ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 5 : Finanças de ONG: orçamentos de doadores, custos indiretos e gestão financeira

Programa de direção de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderança, estratégia, ciclo de projeto, MEAL, finanças e orçamentos de doadores, conformidade e fraude, mobilização de recursos, cadeia de abastecimento, RH e salvaguarda, riscos e segurança, negociação e advocacia, mudança e governação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais exigentes com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-5/

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

Semana 5 : Finanças de ONG: orçamentos de doadores, custos indiretos e gestão financeira

Objetivos

- Construir um orçamento de projeto completo e defensável: custos diretos, custos partilhados, custos indiretos, taxa de câmbio e inflação.
- Compreender a economia de uma ONG: fundos consignados e não consignados, recuperação total dos custos, reservas e tesouraria.
- Pilotar o desempenho financeiro: taxa de execução, desvios, previsões, custo por beneficiário e relação custo-eficácia.

A economia de uma ONG: o que os dirigentes devem dominar

Uma ONG financia as suas atividades com dois tipos de recursos: os **fundos consignados** (subvenções de doadores ligadas a um projeto, a regras e a um orçamento) e os **fundos não consignados** (donativos privados, contribuições de base, margens sobre custos indiretos), que a organização utiliza livremente. Os fundos não consignados financiam aquilo que os doadores não pagam: o pré-financiamento dos projetos, os custos não elegíveis, a angariação de fundos, os investimentos em sistemas e as **reservas**.

O problema estrutural do setor é a **subcobertura dos custos indiretos**. Um estudo muitas vezes citado (Bridgespan, «The Nonprofit Starvation Cycle», 2009) descreveu o ciclo de privação: os doadores financiam demasiado pouco os custos de estrutura, as organizações subdeclaram esses custos para parecerem eficientes e acabam por ficar sem sistemas, sem pessoal qualificado e sem controlo, o que aumenta os riscos de fraude e de fracasso.

Indicador de saúde financeira	Fórmula	Referência prudente
Reservas livres em meses	Fundos próprios disponíveis / despesas mensais médias	3 a 6 meses
Liquidez	Tesouraria disponível / despesas do mês seguinte	Pelo menos 1,5
Dependência do primeiro doador	Financiamento do primeiro doador / recursos totais	Menos de 40 %
Cobertura dos custos indiretos	Custos indiretos recuperados / custos indiretos reais	100 % ou mais

Construir um orçamento de projeto defensável

Um orçamento constrói-se a partir das **atividades** (orçamento por atividade) e depois apresenta-se no formato do doador (rubricas). Cada linha assenta numa **quantidade**, numa

unidade, num **custo unitário** documentado (orçamento de fornecedor, histórico, preço de mercado) e numa **percentagem de imputação** ao projeto.

- **Custos diretos**: insumos, pessoal do projeto, transporte, formações, transferências monetárias.
- **Custos partilhados** (ou custos diretos partilhados): escritório de terreno, viaturas, segurança, pessoal de apoio utilizados por vários projetos. São repartidos segundo uma **chave de repartição** documentada e coerente (tempo dedicado, área, quilómetros, proporção do orçamento direto). O total imputado ao conjunto dos projetos nunca deve ultrapassar 100 % do custo real.
- **Custos indiretos**: sede, funções centrais, governação. São cobertos por uma taxa fixa definida pelo doador (por exemplo, 7 % dos custos diretos elegíveis nos acordos humanitários da Comissão Europeia e em muitos acordos da ONU) ou por uma taxa negociada.

Dois riscos financeiros devem ser orçamentados explicitamente: a **taxa de câmbio** (se o contrato estiver em EUR e as despesas em moeda local indexada ao USD) e a **inflação** local, que pode ultrapassar 30 % por ano em certos países em crise. Tratam-se com preços unitários realistas, uma revisão prevista no contrato ou uma linha de contingência quando o doador a aceita.

> Um avaliador do doador verifica três coisas em primeiro lugar: a ligação entre o orçamento e o quadro lógico (cada resultado tem meios), a justificação dos custos unitários e a coerência da chave de repartição dos custos partilhados.

Custos indiretos e recuperação total dos custos

A **recuperação total dos custos** (full cost recovery) consiste em fazer cada projeto financiar a sua justa parte de todos os custos necessários, diretos, partilhados e indiretos. Pressupõe conhecer a verdadeira taxa de custos indiretos.

Exemplo com números. Uma ONG tem 10 milhões USD de custos diretos de programas e 1,3 milhões USD de custos de sede e funções centrais. A sua taxa real é de 1,3 / 10 = 13 % dos custos diretos. Se 70 % do seu financiamento vier de doadores que pagam 7 %, os custos recuperados são 7 × 0,7 = 4,9 pontos, mais 13 pontos sobre os 30 % restantes (se esses fundos cobrirem integralmente os custos), ou seja, 4,9 + 3,9 = 8,8 % de custos recuperados para 13 % de custos reais. O défice de 4,2 % dos custos diretos, ou seja, 420 000 USD, tem de ser coberto por fundos não consignados ou pela redução dos custos.

Alavancas para reduzir este défice: fazer reconhecer como custos diretos partilhados os custos legitimamente imputáveis (segurança, apoio no terreno), negociar uma taxa de custos indiretos certificada quando o doador o permite (por exemplo, a taxa negociada dos acordos de cooperação do governo norte-americano ou, na sua falta, a taxa de minimis prevista na sua regulamentação), agrupar as funções de apoio e recusar os financiamentos que agravam o défice sem valor estratégico.

A mesma regra aplica-se aos parceiros locais: transferir-lhes uma parte dos custos indiretos (por exemplo, metade da taxa recebida, ou uma taxa própria) é uma condição da sua solidez institucional e um compromisso de muitos signatários do Grand Bargain.

Acompanhamento orçamental: desvios, previsões e tesouraria

O relatório mensal **orçamento contra realizado** (BvA) compara para cada linha o orçamento, as despesas acumuladas, a taxa de execução e o que falta gastar. Só ganha sentido com uma **previsão** (forecast) até ao fim do projeto: despesas reais + compromissos + previsão dos meses restantes. O desvio a explicar não é o desvio passado, mas o desvio previsto no fim do projeto.

Exemplo. Projeto de 12 meses, orçamento de 600 000 USD, no mês 8: despesas 330 000, compromissos (encomendas feitas e não pagas) 60 000, previsão dos 4 meses restantes 140 000. Despesa final prevista: 530 000, ou seja, uma subexecução de 70 000 USD (11,7 %). A taxa de execução bruta (330 / 600 = 55 % para 67 % do tempo) não o mostrava com tanta clareza. Decisão: realocação para uma atividade prioritária dentro do limite de flexibilidade, ou pedido de adenda, pelo menos três meses antes do fim.

A **tesouraria** é um risco distinto: muitos doadores pagam por tranches, muitas vezes após aprovação de relatórios, e alguns reembolsam após a despesa. Um plano de tesouraria a 6-12 meses cruza os pagamentos esperados e as despesas previstas de todos os projetos, para antecipar as necessidades de pré-financiamento com fundos próprios.

Custo por beneficiário, custo-eficácia e relação qualidade-preço

Os doadores e os conselhos de administração pedem cada vez mais que se demonstre a **relação qualidade-preço** (value for money), muitas vezes declinada segundo os «4 E» do governo britânico: **economia** (comprar os insumos ao preço certo), **eficiência** (converter os insumos em produtos), **eficácia** (converter os produtos em efeitos), **equidade** (chegar aos mais vulneráveis, mesmo que custe mais).

O **custo por beneficiário** é um indicador enganador se for usado sozinho: chegar a pessoas em zonas isoladas ou a pessoas com deficiência custa mais, e é muitas vezes aí que estão as maiores necessidades. A **análise custo-eficácia** relaciona os custos com um efeito comparável. O IRC desenvolveu um método e uma ferramenta (Dioptra) para comparar o custo por resultado de programas semelhantes.

Exemplo. Duas modalidades para cobrir o cabaz alimentar de 1 000 agregados durante 6 meses: distribuição em espécie, 420 000 USD com tudo incluído; transferências monetárias, 330 000 USD, dos quais 270 000 transferidos para os agregados. Rácio de transferência: 270 / 330 ≈ 82 % para a modalidade monetária. Se os mercados funcionarem e o efeito no consumo for comparável, a modalidade monetária é mais custo-eficaz; se a inflação dos géneros alimentares ultrapassar 25 % no período, a conclusão pode inverter-se, daí a importância da monitorização dos mercados.

Exercício: orçamento, custos partilhados e previsão

Parte 1. Um escritório de terreno custa 18 000 USD por mês (renda, segurança, viaturas, pessoal de apoio). Três projetos utilizam-no: A (orçamento direto 900 000), B (600 000), C (300 000). Reparta o custo mensal segundo a proporção do orçamento direto e explique porque é que o doador de C poderia contestar esta chave se C gerar 50 % das deslocações.

Parte 2. Projeto de 18 meses, orçamento de 1 500 000 EUR, no mês 12: despesas 870 000, compromissos 110 000, previsão dos últimos 6 meses 420 000. Calcule a despesa final prevista, o desvio em EUR e em percentagem, e proponha duas decisões.

Correção. Parte 1: A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Se C gerar metade das deslocações, uma chave única baseada no orçamento é contestável: usam-se chaves diferentes consoante a natureza do custo (quilómetros para as viaturas, tempo dedicado para o pessoal). Parte 2: 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR; subexecução prevista de 100 000 EUR, ou seja, 6,7 %. Decisões: realocação para uma atividade de forte efeito dentro do limite de flexibilidade, ou prorrogação sem custos se o desvio resultar de um atraso; comunicação proativa com o doador.

A reter

- Fundos não consignados: pré-financiamento, custos não elegíveis, investimentos, reservas (referência de 3 a 6 meses).
- Orçamento = quantidade × custo unitário documentado × % de imputação; custos partilhados com uma chave documentada, nunca mais de 100 %.
- Calcule a sua verdadeira taxa de custos indiretos e o défice de cobertura que ela cria.
- Pilote pela despesa final prevista (real + compromissos + previsão), não apenas pela taxa de execução.
- Relação qualidade-preço: economia, eficiência, eficácia, equidade; o custo por beneficiário sozinho é enganador.

Quiz

1. Uma ONG tem 20 M USD de custos diretos e 2,4 M USD de custos indiretos reais. Todos os seus doadores pagam 7 %. Qual é o seu défice anual de cobertura dos custos indiretos?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. No mês 9 de um projeto de 12 meses (orçamento 400 000): despesas 250 000, compromissos 40 000, previsão dos 3 últimos meses 90 000. O desvio previsto no fim do projeto é:
   A. Subexecução de 150 000
   B. Subexecução de 20 000 (5 %)
   C. Sobre-execução de 20 000
   D. Nenhum desvio

3. Qual é o principal risco de uma chave de repartição dos custos partilhados mal construída?
   A. O relatório fica mais longo
   B. Custos imputados acima de 100 % ou sem relação com o uso real, portanto não elegíveis e equiparáveis a uma dupla imputação
   C. O doador paga mais depressa
   D. Nenhum, os doadores não verificam

4. Nos «4 E» da relação qualidade-preço, escolher servir um campo isolado mais caro por pessoa porque as necessidades aí são mais graves corresponde a:
   A. Economia
   B. Eficiência
   C. Equidade
   D. Eficácia

5. Um contrato está expresso em EUR e os salários são pagos numa moeda local que perde 20 % face ao EUR durante o projeto. Com tudo o resto igual:
   A. O projeto ficará sem fundos
   B. O custo em EUR dos salários baixa: surge um ganho cambial, a declarar e a utilizar segundo as regras do doador
   C. Nada muda
   D. O doador tem de pagar um complemento

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