ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finanças e subvenções: gerir o dinheiro dos doadores e a saúde financeira

Material do curso · Semana 12 : Governação financeira, crise de tesouraria e projeto final

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gerir as finanças de uma organização humanitária e os fundos dos doadores: contabilidade das ONG e fundos consignados, orçamentos e custos partilhados, tesouraria e câmbio, acompanhamento orçamental e previsões, regras de elegibilidade, ciclo da subvenção, financiamento dos parceiros, auditorias e fraude, saúde financeira, custos integrais, reservas e diversificação, governação e recuperação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-finance-subventions/semaine-12/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

Semana 12 : Governação financeira, crise de tesouraria e projeto final

Objetivos

- Organizar a governação financeira: papel do conselho, do tesoureiro, do comité de auditoria e da direção financeira.
- Escolher e fazer evoluir os sistemas financeiros (software contabilístico, ERP, pagamentos digitais) em função da dimensão da organização.
- Conduzir uma organização através de uma crise financeira, e realizar o projeto final do programa: um plano de recuperação financeira.

A governação financeira

A **governação financeira** reparte as responsabilidades para que ninguém decida sozinho sobre o dinheiro da organização:

- **Conselho de administração**: adota o orçamento anual, a política de reservas, a política de aplicações e as demonstrações financeiras; nomeia o auditor externo; fixa as delegações à direção.
- **Tesoureiro** (membro do conselho): acompanha a situação financeira entre as reuniões, apresenta as contas ao conselho e à assembleia.
- **Comité de auditoria e de riscos**: supervisiona a auditoria externa e interna, o registo de riscos, as comunicações de fraude. Os seus membros devem ser independentes da direção.
- **Direção-geral e direção financeira**: gerem o dia a dia dentro dos limites das delegações, produzem a informação, aplicam os controlos.

Sinais de uma governação fraca: conselho que só vê as contas uma vez por ano, ausência de comité de auditoria, recomendações das auditorias não seguidas ano após ano, diretor-geral que é também o único signatário bancário.

A informação financeira do conselho

O conselho não precisa do razão geral; precisa de compreender a situação e de decidir. Um dossiê trimestral útil contém:

- uma página de **painel de controlo** (rácios da semana 9: reservas, liquidez, dependência, cobertura dos custos partilhados, créditos antigos);
- a **demonstração de resultados** distinguindo fundos consignados e não consignados, comparada com o orçamento;
- a **previsão de tesouraria** a 6 ou 12 meses;
- o estado dos **riscos financeiros** principais e das auditorias;
- as **decisões pedidas**, claramente formuladas.

> Um bom dossiê para o conselho termina com decisões a tomar, não com «para informação».

Sistemas financeiros e transformação digital

Os sistemas devem acompanhar a dimensão e a complexidade da organização:

- **Menos de 1 milhão USD, um escritório**: software contabilístico simples com contabilidade analítica por projeto e por doador, banco online com dupla validação.
- **1 a 20 milhões, vários escritórios**: software multissite, plano de contas único, consolidação mensal, módulo de gestão das subvenções (orçamentos, previsões, relatórios por doador).
- **Acima disso**: ERP que integra compras, inventários, RH e processamento salarial, finanças, com fluxos de aprovação eletrónicos.

Os **pagamentos digitais** (transferências, dinheiro móvel para os salários, os fornecedores e as transferências aos agregados) reduzem os riscos ligados ao numerário, mas criam novos riscos: proteção dos dados, fraude por alteração dos dados bancários, dependência de um operador. Qualquer alteração dos dados bancários de um fornecedor deve ser verificada por uma chamada para um número já conhecido, nunca para o que figura no e-mail do pedido.

Projeto de mudança de sistema. Prever 12 a 18 meses, um orçamento de formação pelo menos igual ao custo das licenças no primeiro ano, um período de funcionamento em paralelo, e a migração dos saldos de abertura verificados pelo auditor.

Reconhecer uma crise financeira

Uma crise financeira de uma ONG quase nunca surge de repente. Anuncia-se por uma combinação de sinais:

- previsão de tesouraria negativa nos próximos 3 a 6 meses;
- fim de grandes projetos sem continuidade (precipício de financiamento);
- custos declarados não elegíveis importantes na sequência de uma auditoria;
- resultado não consignado negativo vários anos seguidos;
- atrasos no pagamento aos fornecedores, dos impostos ou das contribuições sociais;
- utilização dos adiantamentos de um doador para pagar as despesas de outro projeto (o que é proibido e mascara a crise).

Exemplo. Tesouraria livre 150 000 USD. Saídas líquidas não cobertas previstas: 60 000 USD por mês durante 4 meses (custos de estrutura após o fim de um grande projeto), depois 20 000 por mês. Tesouraria a 3 meses: 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. A crise está a menos de três meses: é preciso agir agora, não no mês 3.

Conduzir uma recuperação

Um plano de recuperação combina medidas rápidas e medidas estruturais:

- **Tesouraria imediata**: insistir e escalar os créditos sobre doadores, pedir adiantamentos, escalonar os pagamentos com os fornecedores, adiar as compras não essenciais, mobilizar uma linha de crédito se existir.
- **Redução dos custos**: congelar os recrutamentos de estrutura, renegociar as rendas, agrupar escritórios, reduzir o pessoal de forma ordenada e legal (pré-aviso, indemnizações, consulta).
- **Receitas**: apelo urgente aos doadores privados, fundações, propostas com custos integrais, revisão das taxas de custos indiretos.
- **Governação**: informar o conselho sem demora, acompanhar a tesouraria todas as semanas, nomear um responsável pelo plano.
- **Comunicação**: informar os doadores de forma transparente; muitos ajudam uma organização que antecipa, poucos uma organização que esconde.

O que é proibido, mesmo em crise: utilizar fundos consignados de um doador para outro fim, reter os impostos e contribuições do pessoal sem os entregar, apresentar relatórios financeiros inexatos. Estas práticas transformam uma crise financeira numa crise jurídica e reputacional.

Projeto final: plano de recuperação financeira

O projeto final do Mini MBA Finanças e subvenções consiste em redigir, para uma organização real (anonimizada) ou fictícia mas realista, um **plano de recuperação financeira** de 6 a 10 páginas, estruturado assim:

- **1. Diagnóstico**: demonstrações financeiras resumidas, rácios-chave (liquidez, meses de reservas, HHI, cobertura dos custos partilhados), tendências a três anos.
- **2. Previsão de tesouraria** a 12 meses, com cenário de base e cenário degradado.
- **3. Análise dos custos integrais**: chaves de repartição, taxa real de custos indiretos, perda por doador.
- **4. Medidas** rápidas e estruturais, quantificadas, com responsáveis e datas.
- **5. Controlo interno e conformidade**: fragilidades identificadas, plano de ação, preparação das próximas auditorias.
- **6. Política de reservas** proposta e trajetória de reconstituição.
- **7. Mensagem ao conselho e aos doadores**: uma página.

Critérios de avaliação: exatidão dos cálculos, coerência entre diagnóstico e medidas, realismo (prazos, montantes, regras dos doadores), respeito das proibições, clareza da comunicação. O projeto faz parte do exame do terceiro mês.

Exercício: os primeiros 90 dias de um diretor financeiro

Situação. Assume a direção financeira de uma ONG de 8 milhões USD por ano. Constatações: tesouraria livre 90 000 USD; saídas líquidas não cobertas de 45 000 USD por mês nos próximos 6 meses; créditos sobre doadores com mais de 90 dias: 380 000 USD; duas auditorias de projeto assinalaram 65 000 USD de custos não elegíveis ainda não reembolsados; o conselho não reúne há 7 meses; um escritório regional utilizou 120 000 USD de adiantamento de um doador para pagar os salários de outro projeto.

Trabalho pedido. 1) Dentro de quanto tempo se esgota a tesouraria livre? 2) Classifique os problemas por gravidade. 3) Proponha as ações dos primeiros 30, 60 e 90 dias.

Correção. 1) 90 000 / 45 000 = 2 meses, antes mesmo de reembolsar os 65 000 USD de não elegíveis. 2) O mais grave é a utilização de 120 000 USD de adiantamento de um doador para outro projeto: é uma utilização não autorizada de fundos consignados, que tem de ser regularizada e comunicada; depois a tesouraria (esgotamento em 2 meses); depois os não elegíveis; depois a ausência de governação (conselho que não reúne). 3) 30 dias: convocar o conselho com urgência e apresentar a situação; instituir uma previsão de tesouraria semanal; escalar os 380 000 USD de créditos (um recebimento de metade cobre 4 meses de défice); congelar as despesas de estrutura não essenciais; documentar a utilização cruzada dos fundos e preparar a sua regularização e a informação ao doador em causa. 60 dias: negociar com os doadores o calendário de reembolso dos não elegíveis; lançar uma análise dos custos integrais e rever os orçamentos das propostas em curso; plano de redução dos custos de estrutura. 90 dias: política de reservas e plano de reconstituição adotados; comité de auditoria constituído; plano de ação das auditorias acompanhado pelo conselho; regras estritas de separação dos fundos por doador em todos os escritórios.

A reter

- O conselho adota orçamento, reservas, aplicações e contas; o comité de auditoria supervisiona auditorias, riscos e fraude.
- Um dossiê financeiro para o conselho termina com decisões a tomar.
- Qualquer alteração dos dados bancários de um fornecedor verifica-se por uma chamada para um número já conhecido.
- Uma crise financeira anuncia-se: tesouraria previsional negativa, precipício de financiamento, não elegíveis, atrasos de pagamento.
- Mesmo em crise: nunca utilização cruzada de fundos consignados, nunca retenções não entregues, nunca relatórios inexatos.

Quiz

1. Quem adota a política de reservas de uma ONG?
   A. O conselho de administração
   B. O contabilista
   C. O doador principal
   D. O auditor externo

2. Tesouraria livre 200 000 USD, saídas líquidas não cobertas de 50 000 USD por mês. A tesouraria esgota-se em:
   A. 2 meses
   B. 10 meses
   C. 5 meses
   D. 4 meses

3. Um fornecedor pede por e-mail para alterar os seus dados bancários. O que faz?
   A. Altera imediatamente
   B. Responde ao e-mail para confirmar
   C. Verifica por uma chamada para um número já conhecido
   D. Paga em numerário

4. Em plena crise, utilizar o adiantamento de um doador para pagar os salários de outro projeto é:
   A. Aceitável se for temporário
   B. Uma utilização não autorizada de fundos consignados
   C. Uma boa gestão de tesouraria
   D. Uma realocação

5. Para uma mudança de software contabilístico, a duração realista é muitas vezes de:
   A. 12 a 18 meses
   B. 2 semanas
   C. 5 anos
   D. Um fim de semana

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A