ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 8 : Auditorias e controlo interno: preparar, prevenir, detetar

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-8/

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

Semana 8 : Auditorias e controlo interno: preparar, prevenir, detetar

Objetivos

- Distinguir os tipos de auditoria (estatutária, de projeto, do doador, interna, verificação das despesas) e preparar uma auditoria sem surpresas.
- Conceber um dispositivo de controlo interno financeiro proporcionado: segregação de funções, delegações, reconciliações, pista de auditoria.
- Reconhecer os esquemas de fraude financeira mais frequentes, os sinais de alerta e a conduta a adotar.

As diferentes auditorias de uma ONG

Uma ONG que gere fundos de doadores vive ao ritmo de várias auditorias, que não têm nem o mesmo objeto nem o mesmo destinatário:

- **Auditoria estatutária** (ou legal): um revisor oficial de contas certifica as demonstrações financeiras anuais da organização. Dá uma opinião sobre o conjunto, não sobre cada projeto.
- **Auditoria de projeto**: exigida pelo contrato de subvenção (muitas vezes acima de um limiar, por exemplo 100 000 ou 500 000 USD), incide sobre o relatório financeiro do projeto e a elegibilidade das despesas.
- **Verificação das despesas** (expenditure verification): procedimentos acordados sobre uma amostra de transações; o verificador não dá opinião, relata as suas constatações.
- **Auditoria do doador** ou controlo no local: conduzida pelo próprio doador ou por uma empresa mandatada, por vezes sem grande pré-aviso.
- **Auditoria interna**: função da organização que avalia os seus próprios processos e presta contas ao conselho ou ao comité de auditoria.

As opiniões possíveis de um auditor externo: **sem reservas** (as contas dão uma imagem fiel), **com reservas** (exceto num ponto preciso), **adversa** (as contas não são fiáveis) ou **escusa de opinião** (documentos insuficientes). Uma opinião com reservas sobre um projeto traduz-se quase sempre em custos declarados não elegíveis.

Preparar uma auditoria de projeto

Uma auditoria ganha-se durante a vida do projeto, não na semana da chegada dos auditores. A preparação segue uma lista estável:

- **Razão geral do projeto** reconciliado com o relatório financeiro apresentado: cada número do relatório deve encontrar-se na contabilidade.
- **Dossiê de documentos** para cada transação: pedido, autorização, consulta ao mercado, nota de encomenda, guia de entrega ou de receção, fatura, comprovativo de pagamento, e

para as distribuições, as listas assinadas.

- **Pessoal**: contratos, folhas de horas assinadas, recibos de vencimento, comprovativos de pagamento dos encargos sociais e dos impostos retidos.
- **Reconciliações bancárias** mensais assinadas, atas de caixa, cálculo das perdas e ganhos cambiais.
- **Equipamentos**: registo do imobilizado, etiquetas, provas de inventário físico.
- **Correspondência com o doador**: acordos de realocação, de prorrogação, derrogações às regras de origem.
- **Seguimento das auditorias anteriores**: plano de ação e provas de execução.

Amostragem do auditor. Num projeto de 2 000 transações, o auditor testa muitas vezes 60 a 120, privilegiando os grandes montantes, os pagamentos em numerário, os fins de período e os fornecedores invulgares. Se 3 transações da amostra, num total de 18 000 USD, não tiverem documentos, pode extrapolar o erro para toda a população: uma taxa de erro de 2 % sobre 1,5 milhões de despesas representa 30 000 USD potencialmente não elegíveis.

> Regra prática: um dossiê que não pode ser compreendido por uma pessoa externa, sem explicação oral, não é um dossiê de auditoria.

O controlo interno financeiro

O **controlo interno** é o conjunto das regras e das práticas que dão uma garantia razoável de que as operações são autorizadas, corretamente registadas, e de que os bens estão protegidos. O quadro COSO distingue cinco componentes: ambiente de controlo (o tom dado pela direção), avaliação dos riscos, atividades de controlo, informação e comunicação, monitorização.

As atividades de controlo-chave em finanças:

- **Segregação de funções**: a pessoa que pede, a que aprova, a que paga e a que regista e reconcilia não são a mesma. Num pequeno escritório, quando isso é impossível, impõe-se um controlo compensatório (revisão mensal pelo diretor, dupla assinatura).
- **Quadro de delegações** (delegação de autoridade): quem pode comprometer que montante, por tipo de despesa.
- **Reconciliações**: banco, caixa, adiantamentos ao pessoal, contas de fornecedores, contas entre escritórios.
- **Controlos de acesso**: direitos no software contabilístico, cofre, assinaturas bancárias, palavras-passe do banco online.
- **Revisão analítica**: comparação das despesas de um mês para o outro e entre escritórios para identificar o anormal.

Exemplo de matriz. Um escritório de terreno de 4 pessoas: o logístico pede, o chefe de escritório aprova até 2 000 USD, o contabilista paga e regista. Fragilidade: o contabilista também gere a caixa e faz a reconciliação. Controlo compensatório: contagem surpresa mensal da caixa pelo chefe de escritório e revisão da reconciliação pelas finanças da capital.

A fraude financeira: esquemas frequentes

O «triângulo da fraude» (Cressey) junta três elementos: uma **pressão** (dívidas, família, pressão social), uma **oportunidade** (controlo fraco) e uma **racionalização** («sou mal pago», «toda a gente faz isto»). A organização atua sobretudo sobre a oportunidade.

Esquemas mais frequentes no setor:

- **Fornecedores fictícios** ou conluio entre fornecedores (propostas de favor, orçamentos redigidos pela mesma mão, mesmos endereços ou telefones).
- **Comissões ocultas** (luvas): o fornecedor sobrefatura e devolve uma parte ao comprador.
- **Trabalhadores fantasma** ou jornaleiros fictícios nas listas de pagamento.
- **Falsas notas de despesas**, ajudas de custo por missões não realizadas, combustível declarado para veículos imobilizados.
- **Desvio de caixa** dissimulado por documentos forjados ou pelo adiamento das reconciliações.
- **Beneficiários fictícios** ou duplicados nas distribuições e nas transferências monetárias.

Sinais de alerta: reconciliações atrasadas, documentos fotocopiados em vez de originais, montantes logo abaixo do limiar de aprovação (1 990 USD para um limiar de 2 000), fornecedores que ganham sempre, trabalhador que recusa as férias, despesas em subida sem subida de atividade, faturas numeradas seguidas para um mesmo cliente.

Análise de dados e lei de Benford

As ferramentas simples de análise de dados detetam muitas anomalias: pesquisa de duplicados (mesmo montante, mesmo fornecedor, mesma data), pagamentos ao fim de semana, fornecedores cuja conta bancária é a de um trabalhador, e fracionamento de encomendas.

A **lei de Benford** descreve a frequência esperada do primeiro dígito em muitas séries de montantes naturais: o 1 aparece cerca de 30,1 % das vezes, o 2 cerca de 17,6 %, e o 9 apenas 4,6 %. Fórmula: $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Um desvio acentuado (por exemplo demasiados montantes a começar por 4 ou 9 em notas de despesas) não prova uma fraude, mas orienta os testes.

Exemplo de fracionamento. Limiar de concurso a 5 000 USD. Num mês, um mesmo fornecedor recebe quatro notas de encomenda de 4 800, 4 900, 4 750 e 4 950 USD para o mesmo artigo, com poucos dias de intervalo: total 19 400 USD. A compra deveria ter sido objeto de uma consulta formal ao mercado. Mesmo sem fraude, a despesa arrisca ser não elegível por incumprimento das regras de compras.

> Uma anomalia é uma pergunta, não uma acusação. Documenta-se, verifica-se, e depois transmite-se pelo canal previsto.

Reagir a uma suspeita de fraude

A conduta a adotar é fixada pela política antifraude da organização e pelos contratos dos doadores, que impõem quase todos uma **comunicação rápida** (muitas vezes em 48 a 72 horas ou «logo que se tenha conhecimento») de qualquer suspeita de fraude ou de desvio dos seus fundos.

- **Não investigar sozinho** nem confrontar a pessoa suspeita: arrisca-se a destruir provas e a comprometer o procedimento.
- **Comunicar** pelo canal previsto (linha de denúncia, responsável de conformidade, direção), com proteção do denunciante.
- **Preservar as provas**: cópias dos ficheiros, bloqueio dos acessos, conservação dos documentos originais.
- **Investigação** conduzida por uma equipa designada, independente da cadeia hierárquica em causa.
- **Informar o doador** nos prazos contratuais, e depois transmitir o relatório final e as medidas tomadas.
- **Recuperar** os fundos quando possível, e reembolsar ao doador a parte perdida, muitas vezes com fundos próprios.
- **Corrigir o controlo** que falhou: é a parte mais útil do processo.

O custo de uma fraude ultrapassa o montante desviado: reembolso, tempo de investigação, reputação, e por vezes suspensão dos financiamentos. É por isso que os doadores avaliam a organização pela sua capacidade de **detetar e comunicar**, não pela ausência aparente de fraude.

Exercício: um escritório de terreno à lupa

Situação. Escritório de terreno, 6 trabalhadores. O contabilista gere a caixa, regista os lançamentos, prepara e assina as reconciliações. A última reconciliação bancária data de há quatro meses. Limiar de consulta ao mercado: 3 000 USD. No trimestre, o fornecedor de combustível «Posto X» recebeu 11 pagamentos entre 2 700 e 2 980 USD, num total de 31 200 USD, quando dois dos quatro veículos estiveram imobilizados durante um mês. O projeto deve ser auditado dentro de três meses.

Trabalho pedido. 1) Identifique as fragilidades de controlo. 2) Que sinais de alerta vê? 3) Que ações imediatas e a três meses?

Correção. 1) Ausência de segregação de funções (caixa, registo e reconciliação pela mesma pessoa); reconciliações atrasadas; nenhum controlo do consumo de combustível por veículo. 2) Pagamentos sistematicamente logo abaixo do limiar (fracionamento provável); despesa de combustível que não desce quando metade da frota está imobilizada; concentração num único fornecedor. 3) Imediato: comunicar a suspeita pelo canal previsto sem confrontar o contabilista; mandar fazer as reconciliações atrasadas pelas finanças da capital; contagem surpresa da caixa; confrontar as requisições de combustível com os diários de bordo (quilometragem, consumo por veículo). A três meses: retirar a caixa ao contabilista (ou controlo compensatório), contrato-quadro de combustível submetido a concorrência, revisão mensal do consumo por veículo, e preparação do dossiê de auditoria com um plano de ação documentado. Se a suspeita se confirmar, informar o doador no prazo contratual.

A reter

- Auditoria estatutária, auditoria de projeto, verificação das despesas e auditoria interna não têm nem o mesmo objeto nem o mesmo destinatário.
- Uma auditoria prepara-se durante todo o projeto: razão geral reconciliado, documentos completos, reconciliações assinadas.
- Pedir, aprovar, pagar, registar: quatro tarefas que devem ser separadas, ou compensadas por um controlo.
- Fraude = pressão + oportunidade + racionalização; a organização atua primeiro sobre a oportunidade.
- Suspeita: não investigar sozinho, comunicar, preservar as provas, informar o doador nos prazos.

Quiz

1. Um verificador realiza procedimentos acordados sobre uma amostra e relata as suas constatações sem dar opinião. Trata-se de:
   A. Uma verificação das despesas
   B. Uma auditoria estatutária
   C. Uma auditoria interna
   D. Uma revisão analítica

2. Segundo a lei de Benford, a frequência esperada do primeiro dígito 1 é de cerca de:
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Um auditor encontra 2 % de erro na sua amostra e extrapola-o para 900 000 USD de despesas. O montante em risco é:
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Suspeita que um colega comete fraude. A primeira coisa a fazer é:
   A. Confrontá-lo para obter uma confissão
   B. Comunicar pelo canal previsto e preservar as provas
   C. Esperar pela auditoria
   D. Verificar sozinho todos os seus dossiês durante a noite

5. Num pequeno escritório, uma só pessoa gere a caixa e faz a reconciliação. A melhor resposta é:
   A. Um controlo compensatório: contagem surpresa e revisão da reconciliação por um terceiro
   B. Aceitar o risco
   C. Suprimir a caixa
   D. Pedir uma auditoria estatutária

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