ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 6 : Gerir uma subvenção do princípio ao fim: contrato, relatórios, alterações e encerramento

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-6/

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

Semana 6 : Gerir uma subvenção do princípio ao fim: contrato, relatórios, alterações e encerramento

Objetivos

- Negociar e ler um contrato de subvenção identificando as cláusulas financeiras e jurídicas de risco.
- Produzir relatórios financeiros exatos, coerentes com os relatórios narrativos, e gerir as alterações do contrato.
- Organizar o encerramento de uma subvenção: despesas finais, ativos, pessoal, relatório final, saldo e arquivo.

Antes da assinatura: ler e negociar o contrato

Um contrato de subvenção vincula juridicamente a organização. Antes da assinatura, uma leitura cruzada de programas, finanças, logística e direção identifica as cláusulas de risco:

- **Calendário de pagamentos** e o pré-financiamento que implica.
- **Taxa e base dos custos indiretos**, custos excluídos, cofinanciamento exigido (e de onde virá).
- **Flexibilidade orçamental** e linhas protegidas.
- **Regras de compras**, de nacionalidade e de origem, e derrogações a pedir desde já se o mercado local não permitir respeitá-las.
- **Cláusulas de sanções e de verificação** das contrapartes (incluindo, por vezes, dos beneficiários: a recusar ou a negociar se contradisserem os princípios humanitários).
- **Relatórios**: frequência, formatos, prazos.
- **Auditoria**: quem a escolhe, quem a paga, se está orçamentada.
- **Responsabilidade e reembolso**: condições em que o doador pode exigir reembolsos, incluindo por faltas de um parceiro.
- **Rescisão antecipada** e custos cobertos em caso de suspensão.

> Uma cláusula impossível de cumprir assinada «para não perder o financiamento» torna-se mais cedo ou mais tarde um custo não elegível ou um litígio. Mais vale negociar ou desistir.

O arranque: ficha de síntese, códigos e lançamento

Logo na assinatura, três ações evitam a maior parte dos problemas posteriores:

- **A ficha de síntese da subvenção** (uma a duas páginas) que resume todas as obrigações e as datas-chave.

- **A criação dos códigos** no sistema contabilístico: código do projeto, linhas orçamentais correspondentes às do doador, tabela de correspondência entre o plano de contas interno e o orçamento do doador. Se os códigos não corresponderem, cada relatório exige reprocessamentos manuais, fontes de erros.
- **A reunião de lançamento** com todas as funções: objetivos, orçamento, regras, calendário dos relatórios, responsabilidades (uma matriz que indica quem prepara, quem verifica e quem aprova cada relatório).

O **calendário dos relatórios** de todos os projetos, partilhado pela direção de país, permite ver os picos de carga (muitas vezes no fim do trimestre) e prepará-los. Os relatórios atrasados atrasam os pagamentos (semana 3) e degradam a relação com o doador.

Por fim, abre-se desde o início o **dossiê da subvenção** (eletrónico e, se necessário, em papel) onde se arquivarão o contrato, as adendas, toda a correspondência de acordo, os relatórios e os documentos das despesas importantes.

Os relatórios financeiros

Um relatório financeiro apresenta as despesas do período e acumuladas, por linha do orçamento aprovado, na divisa do contrato, com as taxas de câmbio aplicadas. É acompanhado, consoante os doadores, de uma lista das transações, de justificativos para certas despesas, de uma declaração dos juros eventualmente recebidos e de uma relação dos ativos.

Controlos antes do envio:

- O total das despesas do relatório corresponde ao **razão geral** do projeto (nenhuma despesa registada fora do sistema).
- Os desvios por linha em relação ao orçamento estão **dentro da flexibilidade** ou cobertos por um acordo escrito.
- As despesas estão **dentro do período** do contrato.
- A **taxa de câmbio** aplicada respeita o método previsto.
- O relatório financeiro é **coerente com o relatório narrativo**: se o narrativo anuncia um atraso de distribuição, a linha correspondente deve estar subexecutada; se o narrativo anuncia 3 000 agregados, as transferências devem corresponder a 3 000 agregados.
- As despesas de risco foram **verificadas** uma a uma.

Exemplo de incoerência. O relatório narrativo anuncia que se realizaram 12 formações de 20; o relatório financeiro mostra 95 % da linha «formações» executada. Ou as 8 formações restantes não serão financiadas, ou houve despesas mal imputadas, ou os custos foram subestimados. O doador fará a pergunta: a resposta deve estar pronta e ser verdadeira.

Alterar o contrato: adendas e prorrogações sem custos

Os contextos mudam; os contratos preveem procedimentos de **alteração**:

- **Alterações menores** (dentro da flexibilidade ou por simples notificação): realocações limitadas, mudança de morada ou de conta bancária, ajustes de atividades que não mudam

os objetivos.

- **Adendas**: alteração do objetivo, das zonas, do orçamento total, das rubricas para além da flexibilidade, ou da duração.
- **Prorrogação sem custos** (NCE): prolongamento da duração sem aumento do orçamento, quando atrasos impedem de concluir as atividades. Deve ser pedida antes do fim, muitas vezes pelo menos 30 a 60 dias antes consoante os contratos, com um plano de trabalho e um orçamento revistos.

Um pedido convincente explica: o que mudou (factos, datas), as consequências nas atividades e nos resultados, a solução proposta, o seu efeito no orçamento e nas pessoas assistidas, e porque é a melhor opção. Não pede uma prorrogação apenas para gastar um remanescente: um doador aceita-a se servir os resultados.

Custo oculto de uma prorrogação sem custos. O pessoal, os escritórios e os veículos continuam a custar durante os meses adicionais. Uma prorrogação de 3 meses de um projeto cujos custos fixos mensais são de 25 000 USD consome 75 000 USD do saldo, que deixarão de estar disponíveis para as atividades. É preciso quantificá-lo antes de pedir.

O encerramento de uma subvenção

O encerramento planeia-se **três a seis meses antes do fim** com uma lista de verificação:

- **Atividades**: concluir ou abandonar formalmente, de acordo com o doador, o que não puder ser feito.
- **Compromissos**: deixar de fazer encomendas que não serão entregues antes do fim; receber e pagar o que está comprometido.
- **Pessoal**: fins de contrato, pré-avisos, indemnizações previstas por lei, transferências para outros projetos.
- **Parceiros**: relatórios finais, justificação de todos os adiantamentos, reembolso dos saldos não utilizados.
- **Ativos**: inventário, plano de cessão conforme ao contrato, documentos de transferência assinados.
- **Contabilidade**: últimas imputações, correções, reconciliações, lista das despesas de risco.
- **Auditoria final**, se prevista, e preparação dos documentos.
- **Relatório final** narrativo e financeiro, seguido do pedido do saldo ou do reembolso dos fundos não utilizados.
- **Arquivo** pela duração exigida.

O **reembolso do remanescente** não é um fracasso: é uma obrigação quando os fundos não foram gastos de forma elegível. O que prejudica a reputação são as despesas precipitadas e inúteis de última hora.

O quadro de acompanhamento das subvenções

Uma organização que gere mais do que algumas subvenções precisa de um **quadro de acompanhamento** (grant tracker) único, mantido pela equipa responsável pelas subvenções,

com para cada uma: doador, referência, montante e divisa, datas de início e de fim, taxa indireta, tranches recebidas e a receber, execução até à data, datas dos próximos relatórios, estado das alterações, auditoria prevista, condições particulares, e responsável de programa e de finanças.

Alimenta as decisões da direção:

- Os **fins de subvenções** dos próximos seis meses e a cobertura do pessoal e dos custos partilhados depois dessas datas.
- As **subexecuções** que exigem uma decisão (aceleração, revisão, prorrogação).
- Os **relatórios atrasados** e o seu efeito na tesouraria.
- Os **montantes em risco** (despesas contestadas, auditorias em curso).

> A qualidade do acompanhamento das subvenções é um dos primeiros critérios das avaliações de capacidade dos doadores e dos fundos comuns. Condiciona o acesso a financiamentos mais importantes e menos restritivos.

Exercício: decidir sobre uma prorrogação sem custos

Situação. Projeto de 18 meses, 1 200 000 USD. No mês 15, despesas acumuladas: 850 000 USD. Uma estrada esteve cortada durante 4 meses, atrasando a construção de 12 pontos de água em 30 (custo restante estimado: 180 000 USD). Custos fixos mensais (pessoal, escritório, veículos): 28 000 USD. As outras atividades restantes custarão 60 000 USD. O contrato exige que qualquer pedido de prorrogação seja feito 45 dias antes do fim.

Trabalho pedido. 1) Que montante restará no fim do mês 18 sem prorrogação, se os pontos de água não forem construídos? 2) Uma prorrogação de 3 meses é financiável dentro do orçamento? 3) Até quando deve ser enviado o pedido e o que deve conter?

Correção. Sem prorrogação: despesas dos meses 16 a 18 = 3 × 28 000 + 60 000 = 144 000 USD; total 994 000 USD; remanescente 206 000 USD (os 180 000 USD dos pontos de água mais 26 000 USD). Com uma prorrogação de 3 meses: 994 000 + 180 000 + 3 × 28 000 = 1 258 000 USD, ou seja 58 000 USD acima do orçamento. Uma prorrogação de 3 meses não é, portanto, financiável tal como está: é preciso reduzir os custos fixos durante a prorrogação (pessoal reduzido à equipa de construção), reduzir o número de pontos de água, ou pedir um financiamento complementar. Por exemplo, com custos fixos reduzidos a 9 000 USD por mês: 994 000 + 180 000 + 27 000 = 1 201 000 USD, a ajustar em 1 000 USD. O pedido deve ser enviado o mais tardar 45 dias antes do fim do mês 18, com os factos (corte da estrada, datas), o plano de trabalho revisto, o orçamento revisto e o efeito nas pessoas assistidas.

A reter

- Antes de assinar: pagamentos, custos indiretos, flexibilidade, compras, sanções, relatórios, auditoria, reembolso, rescisão antecipada.
- Ficha de síntese, códigos contabilísticos alinhados com o orçamento do doador e reunião de lançamento logo na assinatura.
- Relatório financeiro: reconciliado com o razão geral e coerente com o relatório narrativo.
- Uma prorrogação sem custos consome custos fixos: quantificá-la antes de a pedir, e pedi-la a tempo.
- Encerramento planeado três a seis meses antes do fim; reembolsar um remanescente é melhor do que gastar inutilmente.

Quiz

1. O narrativo anuncia 40 % das formações realizadas; o relatório financeiro mostra 90 % da linha executada. O que fazer antes do envio?
   A. Enviar tal como está
   B. Alterar o narrativo para anunciar 90 %
   C. Explicar e corrigir a incoerência: imputações, custos subestimados ou atividades não financiadas
   D. Suprimir a linha

2. Prorrogação sem custos de 4 meses com custos fixos de 20 000 USD por mês. Custo da própria prorrogação:
   A. 0 USD, já que é sem custos
   B. 80 000 USD retirados do saldo do orçamento
   C. 20 000 USD
   D. Pago adicionalmente pelo doador

3. Em que momento planear o encerramento de uma subvenção?
   A. Três a seis meses antes do fim
   B. No último dia
   C. Depois do relatório final
   D. No início da auditoria

4. Uma cláusula contratual impossível de cumprir é assinada para não perder o financiamento. O risco é:
   A. Nulo
   B. Uma parceria melhor
   C. Um aumento automático do orçamento
   D. Um custo não elegível ou um litígio posterior
5. Porquê alinhar os códigos contabilísticos com as linhas do orçamento do doador logo no arranque?
   A. Para agradar ao doador
   B. É proibido
   C. Para evitar reprocessamentos manuais, fontes de erros, em cada relatório
   D. Para reduzir os custos indiretos

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