todos os artistas com quem estão trabalhando. Todo mundo tem que preencher aquele formulário no qual também podem fazer *upload* e anexar como uma imagem, para que tivéssemos um lugar específico. Tudo fica organizado. Então, é claro, documentos e planilhas são o Word e Excel *online* para que possa pedir à sua equipe para trabalhar com eles.

Junho 2022

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Não tomarei muito tempo com isto. Sei que muitas instituições culturais usam apenas um calendário. Eles montam naquele calendário os eventos que têm de fazer. “Hoje, temos um evento.” Então, coloca-se nesse dia todo o equipamento necessário e a equipe e compartilha-se isso. Faz-se isso no início do mês. Dá-se este calendário para toda a equipe e certifica-se de que todos estão informados e seguem o calendário.

Mas posso dizer que isso não é suficiente e cheguei à conclusão de que é necessário desenvolver dentro do calendário, o plano de implementação para a actividade. Então, especificamente, façam o acompanhamento toda semana com a sua equipe.

Isto é muita informação, mas é informação básica. Se tiverem alguma pergunta sobre o que eu apresentei até agora, ou se sentem que têm coisas mais técnicas e específicas das que têm sido abordadas não hesitem em apresentar perguntas. Haverá uma parte de perguntas e respostas após esta apresentação, estou consciente disso. Algumas das coisas que estou a dizer são mesmo básicas. Outras já são algumas ferramentas que podem ser usadas.

Deficiências do sistema de controlo interno

Vamos ver agora as dificuldades em controlar o financiamento. Por exemplo, pode ser porque se fez um orçamento que não estava alinhado com as actividades que se estão fazendo. Alternativamente, não há a equipe necessária para montar esse controlo. Vamos dizer que é uma instituição pequena e que o gestor de projectos é também o gestor financeiro e administrativo desse projecto. Este é, naturalmente, um grande desafio. Se não houver escolha e recursos para ser diferente, é normal que se encontrem deficiências no sistema de controlo. Então, vamos ver o que podemos fazer. Estou falando, especificamente, de deficiências podem existir no controle financeiro.

GESTÃO FINANCEIRA

Abrir uma conta específica para o projecto
Receber financiamento em moeda estrangeira
Pedidos de desembolso
Pagamentos faseados de pré-financiamento

Opções de pagamento
Transferência, cheque, Mpesa, dinheiro

Transacções bancárias
Taxas de transferência / Taxas de câmbio
Documentos de autorização

Meios de justificação dos pagamentos
Factura e recibo IVA 17%
ISPC DV 3%
Declaração de recebimento 20% ou 10%

Em primeiro lugar, eu não recebo um financiamento nas contas bancárias da nossa instituição. Abro uma conta específica para esse financiamento. Eu sei que no final do mês, se eu tiver que pagar um salário ou um recurso que faz parte das actividades da nossa instituição e estiver com falta de fundos, eu não vou usar o fundo do projecto para isso. Então, quando faço a conciliação do meu financiamento no final do mês, tenho certeza que não haverá qualquer dificuldade para que os extractos da conta bancária do projecto estejam alinhados com a gestão do orçamento que faço.

Estamos a receber um financiamento em Euros e estamos a gerir meticais ou moedas de outros países. Bem, isso pode conduzir a alguns problemas, que podem derivar do câmbio, que pode ser flutuante. Nem sempre é o mesmo. Pode haver também uma dificuldade em termos da moeda de pagamento.

Alguns de nós quando recebem um financiamento em euros, como aqui em Moçambique, os euros não permanecem como tal a 100%. Parte do financiamento é convertida em Meticais, automaticamente, como regra do nosso Banco Central. É a lei. Uma vez que foi convertido para meticais não haverá qualquer diferença cambial à data dessa conversão.

As fases de pagamento do seu financiamento determinarão o que você poderá pagar, quais as actividades que se desenvolverão ao longo do pré-financiamento.

É importante em toda a gestão financeira verificar com a sua equipe e rede de colaboração, que tipo de opções de pagamento haverá? Quero dizer, se estamos encontrando dificuldades com alguma equipe de colaboração noutras províncias, em que não haja uma conta bancária e não se pode fazer uma transferência bancária, nem pode fazer um cheque porque não vai chegar até eles, pode-se usar o Mpesa. É uma opção de pagamento através da empresa de telefonia móvel, que temos aqui em Moçambique. Acredito que há também nos vossos países. Portanto, esta é uma maneira de fazer o pagamento ao beneficiário. Sabemos que isso não será uma maneira de justificar esses pagamentos, mas apenas a maneira do dinheiro chegar lá.

É importante que cada uma das opções de pagamento tenha certas regras que se devem seguir. Se for em dinheiro, normalmente, efectua-se um reembolso ao seu fundo de maneo. Tudo isso tem então de ser resolvido. De que forma se irão justificar essas despesas? Com a transferência bancária, é claro que há comissões de transferência que precisam ser abordadas. Nós, normalmente, colocamos 0,04%, no orçamento inicial, para permitir pagar todas essas comissões para não entrar em apuros, porque não antecipamos esse custo antes.

É importante que qualquer pagamento tenha uma justificação.

O Sound Connects aceita pagar o IVA. Mas estou a gerir um projecto com diferentes fundos europeus que não aceita. Então, eu preciso que esse valor me seja disponibilizado pela minha instituição. Eu sei que no relatório do projecto, não posso considerar esse pagamento, dentro dos fundos do doador. Ou seja, são algumas dificuldades que precisam ser resolvidas.

Depois, a declaração de recebimentos. Eu não sei como é nos vossos países, mas aqui, digamos que 80% das pessoas com quem trabalhamos não estão em instituições. Eles não têm uma empresa. São artistas, são consultores e são formadores. Há pessoas que não têm uma empresa para poder dar recibos. A fim de pagá-los, é preciso fazer um contrato. Então, paga-se um imposto ao nosso governo. Esse imposto, aqui em Moçambique vai de 10% a 20%, dependendo da pessoa com quem se está trabalhando. Se for um artista, em Moçambique, pode pagar 10%, ou 20% se for um consultor. É importante que se saiba que ao desenvolver os projectos, a pessoa que se estará contratando para fazer uma determinada tarefa, terá de dar um recibo, ou terá que fazer uma declaração a confirmar o recebimento do pagamento que lhe tiver sido feito, sujeito à dedução do imposto. Esse imposto tem que ser considerado no início dos projectos, porque se não for, é um acréscimo de 20% nesse pagamento. Pode-se tornar um desafio para gerir o projecto, quando estiver implementando as actividades.

Estas são rotinas específicas que se fazem todos os dias. Se há um gestor financeiro, que é a melhor solução, ele saberá que todos os meses precisa reunir todos os documentos e confrontar todos esses documentos comprovativos com os extractos da conta bancária, porque precisa fazer uma reconciliação. Vocês estão recebendo o fundo, numa conta bancária e essa conta bancária tem saldos todos os meses. Uma vez que cada transacção se faça nessa conta bancária, altera o saldo. Então, todas essas transacções precisam ser comparadas aos pagamentos que fez. Por isso todos esses pagamentos a pessoas, todos os materiais comprados, precisam ter um recibo e, de seguida, serem organizados num arquivo específico que irá justificar a reconciliação do seu saldo bancário.

Aconselho que todos os dias, cada vez que se paga algo e se recebe um recibo, se arquivem na pasta da actividade, ou dos resultados. Se eu estiver pagando, como por exemplo, a um determinado fornecedor, vou colocar no meu recibo uma nota com a informação da actividade e da linha orçamental a que se refere a factura. O gestor financeiro levará isso em consideração ao organizar a contabilidade, ele saberá que é uma despesa específica e que irá para uma linha orçamental específica. Depois de fazer os seus relatórios financeiros, saberemos como gerir o orçamento.

Continuando com algumas ferramentas que se podem usar para ser capaz de fazer uma ligação entre o seu orçamento inicial e as despesas que se vão relatar no seu primeiro relatório financeiro, do projecto em curso. Então, uma primeira coisa é a projecção de custos para o próximo mês, ou próxima actividade.

Conhecem-se sempre os limites orçamentais para a actividade. Quem desenvolve a actividade deverá informar o gestor financeiro que, no mês seguinte, precisará organizar um orçamento para implementar a actividade. Deve ser enviada uma previsão da folha de despesas que o informe, em detalhe, qual é o fundo necessário para fazer a actividade e o que tem sido feito com o dinheiro recebido. Então, para justificar o fundo recebido, há documentos registados num mapa, com a despesa exacta feita com o fundo obtido.

MAPA DO ORÇAMENTO MENSAL				
Custos	No. Unidades	Custo Unitário	Subtotal	Total
1. Recursos Humanos				
1.1 Salários, Segurança Social e outros custos relacionados				
1.1.1 Pessoal Técnico				
1.1.2 Pessoal Administrativo				
2. Viagens				
2.1 Internacional				
2.2 Local				
2.3 Ajudas de custo				
....				

MAPA DAS DESPESAS (de dia/mês/ano a dia/mês/ano)

Número	Linha Orçamental	Tipo de Despesas	Fornecedor	Factura/ Recibo no.	Data de pagamento	Pasta de pagamentos	Valor

.....

VALOR TOTAL DAS DESPESAS POR LINHAS ORÇAMENTAIS PRINCIPAIS E NÃO PRINCIPAIS (Custos Directos)							
Linha Orçamental		Valor					

.....

--	--

Vejamos estes dois documentos. O primeiro documento informa o gestor financeiro o que vai ser a próxima despesa. Normalmente, está alinhado com a nossa estrutura orçamentária. Não é preciso preencher tudo isso. Só se precisa de preencher a linha de orçamento correspondente ao projecto, se é uma compra de equipamento, na linha do determinado equipamento. Indica-se o valor inscrito no orçamento inicial dizendo ao gestor financeiro que se vai precisar desse fundo no mês seguinte e que ele precisa organizar-se para fazer uma transferência para um fornecedor, ou para o fundo de maneo do projecto. Ele precisa preparar esse pagamento, porque normalmente tem muitos pagamentos para pagar na semana e no mês. Ele tem muitas coisas para cuidar. Então, é preciso informá-lo, com antecedência, para quando chegar o momento, ele já tenha organizado o cheque, ou a transferência.

Então, você tem o seu mapa de despesas. Vamos para o próximo. Eu gosto deste, que é mais simples. O slide anterior são os mapas de despesas dos fundos europeus. Esta a seguir é mais simples.

MAPA DE RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS

Saldo anterior	
----------------	--

Ano:

Mês:

Data	Ref	Descrição	Recebimentos	Pagamentos	Linha Orçamental

.....

		Total	0,00	0.00	
--	--	--------------	-------------	-------------	--

Linha Orçamental	Valor
	0,00
	0,00
Total	0,00

Vamos da esquerda para a direita. Colocam-se as datas em que se pagou algo. Depois, coloca-se a referência da factura, ou do recibo, a descrição do que se está pagando. Então, vamos dizer que se está pagando um equipamento de som. Pagou-se uma factura, da qual se recebe um recibo. Depois explica-se que era para comprar um equipamento de som.

Na coluna de Recebimentos coloca-se o fundo que se recebe do gestor financeiro. Na coluna pagamentos o pagamento que está sendo feito. Pode-se ver, então qual será o saldo no final do mês.

A última coluna é linha orçamental. Então cada pagamento específico que se faz, pertence a uma linha específica do orçamento.

Na parte inferior do mapa está o total de cada linha orçamental com as despesas acima sumarizadas.

Isto ajuda nos relatórios financeiros. No final do mês, quando estou fazendo os meus relatórios financeiros, eu uso essas folhas para ver quais foram as despesas que fiz, para cada linha orçamental e posso colocá-las nos meus relatórios financeiros.

Chegamos ao final desta breve apresentação. Estou consciente de que talvez não vos tenha ajudado a resolver situações específicas que têm agora. Então, vamos aproveitar a oportunidade para duas coisas. Ou para esclarecer as coisas que eu falei, ou se têm uma pergunta, ou talvez um problema que estejam enfrentando agora e veremos se posso ser de alguma ajuda para vocês o superarem.

Moderador: Vamos fazer a nossa pequena pausa de 10 minutos, enquanto todos podem pensar em quaisquer perguntas ou problemas que queiram discutir com o Sr. Pablo e depois voltaremos. Vejo-vos a todos às 16h40.

INTERVALO

Perguntas e respostas

Moderador: Olá a todos. Estamos de volta. Bem-vindos à nossa breve pausa. Antes de passarmos à palestra da Sra. Marieta Manjate, queremos responder a uma pergunta da Melody que pediu um pouco mais de detalhes sobre como a declaração dos recebimentos é feita e como são geridos, por causa da situação dos 10 ou 20% para artistas e consultores.

Pablo Ribeiro: Olá Melody, obrigado pela pergunta. Desculpem-me se isto foi mesmo muito demorado, talvez tenham ficado aborrecidos depois de 45 minutos, mas vamos à questão da declaração.

Se não houver um recibo para justificar um pagamento, então, a instituição, ou o projecto, irá elaborar esta declaração, que será, como por exemplo: “Eu, Pablo Ribeiro, confirmo que recebi o valor X, para a tarefa Y, (ou especifica-se a tarefa) dentro do projecto Z.” Então, assino esse documento. Assim, esse documento fica, uma cópia com o artista e a outra cópia ficará com o projecto e será o comprovante desse pagamento.

Qual é a percentagem que temos de pagar ao governo como um imposto com esse pagamento? Aqui em Moçambique, se você está pagando a um artista, é apenas 10%. No entanto, se você está pagando a um consultor que não tem uma factura ou um recibo, será de 20%. A importância disto é que é necessário antecipar esse imposto, quando se está fazendo o orçamento. Se não o fizer, então, isso afectará a gestão do orçamento quando se estiver implementando o projecto.

Só para terminar. É importante verificar se o doador aceita pagar o IVA. A Sound Connects aceita pagar IVA e qualquer tipo de imposto que você pagar por serviços ou fornecedores, incluindo esta declaração. Se fizer uma declaração para pagar um artista, porque ele não tem um recibo e você tem que pagar esse valor, 10%, em seguida, Sound Connect irá aceitar esse valor na linha orçamental. Então, naturalmente, vai afectar o seu orçamento. Se é um grande valor, então pode ser uma dificuldade.

Moderador: Perguntas de Calisto ou Catherine, Jenny, Kondwani, Steven, Antonio... alguém tem alguma dúvida?

Vamos passar para o nosso próximo orador. Muito obrigado, Pablo por seu tempo connosco hoje. Vou convidar para o pódio a Srs. Marieta Manjate.

2.2. Marieta Manjate

Marieta Manjate é Directora de Produção da Promarte há 27 anos e actualmente também desempenha as funções de Directora Executiva. Especializou-se em produção e coordenação de equipas para actividades cinematográficas em comunidades específicas e, na sua carreira profissional, produziu mais de 150 filmes de ficção, documentários e séries nacionais e internacionais. Sem mais delongas, gostaria de convidar para falar Marieta Manjate.

Desculpem, só quero dizer novamente que vou fazer uma tradução, mais uma vez. Por favor, peço um pouco de paciência com as demoras entre o português e o inglês. Obrigado.

Marieta Manjate

Boa tarde e obrigado pela oportunidade. Sou Marieta Manjate. Sou Directora de Produção e acumulo também a Direcção Executiva da Promarte. A Promarte é uma produtora de audiovisuais há mais de 27 anos. Para além de fazer a Direcção de Produção também já coordenei mais de 400 exposições de sessões de cinema móvel nas comunidades mais recônditas de Moçambique.

Obrigada por esta oportunidade. Vou partilhar convosco a minha trajetória. Tenho dois pontos que vou frisar: Gestão orçamental, versus como preparar um orçamento. Também vou abordar a questão da falta de recibos e documentos comprovativos e a sua legalidade e elegibilidade perante as instituições fiscalizadoras moçambicanas e os doadores.

Como preparar um orçamento

Em Moçambique, o sector cultural é o mais pobre. Porque é um sector que, não é apoiado financeiramente pelo Orçamento do Estado, sobretudo o cinema. É muito difícil fazer produtos culturais aqui em Moçambique.

Eu vou falar daquilo que mais domino que é a produção de cinema. No Cinema temos 3 fases de produção: pré-produção, produção e pós-produção. Então, as coisas que temos que nos preocupar para fazer uma boa produção é fazer um bom orçamento. Depois de se ter o orçamento, é preciso compará-lo com o *script* e certificar-se que todas as partes detalhadas do script estão alinhadas com o orçamento. Estou a falar do levantamento das necessidades, tais como: a equipa técnica, a equipa artística, a logística, os adereços, e tudo o que mais está referenciado no guião, nas 3 fases de que falei há bocado.

Para fazer um bom orçamento é necessário fazer um bom levantamento das necessidades a partir do guião.

Queria referir que esse trabalho parece menos importante, dentro da estrutura do trabalho de produção, mas é o mais importante, pois é fundamental que ao se levantarem todas as necessidades para fazer a produção se tenha todo o cuidado, ponto por ponto, para não falhar nada, porque no fim, sem essa preparação, o nosso trabalho não terá os resultados esperados. O que estou a tentar explicar é que depois do levantamento dessas necessidades vou ter definida a minha equipa técnica. Vou saber quem preciso na equipa artística. Neste caso, estou a falar dum filme de ficção que é mais complexo que um documentário e requer mais trabalho.

Então, depois de fazer o levantamento das necessidades, de ver com quem vou trabalhar, aonde vou trabalhar, quais serão os meios que terei, aí eu posso passar à fase da pesquisa. A pesquisa muitas das vezes é paga, mas recebe-se durante a preparação, depois do orçamento aprovado. No entanto ela antecede, por vezes, a elaboração do orçamento. A pesquisa é fundamental, porque a maior parte dos filmes que eu fiz, foram fora de Maputo que fica no Sul do país e isso requer uma logística diferente de quando estamos na capital. Ao fazer uma pesquisa no Norte, onde eu tenho que percorrer uma distância de 3.000 km, é uma logística bem diferente de quando eu faço no Sul do país, onde os custos são menores, porque estou dentro da minha área de trabalho.

Durante a pesquisa, vou ver o que há de alojamento, alimentação, transportes e volto com esses dados

para vir fazer o orçamento, em Janeiro, por exemplo. Entretanto, a minha produção está prevista iniciar em Setembro, pois o processo passa por várias aprovações. Fazendo esse orçamento em Janeiro, prevejo que em Setembro terei problemas para apresentar.

O primeiro problema são as variações cambiais, o segundo é porque estive a 3.000 km de Maputo, numa época baixa. Estamos em Janeiro, altura em que as pessoas voltam das férias, não há muito turismo e em Setembro na altura em que for filmar, é época alta, altura em que os hotéis e a alimentação têm os preços a subir e o meu orçamento, a partir desse momento, vai ter problemas.

Desta forma, a solução que temos ao fazer o orçamento, é ter um item de “Imprevistos” que possa contemplar essas situações.

Isto são as dificuldades quando preparamos um orçamento e também na própria gestão do orçamento.

Gestão Orçamental

Na gestão do orçamento outra coisa que é preciso ter em atenção e fazer correctamente são os contratos com os recursos humanos. Na altura da preparação do orçamento, fazem-se os cálculos com base nos trabalhos feitos anteriormente adaptados às necessidades actuais. Aqui em Moçambique temos um problema sério. Não temos uma tabela única para o pagamento dos técnicos e artistas e os valores são bastante variáveis. Por vezes recorremos à tabela dos orçamentos portugueses, uma vez que, na maior parte das vezes os fundos vêm de lá e somos falantes da língua portuguesa. Apesar de não ser uma tabela muito realista, porque os orçamentos portugueses são diferentes dos moçambicanos. Então, os acordos com a equipa técnica e equipe artística são, por vezes, muito difíceis por causa das limitações orçamentais e falta duma estabilidade dos preços do nosso mercado. Acabamos, por vezes, tendo problemas, porque um actor pode dizer: “Assinei um contrato, esse é o valor que vou receber, mas eu penso que devia receber um pouco mais.” Isso, por vezes, é também falta de profissionalismo das pessoas, mas também é por falta dessa tabela que referi há pouco. Entretanto, nós precisamos do actor e o actor precisa de nós e, por isso, conseguimos encontrar um meio-termo e resolvemos o problema. Mas este é um exemplo dos problemas sérios que temos na gestão orçamental da produção dum filme.

Por vezes coloca-se uma verba no orçamento, por exemplo, para transportes, 50.000 para alugar um camião, depois da pesquisa efectuada anteriormente. Quando chega a altura de se efectuar o trabalho e se apercebem que se trata de Cinema, o transportador sabendo também que não temos alternativa, aumenta o preço e temos de pagar, ultrapassando o orçamento. Isso é comparável aos hotéis, aos carros que se alugam, alimentação, etc. A solução é tentar fazer um pré-acordo, na altura da pesquisa, na fase de preparação, para evitar que o orçamento seja ultrapassado. É necessário negociar e precaver antes de iniciar o filme, para poder ter um resultado melhor e uma produção tranquila.

Falta de recibos e facturas legais

Outro problema é a falta de recibos comerciais e a fiscalização que existe, por parte do governo, e do financiador. É um dos problemas da gestão orçamental, porque muitas das vezes, como já referi atrás, fazemos os filmes fora das cidades, onde o comerciante não tem documentos legais.

Ao adquirir os produtos, o documento que me dão, muitas das vezes não é legal. Então, como resolvemos esse problema? Uso um documento interno, de saída de caixa, onde descremino o produto que comprei e é assinado pelo vendedor, pela pessoa da equipe de Produção, pelo meu Produtor Executivo, para poder servir de documentação legal perante a fiscalização, assim como para o financiador. Outras vezes temos que pedir mais, além daquelas assinaturas temos que pedir o número do BI e o número de contacto telefónico. Isso leva-me a ter um documento mais ou menos legal.

Outra maneira que temos de solucionar o problema é com o mesmo documento interno, quando se volta para a cidade submetemos o documento ao Departamento de Impostos e paga-se um imposto para legitimar o pagamento.

A primeira solução não é aceite de forma imediata pelo Departamento de Impostos, porque também impõem limites para aceitar esses documentos internos. Por isso temos que respeitar um certo volume dessas despesas. Fora desses limites temos de pagar o imposto.

Obrigado pelo vosso tempo. Espero ter ajudado de alguma forma. Se houver alguma pergunta, questão, mesmo depois do *workshop*, estarei disponível para contribuir.

Perguntas e Respostas

Moderador: Dou a palavra agora para quaisquer perguntas. Há perguntas? Olá Jenny.

Jenny: Olá. Obrigado. Isso foi súper útil. Uma das coisas que estou curiosa em relação ao orçamento, é quando você tem seu próprio equipamento, que está usando para uma produção. Como incluir isso no orçamento?

MarietaManjate: Obrigado, Jenny, pela pergunta. Basicamente, o que fazemos com o nosso próprio equipamento é colocar no orçamento o valor estimado baseado nos preços do mercado. Normalmente, todas as empresas têm uma tabela de preços. Então, eu baseio-me nesses preços para colocar no orçamento. Mesmo não tendo equipamento, ou tendo o equipamento deficitário e querendo adquirir na altura em que vou implementar o projecto, faço o meu investimento, compro o equipamento, mas a tabela de preços é sempre a mesma, mesmo tendo acabado de comprar o equipamento, coloco o preço da tabela e alugo.

Jenny: Súper. Obrigado.

Moderador: Alguém mais tem alguma dúvida, Catherine. Steven. Calisto? Vou passar a palavra ao Sr. Emerson para as considerações finais.

Emerson: Olá, boa tarde. Vejo que há muitos parceiros desaparecidos. Então, deixem-me adicionar um comentário sobre a pergunta de Jenny sobre o uso do próprio equipamento. Depende de quais são os nossos doadores. Alguns doadores, alguns projectos ou algumas políticas dizem que não se pode usar o próprio equipamento. Quero dizer, talvez se possa comprar equipamento, mas não se pode incluir o equipamento no orçamento. No entanto, se é um serviço, talvez se possa colocá-lo. Isso depende da situação.

Para as minhas últimas considerações, gostaria de agradecer a todos pela vossa participação na sessão de hoje. Portanto, continuaremos a desenvolver o nosso projecto. Para todos que não enviaram o perfil da empresa e outros requisitos que a Sipatsi pediu, por favor, enviem-nos. Então, obrigado. Vamos continuar. A próxima etapa é desenvolver os materiais e criar o *website* e as páginas nos *medias*