ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 2 : Construir os orçamentos: projeto, custos partilhados e orçamento da organização

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-2/

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

Semana 2 : Construir os orçamentos: projeto, custos partilhados e orçamento da organização

Objetivos

- Construir um orçamento de projeto completo e defensável, linha a linha, com custos unitários justificados.
- Repartir os custos partilhados de forma justa e verificável, e compreender os custos indiretos e a sua recuperação.
- Montar o orçamento anual de uma organização a partir dos projetos, e identificar as lacunas de financiamento.

O orçamento de projeto: da atividade ao montante

Um orçamento de projeto traduz o plano de trabalho em dinheiro. Cada linha segue a fórmula **quantidade × custo unitário × duração ou frequência × parte imputada**, com uma nota de justificação (orçamento de fornecedor, grelha salarial, histórico, preço de mercado). Um orçamento sem base de cálculo é o primeiro motivo de rejeição de uma proposta e a primeira fonte de derrapagens.

As rubricas habituais: **pessoal** (salários, encargos, seguros, subsídios, com a percentagem de tempo dedicada ao projeto); **atividades** (transferências, insumos, formações, obras); **equipamento** (veículos, informática, muitas vezes sujeitos a regras de propriedade e de cessão); **deslocações**; **escritórios e funcionamento** (rendas, comunicações, consumíveis); **acompanhamento e avaliação**; **auditoria**; **custos indiretos**.

Exemplo de linha de pessoal. Um chefe de projeto pago a 2 400 USD por mês, com 22 % de encargos patronais, a 60 % no projeto durante 12 meses: 2 400 × 1,22 × 0,6 × 12 = 21 082 USD. É preciso também prever os aumentos anuais previstos, as indemnizações de fim de contrato devidas por lei e o custo de recrutamento.

> Erros mais caros: esquecer os encargos sociais, a inflação num projeto de mais de um ano, a taxa de câmbio, as comissões bancárias, a auditoria final e os custos de encerramento (indemnizações, transferência dos ativos).

Custos diretos, custos partilhados, custos indiretos

Três categorias, cujas definições variam um pouco consoante os doadores:

- **Custos diretos**: claramente ligados a um único projeto (as transferências do projeto, o pessoal que nele trabalha a 100 %).
- **Custos partilhados** (ou custos de apoio diretos): custos do escritório de país que servem vários projetos (renda, guardas, logístico, contabilista, veículos comuns). São imputáveis aos projetos de forma direta, desde que repartidos segundo um método justo e documentado.

- **Custos indiretos**: custos da sede e das funções centrais que não podem ser ligados a um projeto (direção-geral, finanças centrais, sistemas informáticos, auditoria das contas da organização). São cobertos por uma percentagem fixa ou por uma taxa negociada.

As taxas fixas correntes: muitas vezes 7 % em vários doadores institucionais europeus, até 15 % como taxa mínima (de minimis) nas regras federais americanas desde a sua revisão de 2024 (10 % anteriormente), taxas negociadas mais elevadas para certas organizações, e taxas muito baixas, por vezes nulas, em certos fundos ou fundações. A diferença entre estas taxas e o custo real da sede é uma lacuna que a organização tem de colmatar com fundos não consignados.

A regra cardinal: **nenhuma dupla imputação**. Um custo coberto pela taxa de custos indiretos não pode ser também imputado como custo direto ao mesmo projeto.

Repartir os custos partilhados

A **chave de repartição** deve refletir o uso real dos recursos, ser aplicada de forma constante a todos os projetos e a todos os doadores, e ser verificável. As chaves habituais:

Chave	Adequada a	Limite
Tempo do pessoal (folhas de horas)	Salários do pessoal partilhado	Exige folhas de horas reais, não teóricas
Parte das despesas diretas	Renda, segurança, despesas gerais do escritório	Os projetos com grandes transferências pagam muito
Número de trabalhadores do projeto	Instalações, informática, RH	Ignora as diferenças de intensidade
Quilómetros ou dias de veículo	Frota comum	Exige diários de bordo fiáveis

Exemplo. Custos partilhados do escritório: 30 000 USD por mês. Despesas diretas do mês: projeto A 120 000 USD, projeto B 60 000 USD, projeto C 20 000 USD (total 200 000). Com a chave das despesas diretas: A 18 000, B 9 000, C 3 000 USD. Se o projeto A inclui 90 000 USD de transferências monetárias que quase não utilizam o escritório, uma chave sem transferências é mais justa: base A 30 000, B 60 000, C 20 000 (total 110 000), ou seja A 8 182, B 16 364, C 5 455 USD.

O problema corrente não é o método, é a **lacuna**: se um doador impõe um teto à sua parte dos custos partilhados ou recusa uma linha, a parte não coberta tem de ser financiada por outro projeto (se o seu contrato o permitir e se a chave o justificar) ou por fundos não consignados. Nunca se faz outro doador pagar para além da sua parte real.

O orçamento da organização

O **orçamento anual da organização** junta três camadas:

- **Financiamentos seguros**: contratos assinados, com a parte de despesas prevista no ano (um projeto de 24 meses iniciado em julho só traz uma parte do seu orçamento ao ano em curso).
- **Financiamentos prováveis**: propostas em negociação avançada, ponderadas pela sua probabilidade.
- **Custos fixos da organização**: sede, escritórios de país, pessoal de base, sistemas, governação.

A pergunta-chave é a **cobertura dos custos fixos**: os custos partilhados e indiretos recuperados nos projetos, mais os fundos não consignados, cobrem os custos fixos? **Exemplo.** Custos fixos da sede: 1 200 000 USD. Custos diretos dos projetos seguros: 9 000 000 USD, com uma taxa média de custos indiretos de 7,5 %: 675 000 USD recuperados. Donativos livres esperados: 300 000 USD. Lacuna: 1 200 000 − 675 000 − 300 000 = 225 000 USD. O orçamento deve mostrar como colmatá-la (novos contratos, redução de custos, angariação) ou decidir recorrer às reservas, dizendo-o ao conselho.

O orçamento da organização constrói-se em **cenários**: base (só contratos seguros), provável, e degradado (perda de um doador importante). Para cada cenário, identificam-se as decisões a tomar e o seu prazo-limite: um plano de redução de custos decide-se meses antes de o dinheiro faltar.

O orçamento na proposta ao doador

O orçamento da proposta é ao mesmo tempo uma ferramenta de gestão e um argumento. Os avaliadores dos doadores observam:

- **Coerência** com o quadro lógico: cada atividade tem o seu custo, cada linha importante serve uma atividade.
- **Realismo** dos custos unitários (comparados com os preços de mercado e com as outras propostas).
- **Proporção** do pessoal e do funcionamento em relação aos custos das atividades, que é preciso explicar em vez de esconder (um projeto de proteção tem muito pessoal; um projeto de transferências monetárias, muitas transferências).
- **Conformidade** com as regras (rubricas, custos não elegíveis excluídos, taxa indireta respeitada, cofinanciamento se for exigido).
- **Otimização dos recursos** (value for money): custo por pessoa e por resultado, medidas de poupança.

A **nota orçamental** (budget narrative) explica as linhas importantes, os pressupostos (taxa de câmbio, inflação), o método de repartição dos custos partilhados e o cofinanciamento. Uma boa nota evita semanas de perguntas e serve mais tarde de referência em caso de auditoria.

> Nunca «inflacionar» um orçamento na previsão de um corte pelo doador: se o corte não acontecer, ficamos com linhas sobreavaliadas que serão subexecutadas, o que prejudica a credibilidade e pode ser interpretado como falta de honestidade.

Taxa de câmbio e inflação no orçamento

A maioria dos projetos é financiada numa divisa (euro, dólar) e gasta noutra (moeda local). O **risco cambial** é duplo: uma depreciação da moeda local cria ganhos cambiais (mais moeda local por dólar); uma apreciação, ou uma subida da divisa de contabilidade em relação à divisa do contrato, cria perdas.

Exemplo. Orçamento de 500 000 EUR, contabilidade em USD. À taxa da proposta (1 EUR = 1,10 USD): 550 000 USD. Se o euro descer para 1,02 USD no momento das transferências, a organização recebe 510 000 USD: faltam 40 000 USD para realizar o mesmo programa. Muitos doadores não aceitam as perdas cambiais como despesa elegível; é preciso prever uma margem prudente, acompanhar a taxa e, se a diferença se tornar importante, renegociar as atividades.

A **inflação** deve ser integrada em qualquer projeto de mais de 12 meses e nos contextos de inflação elevada: orçamentam-se os preços do ano 2 com uma taxa realista (dados do banco central, do FMI ou do grupo de trabalho sobre transferências monetárias). Nos países com inflação muito elevada, pode orçamentar-se em divisa forte e prever uma revisão dos custos unitários a meio do percurso.

As regras de conversão (taxa a utilizar nos relatórios: taxa da transferência recebida, taxa média ponderada, taxa mensal oficial do doador) são fixadas pelo contrato. Ignorá-las cria diferenças que se tornam custos não elegíveis.

Exercício: repartir custos partilhados e medir a lacuna

Situação. Um escritório de país tem 45 000 USD de custos partilhados mensais. Projetos (despesas diretas mensais sem transferências monetárias): A 50 000 USD; B 30 000 USD; C 20 000 USD. O doador do projeto B impõe um teto de 9 000 USD por mês à sua contribuição para os custos partilhados. Ao nível da sede: custos fixos 900 000 USD por ano; custos diretos anuais de todos os projetos 7 200 000 USD; taxa média de custos indiretos 7 %; donativos livres esperados 150 000 USD.

Trabalho pedido. 1) Reparta os custos partilhados segundo a chave das despesas diretas. 2) Qual é a lacuna mensal ligada ao teto do doador B, e como tratá-la? 3) Calcule a lacuna anual da sede.

Correção. Base 100 000: A 50 %, B 30 %, C 20 %, ou seja A 22 500, B 13 500 e C 9 000 USD. Com o teto, B só paga 9 000: lacuna de 4 500 USD por mês, ou seja 54 000 USD por ano. Não se transfere para A e C para além da sua parte real: é financiada por fundos não consignados, e negoceia-se com o doador B uma melhor cobertura no próximo contrato. Sede: 7 % × 7 200 000 = 504 000 USD recuperados; 900 000 − 504 000 − 150 000 = 246 000 USD de lacuna anual, a colmatar com uma subida das taxas negociadas, novos contratos, poupanças ou angariação de fundos livres.

A reter

- Cada linha: quantidade × custo unitário × duração × parte imputada, com uma justificação.
- Custos partilhados repartidos segundo uma chave justa, constante e verificável; nenhuma dupla imputação com os custos indiretos.
- Um teto de um doador sobre os custos partilhados cria uma lacuna a financiar com fundos não consignados, nunca por outro doador.
- Orçamento da organização: financiamentos seguros, prováveis ponderados, custos fixos, em vários cenários.
- Prever câmbio, inflação, encargos sociais, auditoria e custos de encerramento.

Quiz

1. Um salário de 3 000 USD por mês, 20 % de encargos, 50 % no projeto durante 10 meses custa ao projeto:
   A. 15 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 36 000 USD
   D. 30 000 USD

2. Um custo já coberto pela taxa de custos indiretos é também imputado como custo direto ao mesmo projeto. Trata-se de:
   A. Uma boa prática
   B. Uma dupla imputação, não elegível
   C. Uma obrigação
   D. Algo aceitável se o montante for pequeno

3. Orçamento de 400 000 EUR previsto a 1 EUR = 1,12 USD; transferências recebidas a 1,05 USD. Montante em falta em USD para realizar o mesmo programa:
   A. 28 000 USD
   B. 20 000 USD
   C. 48 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Custos fixos da sede 800 000 USD; custos diretos 6 000 000 USD a 8 % de custos indiretos; donativos livres 200 000 USD. A lacuna é de:
   A. 120 000 USD
   B. 0 USD
   C. 600 000 USD
   D. 280 000 USD

5. Inflacionar um orçamento na previsão de um corte pelo doador é:
   A. Uma estratégia recomendada
   B. Uma má prática que prejudica a credibilidade e cria subexecuções
   C. Obrigatório para os grandes doadores
   D. Sem consequências

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