ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 7 : Financiar parceiros: avaliação, acordos, adiantamentos e localização

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-7/

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

Semana 7 : Financiar parceiros: avaliação, acordos, adiantamentos e localização

Objetivos

- Avaliar a capacidade financeira de um parceiro de forma proporcionada e daí retirar um nível de risco e modalidades adequadas.
- Redigir e gerir um acordo de subsubvenção: pagamentos, justificação, verificações e encerramento.
- Conciliar controlo do risco e localização: partilha dos custos indiretos, reforço de capacidades e relação equitativa.

Porquê e como financiar parceiros

Uma parte crescente da ajuda passa por **parceiros nacionais e locais**: ONG, associações, organizações de mulheres, sociedades nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Têm muitas vezes melhor acesso, melhor aceitação e uma presença duradoura. O compromisso do Grand Bargain (2016) visava encaminhar pelo menos 25 % dos financiamentos humanitários o mais diretamente possível para os atores locais e nacionais, um objetivo ainda longe de ser alcançado.

Juridicamente, a organização que recebe a subvenção (o **beneficiário principal**) continua geralmente responsável perante o doador por todas as despesas, incluindo as dos parceiros: se um parceiro comete um erro ou uma fraude, é ela que reembolsa. Esta responsabilidade explica as exigências de controlo; não justifica transferir todos os riscos para os parceiros sem lhes dar os meios para os gerir.

> Uma parceria equitativa julga-se por três coisas: a parte das decisões que o parceiro toma realmente, a parte dos custos indiretos que recebe, e a forma como os riscos (de segurança, financeiros) são partilhados.

A avaliação de capacidade e o nível de risco

Antes de assinar, realiza-se uma **avaliação de capacidade** (due diligence) proporcionada ao montante e ao risco. Incide sobre:

- **Governação e legalidade**: registo, estatutos, conselho de administração ativo, ausência de conflitos de interesses não geridos, verificação nas listas de sanções.
- **Gestão financeira**: contabilidade mantida num software ou num sistema fiável, reconciliações bancárias, segregação de funções, política de compras, demonstrações financeiras auditadas recentes.
- **Recursos humanos**: contratos, processamento salarial conforme, políticas de salvaguarda (proteção contra a exploração e o abuso sexuais, proteção da criança).
- **Capacidade programática**: experiência, acesso, qualidade dos relatórios.

O resultado é um **nível de risco** (baixo, médio, elevado, muito elevado) que determina as modalidades, segundo o modelo da abordagem HACT das agências da ONU ou dos fundos comuns geridos pelo OCHA:

Risco	Pagamentos	Justificação	Controlos
Baixo	Adiantamentos trimestrais amplos	Relatório financeiro trimestral	Verificação pontual anual, auditoria consoante o montante
Médio	Adiantamentos por tranches	Relatório e lista das transações	Verificações pontuais semestrais
Elevado	Pequenas tranches, ou pagamentos diretos de certas despesas	Relatórios mensais com documentos	Verificações trimestrais, acompanhamento próximo

O nível de risco não é um juízo definitivo: deve descer à medida que as capacidades se reforçam, o que pressupõe um plano concreto e financiado.

O acordo de subsubvenção

O acordo com o parceiro **repercute as obrigações do doador** (flow-down): elegibilidade, compras, visibilidade, sanções, salvaguarda, conservação dos documentos, auditoria e direito de acesso. Precisa também o que é próprio da parceria:

- O **orçamento** do parceiro, construído com ele, incluindo os seus custos reais de pessoal e de estrutura.
- As **modalidades de pagamento** segundo o nível de risco, e os prazos de pagamento do beneficiário principal (um parceiro que espera três meses pelas suas tranches está a financiar a organização internacional).
- O formato e o calendário dos **relatórios**, alinhados com os prazos do doador com uma margem.
- As **verificações** previstas e o direito de acesso aos documentos.
- O procedimento em caso de **despesas recusadas**: discussão, possibilidade de justificar, e partilha do risco.
- Os **compromissos do beneficiário principal**: reforço de capacidades, cobertura dos custos indiretos, participação do parceiro nas decisões e nas trocas com o doador.

Exemplo de tranches. Orçamento do parceiro: 240 000 USD em 12 meses, risco médio, adiantamentos trimestrais. Primeira tranche: 60 000 USD. A tranche seguinte é paga quando pelo menos 70 % dos fundos recebidos estiverem justificados: após a justificação de 42 000 USD, pagamento da 2.ª tranche. Este mecanismo limita a exposição a cerca de uma tranche, sem bloquear as atividades.

Acompanhar e verificar as despesas dos parceiros

O acompanhamento financeiro dos parceiros combina:

- **Revisão dos relatórios**: coerência com o orçamento, as atividades e os relatórios narrativos, taxas de câmbio aplicadas.
- **Verificações pontuais** (spot checks) no local ou à distância: uma amostra de despesas é verificada até aos documentos justificativos e às provas de entrega, com um controlo das reconciliações bancárias e da caixa.
- **Acompanhamento programático** conjunto: visitas às atividades, verificação de que os bens comprados existem e são utilizados.
- **Auditorias** do parceiro ou do projeto consoante os montantes.

As constatações de uma verificação são classificadas por gravidade e acompanhadas por um **plano de ação** acordado com o parceiro. **Exemplo de verificação.** Amostra de 40 despesas no valor de 58 000 USD: 34 plenamente justificadas (49 500 USD), 4 com documentos incompletos (6 300 USD, justificáveis em 15 dias), 2 sem documentos (2 200 USD). Taxa de despesas não justificadas na amostra: 2 200 / 58 000 = 3,8 %. Pedem-se os documentos em falta, retêm-se provisoriamente os 2 200 USD, e reforça-se a formação sobre os documentos justificativos; não se extrapola automaticamente para o conjunto das despesas sem análise.

> Os adiantamentos antigos não justificados são o principal sinal de alerta: um parceiro que recebeu uma tranche há seis meses sem a justificar tem talvez um problema de capacidade, de tesouraria ou de integridade.

Localização e partilha dos custos indiretos

Muitos parceiros locais recebem orçamentos estritamente limitados aos custos diretos das suas atividades, sem cobertura dos seus custos de estrutura. Não podem então pagar a um contabilista qualificado, nem constituir reservas, nem investir: a sua fragilidade financeira, que justifica os controlos, é alimentada pelo próprio modo de financiamento.

A **partilha dos custos indiretos** tornou-se uma boa prática reconhecida: várias organizações internacionais e o Comité Permanente Interagências (IASC) publicaram em 2022 orientações que recomendam que os parceiros locais e nacionais recebam uma parte equitativa dos custos indiretos. **Exemplo.** Subvenção de 1 000 000 USD com 7 % de custos indiretos (65 421 USD sobre custos diretos de 934 579 USD); 40 % dos custos diretos são executados por um parceiro. Uma partilha proporcional daria ao parceiro 40 % dos custos indiretos, ou seja cerca de 26 168 USD, a acrescentar ao seu orçamento.

Outras práticas reforçam a equidade: orçamentos construídos com o parceiro, salários do pessoal local alinhados com grelhas justas, participação do parceiro nas reuniões com o doador, visibilidade do seu nome, financiamento plurianual, e plano de reforço de capacidades pedido pelo próprio parceiro em vez de imposto.

Gerir as dificuldades com um parceiro

Os problemas com um parceiro seguem muitas vezes uma progressão: atrasos nos relatórios, depois documentos incompletos, depois adiantamentos não justificados, depois suspeita de fraude. Uma resposta proporcionada e precoce evita a escalada:

- **Diálogo** rápido para compreender as causas (saída do contabilista, problema de tesouraria, insegurança).
- **Apoio** direcionado: formação, cedência temporária de um técnico financeiro, ferramenta contabilística.
- **Ajustamento das modalidades**: tranches mais pequenas, pagamentos diretos de certas despesas, verificações mais frequentes, explicando-o por escrito.
- **Suspensão** dos pagamentos em caso de não conformidade persistente, com um plano de recuperação.
- **Comunicação** em caso de suspeita de fraude, segundo o procedimento da organização e do doador (semana 8).

O beneficiário principal deve também olhar para as suas próprias práticas: pagamentos atrasados, mudanças de formato de relatório a meio do projeto, pedidos contraditórios de várias organizações internacionais que financiam o mesmo parceiro. A harmonização das avaliações e dos relatórios entre doadores de um mesmo parceiro reduz a sua carga e melhora a qualidade.

Exercício: fixar as modalidades e partilhar os custos indiretos

Situação. Vai financiar uma ONG nacional com 360 000 USD em 12 meses. A avaliação mostra: registo e conselho em ordem; contabilidade numa folha de cálculo, reconciliações bancárias irregulares; nenhuma auditoria externa há 3 anos; boa capacidade de terreno e forte aceitação. A sua subvenção: 1 500 000 USD, dos quais 7 % de custos indiretos sobre os custos diretos. O parceiro executará 360 000 USD de custos diretos.

Trabalho pedido. 1) Que nível de risco e que modalidades? 2) Que montante de custos indiretos pode partilhar proporcionalmente? 3) Que plano de reforço propõe?

Correção. Risco médio a elevado no plano financeiro (sistema contabilístico frágil, sem auditoria), apesar de boas capacidades programáticas. Modalidades: tranches trimestrais de 90 000 USD, ou mensais no início; justificação com lista das transações; verificação pontual no trimestre 1 e depois semestral; auditoria do projeto no fim do período. Custos diretos da subvenção: 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD; custos indiretos: 98 131 USD. Parte do parceiro: 360 000 / 1 401 869 = 25,7 %; custos indiretos partilhados: cerca de 25 200 USD. Plano: software contabilístico e formação, reconciliações mensais acompanhadas, auditoria externa da organização financiada, política de compras escrita, com o objetivo de passar a risco médio ou baixo em 12 a 18 meses.

A reter

- O beneficiário principal continua responsável perante o doador pelas despesas dos parceiros.
- Avaliação de capacidade proporcionada → nível de risco → modalidades de pagamento, de justificação e de controlo.
- O acordo repercute as obrigações do doador e fixa os compromissos do beneficiário principal.
- Verificações pontuais e plano de ação; os adiantamentos antigos não justificados são o principal sinal de alerta.
- Localização: partilhar os custos indiretos, construir o orçamento com o parceiro, financiar o reforço de capacidades.

Quiz

1. Um parceiro comete uma fraude num projeto financiado por subsubvenção. Perante o doador, o reembolso cabe geralmente:
   A. Só ao parceiro
   B. A ninguém
   C. Ao doador
   D. Ao beneficiário principal, que pode depois agir contra o parceiro

2. Tranche de 50 000 USD; regra: nova tranche quando 70 % dos fundos recebidos estiverem justificados. Montante a justificar para obter a seguinte:
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvenção: custos diretos 800 000 USD e 56 000 USD de custos indiretos; o parceiro executa 200 000 USD de custos diretos. Partilha proporcional dos custos indiretos:
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Amostra de verificação de 80 000 USD: 3 200 USD sem documentos. A melhor resposta é:
   A. Pedir os documentos, reter provisoriamente os 3 200 USD, formar e acompanhar com um plano de ação
   B. Considerar 4 % de todas as despesas como fraudulentas
   C. Romper a parceria imediatamente
   D. Ignorar, o montante é pequeno
5. Porque é que o financiamento limitado aos custos diretos alimenta a fragilidade dos parceiros locais?
   A. Não a alimenta
   B. Reduz os seus controlos
   C. Aumenta as suas reservas
   D. Impede-os de pagar as suas funções de apoio, de constituir reservas e de investir

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