



PM4NGOs

Finance DPro

Gestão financeira para profissionais
humanitários e de desenvolvimento

Editora

Este documento é publicado pelo PM4NGOs Copyright 2017.

PM4NGOs, DPro e seus símbolos são marcas registradas do PM4NGOs

Este trabalho está licenciado sob a Licença Internacional Creative Commons Atribuição-Não comercial 4.0. Para ver uma cópia desta licença, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Os utilizadores são livres para copiar/redistribuir e adaptar/transformar para fins não-comerciais.



Informação da versão:

Versão 1.4, 7 de agosto de 2025 (Português)

Versão anterior e histórico

Versão A de pré-lançamento para revisão da equipe de redação: setembro de 2016.

Versão B de pré-lançamento para revisão do grupo de trabalho: novembro de 2016.

Versão beta 0.1, fevereiro de 2017

Versão 1.0, maio de 2017 Versão 1.1, junho de 2017

Versão 1.1, junho de 2017

Versão 1.2, agosto de 2017

Versão 1.3, fevereiro de 2018

Versão 1.4, agosto de 2025 (Português)

Agradecimentos

O FMD Pro não teria sido possível sem o apoio de muitos especialistas que contribuíram para a criação, revisão e edição do guia. Entre esses colaboradores, estendemos os nossos agradecimentos especiais a Terry Lewis da Mango (Management Accounting for Non-Governmental Organizations) e Mike Culligan da LINGOs.

O Grupo de Trabalho FMD Pro atualizou o âmbito, o conteúdo e a gestão desta iniciativa, com participantes de diversas origens, cada um contribuindo de maneira única. Agradecemos especificamente a Tim Boyes-Watson, Tom Dente, Chris Proulx, Mark Wagner, Mark Nilles, Tracy Stueve, Adam King, Essam Abdely, Beth Melix-Stanciu, Kevin Young, Gilles Honkpo, Amy Stones, Sarah Armstrong, Nuru Ayiembra, Mohammed Obaidullah, Baraa Bakkar, Ty Dexter, Theodorus Molenbrugge, Christine Howard, Jake McKain, Nicola Kelly, Kate Linde-Kogan, Yasmin Perez e Lucy Davies.

O FMD Pro é uma síntese dos cursos de sucesso de formação global da Mango e do manual sobre Princípios Básicos de Gestão Financeira para ONGs e é atualizado pela contribuição do Grupo de Trabalho FMD Pro. O FMD Pro foi projetado para se alinhar com o modelo PMD Pro de gestão de projetos desenvolvido pela LINGOs para profissionais de desenvolvimento, de socorro e de conservação.

As ferramentas e diagramas apresentados no FMD Pro são uma seleção daqueles já amplamente utilizados nos setores humanitário, ambiental e de desenvolvimento. O estudo de caso Fighting Malaria Together usado para o exemplo prático de orçamento é baseado em materiais gentilmente doados pelo The Malaria Consortium.

Por último, esta iniciativa não teria sido possível sem as contribuições das organizações que apoiaram o FMD Pro através da participação no Grupo de Trabalho FMD Pro.



Notas:

Índice

1. Introdução	1
1.1 Gestão financeira: um fator chave para o sucesso do projeto	1
1.2 Público-alvo do FMD Pro	2
1.3 Como o FMD Pro está organizado	4
2. Principais conceitos e ferramentas	6
2.1 O que é gestão financeira?	6
2.2 O papel das equipes de projeto na gestão financeira	8
2.3 Planejar-Executar-Revisar e o processo de planejamento financeiro	12
2.4 Fundamentos para uma gestão financeira forte	13
2.5 O manual de finanças	15
2.6 Os sete princípios da gestão financeira	17
3. Registos de Contabilidade	19
3.1 Porque precisamos manter registros de contas?	12
3.2 Contabilidade financeira e contabilidade de gestão	20
3.3 Códigos de contabilidade	21
3.4 Que registros de contabilidade manter	25
3.5 O processo de contabilidade financeira	28
3.6 Adiantamentos em dinheiro	35
3.7 Os 3 Ps da adjudicação	36
4. Planejamento Financeiro	40
4.1 planejamento financeiro em programas	40
4.2 Diferentes formas e tipos de orçamentos	44
4.3 Orçamento baseado em atividades	52
4.4 Uso da ficha de trabalho de orçamento no orçamento baseado em atividades	55
4.5 Orçamento para custos indiretos do projeto	62
4.6 Orçamento da receita: financiamento restrito e sem restrições	62
4.7 Resumo e consolidação de orçamentos de projetos	64
4.8 Criação de orçamentos para agências de financiamento	67
4.9 O orçamento faseado	69
4.10 Uso da grade de financiamento	70
4.11 Resumo	72

5. Monitoramento Financeiro	73
5.1 Análise geral dos relatórios financeiros	73
5.2 As demonstrações financeiras	76
5.3 Relatório de monitoramento de orçamento: como funciona	77
5.4 Análise de relatórios de monitoramento de orçamento	82
5.5 Tomar medidas sobre variações	87
5.6 Relatórios de previsão de orçamento	93
5.7 O relatório de fluxo de caixa	96
5.8 Reporte aos parceiros financiadores	97
5.9 Reporte às comunidades parceiras	101
6. Controlo Interno	103
6.1 Por que é importante o controle interno	103
6.2 O modelo de quatro ações de controle interno	104
6.3 Ações de direção	105
6.4 Ações de prevenção	109
6.5 Ações de detecção	113
6.6 Ações de correção	115
6.7 Deter e detectar atividades corruptas	115
6.8 Abordagem da fraude	117
6.9 Gestão do risco de suborno	120
Anexos	125
ANEXO 1: GLOSSÁRIO DE TERMOS	125
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DO FMD PRO	13

1. Introdução

1.1 Gestão financeira: um fator chave para o sucesso do projeto

Em todo o mundo, todos os dias, as organizações estão a implementar mudanças através de projetos humanitários, de desenvolvimento e de conservação. Centenas de milhões de pessoas dependem da capacidade das organizações de desenvolvimento de entregar resultados de projetos de forma eficaz e eficiente.

As organizações que trabalham nesse setor operam num mundo competitivo e em rápida mudança. Para prosperar e sobreviver nesse ambiente desafiador, precisam de desenvolver a confiança e a capacidade para gerir e ser vistos a gerir bem os seus projetos.

No entanto, entregar os resultados do projeto de forma eficaz e eficiente é um desafio complexo. As equipas de projeto devem trabalhar juntas para produzir resultados e, no processo, lidar com questões e tensões internas e externas à equipa. Para ter sucesso, a equipa precisa planejar, implementar, monitorar e adaptar as suas atividades em várias áreas disciplinares — gestão de riscos, gestão de tempo, gestão de partes interessadas, recursos humanos, gestão financeira e muito mais.

O FMD Pro foca-se numa das disciplinas mais críticas necessárias para garantir o sucesso do projeto — a gestão financeira. Este guia do FMD Pro foca-se nos fundamentos da gestão financeira no contexto de projetos nos setores humanitário, de desenvolvimento e de conservação. Dar-lhe-á, membro da equipa do projeto, uma base sólida para gerir as finanças dos seus projetos. Fornece um recurso contextualizado, abrangente e adaptável para qualquer pessoa que faça gestão de finanças de projetos nesses setores.

Estabelecer altos padrões em gestão financeira beneficia organizações e projetos em muitos níveis. Aqui estão algumas das razões mais persuasivas para fazer tudo certo:

- Permite o uso eficaz e eficiente de recursos para atingir metas e cumprir obrigações com todas as partes interessadas
- Promove a prestação de contas aos financiadores e outras partes interessadas
- Incentiva o respeito e a confiança das agências financiadoras, parceiros e beneficiários
- Fornece uma vantagem na competição por recursos cada vez mais escassos
- Prepara o terreno para a sustentabilidade financeira a longo prazo.

No entanto, embora existam muitas razões pelas quais a gestão financeira é crítica para o sucesso do projeto, em última análise, pode-se agrupar esses benefícios em duas categorias abrangentes: *prestação de contas* e «*capacidade de resposta*»

- **Prestação de contas:** Num clima de austeridade global, quando os desafios enfrentados pelas pessoas que vivem na pobreza são maiores do que nunca, é fundamental que as organizações que atendem às comunidades vulneráveis do mundo possam «prestar contas» sobre o uso dos seus recursos. Uma boa gestão financeira em projetos ajuda a garantir que as organizações melhorem a prestação de contas em três direções:
- **Prestação de contas acima:** Isso envolve reportar-se «acima», para financiadores e partes interessadas num nível sênior, sobre como o seu dinheiro está a ser gasto.
- **Prestação de contas horizontal:** Envolve reportar-se «horizontalmente» aos parceiros do projeto – membros do consórcio, nível ministerial ou parceiros de implementação. Também pode envolver prestação de contas em relatórios internos, por exemplo, partilha de informações com departamentos financeiros e equipas de liderança sênior, que dependem da precisão e pontualidade das informações financeiras para inserir dados nos sistemas financeiros organizacionais e tomar decisões estratégicas e operacionais.
- **Prestação de contas abaixo:** Isso envolve partilhar informações e atualizações com grupos beneficiários que são os principais interessados no projeto. Inclui atividades para garantir o uso transparente dos recursos do projeto e consultas sobre como os recursos financeiros devem ser usados em seu benefício.

É importante também reconhecer que a gestão financeira não é apenas prestar contas. Uma boa gestão financeira também ajuda as equipas de projeto a responder de forma mais rápida, apropriada e eficaz aos desafios que inevitavelmente surgem em todos os projetos. Como diz o autor Dr. Stephen Covey*, «a prestação de contas gera responsabilidade e capacidade de resposta».*

Capacidade de resposta: Quando as equipas de projeto entendem e gerem melhor os seus recursos financeiros, elas tomam melhores decisões, respondem com mais eficácia às necessidades das partes interessadas e são mais ágeis na adaptação a ambientes, riscos e problemas em constante mudança.

*Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. [Rev. ed.]. Nova Iorque: Free Press, 2004.

1.2 Público-alvo do FMD Pro

Este guia do FMD Pro foi escrito para membros da equipa do projeto que não são especialistas em finanças e trabalham no setor humanitário, de desenvolvimento e de conservação. Não foi projetado para nenhuma organização ou sistema financeiro específico, mas se destina a fornecer as capacidades fundamentais que os membros da equipa do projeto precisam, independentemente da organização ou sistema que usam.

Este guia irá beneficiar responsáveis, administradores, coordenadores e gestores de projeto, bem como outros membros da equipa. Como membro da equipa do projeto, pode perguntar: «Sou responsável pela gestão financeira? Não é por isso que temos tesoureiros, contabilistas, e gestores financeiros?»

Embora seja verdade que as equipes financeiras são parceiros e participantes importantes em projetos bem-sucedidos, uma boa gestão financeira é responsabilidade de todos numa organização. Como gestor de projeto ou membro da equipe de projeto, deve colaborar com o seu departamento financeiro para garantir que os seus sistemas sejam relevantes e que os seus dados sejam oportunos e precisos. Isso não significa que precisa de ser um tesoureiro, mas precisará de dominar as capacidades e ferramentas fundamentais que permitem contribuir para o planeamento, implementação, monitoramento, relatórios e controle dos recursos financeiros do seu projeto.

Não precisará fazer isso sozinho e provavelmente procurará o conselho e o apoio dos funcionários de finanças em cada passo desse processo. Embora os administradores financeiros tenham capacidade para gerir sistemas financeiros, lembre-se de que tem o conhecimento prático para aplicá-los a nível de projeto. Entenderá onde os sistemas são fortes ou fracos e onde há oportunidades para melhorar. Esse entendimento está enraizado no seu conhecimento do contexto no terreno. Esse conhecimento prático e pragmático é fundamental para o sucesso do projeto.

A boa notícia é que, se está a ler esta introdução, já deu o primeiro passo para melhorar as suas capacidades de gestão financeira. No entanto, não espere ser um especialista em finanças depois de terminar este guia. E não há qualquer problema nisso! Como membro da equipe do projeto, não precisa ser um especialista financeiro para ter sucesso.

Por último, o FMD Pro não foi concebido como um guia para funcionários fora do setor financeiro que lideram organizações ou programas nacionais e regionais. As pessoas nessas funções têm responsabilidades financeiras que vão além das dos membros da equipe do projeto. Embora se possam beneficiar do conteúdo do guia, precisarão de desenvolver capacidades adicionais de nível superior para cumprir mais responsabilidades estratégicas.

Uma nota final acerca do público

Públicos que não sejam membros da equipa do projeto também irão achar o FMD Pro Guide útil.

Gestores e mentores podem usar as suas ferramentas, técnicas e orientação para melhorar as habilidades existentes das suas equipas. Isso pode envolver a capacitação de um indivíduo, apresentando o guia e o incentivando a experimentar novas abordagens, ou envolvê-lo na criação dos blocos de construção de boas práticas financeiras em várias equipas através de uma série de workshops.

Os instrutores e organizações de formação podem usar o FMD Pro Guide para informar e estruturar os seus currículos e como um recurso de apoio para as suas atividades de formação.

1.3 Como o FMD Pro está organizado

Este FMD Pro Guide está organizado em duas seções.

Seção 1: uma análise geral dos principais conceitos e ferramentas na gestão financeira

Esta seção apresenta os principais conceitos e ferramentas mencionados em todo o guia. Inclui modelos para avaliar boas práticas em gestão financeira e explora as diferentes funções e responsabilidades exigidas a nível de projeto.

A gestão financeira é uma capacidade de liderança essencial para um gestor de projeto competente e uma abordagem que deve ser incorporada aos processos e à compreensão de todas as equipes de projeto. Alguns funcionários terão mais responsabilidade do que outros pela gestão de recursos, mas, no mínimo, todos devem entender o básico.

Seção 2: os quatro blocos de construção da gestão financeira

Esta seção é composta por quatro capítulos de fácil leitura que abordam as capacidades e ferramentas essenciais da gestão financeira do projeto. Estes são:

- Registros de Contabilidade
- Planejamento Financeiro
- Monitoramento Financeiro
- Controle Interno.

O FMD Pro baseou-se nas boas práticas dos setores público e privado, fazendo uso de abordagens testadas e comprovadas e adicionando novas ferramentas para melhorar as formas de trabalho. Mais importante ainda, oferece um modelo que, uma vez aprendido e incorporado, pode ser replicado em projetos e programas, e de organização em organização, para elevar os padrões no nosso setor.

No entanto, reconhecemos que as organizações que usam o FMD Pro são diversas. Portanto, é extremamente importante que adaptem os conceitos, práticas e ferramentas do FMD Pro às suas necessidades específicas. O guia NÃO pretende ser um modelo que pode ser simplesmente replicado em todas as organizações e em todos os projetos. Por exemplo, algumas organizações já possuem políticas e procedimentos bem estabelecidos que delineiam expectativas para relatórios financeiros e prestação de contas. Outras, não. Seja qual for o estado da sua organização, o FMD Pro pode acrescentar valor.

Aqueles com mais experiência em gestão financeira encontrarão ferramentas e técnicas que podem ser adaptadas para uso dentro dos procedimentos existentes. Para as organizações que desejam melhorar os sistemas e processos internos, o guia fornece um modelo que funciona para todos os aspectos da gestão financeira.

Da mesma forma, assim como as organizações variam de acordo com a maturidade dos seus sistemas, estas também diferem de outras maneiras. Assim, o FMD Pro pode ser adaptado para atender a uma ampla variedade de contextos específicos:

- **Respostas de emergência humanitária e de desenvolvimento:** O FMD Pro é tão adaptável para uso em emergências quanto para desenvolvimento a longo prazo. Embora seja importante não cortar custos e manter uma abordagem geral, o cronograma para a entrega de diferentes elementos do modelo pode ser reduzido e estendido dependendo do contexto em que deve ser aplicado.
- **Financiamento restrito e sem restrições:** O financiamento de doações pode ser restrito a resultados e metas de projeto definidas por um financiador. O financiamento também pode vir de fontes próprias das organizações, recebidas sem quaisquer condições ou restrições vinculadas ao seu uso. As ferramentas e abordagens do FMD Pro agregam valor ao fornecer informações que podem ser facilmente adaptadas para relatórios a um financiador ou relatórios internos da própria organização.
- **Pequenas e grandes:** Organizações de qualquer tamanho podem usar o FMD Pro. Algumas das ferramentas e técnicas serão reconhecíveis e já utilizadas, outras fornecerão um avanço para a gestão financeira. Os padrões definidos pela abordagem geral do FMD Pro são uma referência para as organizações avaliarem e monitorarem se os seus processos de gestão financeira são tão transparentes e responsáveis quanto deveriam ser.

O uso de estudos de caso

Na Seção 2, usamos estudos de caso para demonstrar as principais ferramentas e conceitos de gestão financeira. O principal estudo de caso segue o trabalho de uma pequena organização de formação técnica, a Milestone Technical Training Institute (MTTI), através de exemplos simplificados de modelos, orçamentos e relatórios para fins ilustrativos.

2. Principais conceitos e ferramentas

Este capítulo define o cenário para o curso. Apresenta-lhe a terminologia, os princípios-chave de gestão financeira e algumas ferramentas que são usadas no processo.

No final deste capítulo, será capaz de:

- ✓ descrever o que significa gestão financeira na prática
- ✓ identificar as funções e responsabilidades da gestão financeira em diferentes níveis da organização, inclusive para a equipa do projeto
- ✓ descrever os quatro blocos de construção de bons sistemas de gestão financeira
- ✓ descrever o propósito e o conteúdo de um manual de finanças.

2.1 O que é gestão financeira?

Aqui está uma definição de gestão financeira dentro de uma organização. Leia e pense sobre o que isso significa na prática. Com que partes da frase se identifica mais quando as lê?

A gestão financeira envolve...

planear, organizar, monitorizar e controlar os recursos financeiros de uma organização para atingir os seus objetivos.

Embora a definição seja curta, várias ideias destacam-se.

- **O objetivo é «ajudar uma organização a atingir os seus objetivos».** A última parte da definição é sem dúvida a parte mais poderosa da frase: se quisermos usar o dinheiro da nossa organização para fazer o melhor possível pelas comunidades com as quais trabalhamos, precisamos de administrar bem os nossos recursos financeiros.

- **A gestão financeira é responsabilidade de todos.** Pessoal de finanças, tesoureiro, contabilistas e auditores não são mencionados na definição. Embora haja a tentação de ver a gestão financeira como um trabalho dos administradores financeiros, na prática, todos na organização são responsáveis por administrar sua saúde financeira.
- **A gestão financeira é realizada em todos os níveis de uma organização.** É conduzida do mais alto nível estratégico do conselho às operações do dia-a-dia no terreno. Dito isso, este guia concentra-se na gestão financeira de projetos e nas capacidades exigidas pelos membros da equipe do projeto.
- **A gestão financeira é muito mais do que manter registros de contabilidade.** Requer um amplo conjunto de procedimentos, práticas, ferramentas e capacidades relacionadas com o planejamento, organização, monitoramento e controle.

A seguir, vamos explorar o que queremos dizer com planejamento, organização, monitoramento e controle. A tabela 1 identifica a finalidade e as ferramentas utilizadas em cada uma dessas áreas de atividade.

Tabela 1: Quatro tipos de atividade de gestão financeira

Planejar	Organizar	Monitorar	Controlar
<p>Propósito: Olhar em frente e construir uma visão abrangente dos recursos necessários para implementar as atividades.</p> <p>O resultado desse processo é um Plano Financeiro do projeto, para orientar as decisões das equipes do projeto sobre como e quando atribuir recursos.</p>	<p>Propósito: Organizar a implementação do projeto de forma eficiente, como pessoas, edifícios, veículos, dinheiro e papelada financeira. Também envolve garantir que todos os associados a um projeto entendam o seu papel e responsabilidades, quando realizá-los e dentro de quais limites.</p>	<p>Propósito: Acompanhar o progresso com a intenção de identificar riscos ou problemas desde o início e tomar ações de correção, se necessário. Para fazer isso bem, é essencial ter informações financeiras atualizadas que comparem o desempenho real com o planejado.</p>	<p>Propósito: Garantir que os recursos financeiros e outros sejam usados de forma eficiente e eficaz. Os controles também protegem as pessoas de falsas acusações, de serem manipuladas ou da tentação de fazer mau uso dos recursos da organização.</p>
<p>As ferramentas de planejamento incluem: documentos estratégicos (plano estratégico, teoria da mudança e estratégias de financiamento) e documentos operacionais (quadros lógicos, planos de atividades, calendários e, é claro, orçamentos).</p>	<p>As ferramentas de organização incluem: a constituição da organização, o organograma, descrições de cargos, códigos de conduta, sistemas de contabilidade e codificação, manuais de políticas e procedimentos, formulários e, mais uma vez, orçamentos.</p>	<p>As ferramentas de monitoramento incluem: relatórios de avaliação de projetos, relatórios periódicos de progresso, relatórios de auditoria, relatórios de monitoramento de orçamento, relatórios de fluxo de caixa, relatórios para financiadores e, mais uma vez, orçamentos.</p>	<p>As ferramentas para um bom controle incluem: políticas e procedimentos financeiros, documento de autoridade delegada, auditorias, processos de aquisição, políticas de veículos, seguros e, mais uma vez, orçamentos.</p>

Reparou que o orçamento é uma ferramenta indispensável de gestão financeira nas quatro áreas de atividade? Algumas ferramentas de gestão financeira, como orçamentos, são usadas em todo o ciclo de gestão financeira e são revisitadas em vários pontos durante o processo de planejamento, organização, monitoramento e controle.

2.2 O papel das equipes de projeto na gestão financeira

Delegação de autoridade

Como afirmado anteriormente, os funcionários em todos os níveis de uma organização são responsáveis por contribuir para uma gestão financeira sólida. No entanto, isso não significa que todos tenham o mesmo nível de responsabilidade pela gestão financeira. Na prática, as organizações usam um modelo de autoridade delegada, um processo formal pelo qual a tomada de decisão é delegada de uma parte para outra. Isso permite que um funcionário ou administrador represente e aja em nome de uma organização dentro de instruções e limites especificados (também conhecidos como tolerâncias).

Por exemplo, o conselho de uma organização delega autoridade para administrar uma organização ao diretor executivo (CEO). Embora seja aceitável que o conselho delegue autoridade ao CEO, ele não pode delegar total responsabilidade, pois a responsabilidade legal cabe aos membros do conselho (administradores). A autoridade delegada sem prestação de contas não é saudável, portanto, quando a autoridade é delegada, é essencial também estabelecer mecanismos de relatório e monitoramento para explicar as decisões e ações e garantir que as instruções sejam seguidas e não abusadas.

A Ilustração 1 demonstra como a autoridade para tarefas diárias de gestão financeira é delegada através da estrutura de gestão de linha. Ao mesmo tempo, o processo de prestação de contas volta a subir na estrutura hierárquica, à medida que as pessoas reportam o progresso.

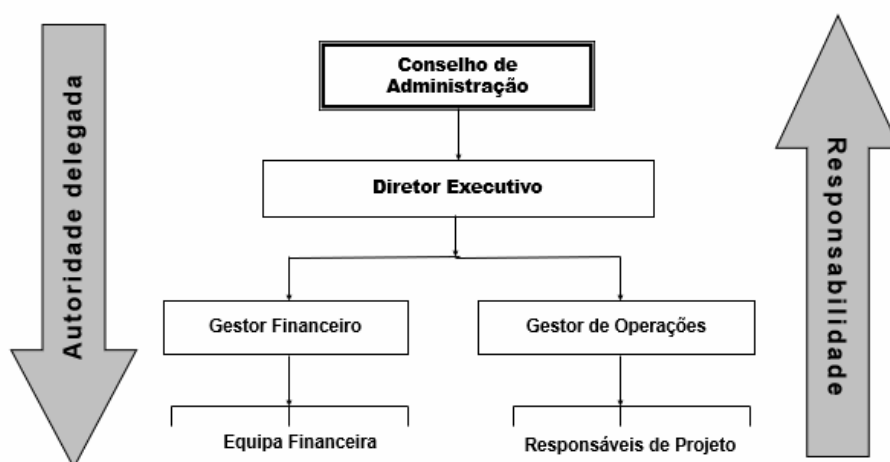


Ilustração 1: Delegação de autoridade

Esse padrão de autoridade delegada estende-se por toda a organização, do conselho à equipe executiva, da equipe executiva aos gestores seniores e dos gestores seniores às equipes que eles gerem.

Gestão estratégica e operacional

Ao rever o diagrama da Ilustração 1, verá que as partes interessadas na extremidade superior do modelo de autoridade delegada têm maior probabilidade de se concentrar na gestão estratégica, enquanto a equipe noutros níveis da organização concentrar-se-á na gestão de objetivos operacionais.

- **Gerir estrategicamente:** Todos os programas e projetos devem fluir da intenção, objetivos e missão estratégicos de uma organização, definidos dentro do contexto do ambiente no qual as atividades serão implementadas. No nível sênior, estratégias claras são desenvolvidas para construir organizações financeiramente sustentáveis, incluindo a adoção de medidas para diversificar a receita, acumular reservas financeiras (poupança) e fortalecer os relacionamentos com as partes interessadas.
- **Gestão dos objetivos operacionais:** Os processos e práticas de gestão financeira são fundamentais para alcançar os objetivos operacionais a curto prazo de todos os programas e projetos.

A forma como as responsabilidades financeiras são divididas dependerá da dimensão da organização, do trabalho que esta realiza e de como e onde a organização é constituída legalmente. A Tabela 2 fornece um exemplo de como uma organização pode delegar a sua autoridade para a gestão financeira desde o nível do conselho de administração até o trabalho das equipes do projeto.

Tabela 2: Funções e responsabilidades de gestão financeira

Papel	Responsabilidades
<i>O Conselho</i>	<p>Como gestores da organização, uma das principais responsabilidades de um conselho é supervisionar a responsabilidade financeira e o controle para assegurar que os fundos são utilizados de forma apropriada para beneficiar todos aqueles que se destinam a ajudar. As funções e responsabilidades financeiras de um conselho incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discutir e aprovar o orçamento anual ● Aprovar as políticas financeiras de uma organização, por exemplo, autoridade delegada ● Revisar os relatórios financeiros trimestrais e anuais resumidos, incluindo o controle orçamental, o fluxo de caixa e o balanço ● Monitorar o progresso na geração de fundos para assegurar que a organização dispõe de recursos adequados para levar a cabo os seus objetivos ● Revisar e aprovar as demonstrações financeiras auditadas ● Assegurar a prestação de contas e a transparência em toda a

	<p>organização</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Avaliar periodicamente os riscos financeiros enfrentados pela organização.
<i>Executivos</i>	<p>A equipe executiva é responsável pela implementação da política que é definida pelo conselho e deve assegurar que as ações-chave se realizem. Mantêm a responsabilidade geral pela gestão financeira quotidiana de uma organização e devem ser proactivos no sentido de se manterem informados sobre o progresso. Dependendo da estrutura do pessoal e da disponibilidade de competências, podem delegar autoridade através da estrutura de gestão de linha para distribuir responsabilidades financeiras entre as equipas de pessoal.</p> <p>Isso inclui a responsabilidade para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nomear pessoal financeiro ● Gerir o processo de orçamentação ● Assegurar que as receitas são geradas conforme estabelecido na estratégia de financiamento e no orçamento ● Tomar decisões sobre grandes despesas (dentro dos limites estabelecidos pela direção) ● Assegurar que são mantidos registos financeiros adequados ● Assegurar que são mantidos livros contabilísticos precisos ● Assegurar que os relatórios financeiros são produzidos a tempo, no formato correto e entregues às pessoas certas ● Controlar se as atividades do programa estão de acordo com o orçamento ● Verificar os relatórios financeiros e chamar a atenção do pessoal/órgão para os problemas ● Assegurar o controle do dinheiro, estoque e equipamento da organização. <p>Nota: Na prática, os executivos podem delegar algumas atividades necessárias para cumprir essas obrigações, por exemplo, a gestores sênior, gestores de programa e à equipe financeira, mas a responsabilidade global permanece com eles (daí a utilização da palavra "assegurar" em muitas das áreas de responsabilidade).</p>
<i>Gestores sênior e de programa</i>	<p>Os gestores sênior e de programa são responsáveis pelo desempenho financeiro global e pela utilização de recursos para os programas que gerem e para cada um dos seus projetos constituintes. Isso inclui o controle rigoroso dos orçamentos dos programas, a implementação de procedimentos financeiros a nível dos programas e a garantia do cumprimento das regras dos financiadores, tais como a verificação e a autorização das despesas dos projetos.</p> <p>Os gestores sênior e de programa delegam então autoridade aos gestores de projeto, que são responsáveis por apresentar relatórios aos superiores e por contribuir para a visão global do programa.</p> <p>Os gestores sênior e de programa são responsáveis por assegurar que os programas são implementados de acordo com os objetivos e intenções estratégicas da sua organização e por todas as funções de gestão financeira relacionadas, incluindo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordenar o processo de elaboração do orçamento para os seus programas ● Apoiar a geração de receita para programas, conforme necessário ● Gerir os orçamentos dos programas dentro dos limites estabelecidos ● monitorar os orçamentos dos programas em relação às receitas e despesas reais e reportar questões de importância aos gestores/executivos sênior ● Rever os acordos de financiamento para ter conhecimento das condições associadas às subvenções para projetos dentro da sua área do programa ● Assegurar que o pessoal do projeto complete os relatórios dos financiadores a tempo ● Implementar controles e verificações adequados para salvaguardar dinheiro, suprimentos e equipamentos utilizados no seu programa. ● Nota: Um programa pode incluir vários projetos dentro de uma área temática.
<i>Pessoal do projeto</i>	<p>Os gestores de projeto e as suas equipas são responsáveis pela gestão financeira quotidiana dos seus projetos, de acordo com a sua autoridade delegada. Isso inclui tipicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criação de orçamentos para os seus projetos, conforme exigido pelo gestor sênior ou de programa ● Gestão dos orçamentos dos projetos dentro dos limites estabelecidos ● controle dos orçamentos dos projetos em relação às receitas e despesas reais e prestação de contas ao gestor sênior ou de programa sobre questões importantes ● Aplicação das regras de financiamento associadas às subvenções para o seu projeto ● Preparação de relatórios de progresso narrativos e colaboração com o pessoal das finanças para entregar relatórios aos financiadores a tempo ● Implementação de procedimentos concebidos para salvaguardar o dinheiro, os suprimentos e os equipamentos do projeto.

Como o quadro acima indica, os gestores de projeto e as suas equipas são responsáveis pela gestão financeira quotidiana dos seus projetos, de acordo com a sua autoridade delegada. Isso inclui tipicamente quatro áreas de operações:

1. **Gestão de recursos:** As equipas de projeto trabalham num ambiente competitivo onde os fundos são cada vez mais escassos. Devemos, portanto, assegurar que os fundos e recursos do projeto sejam utilizados corretamente, e da melhor forma possível, para alcançar a meta e os objetivos do projeto.

2. **Gestão do risco:** Todas as organizações enfrentam riscos internos e externos, que podem ameaçar operações e até mesmo a sobrevivência (por exemplo, retirada de fundos, incêndio num escritório ou fraude). Os riscos devem ser identificados e geridos ativamente para limitar os danos que podem causar.
3. **Gestão estratégica:** A gestão financeira inclui todas as áreas de trabalho de uma organização. Isso significa que os membros da equipe do projeto devem estar atentos ao "quadro mais amplo", analisando a forma como toda a organização é financiada a médio e longo prazo, não se concentrando apenas no projeto e nos programas.
4. **Gestão de projeto:** O ciclo de gestão do projeto baseia-se em objetivos de projeto claros e específicos que são regularmente revistos para acompanhar o progresso e os resultados.

Colaboração com a equipa financeira:

A equipa financeira presta apoio ao pessoal de outros setores à medida que estes se envolvem no processo de gestão financeira. O apoio inclui:

- Como manusear o dinheiro de uma organização, incluindo a emissão de recibos e o depósito do dinheiro no banco
- Como administrar os processos de pagamento para garantir que as contas sejam pagas no prazo.
- Como assegurar que os dados financeiros dos projetos sejam introduzidos nos livros contabilísticos e reconciliados todos os meses
- Como garantir que todos os documentos financeiros sejam arquivados e disponibilizados para os auditores verem.

2.3 Planejar-Executar-Revisar e o processo de planeamento financeiro

À medida que as equipas do projeto implementam o processo financeiro, todas as atividades devem ser concluídas com o objetivo de melhorar continuamente o projeto, seus processos, práticas e atividades. O modelo Planejar-Executar-Revisar é um ciclo de aprendizagem que permite à sua equipe aprender com a experiência.

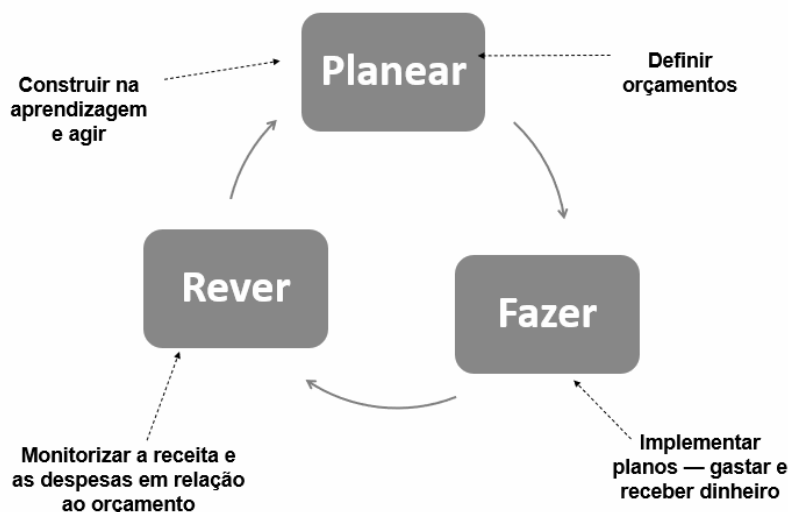


Ilustração 2: Ciclo de Planejar-Executar-Revisar

Apresentado de forma simples, o ciclo passa por três fases (Planejar-Executar-Revisar) e se repete quando a última fase é concluída. Aplicado ao contexto do processo de gestão financeira, o ciclo Planejar-Executar-Revisar inclui as seguintes atividades.

- **Planejar:** Quando criamos um projeto, estabelecemos objetivos e atividades claras. Preparamos também uma série de orçamentos para estimar os custos de funcionamento destas atividades e para desenvolver propostas para angariar os fundos.
- **Executar:** Tendo obtido financiamento, implementamos então as atividades do projeto de acordo com seu plano. É quando começamos a gastar dinheiro e a prestar contas das transações financeiras ocorridas.
- **Revisar:** Ao longo de todo o projeto, é uma boa ideia monitorar o progresso, comparando o que planejamos fazer com o que realmente fizemos e comparando o orçamento projetado com as receitas e despesas reais. O gestor do projeto utilizará essa informação para decidir se são necessárias ações para manter o projeto no bom caminho. A aprendizagem dessa fase de revisão é então levada para a fase de planejamento seguinte e repetida, num processo contínuo de aprendizagem e adaptação.

2.4 Fundamentos para uma gestão financeira forte

Controle financeiro: uma base sólida para a gestão financeira

Como vimos, a principal finalidade da gestão financeira é assegurar que os recursos financeiros são utilizados eficazmente para cumprir os objetivos de uma organização. Isso é conseguido através da criação do que é conhecido como controle financeiro, que é conseguido através de uma série de ferramentas e técnicas fortes e apropriadas.

Controle financeiro:

O controle financeiro acontece quando os recursos financeiros de uma organização são utilizados de forma correta e eficaz. Políticas e procedimentos financeiros fortes e relevantes devem estar em vigor para garantir o controle financeiro.

Um mau controle financeiro num projeto pode significar que:

- dinheiro e equipamentos são colocados em risco de roubo, fraude ou abuso,
- os fundos não são gastos de acordo com os objetivos do projeto ou o contrato do financiador, ou
- a competência da equipe do projeto é questionada.

Os quatro pilares de construção da gestão financeira

A base de uma gestão financeira eficaz é, portanto, um sistema financeiro forte. O sistema financeiro de uma organização é o pilar central para o planejamento, organização, monitoramento e controle dos recursos financeiros.

Embora não haja um padrão universal para um sistema de gestão financeira, o FMD Pro Guide usa o modelo de quatro blocos de construção como estrutura. O modelo é composto por quatro blocos de construção fundamentais e interligados, que devem estar implementados para garantir boas práticas na gestão financeira.

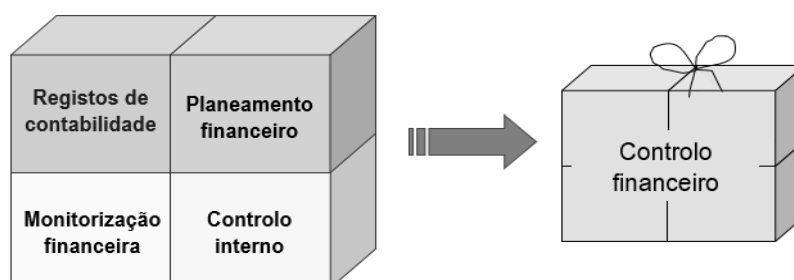


Ilustração 3: Os quatro blocos de construção da gestão financeira

Registos de contabilidade: Toda organização deve manter um registo preciso e completo de todas as transações financeiras que ocorrem durante o ano financeiro, para que possa mostrar como os fundos foram usados. Os registos de contabilidade incluem tanto a papelada física (como recibos e faturas) como os livros contabilísticos onde as transações são registradas e resumidas.

Planejamento financeiro: Vinculados aos planos estratégicos e operacionais de uma organização, os orçamentos são a pedra angular de qualquer sistema de gestão financeira e desempenham um papel importante no monitoramento do uso dos fundos. O processo de planejamento financeiro inclui a construção de planos de longo prazo, como uma estratégia de financiamento, e de orçamentos de curto prazo e previsões de fluxo de caixa para projetos e programas.

Monitoramento financeiro: Desde que uma organização tenha mantido registros de contabilidade precisos e oportunos e tenha definido os seus orçamentos, é possível produzir relatórios financeiros para uso por diferentes partes interessadas. Por exemplo, os relatórios de monitoramento do orçamento ajudam os gestores a monitorar o progresso dos seus projetos, e as declarações financeiras anuais prestam contas às partes interessadas externas.

Controle interno: O controle interno é um sistema de controles, verificações e balanços de senso comum projetados para gerir riscos internos e proteger o dinheiro, os equipamentos e outros recursos financeiros de uma organização.

O objetivo do controle interno é minimizar perdas, como roubo, fraude ou imperícia, e detectar erros e omissões nos registros de contabilidade. Um sistema de controle interno eficaz também protege a equipe, o ativo mais importante de uma organização.

É importante enfatizar que os blocos de construção são integrados e interligados entre si. Por exemplo:

- Não faz sentido manter registros de contabilidade detalhados se não concluir as rotinas regulares de controle interno para identificar erros e omissões.
- Não é possível monitorar o andamento do seu projeto em relação ao orçamento se não usar uma estrutura de codificação consistente nos seus sistemas de orçamento e relatórios financeiros.
- Se não houver controles internos para impedir a apresentação de faturas fraudulentas, os registros de contabilidade do projeto não serão válidos.
- O monitoramento financeiro também pode ser visto como parte de um sistema de controle interno, pois os utilizadores dos relatórios financeiros podem usar as informações para detectar erros ou anomalias.

O modelo de quatro blocos de construção fornece a estrutura para os capítulos restantes. São também usados como base para a Verificação de Saúde Financeira da Mango, uma lista de verificação de autoavaliação para ajudá-lo a fortalecer os sistemas de gestão financeira.

2.5 O manual de finanças

Como vimos, a sustentar todos os sistemas de gestão financeira há uma série de políticas e procedimentos financeiros que orientam as operações e determinam como uma organização usa e gerencia o seu dinheiro. Todas essas informações estão contidas num único documento: o manual de finanças.

O manual estabelece a estrutura dentro da qual uma equipe gerencia as finanças de um projeto. Serve como referência para evitar mal-entendidos e encorajar a coerência. Uma vez aprovado, o manual torna-se parte da hierarquia de regulamentações que uma organização deve seguir, assim como seria necessário seguir a legislação do país, a regulamentação do financiador e outras políticas e procedimentos da organização.

O que é uma política?

Uma política estabelece princípios e diretrizes para uma área-chave de atividade dentro de uma organização. Responde a quaisquer perguntas sobre como os recursos importantes são usados. Por exemplo, uma política de veículos esclarecerá quem pode conduzir um veículo da organização, como devem ser descartados quando não forem mais necessários e as regras de uso privado pelos funcionários.

As políticas normalmente são escritas pelos gestores sénior e, em seguida, discutidas e acordadas pelo conselho ou pela equipa de gestão. Uma vez aprovadas, todos numa organização devem segui-las, e o não cumprimento poderá resultar em ação disciplinar.

O que são procedimentos?

Uma política estabelece princípios e diretrizes para uma área-chave de atividade, enquanto os procedimentos descrevem os passos para a execução das orientações numa política. Normalmente incluem um requisito para preencher formulários padrão, recolher dados e garantir a autorização correta para ações. Por exemplo, um procedimento de uso de veículos pode exigir o preenchimento de formulários de requisição de veículo e folhas de registo de viagem.

O manual estabelece a estrutura dentro da qual uma equipa gere as finanças de um projeto. Serve como referência para evitar mal-entendidos e encorajar a coerência. Uma vez aprovado, o manual torna-se parte da hierarquia de regulamentações que uma organização deve seguir, assim como seria necessário seguir a legislação do país, a regulamentações do financiador e outras políticas e procedimentos da organização.

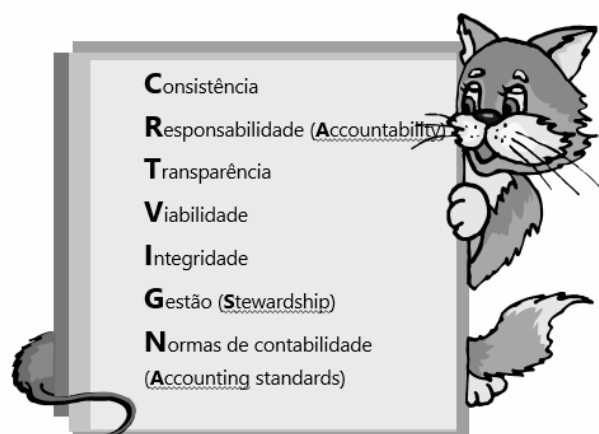
Não existe um modelo único para um manual de finanças, e o seu dependerá das necessidades e da estrutura exclusivas da sua organização. Os títulos de conteúdo a seguir são normalmente usados para cada seção num típico manual de procedimentos financeiros. Pode usá-los como ponto de partida para o seu próprio manual e os adaptar para cobrir as necessidades e atividades da sua organização.

- Normas e rotinas de contabilidade
- Procedimentos bancários e de gestão de dinheiro
- Código de conduta
- Estruturas de codificação
- Autoridade delegada
- planejamento financeiro e processos de gestão de orçamento
- Rotinas de relatórios financeiros
- Ativos fixos
- Câmbio
- Fraude e outras irregularidades
- Diretrizes de gestão de doações
- Seguro
- Processos de aquisição
- Benefícios, subsídios e despesas dos funcionários
- controle interno
- Gestão de veículos

O seu manual também pode precisar de incluir elementos-chave de regulamentos financeiros externos e outros materiais de referência, como organogramas, descrições de cargos e formulários/modelos padrão.

2.6 Os sete princípios da gestão financeira

Esses sete princípios de alto nível (ou regras orientadoras) definem um padrão de boas práticas e fornecem uma referência para avaliar as suas práticas financeiras atuais. Use-os como uma lista de verificação para ajudar a identificar pontos fortes e fracos relativos à gestão financeira da sua própria organização.



Para ajudá-lo a lembrar destes princípios, um auxiliar de memória útil, CAT VISA, é formado com a primeira letra de cada princípio

Ilustração 4: Os sete princípios da gestão financeira

Consistência: O uso consistente de políticas e procedimentos financeiros é importante para operações eficientes e eficazes. Por exemplo, um procedimento de aquisição claro ajudará a equipe a seguir o processo correto e a garantir a conformidade com as regras do financiador. O uso consistente de códigos de contabilidade em registros financeiros e orçamentos facilita a produção de relatórios de monitoramento e promove a transparência (uma das melhores maneiras de ocultar irregularidades é mudar a forma como os números são reportados).

Prestação de contas: Prestação de contas é o dever moral ou legal, colocado em um indivíduo, grupo ou organização, de explicar como foram usados fundos, equipamentos ou autoridade dada por um terceiro. Todas as partes interessadas, incluindo beneficiários, têm o direito de saber como o apoio financeiro e outros foram usados para atingir os objetivos. As organizações têm o dever operacional, moral e legal de explicar as suas decisões e ações e de tornar os seus relatórios financeiros abertos ao escrutínio.

Transparência: As organizações devem ser abertas sobre o seu trabalho, dando informações sobre atividades e planos para todas as partes interessadas. Isso inclui a preparação de relatórios financeiros precisos, completos e oportunos. Se uma organização não for transparente, pode dar a impressão de que tem algo a esconder.

Viabilidade: Para ser financeiramente viável, o gasto deve ser equilibrado com o dinheiro que entra, tanto no nível operacional quanto no estratégico. A viabilidade é uma medida de continuidade e segurança financeira. Os gestores devem preparar uma estratégia de financiamento para mostrar como as obrigações financeiras serão cumpridas e como cumprirão o plano estratégico e os objetivos operacionais.

Integridade: Num nível pessoal, os indivíduos devem operar com honestidade e decência. Por exemplo, os gestores devem dar o exemplo ao seguir a política organizacional ou ao declarar interesses pessoais que possam entrar em conflito com os seus deveres oficiais. A integridade dos relatórios financeiros depende da precisão e da integridade dos registros financeiros.

Gestão: A gestão financeira envolve cuidar bem dos recursos financeiros que nos são confiados,

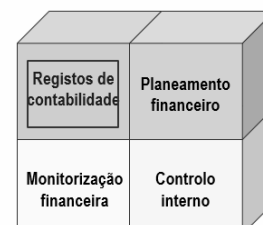
para garantir que sejam usados para o fim a que se destinam. O conselho de uma organização tem responsabilidade geral por isso. Na prática, os gestores e membros da equipe alcançam uma boa gestão financeira através de planejamento estratégico, avaliação de riscos financeiros e estabelecimento de sistemas e controles apropriados.

Normas de contabilidade: O sistema para manter registros financeiros e documentação precisos deve observar padrões e princípios de contabilidade aceitos internacionalmente. Um contabilista de qualquer lugar do mundo deve ser capaz de entender os registros financeiros de contabilidade de uma organização.

3. Registros de Contabilidade

Neste capítulo, exploramos o primeiro dos quatro blocos de construção da administração financeira: registros de contabilidade, para apresentá-lo ao processo de contabilidade de projetos.

Não foi projetado para o transformar num contabilista, mas para dar uma visão sobre o que acontece por trás da porta da equipe financeira, para que entenda a sua função no processo de contabilidade e possa interpretar e usar relatórios financeiros.



Pode achar útil consultar o glossário no final deste guia, se precisar de uma definição de qualquer terminologia usada nas páginas a seguir.

No final deste capítulo, será capaz de:

- ✓ explicar porque precisamos de manter contas e quais os registos a manter
- ✓ descrever a diferença entre contabilidade financeira e contabilidade de gestão
- ✓ descrever como classificar transações financeiras através de códigos de contabilidade
- ✓ descrever dois métodos diferentes usados para registar transações financeiras.
- ✓ descrever o processo usado para contabilizar os adiantamentos em dinheiro.
- ✓ descrever os «3 Ps da adjudicação»: processo, pessoas e papelada.

3.1 Porque precisamos manter registros de contas?

Todas as organizações, independentemente do seu tamanho, precisam manter registros de contabilidade precisos e completos das suas operações. Existem duas razões principais para manter as contas.

Prestação de contas e transparência: É um requisito legal para todas as organizações manter um registo de transações financeiras para escrutínio público. As organizações que não apresentarem contas anuais aos órgãos reguladores competentes podem receber penalizações como multas ou até mesmo o cancelamento do seu registo.

Igualmente importante para as organizações do nosso setor é o dever moral de mostrar como os fundos doados foram usados para promover a sua missão. Isso aumenta a credibilidade e a confiança no trabalho de uma organização. As agências de financiamento quase sempre exigem contas auditadas como condição para conceder ajuda.

Informação da gestão: Todos os gestores precisam de atualizações regulares para ajudar a gerir os seus projetos e programas. Isso os ajuda a entender onde estão agora e a planejar o futuro. Embora os registros de contabilidade forneçam dados sobre o que aconteceu no passado, quando comparados com o plano original (ou seja, o orçamento), fornecem informações sobre o desempenho do projeto e ajudam a prever tendências e desafios futuros. Veremos os relatórios financeiros com mais detalhe no capítulo 5, Monitoramento Financeiro.

3.2 Contabilidade financeira e contabilidade de gestão

Ligadas a essas duas razões principais para manter a contabilidade estão duas áreas ou funções da contabilidade.

- **Contabilidade financeira:** A contabilidade financeira é o importante trabalho diário de registrar, classificar e resumir as transações financeiras de uma organização. Os principais resultados da contabilidade financeira são as declarações financeiras anuais: uma visão retrospectiva (com dados históricos) que é usada para responsabilidade externa. Essas contas financeiras devem ser precisas e atualizadas para a segunda área, contabilidade de gestão, ser realizada de forma eficaz e com o mínimo de esforço.
- **Contabilidade de gestão:** A contabilidade de gestão usa os dados recolhidos pelo processo de contabilidade financeira e analisa essas informações (por exemplo, comparando-as com o orçamento) para fins de tomada de decisão e controle. A contabilidade de gestão é, portanto, principalmente para uso interno e previdente. A tabela abaixo resume as principais diferenças entre esses dois ramos da contabilidade.

A Tabela 3 resume as principais diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade de gestão.

Neste guia, concentramo-nos mais nos processos de contabilidade de gestão, porque são essenciais para que as equipes de projeto alcancem os seus objetivos. No entanto, é útil entender como é que a contabilidade financeira funciona e se alimenta do processo de contabilidade de gestão.

Tabela 3: Comparação da contabilidade financeira e de gestão

	Contabilidade financeira:	Contabilidade de gestão:
<i>Processo</i>	Registra, classifica e reconcilia todas as transações financeiras e resume as transações para relatórios	Analisa dados das contas financeiras, compara resultados com planos e fornece previsões
<i>Resultado</i>	Declarações financeiras	Contas de gestão
<i>Propósito/público</i>	Prestação de contas externa	Gestão interna
<i>Perspetiva</i>	Análise à posteriori, objetiva	Análise à anteriori, subjetiva
<i>Obrigaçãõ estatutária</i>	Sim	Não

Os processos de contabilidade financeira e de contabilidade de gestão usam códigos de contabilidade, portanto, abordaremos essa importante área a seguir, conforme nos referimos a estes ao longo deste guia.

3.3 Códigos de contabilidade

Toda organização precisa de uma lista de códigos para classificar e ordenar transações financeiras, resumir orçamentos internos e criar relatórios financeiros. Não existe uma lista universal de códigos de contabilidade, portanto, as organizações devem criar um sistema de codificação que atenda às suas operações e necessidades de relatórios. Existem duas ferramentas principais de codificação: o plano de contas e os centros de custo do projeto.

O plano de contas

Para executar os nossos projetos, precisamos de comprar uma ampla gama de bens e serviços, desde pagar o aluguer de um escritório até comprar ferramentas para um projeto de jardinagem. Precisamos receber fundos para pagá-los de doações e cotas de membros, por exemplo. Ajuda a classificar ou «organizar» os diferentes tipos de transação financeira numa série de categorias ou contas descritivas predeterminadas. Essas contas são listadas num documento de plano de contas (o seu significado literal é «lista de categorias»).

Um plano de contas é uma das ferramentas de organização mais importantes na gestão contábil e financeira. A estrutura de codificação desempenha, em todos os quatro blocos de construção, o papel de:

- Classificar as transações financeiras nos registros de contabilidade financeira
- Resumir orçamentos com descrições padrão e consistentes
- Criar contas de gestão
- Verificar os registros de contabilidade quanto à consistência e precisão

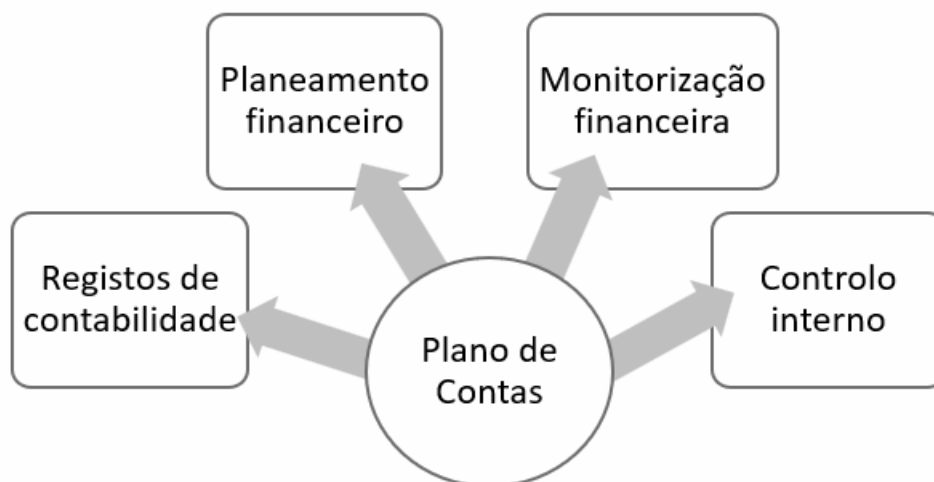


Ilustração 5. Plano de contas e os quatro blocos de construção

Um extrato do documento do plano de contas de uma pequena ONG, o Milestone Technical Training Institute (MTTI), é descrito abaixo. Verá que o documento do plano de contas do MTTI é uma tabela que indica diferentes tipos de receitas e despesas. As colunas neste exemplo incluem as seguintes informações.

- **Código de conta:** Um número de referência que pode ser numérico ou alfanumérico, aplicado numa sequência lógica.
- **Nome de conta:** Um termo descritivo curto para a categoria, deve descrever um item de recurso (algo para que se pode apontar) em vez de uma atividade.
- **Seções de grupo:** «Grupos de família» que reúnem categorias vinculadas, úteis para organizar a tabela de categorias e para apresentar informações resumidas em relatórios.
- **Notas:** Fornece orientação extra sobre como usar a conta, para garantir a consistência e evitar erros de codificação nos registos de contabilidade.

O plano de contas do MTTI (na Tabela 4) é dado como exemplo ilustrativo. Deve-se notar que o plano de contas da sua organização terá a sua própria lógica e códigos. É possível usar números ou letras, ou uma combinação de ambos. É importante entender a lógica por trás do plano de contas e reconhecer como é usado no planeamento financeiro, na contabilidade e nos relatórios.

Tabela 4: O Plano de Contas do MTTI

MTTI - PLANO DE CONTAS		
Códigos de receitas e despesas:		
Código	Nome de conta	Notas
4000	RECEITA: FINANCIADOR	
4010	DFID	Para doações recebidas deste financiador
4020	Smile Trust	Para doações recebidas deste financiador
4030	Vanguard Society	Para doações recebidas deste financiador
4100	RECEITA: GERAL	
4110	Juros bancários	Juros recebidos em contas bancárias
4120	Doações e angariação de fundos	Atividades de angariação de fundos, doações diversas
4130	Vendas	Vendas de trabalho dos formandos
4140	Valores de formação	Contribuições dos participantes do curso
5000	DESPESA: ADMINISTRAÇÃO	
5010	Auditoria e contabilidade	Honorários de auditoria, outras despesas de contabilidade
5020	Taxas bancárias	Taxas de serviço, juros cobrados sobre saldos de conta a descoberto
5030	Reuniões do conselho	Aluguer de sala, bebidas, despesas de reunião anual
5040	Papelaria	Consumíveis de escritório e fotocopiadoras
5050	Publicidade	Cartazes, folhetos, publicidade de cursos de formação
5060	Aluguer de escritório e utilitários	Aluguer de escritório, seguros e serviços
5070	Reparações e renovações	Manutenção, pequenos equipamentos, reparações em escritórios
5080	Comunicações	Telefone, fax, internet, envio postal, correio
6000	DESPESA: PESSOAL	
6010	Formação da equipe	Valores do curso, refeições e estadia
6020	Recrutamento	Publicidade de recrutamento, despesas de entrevista
6030	Salários e benefícios	Salários brutos, assistência médica, pensão. Impostos
6040	Viagens e estadia	Diárias, ajudas de custos, bilhetes de autocarro
7000	DESPESA: VEÍCULO EM ANDAMENTO	
7010	Combustível	Gastos com gasolina, diesel e óleo
7020	Seguro de veículo /imposto	Prémios de seguro de veículo e imposto automóvel
7030	Manutenção do veículo	Serviço, reparações, pneus, peças de reposição, lavagem de carros
7500	DESPESA: INVESTIMENTO DO PROJETO	
7510	Honorários de consultores	Honorários/despesas de palestrantes convidados e instrutores
7520	Refeições e estadia	Aluguer de quarto, alimentação para formandos
7530	Materiais de formação	Ferramentas, roupas de proteção, matérias-primas
0100	equipamentos ESSENCIAIS	
0110	equipamento de escritório	Computadores, impressoras, mesas, cadeiras, etc.
0130	Veículos	Automóveis, estação móvel

Todos os funcionários do programa com responsabilidade pela gestão de orçamentos ou implementação de atividades de projeto devem ter uma cópia do documento do plano de contas para a sua organização, para que possam registrar os códigos de contas corretos na documentação de apoio.

Centros de custos de projetos

Usamos centros de custo de projeto (ou atividade) para separar diferentes atividades ou funções dentro das contas financeiras e orçamentos, por exemplo, um projeto, uma área de programa, um departamento, um programa de país, uma região ou uma fonte de financiamento. Cada centro de custo recebe uma referência ou código único.

Se um programa for composto de vários projetos e for apoiado por diferentes agências de financiamento, precisará de projetar uma estrutura de centro de custo que permita atender aos requisitos de relatórios internos e do financiador. Algumas estruturas de codificação podem, portanto, ser bastante sofisticadas e ter muitos dígitos.

Exemplo de estrutura de centro de custo

O Milestone Technical Training Institute tem três áreas programáticas: Suporte central (ou seja, gestão, administração e regência), Metalurgia e Construção. O Programa de Metalurgia tem dois projetos separados, um Projeto de Design de Móveis e um Projeto de Reparo de Veículos.

A estrutura do centro de custo e os códigos de referência são os seguintes:

Código do centro de custo	Programa/projeto
01	Suporte central
02	Construção
03	Metalurgia
03-01	Projeto de Design de Móveis
03-02	Projeto de Reparo de Veículos

Quando as transações financeiras são lançadas nos registros de contabilidade, são categorizadas da seguinte forma:

- **pelo tipo de receita ou despesa** - a qual código de conta pertence?
- **por cada projeto, departamento ou financiador** - a que projeto ou área de atividade pertence?

Ao usar centros de custo, bem como códigos de conta, é fácil extrair dados para relatórios no nível do centro de custo necessário durante o processo de contabilidade de gestão. Por exemplo, aqui está uma lista de transações que ocorreram no Milestone Technical Training Institute, com o

código do centro de custo e o código do plano de contas adicionados.

Tabela 5: A estrutura do centro de custo e os códigos de referência do MTTI.

Descrição da transação financeira	Código do centro de custo	Código de conta
Salário do diretor executivo	01	6030
Salário do gestor do programa (Construção)	02	6030
Salário do administrador de projeto (Projeto de Reparo de Veículos)	03-02	6030
Aluguer de escritório	01	5060
Vestuário de proteção para o seminário de metalurgia	03	7530
Doação recebida da Vanguard Society (Projeto Design de Móvel)	03-01	4030
Taxas de formação recebidas para o seminário de Construção	02	4140

3.4 Que registros de contabilidade manter

Manter as contas é encontrar uma maneira de armazenar informações financeiras para que a organização possa mostrar como gastou o seu dinheiro e de onde vieram os fundos. Os registros de contabilidade enquadram-se em duas categorias principais: livros contabilísticos e documentos de apoio.

Livros contabilísticos

Os livros contabilísticos são usados para manter o controle de todas as transações financeiras. Os livros contabilísticos principais incluem:

- Livro-caixa (também conhecido como livro bancário ou livro de análise de caixa), um para cada caixa ou conta bancária
- Contas a pagar e contas a receber
- Registo geral ou nominal
- Registro de diário ou livro do dia
- registros salariais
- Registo de ativos
- Registo de ações

Embora os livros-caixa sejam usados regularmente, nem todos os outros livros contabilísticos são obrigatórios. Isso dependerá do tamanho da organização, do número de transações, dos requisitos de relatórios e do método de contabilidade usado.

Os dados contabilísticos agora são geralmente mantidos num computador, seja em formato de folha de cálculo ou usando um dos muitos programas de software de contabilidade disponíveis, em vez de livros físicos. Os dados dos livros contabilísticos provêm de documentos de apoio.

Documentos de apoio

Documentos de apoio são os registros em papel originais gerados quando uma organização faz transações financeiras, paga por bens ou serviços ou recebe receita. Esses documentos em papel mostram todos os detalhes sobre a transação, como a data, para o que era, o valor do item, quem estava envolvido na transação, etc. Os documentos de apoio são geralmente em formato de papel, mas os documentos de apoio eletrónicos estão a se tornar cada vez mais comuns. As informações são transferidas dos documentos de apoio e registradas nos livros contabilísticos relevantes.

Os documentos de apoio devem fornecer informações e provas para responder às seguintes perguntas sobre uma transação.

- Quando?
- Quanto?
- O quê?
- Quem?
- Por quê?

É importante lembrar uma regra muito simples sobre documentos de apoio:

Todas as transações financeiras DEVEM ser comprovadas por pelo menos um comprovativo válido, pois fornece provas de que a transação ocorreu.

No entanto, às vezes não é possível obter um recibo de um vendedor, especialmente para compras mais pequenas, como comprar comida para uma reunião numa banca de mercado. Nesse caso, uma organização precisa de um mecanismo de recepção interno para criar uma recepção válida. Normalmente, isso assumirá a forma de um documento de «auto recibo», no qual os detalhes da transação são registados e assinados por ambas as partes (pagador e recebedor). Esse documento terá um formato padrão e pode estar na forma de um livro de cópia decalcada.

É uma prática recomendada obter recibos de pessoas para quem a sua organização paga dinheiro e, em geral, o uso de auto recibos deve ser o mínimo possível. Os recibos internos ou auto recibos só devem ser usados para pequenos pagamentos em dinheiro em circunstâncias em que não haja outra alternativa.

Alguns financiadores não aceitarão recibos internos ou autorrecibos. É importante que a equipe do programa esteja ciente das regras do financiador para o seu projeto sobre o uso de recibos internos. Uma organização deve fornecer um formato para auto recibo e explicar quando pode ser usado no manual de finanças. Isso garante consistência e minimiza os desafios no uso de recibos internos por parte de auditores externos.

O que torna um recibo de caixa VÁLIDO?

- Um documento original (não é fotocópia)
- Datado
- Em papel de carta oficial e/ou
- Carimbado e/ou
- Assinado por pelo menos uma das partes da transação

Por que os comprovativos são tão importantes?

Os documentos de apoio são importantes por muitas razões e é por isso que todos devemos fazer um grande esforço para obter recibos válidos quando implementamos projetos.

- Eles são usados no processo de contabilidade financeira para registrar detalhes da transação nos livros contabilísticos.
- São necessários para que o processo de auditoria externa comprove que as transações ocorreram conforme descrito nos registros de contabilidade.
- Dão proteção ao pessoal do projeto que lida com dinheiro, registros extraviados ou incompletos podem resultar em suspeita de má administração de fundos.

Tipos de documento de apoio

Os documentos de apoio mais importantes são os documentos de origem, que são aqueles que se originam quando a transação ocorre, como uma fatura de fornecedor ou um recibo de caixa registradora. Existem também muitos outros documentos secundários úteis que comprovam o processo de transação, por exemplo, formulários padrão criados pela organização para gravar assinaturas de autorização e códigos de contabilidade. Consulte a Tabela 6 para os documentos mais usados em projetos.

Por quanto tempo mantemos os documentos de apoio?

Todos os documentos de apoio devem ser arquivados e mantidos em local seguro para que estejam disponíveis para referência cruzada e auditoria. É importante marcar as faturas como pagas para evitar a reutilização fraudulenta.

Cada país terá regulamentos sobre quanto tempo as organizações devem manter os documentos de apoio originais. Normalmente, é para o ano atual mais os cinco anos anteriores. Os financiadores também incluem regras sobre a retenção de receitas nos seus contratos de doação, que podem ser diferentes dos regulamentos locais.

Tabela 6: Os documentos mais comuns em projetos.

Descrição do documento	Documento de origem	Documento secundário
Recibo de dinheiro/comprovativo de dinheiro recebido	✓	
Recibo de dinheiro/comprovativo de dinheiro pago	✓	
Fatura do fornecedor	✓	
Comprovativo bancário de pagamento em dinheiro ao banco	✓	
Extrato bancário	✓	
Comprovativo de diário (para ajustes)	✓	
Comprovativo de pagamento (PV)		✓
Requisição de compra (PO)		✓
Formulário de declaração de despesas de pessoal		✓
Nota de bens recebidos (GRN)		✓

3.5 O processo de contabilidade financeira

Como vimos, a contabilidade financeira trata do registo de todas as transações financeiras que ocorrem no dia-a-dia. Existem muitos tipos diferentes de transações que precisam ser monitorizadas e registadas, como materiais de projeto, salários de funcionários, dinheiro recebido de financiadores e muito mais. Essas transações são documentadas em documentos-fonte e inseridas nos livros de registo original, que são, por sua vez, acumulados no registo geral. O diagrama abaixo mostra como os registros de contabilidade se encaixam.

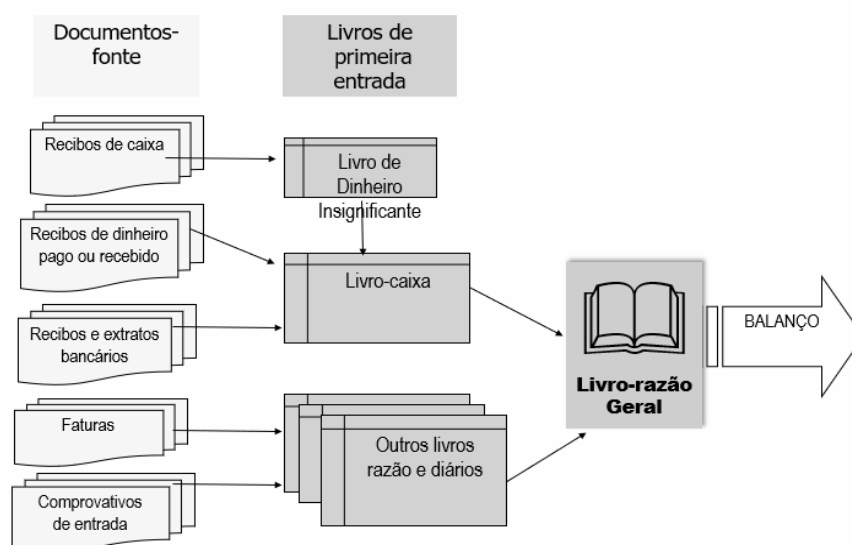


Ilustração 6: Como os registros de contabilidade se encaixam

Existem duas abordagens diferentes para contabilizar transações financeiras, seja em regime de caixa ou de acréscimo. Não é necessário que a equipe do programa conheça os detalhes técnicos desses dois métodos contábilísticos, mas é importante estar ciente da terminologia usada por cada processo e das diferentes informações financeiras que produzem.

A principal diferença entre a contabilidade de caixa e a contabilidade de acréscimo está em como lidam com o tempo das transações de caixa e crédito.

Transações de caixa e crédito: qual é a diferença?

A única diferença entre transações em dinheiro e a crédito é o momento do pagamento.

- **Transação de caixa:** Não há atraso porque o negócio e a troca de dinheiro ocorrem ao mesmo tempo, por exemplo, comprar sacos de cimento de um comerciante de material de construção com dinheiro.
- **Transação a crédito:** Há um atraso de tempo entre a recepção de bens ou serviços e o pagamento, por exemplo, comprar sacos de cimento de um comerciante de material de construção por conta ou com uma linha de crédito organizacional. O pagamento real ocorrerá mais tarde, quando o comerciante de material de construção enviar uma fatura para todos os bens adquiridos naquele mês.

QUANDO foi pago e não COMO foi pago

Uma transação em dinheiro é um pagamento liquidado imediatamente (usando dinheiro físico, cheque ou cartão de débito/crédito).

O pagamento de uma transação de crédito é liquidado numa data posterior após a emissão da fatura da transação (novamente usando dinheiro físico, cheque ou cartão de débito/crédito).

Uma observação sobre transações não monetárias

Algumas transações financeiras não envolvem troca física de dinheiro, não tendo efeito nas entradas e saídas de dinheiro, mas podem ter impacto na posição financeira geral da organização. Por exemplo:

- **Doações em espécie** de valor significativo, como um veículo doado ou arroz para distribuição aos beneficiários durante uma resposta humanitária. Para integralidade nos registros de contabilidade, a transação é registrada para reconhecer o valor da doação e bens em espécie.
- **O custo de depreciação** de bens ou equipamentos valiosos (ativos fixos). A depreciação é o mecanismo de contabilidade interno utilizado para calcular e registrar a perda de valor dos ativos fixos ao longo da sua vida útil.

Sistema de contabilidade baseado em caixa

Essa é a maneira mais simples de manter registros de contabilidade e não requer capacidades avançadas de contabilidade. As principais características são:

- O livro de contas principal é chamado de «livro-caixa» (que incorpora o livro de dinheiro insignificante).
- O dinheiro que entra é chamado de «recebido» e o dinheiro que sai é um «pagamento»
- As transações são registradas no livro-caixa na data em que ocorrem.
- Ainda não há registo de operações de crédito pendentes. Só são contabilizadas quando o pagamento é feito.
- Esse sistema não pode registar transações não monetárias, porque não há transação física em dinheiro.
- Quando resumidos, esses registros produzem um relatório de recebimentos e pagamentos de um determinado período. Isso simplesmente mostra o movimento de entrada e saída de dinheiro de uma organização em diferentes categorias (contas) e o dinheiro disponível no início e no final do período do relatório. Não apresenta o valor dos recursos de propriedade da organização (ativos) e os valores devidos a terceiros (passivos).

A tabela abaixo é um exemplo de relatório de recebimentos e pagamentos para o MTTI. Note o uso dos códigos do plano de contas e nomes de contas para resumir o relatório.

Tabela 7: Relatório de recebidos e pagamentos do MTTI

Milestone Technical Training Institute (MTTI)		
Relatório de Recebidos e Pagamentos 1 de janeiro a 31 de dezembro <Ano 8>		
<i>Balanço inicial 1 de janeiro <Ano 8></i>		2.880
<u>RECEBIDOS</u>		
4010	Doação DFID	48.000
4020	Doação Smile Trust	43.000
4110	Juros bancários	832
4120	Doações e angariação de fundos	750
4130	Vendas	11.406
4140	Valores de formação	13.540
Total de Recibos		117.528
<u>PAGAMENTOS</u>		
5000	Administração e equipamento de escritório	28.409
6000	Pessoal	46.580
7000	Veículo em andamento	14.886
7500	Investimentos do projeto	20.588
0100	equipamento	1.850
Total de Pagamentos		(112.313)
<i>Balanço final 31 de dezembro <Ano 8></i>		8.095

Sistema de contabilidade baseado em acréscimo

Esta é uma abordagem mais sofisticada e abrangente para a contabilidade, que requer um nível mais alto de capacidades. As principais características são:

- Usa contabilidade de dupla-entrada, que reconhece que sempre há dois lados em cada transação: o doador e o receptor. Os aspectos duplos de cada transação são referidos como débitos e créditos.
- O livro de contas principal é o registo geral (apoiado por outros registos, como contas a pagar e contas a receber, bem como dados do livro-caixa).
- A terminologia usada para transações de entrada e saída é receita e despesa.
- A receita é registrada quando é ganha ou devida, e não quando o dinheiro é recebido. As despesas são registradas conforme são incorridas, e não quando a fatura é paga. Isso supera o problema de atrasos nas transações de crédito.
- O sistema pode lidar com todos os tipos de transações, incluindo transações não-monetárias.
- São incluídos ajustes nas contas, que compensam os atrasos de tempo causados pelas operações de crédito. Esses ajustes são chamados de acréscimos (é assim que esse método contabilístico recebe esse nome).
- Ao reconhecer os compromissos financeiros quando estes ocorrem, e não quando são pagos ou recebidos, o sistema incorpora automaticamente informações atualizadas sobre os ativos e passivos da organização.

Esse processo produz uma imagem mais abrangente da posição financeira de uma organização. Os relatórios produzidos a partir de um registo geral são descritos como declarações financeiras. Os extratos financeiros incluem normalmente informações sobre o ano anterior e são exigidos em todos os países que aplicam as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (quase todos os países onde profissionais de desenvolvimento e humanitários trabalham).

Os declarações financeiras incluem:

- **Um relatório de balanço** (ou demonstração da posição financeira), que mostra o valor dos ativos e passivos no último dia do período do relatório, que é o valor da organização naquele dia.
- **Uma demonstração de receitas e despesas** (ou declaração de atividades), que mostra todas as receitas e despesas durante o período do relatório e o resultado do ano (um superávit ou déficit). Em alguns países, isso também é conhecido como demonstração das atividades financeiras, demonstração dos resultados financeiros, demonstração de resultados globais ou simplesmente demonstração de resultados. Todos mostram as mesmas informações gerais de uma organização.

As duas tabelas abaixo são exemplos de um balanço patrimonial e uma demonstração de receitas e despesas do Milestone Technical Training Institute.

Tabela 8: Exemplo de balanço
Milestone Technical Training Institute (MTTI)

Balanço a 31 de dezembro <Ano 8>

	<Ano 8> \$	<Ano 8> \$	<Ano 7> \$
Ativos Fixos			
Ativos tangíveis		112.091	122.696
Ativos atuais			
Dinheiro no banco e em mãos	8.095		2.880
Doações recebidas	10.000		5.000
Devedores	<u>2.459</u>		<u>1.000</u>
	20.554		8.880
Passivo atual a pagar em 12 meses			
Credores e acréscimos	<u>(3.262)</u>		<u>(2.664)</u>
Ativos atuais líquidos		<u>17.292</u>	<u>6.216</u>
Ativos líquidos		129.383	128.912
<i>Representado por:</i>			
FUNDOS			
Fundo de Propósitos Gerais		13.292	6.216
Fundo Designado - Substituição de equipamentos		4.000	-
<u>Fundo Designado - Ativos fixos</u>		<u>112.091</u>	<u>122.696</u>
Total de fundos		129.383	128.912

Tabela 9: Demonstração de receitas e despesas do MTTI

Milestone Technical Training Institute (MTTI)

Demonstração de receitas e despesas

Para o ano que terminou a 31 de dezembro <Ano 8>

	<Ano 8> \$	<Ano 7> \$
RECEITA:		
Receita de financiador:		
- DFID	48.000	45.000
- SMILE Trust	48.000	45.000
Outra Receita:		
- Valores de formação	14.640	12.250
- Vendas	11.765	6.768
- Doações e angariação de fundos	6.750	6.600
- Juros bancários	832	698
Receita total	129.987	116.316
DESPESA:		
Custos com pessoal	52.580	48.780
Administração	28.207	23.119
Investimentos no projeto	20.588	18.743
Veículo em andamento	15.686	12.670
Depreciação	12.455	13.633
Despesa total	129.516	116.945
Superávit/(Déficit) do ano	471	(629)

Uma nota de rodapé sobre métodos contabilísticos

Muitas organizações mais pequenas não se podem dar ao luxo de contratar contabilistas qualificados e, portanto, adotam uma abordagem de «intermediário» para a contabilidade. Usam a contabilidade de caixa mais simples durante o ano (o que requer capacidades básicas de contabilidade) e, com a ajuda de uma empresa de contabilidade externa, convertem os números baseados em caixa para uma base de acréscimo no final do ano para as contas anuais e auditoria.

Isso é o que o MTTI tem feito, podendo assim atualizar o relatório de recebimentos e pagamentos para os extratos financeiros completos apresentados acima. Esse processo requer a identificação de certos itens de ajuste no final do ano, como acréscimos de despesas e pagamentos antecipados (ver exemplos abaixo), doações não gastas ou doações recebidas antecipadamente e compras significativas de equipamentos durante o ano.

Exemplo de um acréscimo de despesas:

Uma conta de eletricidade que cobre o último mês do exercício financeiro só é recebida no prazo de quatro semanas após o final do ano. Embora o pagamento seja efetuado durante o novo exercício financeiro, as despesas devem ser registadas no exercício em que a eletricidade foi consumida. Aparece como um passivo (montante em dívida) no balanço.

Exemplo de pré-pagamento:

O aluguel do escritório é pago com seis meses de antecedência. O aluguel é pago três meses antes do final do exercício financeiro. Metade do pagamento cobre o primeiro trimestre do novo exercício financeiro. No final do ano, a renda de três meses paga para o ano seguinte é deduzida da conta de despesas de arrendamento do escritório para o ano em curso. É transitada para a conta de despesas de arrendamento do escritório para o próximo exercício financeiro — o período a que o arrendamento diz respeito. Essa renda de três meses aparece como um pré-pagamento na lista de ativos no balanço.

Exemplo de um acréscimo de receita:

O pagamento final da doação de um financiador para um projeto é atrasado e chega alguns dias após o final do atual exercício financeiro. Uma vez que a doação deve cobrir despesas de projeto já efetuadas durante esse ano, é apresentada como receita na declaração de receitas e despesas do ano corrente e como ativo corrente (doação a receber) no balanço no final do ano.

Resumo de caixa vs. acréscimos

O quadro abaixo resume as diferenças entre a contabilidade baseada em caixa e a contabilidade de acréscimos.

Tabela 10: Contabilidade baseada em caixa e contabilidade de acréscimos.

	CAIXA	ACRÉSCIMOS
<i>Nível de perícia</i>	Escrituração básica	Escrituração avançada
<i>Tipos de transação</i>	Apenas em dinheiro	Dinheiro e crédito
<i>Terminologia</i>	Recibos e pagamentos	Receita e despesa
<i>Livro contabilístico principal</i>	Livro-caixa	Registo Geral
<i>Transações não monetárias</i>	Não	Sim
<i>Sistema de contabilidade</i>	Entrada única	Entrada dupla
<i>Ativos e passivos contabilizados</i>	Não	Sim
<i>Relatórios produzidos</i>	Relatório de recibos e pagamentos	Relatório de receitas e despesas com balanço

3.6 Adiantamentos em dinheiro

É prática comum dar ao pessoal do projeto um adiantamento em dinheiro (ou fundo de caixa) para fazer compras em dinheiro ao implementar projetos, especialmente para viagens ao campo, para cobrir despesas como combustível, ajudas de custo, alojamento, e despesas com reuniões. Se lhe for concedido um adiantamento em dinheiro, deverá estar pronto a contabilizar cada cêntimo do mesmo. Isso significa:

- manter um registo detalhado de cada transação, tal como num formulário de reclamação de despesas de pessoal concebido para o efeito,
- fornecer um documento de apoio para cada artigo comprado, e
- devolver qualquer dinheiro não gasto.

Os adiantamentos em dinheiro devem ser contabilizados o mais cedo possível após uma viagem de campo, ou pelo menos uma vez por mês, para que as despesas possam ser incluídas nas contas do projeto o mais cedo possível.

Sistema de adiantamento de dinheiro

Uma das melhores formas de gerir e contabilizar os adiantamentos de dinheiro do pessoal é utilizar o sistema de flutuação fixa ou o sistema de adiantamento. Funciona assim: é-lhe dado um adiantamento em dinheiro por uma quantia fixa (digamos US\$ 500), e, quando chega o momento de contabilizar o adiantamento em dinheiro, efetua-se uma simples reconciliação:

- Somar o valor total das receitas dos pagamentos efetuados (Total A).
- Contar o dinheiro restante (Total B).
- Adicionar o Total A e o Total B. O resultado deve ser o mesmo que o adiantamento original em dinheiro (os 500 dólares com que começou).
- Se o total não soma ao montante original dos fundos de caixa, ou falta algum dinheiro ou um recibo, deve ser contabilizado.

Aqui está um exemplo trabalhado:

Valor dos recibos do dinheiro gasto	346,75	Total A
Restante do dinheiro contado	153,25	Total B
FLUTUAÇÃO TOTAL	500,00	A + B

O sistema de adiantamento assegura que cada cêntimo é contabilizado e torna a reconciliação e o reembolso um processo simples. Esse sistema é frequentemente utilizado para a gestão do dinheiro em caixa num escritório, utilizado para pagar pequenas despesas.

3.7 Os 3 Ps da adjudicação

A maioria das transações financeiras ocorre quando compramos bens e serviços para implementar os nossos projetos e programas. Precisamos, portanto, de ser organizados sobre o processo de aquisição para assegurar uma utilização eficiente, eficaz e económica dos recursos.

Há três aspetos fundamentais da adjudicação, os 3 Ps: Processo, Pessoas e Papelada.

Processo

O processo de aquisição descreve as etapas e regras que devem ser seguidas para encomendar, receber e pagar bens e serviços. O processo em si variará de organização para organização e para diferentes tipos de compra. Quanto mais alto for o valor, mais passos temos de seguir.

Usaríamos um processo diferente para comprar pequenos artigos de papelaria do que se comprássemos um veículo, por exemplo. Para artigos de maior valor, onde o risco é maior, é normal obter duas ou três ofertas de fornecedores para encontrar o melhor negócio.

Ver o diagrama de fluxo abaixo (Figura 7) para um exemplo de um processo de adjudicação.

Pessoas

O processo de adjudicação envolve uma série de pessoas que iniciam e/ou autorizam cada fase do processo. Quanto maior for o valor e o risco envolvidos, mais pessoas devem ser envolvidas para proteger o processo de atividades fraudulentas. Por exemplo, se comprar um artigo de alto valor, como um veículo, é habitual incluir um painel de compras (comissão de compras) para assegurar uma seleção objetiva do fornecedor.

O processo de aquisição baseia-se no princípio da separação (ou segregação) de funções e aplica regras formais de autoridade delegada, para assegurar um controle adequado. A partilha de responsabilidades entre diferentes pessoas e a incorporação de uma série de verificações protege os envolvidos e minimiza a oportunidade de fraude ou conluio com fornecedores.

O processo de aquisição também se baseia em verificações por gestores de linha, para assegurar que as regras da autoridade delegada são seguidas por aqueles que gerem; por exemplo, verificar se um responsável de projeto não excedeu os seus limites autorizados ao encomendar bens ou serviços.

Papelada

Como pode ver no fluxograma abaixo, cada fase do processo gera papelada e documentação de apoio, tais como requisições de compra, ordens de compra, orçamentos, faturas e vales de pagamento. Toda a documentação deve ser arquivada em conjunto para cada transação e para efeitos de referência e auditoria.

Passos no processo de adjudicação

Cada organização conceberá um procedimento de concurso para se adequar às suas próprias operações. O fluxograma abaixo descreve as etapas envolvidas na compra de itens de maior valor com uma conta de fornecedor (e onde o sistema de contabilidade de caixa está a ser utilizado).

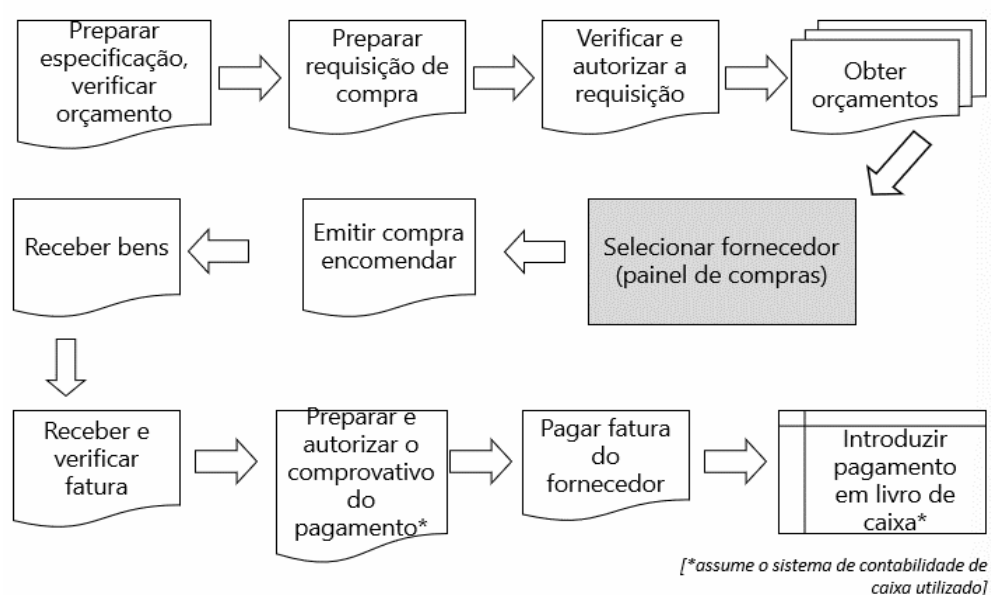


Ilustração 7: Fluxograma do processo de aquisição

Tabela 11: Passos detalhados no processo de adjudicação

<i>PROCESSO</i>	<i>PESSOAS</i>	<i>PAPELADA</i>
1. Preparar especificação, verificar orçamento		
<i>Especificar o padrão, quantidade e preço dos bens ou serviços necessários, tal como descrito nos planos de atividade. Verificar quanto está disponível no orçamento para o item, no caso de o preço ter mudado desde que o orçamento foi preparado pela primeira vez.</i>	Detentor do orçamento ou pessoal autorizado do projeto	Nota de Especificação do Orçamento
2. Preparar requisição de compra		
<i>Preparar o pedido formal de aquisição dos bens ou serviços especificados no Passo 1, incluindo uma descrição detalhada e o motivo da sua necessidade.</i>	Detentor do orçamento ou pessoal autorizado do projeto	Formulário de Requisição de Compra

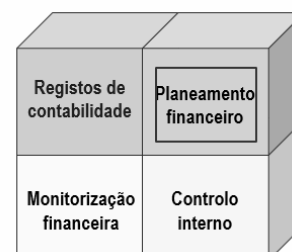
PROCESSO	PESSOAS	PAPELADA
3. Verificar e autorizar a requisição de compra		
<i>Verificar se existe uma razão genuína para a compra (e orçamento disponível para itens de alto valor)</i>	Detentor do orçamento ou outra pessoa autorizada	Formulário de Requisição de Compra
4. Obter orçamentos		
<i>Em conformidade com os procedimentos internos e as regras de financiamento, solicitar preços a fornecedores independentes de boa reputação para assegurar a melhor relação qualidade/preço e minimizar o risco de conluio.</i>	Especialista em logística ou outra pessoa autorizada	Orçamentos / termos de negócio de fornecedores
5. Selecionar fornecedor		
<i>Rever orçamentos e selecionar fornecedor com base no preço, qualidade, prazos de entrega e termos «pós-venda», para garantir uma boa relação qualidade/preço. Para contratos de alto valor, um Painel de Compras (um pequeno grupo de gestores) irá selecionar o fornecedor.</i>	Detentor do orçamento, outra pessoa autorizada ou painel de compras	Orçamentos / termos de negócio de fornecedores Formulário de avaliação de fornecedores
6. Emitir Requisição de Compra (PO)		
<i>Enviar PO autorizada ao fornecedor selecionado e arquivar uma cópia com o orçamento do fornecedor. Esse é um contrato juridicamente vinculativo.</i>	Detentor do orçamento ou outra pessoa autorizada	Requisição de Compra Orçamento do fornecedor selecionado
7. Receber bens do fornecedor		
<i>Na entrega, assinar Nota de Bens Recebidos para confirmar a receção. Verificar detalhes e arquivar com a PO.</i>	Pessoal autorizado do projeto, especialista em logística ou outra pessoa autorizada	Nota de Bens Recebidos (GRN) Requisição de Compra
8. Receber e verificar a fatura		
<i>Verificar a fatura e as condições de pagamento e comparar com a papelada associada</i>	Equipe Financeira*	Fatura do fornecedor PO / GRN do orçamento do fornecedor
9. Preparar e autorizar a autoridade de pagamento		
<p>a) Preparar o formulário da Autoridade de Pagamento e anexar todos os documentos comprovativos e a fatura original.</p> <p>b) Verificar detalhes, adicionar centros de custo e códigos de conta e depois autorizar o pagamento.</p>	<p>a) Equipe Financeira*</p> <p>b) Detentor do orçamento ou/e outra pessoa autorizada (ou como especificado nas regras de autoridade delegada)</p>	<p>formulário de Autoridade de Pagamento</p> <p>Todos os documentos de apoio</p>

<i>PROCESSO</i>	<i>PESSOAS</i>	<i>PAPELADA</i>
10 Pagar fatura do fornecedor		
<i>Pagar ao fornecedor conforme especificado pelas condições de pagamento, geralmente no prazo de 30 dias. Carimbar a fatura como «paga» e anotar a data de pagamento e detalhes no formulário da Autoridade de Pagamento.</i>	equipe Financeira*	Formulário de Autoridade de Pagamento Todos os documentos de apoio
11. Introduzir pagamento no livro-caixa		
<i>A fase final consiste em registar o pagamento nos livros contabilísticos da organização.</i>	equipe Financeira*	

*É comum separar essas funções entre os diferentes membros da equipe financeira, para reforçar o processo e minimizar as oportunidades de conluio e fraude.

4. Planejamento Financeiro

O segundo dos quatro blocos de construção, o planejamento financeiro, está no centro de uma gestão financeira eficaz, uma vez que ajuda as organizações a alcançar tanto os seus objetivos estratégicos a longo prazo como os objetivos de projeto a curto prazo.



No final deste capítulo, será capaz de:

- ✓ descrever como funciona o processo de planeamento financeiro nos programas.
- ✓ descrever diferentes formatos de orçamento.
- ✓ descrever os três principais tipos de orçamentos.
- ✓ explicar como criar um orçamento baseado em atividades através de uma ficha de trabalho de orçamento.
- ✓ explicar porque é que é importante fazer um orçamento para os custos de suporte central.
- ✓ descreva os «3 Ps da adjudicação»: processo, pessoas e papelada.

4.1 Planejamento financeiro em programas

O planejamento financeiro está no cerne de uma gestão financeira eficaz e é essencial para alcançar resultados bem sucedidos no programa. O ponto de partida é a definição clara dos objetivos do programa e dos planos de atividade.

«Se não sabe para onde está a ir, acabará certamente noutro lugar». Mark Twain

Há dois aspetos chave no planejamento financeiro para programas bem-sucedidos:

Planejamento estratégico: Uma visão a longo prazo para assegurar a continuidade financeira e a segurança de todas as operações. O seu objetivo é alcançar a missão e os objetivos de uma organização agora e no futuro. Essa é uma preocupação-chave dos gestores sênior e do Conselho de Administração e é capturada numa estratégia de financiamento e nas políticas associadas.

- **Planejamento operacional:** Uma visão a curto prazo com vista a uma implementação eficaz do programa. Isso inclui a preparação de orçamentos e previsões de programas (com base em planos de atividade específicos e mensuráveis) e é o foco para este capítulo.

Utilização de orçamentos em programas

Um orçamento descreve uma quantia de dinheiro que uma organização planeia arrecadar e gastar para um propósito definido durante um determinado período de tempo.

Um orçamento é importante em todas as fases do ciclo de gestão financeira do projeto.

- **Planejar:** Os orçamentos são utilizados para construir uma imagem precisa do custo de funcionamento de uma organização ou de um novo projeto e para ajudar a angariar fundos.
- **Organizar:** Quando gastamos dinheiro e o registramos nas contas, usamos os orçamentos e os códigos associados para organizar os custos nos nossos livros contabilísticos.
- **Monitorar:** Os orçamentos ajudam-nos a avaliar o desempenho em comparação com o plano. Ajuda a responder à pergunta «o projeto alcançou o que se propunha alcançar?».
- **Controlar:** Quando utilizados para avaliação e aprendizagem, os orçamentos ajudam-nos a monitorar a utilização de recursos financeiros e outros, assegurando que são utilizados de forma eficiente e eficaz.

Quem está envolvido no processo de orçamentação?

O processo orçamentário envolve uma série de pessoas, cada uma com um papel específico a desempenhar, incluindo a organização do processo, o fornecimento de informação e a elaboração, verificação e aprovação de orçamentos. Ver o quadro abaixo para um resumo de quem faz o que no processo de orçamentação.

Tabela 12: O processo de orçamentação: Quem faz o quê?

Papel	Atividade	Notas
<i>Conselho</i>	Discutir e aprovar o orçamento anual (para todos os programas e operações).	O orçamento representa um documento-chave da política para uma organização e estabelece limites à autoridade. Por conseguinte, deve ser aprovado pela direção, que é em última instância responsável pelos assuntos financeiros da organização.

Papel	Atividade	Notas
<i>Diretor Executivo (CEO)</i>	Supervisionar o processo de orçamentação anual.	O CEO pode escolher delegar a coordenação do processo orçamental, por exemplo, ao gestor financeiro, mas cabe ao CEO se certificar de que isso acontece e a tempo.
<i>Gestores sênior</i>	Definir orientações e pressupostos orçamentais; por exemplo, calendário, taxa de inflação, escalas salariais.	Têm de dar orientações e conselhos claros, conforme necessário, àqueles que estão a desenvolver orçamentos, para assegurar a consistência e a conclusão atempada.
<i>equipe do programa</i>	Produzir orçamentos detalhados para as suas atividades/projetos.	A equipe do programa está na melhor posição para produzir orçamentos precisos e completos para as atividades em que trabalha.
<i>equipe financeira</i>	Apoiar o processo de orçamentação; por exemplo, fornecer dados sobre atividades anteriores, aconselhar sobre preços, resumir e consolidar orçamentos.	A equipe financeira fornece apoio técnico e informações importantes para o processo orçamental, mas não lhes compete escrever orçamentos de projetos.

Além disso, os intervenientes externos também contam com o orçamento para compreender o trabalho da organização ou do projeto.

- Os **financiadores** exigem orçamentos para ver como uma organização pretende gastar as suas subvenções e para acompanhar o progresso dos programas financiados.
- Os **parceiros comunitários** utilizam orçamentos para ver como as organizações planejam gastar dinheiro em projetos comunitários.

Na medida do possível, os membros da equipe que têm a responsabilidade de utilizar os orçamentos dos projetos devem ser envolvidos na sua redação. Essa abordagem dita «de baixo para cima» é mais suscetível de produzir orçamentos precisos e bem geridos, porque não só o pessoal do programa sabe do que os seus projetos necessitam, como também sentirá uma maior apropriação dos orçamentos em cuja criação esteve envolvido.

Preparação de orçamentos: duas abordagens

Há duas abordagens principais para a criação de orçamentos: orçamentação incremental e orçamentação de base zero (incluindo baseada em atividades).

Tabela 13: Abordagem orçamentária incremental vs. orçamentação de base zero

Característica	Orçamentação incremental	Orçamentação de base zero
<i>Mais adequada para</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos onde a atividade e os níveis de recursos mudam pouco de ano para ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos novos e pontuais ou aqueles que experimentam muitas mudanças de ano para ano
<i>Como funciona</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O novo orçamento baseia-se nos números reais, ou por vezes orçamentados, do ano anterior, com um subsídio para a inflação e alterações conhecidas nos níveis de atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Começa com uma folha limpa (a «base zero») e constrói o orçamento de acordo com as atividades e objetivos planejados. • Os recursos são listados, quantificados e avaliados individualmente
<i>Vantagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente simples e rápida de criar 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos geralmente mais exatos são fáceis de justificar • Fácil de atualizar com novas informações • Favorecida por muitos financiadores
<i>Desvantagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos de transporte de erros históricos. Difícil justificar os números, uma vez que os cálculos originais podem já não estar disponíveis • Reduz a inovação, encorajando as equipes a implementar o mesmo plano e recursos ano após ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora mais tempo a compilar

Como mostra essa tabela, a abordagem de base zero é a mais adequada para orçamentos de projetos, especialmente no formato de orçamento baseado em atividades. Isso é abordado em pormenor mais adiante neste capítulo.

Orçamentação por suprimentos ou por procura?

Qualquer que seja a abordagem utilizada para estabelecer orçamentos de projetos, pode ser tentador fazer com que um orçamento de projeto se ajuste a um pote específico de dinheiro. Todavia é importante calcular os verdadeiros custos de funcionamento de um projeto (ou seja, o que o projeto exige) antes de analisar as possíveis opções de financiamento, para não ser influenciado pelo fornecimento de fundos.

A orçamentação orientada por suprimentos resulta frequentemente em orçamentos imprecisos. Os custos críticos podem ser sub ou superestimados, para que um projeto se ajuste a um pote de dinheiro específico. Essa prática pode conduzir a problemas durante a fase de implementação do projeto e pode ter um impacto negativo nas relações com os financiadores.

Um orçamento bem construído com custos claros e justificados irá melhorar os seus planos de angariação de fundos e ser bem recebido por potenciais parceiros de financiamento.

4.2 Diferentes formas e tipos de orçamentos

Como existe uma vasta gama de utilizadores e utilizações para orçamentos, não é surpreendente que estes venham em muitos formatos diferentes, com informações diferentes adaptadas às necessidades dos utilizadores. Não existe tal coisa como um orçamento «de formato único».

O quadro abaixo destaca algumas das principais diferenças de conteúdo e layout que provavelmente encontrará nos orçamentos dos programas.

Tabela 14: Diferentes conteúdos e layout de orçamento

<i>Nível de atividade</i>	Os orçamentos podem ser preparados para uma área de atividade, um projeto (várias áreas de atividade), um programa (vários projetos) ou para toda a organização. (Ver Ilustração 8).
<i>Detalhes do orçamento</i>	Alguns utilizadores exigem orçamentos muito detalhados (para mostrar como cada linha é calculada), tais como um orçamento que acompanha uma proposta de financiamento. Outros utilizadores, tais como membros do conselho ou gestores sênior, preferem ver uma versão resumida do orçamento.
<i>Layout</i>	A maioria das organizações utiliza um formato padrão para apresentar orçamentos internos, que será coerente com os códigos e descrições orçamentais no seu plano de contas (ver capítulo 3). Os financiadores têm geralmente o seu próprio modelo de orçamento, utilizando diferentes códigos de conta e descrições de orçamento, que devem ser utilizados quando se candidatam a fundos.
<i>Período de tempo</i>	Um orçamento cobre sempre um período de tempo específico relacionado com cada atividade. Os orçamentos normalmente cobrem um exercício financeiro, mas podem ser preparados ou repartidos em qualquer período de tempo: um dia, uma semana, um mês, um trimestre ou vários anos, dependendo da atividade ou projeto a que se destinam. Os orçamentos utilizados para o acompanhamento de projetos são geralmente repartidos em fases mensais ou trimestrais.
<i>Moeda</i>	Os orçamentos podem ser preparados em qualquer moeda, dependendo dos requisitos do projeto, do financiador, ou da sede. Podem incluir mais de uma moeda, tal como a moeda de origem da organização e a moeda de funcionamento do financiador.

Hierarquia orçamental

O diagrama abaixo mostra uma hierarquia orçamental para uma pequena organização. Os orçamentos dos projetos de nível inferior são resumidos (conhecidos como consolidação) no orçamento do programa, e os orçamentos dos programas são, por sua vez, consolidados num orçamento principal, a nível da organização.

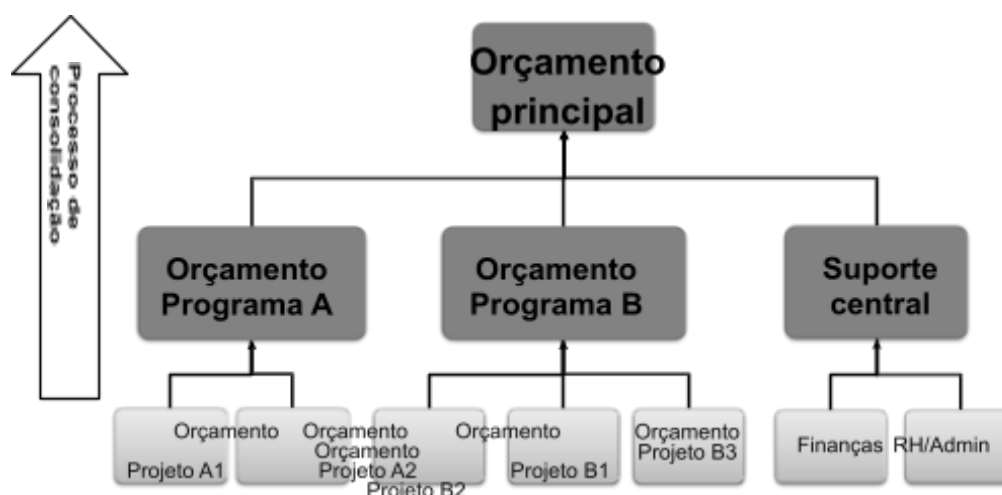


Ilustração 8: Hierarquia orçamental

Para além da gama de diferentes formatos de orçamento, existem três tipos principais de orçamento.

- O orçamento de receitas e despesas
- O orçamento de capital
- A previsão do fluxo de caixa (ou orçamento de caixa).

Orçamento de receitas e despesas

Esse é o orçamento com que estará mais familiarizado, uma vez que é amplamente utilizado na gestão de projetos. O quadro 15 resume as suas principais características.

Tabela 15: Detalhes do orçamento de receitas e despesas

<i>O que é?</i>	Um orçamento que mostra os custos estimados de funcionamento de uma atividade, projeto ou organização inteira e de onde virão os fundos para cobrir os custos durante um período de tempo especificado.
<i>Qual é a sua finalidade?</i>	Resumir a informação sobre receitas e despesas e mostrar a posição global ou o estado do orçamento (superávit, déficit ou equilíbrio), o que ajuda a angariação de fundos e o acompanhamento dos projetos.

<i>Como é compilado?</i>	Um orçamento de receitas e despesas pode ser criado utilizando uma das duas principais abordagens para a orçamentação, a orçamentação incremental ou a de base zero, mas, para projetos, recomenda-se uma de base zero.
<i>Por que é importante para o planejamento de projetos?</i>	Os orçamentos de receitas e despesas são importantes para a angariação de fundos na fase de planejamento do ciclo de vida do projeto, de modo a que haja fundos que podem ser assegurados para cumprir os seus objetivos. Durante a implementação, os orçamentos são divididos em períodos de tempo (fases) mais curtos, por exemplo, por mês ou trimestre do ano, de modo a que as metas de receitas e os limites de despesas sejam claros. Na fase de revisão, o orçamento faseado é utilizado para monitorar o desempenho do projeto até à data.

O «resultado»

Um orçamento de receitas e despesas apresentará um dos três resultados ou estados possíveis:

- **Orçamento equilibrado** - onde as receitas igualam as despesas
- **Orçamento deficitário** - onde as receitas são menos do que as despesas
- **Orçamento excedentário** - onde as receitas são mais do que as despesas.

Isso é frequentemente referido como o estado de "resultado final" do orçamento, apontando para o valor do resultado que normalmente aparece no final de um orçamento, ou seja, a diferença entre os planos de receitas e despesas.

Orçamentos só para despesas

Algumas organizações (por exemplo, ONG internacionais com programas nacionais) gerem os seus projetos utilizando um formato de orçamento só para despesas e não incluem uma seção para receitas nos seus orçamentos. Ao utilizar um orçamento apenas para despesas, o orçamento total de um projeto é baseado num montante autorizado pela sede do projeto. Esse total autorizado corresponde à seção de receitas de um orçamento de receitas e despesas.

A Tabela 16 abaixo dá uma ilustração simples de um orçamento de receitas e despesas para o Milestone Technical Training Institute (MTTI). Algumas coisas a reparar:

- O orçamento é para um período de 12 meses, para toda a organização.
- Os códigos e descrições das contas são idênticos aos utilizados no Plano de Contas do MTTI (Tabela 4). Isso facilita a comparação do orçamento com o desempenho real quando o programa está em funcionamento.
- O resultado final mostra que se trata de um orçamento excedentário, uma vez que existe um pequeno excedente das receitas planejadas em relação às despesas planejadas.
- Esse orçamento está num formato (relativamente) detalhado. Também poderia ser resumido de modo a mostrar apenas os custos subtotalizados por grupo familiar: Receita Geral e de Financiadores, Administração, Pessoal, Veículos em andamento etc.

Tabela 16: Orçamento anual de receitas e despesas do MTTI

Milestone Technical Training Institute

Orçamento anual de receitas e despesas

1 de janeiro a 31 de dezembro <ano>

Cód. conta	Descrição do orçamento		Total USD
	RECEITA		
4010	Financiador	DFID	90.000
4020		Smile Trust	90.000
4030		Vanguard Society	15.000
4110	Geral	Juros bancários	960
4120		Doações e angariação de fundos	8.000
4130		Vendas	24.800
4140		Valores de formação	42.500
		RECEITA TOTAL	271.260
	DESPESA		
5010	Admin	Auditoria e contabilidade	4.500
5020		Taxas bancárias	600
5030		Reuniões do conselho	1.200
5040		Papelaria	7.500
5050		Publicidade	1.500
5060		Aluguer de escritório e serviços públicos	9.000
5070		Reparações e renovações	1.500
5080		Comunicações	6.300
6010		Pessoal	Formação da equipe
6020	Recrutamento		250
6030	Salários e benefícios		83.500
6040	Viagens e estadia		5.522
7010	Veículo em Andamento	Combustível	4.690
7020		Seguro de veículo/imposto	7.670
7030		Manutenção do veículo	18.240
7510	Investimentos no projeto	Honorários de consultores	8.100
7520		Refeições e estadia	8.980
7530		Materiais de formação	92.200
		DESPESA TOTAL	265.752
		SUPERAVIT/(DÉFICIT)	5.508

Orçamento de capital

O orçamento de capital é semelhante em formato e complementa o orçamento de receitas e despesas, mas como o seu nome sugere, é apenas utilizado para projetos de capital. O termo capital refere-se a artigos de equipamento ou a investimentos que serão utilizados durante vários anos, como:

- Construção de edifícios e infraestruturas
- Grandes obras de renovação
- Veículos
- Mobiliário e equipamento de escritório
- Equipamento informático
- equipamento médico
- Água e equipamento sanitário.

Tabela 17: Detalhes do orçamento de capital

<i>O que é?</i>	Um orçamento que enumera despesas únicas para itens caros, tais como equipamento e obras de construção, que serão utilizados ao longo de vários anos e fazem parte dos ativos fixos da organização.
<i>Qual é a sua finalidade?</i>	Enumerar separadamente, e ser capaz de controlar, os principais investimentos e custos pontuais envolvidos nos projetos de capital.
<i>Como é compilado?</i>	Como o orçamento de capital inclui despesas extraordinárias, só é possível utilizar a abordagem de orçamentação de base zero para o criar. Uma linha de contingência para variações imprevisíveis do orçamento pode ser incluída, tais como flutuações cambiais que afetarão o preço do equipamento importado. É também importante refletir quaisquer custos relacionados no orçamento de receitas e despesas, tais como custos de funcionamento de veículos e custos de seguro e armazenamento de equipamento valioso.
<i>Por que é importante para o planeamento de projetos?</i>	Os projetos de capital representam um risco mais elevado para uma organização devido às somas significativas de dinheiro e ativos valiosos envolvidos, pelo que é importante listá-los e monitorá-los separadamente.

Nota: Muitas vezes, no nosso sector, os projetos necessitam apenas de alguns artigos de equipamento. Consequentemente, nessas situações, não é necessário criar um orçamento de capital separado. Em vez disso, esses itens devem ser incluídos numa seção separada no final do orçamento de receitas e despesas. Contudo, quando os projetos incluem aquisições significativas de equipamento ou quando uma organização planeia investir na substituição dos seus ativos, existe a opção de desenvolver um orçamento de capital separado para esse fim.

A previsão do fluxo de caixa

Enquanto o orçamento de receitas e despesas mostra se um projeto tem receitas suficientes para cobrir os seus custos previstos durante um ano inteiro, a previsão do fluxo de caixa (ou orçamento de caixa) ajuda a identificar os momentos durante o ano em que os níveis de caixa se podem tornar críticos.

Tabela 18: Detalhes da previsão do fluxo de caixa

<i>O que é?</i>	Uma ferramenta de planejamento financeiro que mostra o fluxo previsto de dinheiro dentro e fora de um projeto ou organização em cada mês e mostra períodos de escassez ou excedente de dinheiro.
<i>Qual é a sua finalidade?</i>	Prever quaisquer meses em que possa não haver dinheiro suficiente disponível para pagar as atividades planejadas, de modo a que possam ser tomadas medidas corretivas.
<i>Como é compilado?</i>	O processo utiliza o orçamento de receitas e despesas (e o orçamento de capital, quando utilizado), planos de atividades do projeto e calendários de receitas antecipadas para prever quando as transações de entrada e saída de dinheiro ocorrerão, mês a mês.
<i>Por que é importante para o planejamento de projetos?</i>	As equipes de projeto precisam de estar confiantes de que têm dinheiro suficiente para comprar bens e serviços, quando necessários para implementar atividades. Isso é especialmente relevante quando os financiadores optam por pagar as subvenções em atraso e exigem que uma organização pré-financie as atividades do projeto (ou seja, pague antecipadamente as atividades do projeto e seja reembolsada posteriormente).

Um exemplo de previsão de fluxo de caixa é ilustrado na Tabela 19. Estas são coisas a ter em conta na tabela:

- Cobre o mesmo período de 12 meses que o orçamento de receitas e despesas.
- Todas as receitas previstas em numerário são registadas até à data em que devem ser recebidas no banco (ou conta de numerário, quando não há bancos). Os contratos dos financiadores incluem geralmente um calendário de prestações. Outras fontes de receita podem necessitar de fazer um melhor palpite.
- Todos os pagamentos antecipados em numerário registados até à data em que se prevê a sua saída do banco (ou conta de numerário). Alguns pagamentos são regulares, tais como salários, enquanto outros são irregulares (por exemplo, custos de formação), refletindo a influência dos planos de atividade.
- A tabela inclui uma estimativa de dinheiro disponível no banco no início do ano (ver Linha D para janeiro). O total de dinheiro disponível no final do mês (Linha E) torna-se automaticamente o dinheiro disponível no início do mês seguinte (Linha D).
Essa previsão do fluxo de caixa prevê um défice de caixa para seis meses do ano,

incluindo fevereiro e março. Sabemos devido aos números negativos (entre parênteses) no resultado. Pode identificar que outros meses têm problemas de dinheiro?

- O mês 12 mostra que existe financiamento global suficiente para executar o projeto durante o ano, mas o dinheiro não chega ao banco quando é necessário para cumprir os planos do projeto.

Tabela 19: Previsão do fluxo de caixa do MTTI

Resumo da previsão de fluxo de caixa do MTTI

1 de janeiro a 31 de dezembro <Ano>

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Dinheiro recebido												
Doação DFID	18.000	0	0	24.000	0	0	24.000	0	0	24.000	0	0
Doação Smile Trust	0	0	22.500	0	0	22.500	0	0	22.500	0	0	22.500
Doação Vanguard Society	0	0	7.500	0	0	0	7.500	0	0	0	0	0
Juros bancários	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Doações	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000
Receitas de vendas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.800	2.000	2.000	2.500	3.000
Valores de formação	3.500	7.000	0	7.000	3.500	0	0	7.000	3.500	0	7.500	3.500
A. Total de dinheiro recebido	23.580	9.080	34.080	33.080	5.580	26.580	33.080	8.880	30.080	26.080	10.080	31.080
Pagamento em dinheiro												
Administração	2.000	2.000	5.000	2.000	2.000	7.100	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Pessoal	7.480	8.072	8.722	7.222	7.222	8.722	7.222	7.222	8.722	7.222	7.222	8.722
Veículo em andamento	9.590	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910	1.910
Investimentos no projeto	12.520	12.520	6.000	12.520	9.160	6.000	12.520	1000	6.000	12.520	12.520	6.000
B. Total pago em dinheiro	31.590	24.502	21.632	23.652	20.292	23.732	23.652	12.132	18.632	23.652	23.652	18.632
C. Fluxo de caixa líquido [A - B]	(8.010)	(15.422)	12.448	9.428	(14.712)	2.848	9.428	(3.252)	11.448	2.428	(13.572)	12.448
D. Dinheiro disponível no início do mês	8.095	85	(15.337)	(2.889)	6.539	(8.173)	(5.325)	4.103	851	12.299	14.727	1.155
E. Dinheiro disponível no final do mês [C + D]	85	(15.337)	(2.889)	6.539	(8.173)	(5.325)	4.103	851	12.299	14.727	1.155	13.603

Gestão do fluxo de caixa

Em situações em que a previsão do fluxo de caixa antecipa períodos de escassez de dinheiro, as equipes de projeto e finanças precisam de trabalhar em conjunto para encontrar uma solução, como:

- negociar com os financiadores para receber as doações antecipadamente ou de forma faseada, para corresponder ao plano de atividades,
- negociar com os fornecedores para atrasar o pagamento das faturas,
- reagendar algumas atividades, e/ou
- negociar com o banco um mecanismo de empréstimo temporário.

No entanto, poderia haver consequências negativas de algumas dessas ações:

- o atraso no pagamento pode afetar a sua relação com os fornecedores,
- atrasar as atividades pode afetar negativamente o projeto e as relações com as partes interessadas, e/ou
- pedir dinheiro emprestado ao banco irá atrair encargos bancários.

Dicas para preparar uma previsão de fluxo de caixa para um projeto

1. Será necessário um plano de atividades, calendarização do projeto, calendários de receita, orçamento de receitas e despesas e orçamento de capital (se utilizado) para o ano.
2. Criar uma tabela de previsão do fluxo de caixa (uma folha de cálculo informática facilitará essa tarefa) com as rubricas orçamentais listadas à esquerda e os meses do ano ao longo do topo.
3. Com base na tabela de receitas, traçar cada recibo de caixa previsto na tabela de fluxo de caixa. Tenha em consideração os cronogramas de pagamento nos contratos do Financiador, por exemplo: 50% da doação a pagar no 1º mês; 20% no 6º mês e no 9º mês; e 10% após a receção do relatório final, no mês 12.
4. Com base no plano de atividades, delinheie cada pagamento na tabela de fluxo de caixa de acordo com quanto dinheiro sairá do banco. Para despesas imprevisíveis (por exemplo, reparações de equipamento), estimar a média mensal ou trimestral. Ter em conta os termos de pagamento, por exemplo: o aluguer do escritório é pago trimestralmente com antecedência, pelo que o aluguer de abril a junho seria pago a 1 de abril.
5. Não inclua transações não monetárias (como doações em espécie e depreciação) na previsão de fluxo de caixa. Isso se deve ao fato de se tratarem de transações apenas em papel; não há movimento real de numerário ou impacto nos saldos de numerário.
6. Inclua qualquer saldo de caixa disponível no início do mês 1. Para novos projetos, isso provavelmente será zero.
7. Calcular o movimento de caixa ou fluxo de caixa líquido (recibos totais menos pagamentos totais) para cada mês e depois adicionar qualquer dinheiro disponível no início do mês. O resultado é o dinheiro previsto disponível no final do mês. Um valor positivo significa que sobra dinheiro após o pagamento da atividade planejada. Um valor negativo significa que há um déficit de caixa previsto, ou seja, não há dinheiro suficiente disponível naquele mês para pagar a atividade planejada.
8. Quando a sua previsão estiver completa, será capaz de detectar quaisquer meses problemáticos. Isso sinaliza a necessidade de um plano de ação para evitar essas faltas de dinheiro.
9. Quando for provável que os níveis de caixa se tornem críticos, é importante atualizar a previsão de fluxo de caixa todos os meses com as informações mais recentes.

4.3 Orçamento baseado em atividades

O orçamento baseado em atividades é uma forma de orçamentação de base zero que é amplamente utilizada no setor de desenvolvimento e humanitário. É ideal para criar orçamentos de projetos precisos e completos. A técnica lista, quantifica e estima sistematicamente todos os recursos (isto é, pessoas, materiais e equipamento) que são necessários para executar as atividades descritas num plano de projeto.

Os recursos, quantidades e cálculos são capturados numa tabela detalhada chamada folha de cálculo orçamental (ver capítulo 4.4), normalmente armazenada como uma folha de cálculo informática. A ficha de trabalho orçamental é então utilizada para resumir o orçamento do projeto para utilização em qualquer formato necessário, ou seja, para uso interno ou para orçamentos exigidos pelos financiadores.

Documentação e informação úteis

É importante estar bem organizado e ter tudo pronto antes de se iniciar o processo de orçamento baseado em atividades, incluindo:

- Planos de projeto claros e mensuráveis: os principais documentos incluem a proposta de projeto, o quadro de registo e o plano de atividades calendarizado (tal como um diagrama de Gantt)
- Políticas e orientações orçamentais, tais como salários e benefícios do pessoal, contribuição para os custos indiretos e taxas de inflação
- Lista de peças para recursos normalmente utilizados
- Fichas de trabalho e modelos de orçamento
- Plano de contas mais recente
- Calendário para apresentação de orçamentos para aprovação.

As 8 fases de orçamento baseado em atividades

1. Identificar os OBJETIVO(S) do projeto
2. Listar as ATIVIDADES
3. Identificar e quantificar os RECURSOS
4. Pesquisar o CUSTO dos recursos
5. Identificar a RECEITA conhecida
6. Compilar a FICHA DE TRABALHO ORÇAMENTAL
7. Rever os RESULTADOS
8. RESUMIR o orçamento

Ilustração 9: Oito passos na criação de um orçamento baseado em atividades

Tabela 20: Os oito passos envolvidos na criação de um orçamento baseado em atividades

PASSO	O que envolve
1. <i>Identificar os objetivo(s) do projeto</i>	Os objetivos do projeto são definidos nos documentos de concepção do projeto. É habitual criar um orçamento baseado em atividades para cada objetivo, mas por vezes um orçamento precisa de cobrir mais do que um objetivo.
2. <i>Listar as atividades</i>	As atividades do projeto (para cada objetivo separado) também serão encontradas nos documentos de concepção do projeto e deverão ter indicadores claros e quantificáveis.
3. <i>Identificar e quantificar os recursos</i>	<p>Este é provavelmente o passo mais importante na criação do seu orçamento baseado em atividades. Cada atividade de projeto terá de ser desdobrada, com todas as tarefas e os produtos a entregar listados, para que se possa identificar os recursos necessários para a sua execução. Os documentos de concepção do projeto ajudarão nesse sentido, mas é uma boa ideia se imaginar a executar cada uma das várias atividades para compreender que recursos serão necessários.</p> <p>Tenha conhecimento de quaisquer recursos ocultos do projeto, tais como veículos compartilhados ou pessoal do projeto. Uma parte de qualquer recurso partilhado deve ser atribuída ao projeto com base numa estimativa de utilização. Por exemplo, para um veículo partilhado, incluir uma estimativa dos quilómetros necessários para um projeto; ou para um gestor de programa partilhado, uma estimativa do tempo gasto a apoiar o projeto.</p> <p>É útil enumerar todos os recursos e quantidades necessárias para cada atividade num documento ou página separada da folha de cálculo. Chamamos a isso a ficha de atividade ou de repartição do projeto (ver Tabela 21 abaixo).</p> <p>Anote a data ou mês em que os recursos serão utilizados, pois essa informação é necessária para criar orçamentos e previsões faseados.</p>
4. <i>Pesquisar o custo dos recursos</i>	<p>Utilizando a sua folha de repartição do projeto, descubra quanto custará cada recurso no momento em que o projeto será implementado. Sempre que possível, obtenha um preço unitário ou custo-base para um item.</p> <p>A sua equipe financeira pode fornecer uma lista de preços para itens que são comprados regularmente ou onde existem montantes estabelecidos para orçamentos, tais como subsídios do pessoal ou honorários de consultoria.</p> <p>Não se sinta tentado a adivinhar o preço! Embora os orçamentos sejam uma melhor estimativa dos custos, devem basear-se em provas fiáveis e não em montantes inventados. Se os preços unitários estiverem errados, irá sobrestimar ou subestimar os custos, comprometendo a integridade do seu orçamento.</p>
5. <i>Identificar a receita conhecida</i>	Fazer uma lista de quaisquer fontes de receita conhecidas que serão utilizadas para apoiar o projeto. Por exemplo, contribuições antecipadas para os custos por parte dos utilizadores dos serviços e das comunidades. Não incluir receitas que ainda não foram negociadas.

PASSO	O que envolve
6. <i>Compilar a ficha de trabalho orçamental</i>	Está agora pronto para preencher a ficha de trabalho do orçamento. Cada atividade será descrita numa seção separada, incluindo os seus recursos, quantidades e custos unitários necessários. A cada item orçamental é atribuído um código orçamental do plano de contas e, quando relevante, um código orçamental do financiador.
7. <i>Rever os resultados</i>	Reveja o orçamento final do projeto para verificar se está realista e completo. Se possível, arranje outra pessoa (um colega de orçamento) para o verificar. As perguntas a fazer incluem: <ul style="list-style-type: none"> ● As quantidades e os custos unitários são razoáveis? ● Os custos são justificados e apoiados por notas orçamentais claras? ● Foram deixados de fora recursos importantes? ● Os cálculos estão corretos? Os totais fecham?
8. <i>Resumir o orçamento</i>	Quando a ficha de orçamento estiver pronta, resumirá os dados em qualquer formato necessário para uso interno ou externo, tal como num formato de orçamento faseado ou resumido para a implementação do projeto, ou num formato de orçamento utilizado pelo financiador para angariação de fundos.

A folha de descrição do projeto

O exemplo de folha de descrição do projeto (Tabela 21) ilustra o passo importante para desdobrar o objetivo do projeto em atividades e tarefas. Quando concluída, a folha de descrição do projeto contém toda a informação necessária para começar a elaborar o orçamento baseado em atividades, utilizando uma ficha de trabalho orçamental (ver seção 4.4).

O Milestone Technical Training Institute gere um projeto que visa equipar os jovens com competências metalúrgicas para melhorar as oportunidades de emprego. Até agora, identificou duas atividades:

- A Recrutar e treinar um formador em metalurgia e
- B Ministras quatro oficinas de trabalho em metalurgia em locais regionais, acomodando 18 estagiários em cada sessão.

O exemplo de folha de descrição do projeto mostra a repartição detalhada da Atividade A, que contém três tarefas (anunciar o novo posto, nomear o formador e organizar a sua entrada).

Além de definir os recursos e as quantidades necessárias para cada atividade (na terceira coluna), o quadro também inclui o mês em que serão necessários (prazo). Essa informação é então utilizada para a previsão do fluxo de caixa e para a criação de um orçamento faseado.

Tabela 21: Folha de descrição do projeto do MTTI, versão parcialmente concluída

Ficha de descrição do projeto

Título do projeto: Depto. de Metalurgia do MTTI – Projeto de treinamento em competências rurais

Ref.	Nível do objetivo:	Descrição do objetivo, atividade ou tarefa	Recursos e quantidades necessárias	Calendário
	Objetivo:	<i>Dotar os desempregados rurais de competências metalúrgicas para melhorar as oportunidades de emprego</i>		
A	Atividade:	Recrutar e treinar um formador em metalurgia		
1	TAREFA	Anunciar o novo posto	Anúncio de emprego em jornal nacional - 1 anúncio durante 2 semanas	Completar antes do Mês 1
2	TAREFA	Nomear o formador	Salário de formador de metalúrgicos, 12 meses, a tempo inteiro	Mês 1 a 12
			Impostos do empregador, 12% do salário bruto	Mês 1 a 12
			Prémio do seguro médico, 20% do salário bruto	Mês 1
3	TAREFA	Proporcionar entrada e formação técnica a novos formadores	Curso de formação técnica (5 dias)	Mês 2
			Refeições/alojamento (5 dias)	Mês 2
			Viagens para/de formação - 2 viagens de autocarro	Mês 2
			Ajudas de custo diárias (5 dias)	Mês 2
B	Atividade:	Ministrar 4 oficinas de trabalho em locais regionais, para 18 estagiários cada		

4.4 Uso da ficha de trabalho de orçamento no orçamento baseado em atividades

Uma ficha de trabalho orçamental é uma tabela com itens e colunas ou linhas predefinidas para cada item do orçamento. É normalmente configurada numa folha de cálculo do computador (como o Excel) com fórmulas para calcular automaticamente cada linha e total de colunas. Cada área de atividade do projeto tem a sua própria seção na ficha de trabalho, com uma lista de todos os recursos necessários e em que quantidades, para calcular o custo de cada item necessário. Isso torna possível ver quanto custaria executar cada área de atividade.

O quadro abaixo é um extrato de uma ficha de trabalho orçamental para o Projeto de Treinamento em Competências Rurais do MTTI. Familiarize-se com a disposição e o conteúdo da ficha de trabalho do orçamento (Tabela 22) e depois consulte a tabela abaixo da ficha de trabalho para uma explicação de cada coluna e do seu funcionamento.

Tabela 22: Ficha de trabalho de orçamento do MTTI (parcialmente preenchida)

FICHA DE TRABALHO DE ORÇAMENTO: Projeto de Treinamento em Competências Rurais

						Moeda:	USD		
Ref. linha	Descrição	Tipo unitário	N.º unidades	N.º vezes	Custo unitário	Total	Notas	Cód. conta	
A	Recrutar e treinar um formador em metalurgia					29.313			
A1	Anúncio de emprego em jornal	Entrada	1	2	250	250	1 entrada de anúncio durante 2 semanas	6020	
A2	Salário de formador de metalúrgicos	Mês	12	1	1.775	21.300	1 x posto a tempo inteiro	6030	
A3	Impostos do empregador	Mês	12	1	213	2.556	Aprox. 12% do salário	6030	
A4	Seguro médico	Ano	1	1	4.260	4.260	20% do salário bruto	6030	
A5	Taxa do curso de formação técnica	Pessoa	1	1	850	850	5 dias, inclui alimentos/alojamento	6010	
A6	Ajudas de custo diárias (5 dias)	Dia	5	1	15	75	Outras despesas durante a formação	6040	
A7	Viagem para/do centro de formação	Viagem	2	1	11	22	Táxi necessário para transportar materiais	6040	
B	Ministrar 4 oficinas de trabalho em metalurgia (5 dias de duração) em locais regionais, para 18 estagiários cada					47.140			
B1	Combustível para veículo para formação móvel	Km	500	4	0.50	1.000	Estimativa por experiência anterior	7010	
B2	Seguro para veículo	Montante Único	1	1	3.580	3.580	50% partilhados com o Departamento de Construção	7020	
B3	Manutenção / reparações do veículo	Trimestre	4	1	1.800	7.200	50% partilhados com o Departamento de Construção	7030	
B4	Publicidade na rádio comunitária	Faixa	5	6	40	1.200	5 faixas por semana durante 6 semanas	5050	
B5	Honorários de tutor convidado	Dia	5	4	180	3.600	Um tutor por dia, por oficina	7510	
B6	Almoço e refrescos	Pessoa	20	4	12	960	18 estagiários + 2 formadores/oficina	7520	
B7	Materiais de oficina/materiais brutos	Montante Único	1	4	3.000	12.000	Segundo o orçamento do fornecedor	7530	
B8	Roupa de proteção	Pessoa	20	4	130	10.400	18 estagiários + 2 suplentes de contingência	7530	
B9	Conjunto de ferramentas para estagiários	Conjunto	18	4	100	7.200	Segundo o orçamento do fornecedor	7530	
C	Fornecer apoio individual pós-formação a 40 estagiários					10.750			

Período do projeto: 1 de janeiro a 31 de dezembro <ano>

Secções de coluna:	Explicação
<i>Referência de linha</i>	<p>A referência de linha é utilizada para se referir a itens no orçamento. Não se trata de um código de orçamento. É habitual mostrar cada atividade numa seção separada e numerar as seções de uma forma lógica. No nosso exemplo de orçamento, as duas atividades apresentadas são assinaladas por uma letra (A, B) e depois os recursos dentro de cada atividade são numerados sequencialmente, por exemplo, A1, A2, A3 e assim por diante. Pode-se utilizar qualquer sistema de numeração, desde que seja lógico, consistente e claro.</p>
<i>Descrição</i>	<p>Esta coluna fornece uma breve descrição de cada atividade incluída no orçamento e dos recursos necessários para completá-la. A descrição do item de recurso deve ser específica e concisa.</p> <p>Os recursos identificados na etapa 3 do processo de orçamentação baseada em atividades estão listados na folha de repartição do projeto (Tabela 21). É importante decompor os recursos ao detalhe central na ficha de trabalho do orçamento, uma vez que isso facilita a estimativa precisa dos custos. Por exemplo, os custos de pessoal no orçamento do exemplo são divididos em salários, impostos do empregador e despesas médicas.</p>

Secções de coluna:	Explicação
<i>Tipo unitário</i>	<p>Esta é a base para o cálculo do custo dos itens listados no orçamento. Como guia geral, ao escolher um tipo de unidade, ajuda pensar em como um fornecedor ou vendedor lhe cobraria pelo item ou com que frequência pagaria pelo item. Por exemplo, um taxista poderia cobrar por cada viagem ou pela distância percorrida, pelo que o tipo de unidade seria viagem ou milhas/quilômetros. Da mesma forma, se o pessoal for pago mensalmente ou semanalmente, o tipo de unidade para os salários do pessoal seria mês ou semana.</p> <p>No exemplo do orçamento, os tipos de unidades variam de acordo com o item que está a ser orçamentado. Na linha A1, o anúncio de emprego é cobrado pela entrada do anúncio, enquanto na linha B6, o almoço e os refrescos são cobrados por pessoa. Ver abaixo para mais detalhes sobre a utilização de soma total e tipos de unidades compostas.</p>
<i>Tipo unitário</i>	<p>Esta é a base para o cálculo do custo dos itens listados no orçamento. Como guia geral, ao escolher um tipo de unidade, ajuda pensar em como um fornecedor ou vendedor lhe cobraria pelo item ou com que frequência pagaria pelo item. Por exemplo, um taxista poderia cobrar por cada viagem ou pela distância percorrida, pelo que o tipo de unidade seria viagem ou milhas/quilômetros. Da mesma forma, se o pessoal for pago mensalmente ou semanalmente, o tipo de unidade para os salários do pessoal seria mês ou semana.</p> <p>No exemplo do orçamento, os tipos de unidades variam de acordo com o item que está a ser orçamentado. Na linha A1, o anúncio de emprego é cobrado pela entrada do anúncio, enquanto na linha B6, o almoço e os refrescos são cobrados por pessoa. Veja abaixo para mais detalhes sobre a utilização de soma total e tipos de unidades compostas.</p>
<i>N.º de unidades</i>	<p>Esta é a primeira de duas colunas centradas na quantidade e se refere diretamente ao tipo de unidade, ou seja, quantos dos itens descritos na coluna do tipo de unidade são necessários para uma atividade.</p> <p>Assim, no nosso exemplo, na linha B9, o tipo de unidade é «Conjunto», pelo que introduzimos o número de conjuntos de que necessitamos. O número de unidades (conjuntos) é de 18, uma para cada estagiário. (O tipo de unidade também poderia ter sido estagiário, mas é mais correto como definido, porque foi assim que o fornecedor forneceu o orçamento).</p>
<i>N.º de vezes (ou frequência)</i>	<p>A segunda das duas colunas que se concentra nos registros de quantidade regista o número de vezes que o recurso descrito terá de ser utilizado. Também é por vezes chamada a coluna de frequência.</p> <p>Capta a frequência com que planeia executar a atividade a que se refere. Assim, no exemplo da linha B9, o plano é realizar as oficinas quatro vezes, portanto, precisamos de comprar os 18 conjuntos de ferramentas em quatro ocasiões.</p>
<i>Custo unitário</i>	<p>Este é o preço de uma unidade do tipo de unidade. É importante introduzir um custo que seja o mais preciso possível, incluindo um montante para a inflação, em vez de um palpite aleatório.</p>

Secções de coluna:	Explicação
	Se perceber isso mal, irá distorcer o seu orçamento. No nosso orçamento de exemplo, na linha B9 podemos ver que o custo de um conjunto de ferramentas é de US\$100. Esse valor foi baseado num orçamento do fornecedor.
<i>Total</i>	O total para cada item orçamental é calculado multiplicando as duas colunas de quantidade e a coluna de preço unitário: $\text{N.º de unidades} \times \text{N.º de vezes} \times \text{Custo unitário} = \text{Total}$ Todos os custos de uma atividade podem então ser somados para um subtotal. Por exemplo, a linha B mostra que a atividade de oficina custará US\$47.140.
<i>Notas</i>	A coluna de notas é útil para adicionar detalhes extra para ajudar o leitor a compreender o orçamento, por exemplo, explicar como as quantidades foram utilizadas ou calculadas, tal como nas linhas B2/B3, que explica que esses custos são partilhados com outro projeto. A coluna de notas também pode ser utilizada para incluir os pressupostos que sustentam as estimativas de um item de linha.
<i>Código de conta</i>	Haverá pelo menos uma, às vezes mais, colunas de códigos de conta. Esses códigos são utilizados para resumir o orçamento para diferentes modelos de orçamento, por exemplo: orçamentos resumidos internos ou modelos de orçamento de financiadores. O nosso exemplo acima utiliza os códigos do plano de contas interno do MTTI.

Mais sobre os tipos de unidades

Os tipos de unidades são fundamentais para a compreensão e a conclusão bem sucedida da ficha de trabalho do orçamento. Se acertar nisso, as colunas de dados são muito mais fáceis de completar.

Montante único: O montante único é um tipo de unidade especial utilizado para incluir um montante único ou estimativa geral, muitas vezes para múltiplos artigos ou serviços, que são detalhados numa cotação de fornecedor ou num horário separado. No orçamento do exemplo, utilizamos um montante fixo na linha B7 para os fornecimentos da oficina, uma vez que cobre uma gama de diferentes materiais. É importante poder justificar montantes fixos, se solicitado. Deve também consultar os regulamentos do seu financiador para garantir que os tipos de unidades de montante fixo são permitidos, uma vez que alguns financiadores pedem que esse tipo de unidade não seja utilizado.

Tipos de unidades compostas: Se estiver a escrever um orçamento para um grande projeto com várias atividades, poderá ter de utilizar um tipo de unidade mais sofisticado que combina duas unidades diferentes. Estas são conhecidas como tipos de unidades compostas.

Aqui estão alguns exemplos de como são utilizados.

- Três consultores estão contratados para realizar um evento de formação de 5 dias, 10 vezes. Tipo de unidade composta: consultor/dia. N.º de unidades: 15 (isto é: 3 consultores x 5 dias), n.º de vezes: 10, custo unitário: 1 dia de tempo de consultor.

- 1000 pacotes de saneamento são distribuídos durante 6 meses a 60 aldeias. Tipo de unidade composta: pacote/mês. N.º de unidades: 6000 (ou seja, 1000 pacotes x 6 meses), n.º de vezes: 60, custo unitário: 1 pacote.

É útil usar a coluna de Notas para adicionar mais detalhes para esclarecer como é calculado o número na coluna N.º de unidades. O quadro abaixo ilustra como os tipos de unidades compostas são utilizados, e as respectivas quantidades são introduzidas numa ficha de trabalho orçamental (os custos não estão incluídos no exemplo).

Tabela 23: Cálculo de tipos de unidades compostas

Item	Tipo unitário	N.º unidades	N.º vezes	Notas
1. Honorários de consultores para seminários	Pessoa/ dia	15	10	3 consultores para cada oficina de trabalho de 5 dias, entregues 10 vezes
2. Pacotes de saneamento para aldeias	Pacote / mês	6000	60	1000 pacotes entregues durante 6 meses em 60 aldeias

Orçamento para doações em espécie

As doações em espécie (ou presentes em espécie) são recursos doados a um projeto como materiais e equipamento em vez de fundos, por exemplo, veículos ou arroz para distribuição aos beneficiários. Ao orçamentar um projeto utilizando o orçamento baseado em atividades, incluirá automaticamente todos os recursos necessários para executar o seu projeto. Se souber que alguns desses recursos serão doados em espécie uma vez iniciado o projeto, poderá então incluir o valor do item como receita conhecida.

Só deve incluir donativos em espécie no seu orçamento se o item for essencial para o sucesso do projeto (ou seja, teria de o comprar de qualquer forma), e é algo em que pode colocar um valor tangível. As contribuições comunitárias sob a forma de mão-de-obra doada e alguns materiais doados não essenciais podem ficar fora dessa regra.

Orçamento para contingências

Por vezes precisamos de incluir um montante extra num orçamento para as chamadas contingências. Estes são geralmente utilizados para despesas imprevistas ou para artigos que pensamos necessitar, por isso é sensato acrescentar um montante só por precaução. No entanto, antes de incluir contingências num orçamento, verificar os regulamentos dos financiadores permite que as contingências sejam incluídas nas suas orientações orçamentais.

Um exemplo disso está incluído na ficha de exemplo do orçamento acima (Tabela 22). Ver linha B8 onde foram incluídos dois artigos extra de vestuário de proteção.

Dicas para incluir contingências nos seus orçamentos



BOAS PRÁTICAS

Inclua uma linha de contingência específica (e explicada) para as linhas orçamentárias específicas que precisam de uma reserva por precaução. O valor real que estima para a contingência deve ter uma base lógica no cálculo, para que possa justificar a sua inclusão no orçamento.

Por exemplo, com base na sua experiência de rotação de pessoal, pode decidir incluir uma linha para recrutamento de pessoal, mesmo que não tenha vagas de momento.

Quando se cria um orçamento de capital, muitas vezes é necessário adicionar uma percentagem a um grupo familiar de custos como contingência geral, por exemplo, 20% para equipamentos importados como contingência contra flutuações da taxa de câmbio e impostos extras de importação.



MÁS PRÁTICAS

Evite a prática de adicionar uma percentagem para contingências nos resultados do orçamento geral. Isso é difícil de justificar, pois nem todas as linhas do seu orçamento realmente precisam de uma contingência. Também é difícil de monitorar, porque não é possível atribuir contingências nos resultados a um código de conta.

Qual a moeda a utilizar?

A moeda que escolhe para orçamentação depende de vários fatores, em particular de onde provêm as suas principais fontes de receita e a estabilidade da sua economia doméstica.

Eis três cenários possíveis a considerar (na realidade, a situação é muitas vezes mais complexa):

CENÁRIO:	CONSELHO:
A A maior parte da sua receita provém de financiadores externos, e opera num país que sofre uma rápida inflação e/ou erosão do valor da moeda local, devido às flutuações da taxa de câmbio.	Preparar orçamentos numa moeda internacional «forte», como o dólar americano, e fazer com que os fundos sejam depositados numa conta bancária em dólares americanos. Isto dá-lhe alguma proteção contra o impacto da inflação e das perdas cambiais.
B A maior parte das suas receitas provém de um ou dois financiadores que pagam doações na sua moeda de origem.	Utilize a moeda do financiador ao criar orçamentos de programas para doadores específicos na fase de proposta, depois converta os orçamentos de volta à sua moeda de origem* para fins de controle interno do orçamento. Isso permite consolidar os orçamentos financiados pelos doadores com outros orçamentos internos e isolar as variações causadas pelas flutuações das taxas de câmbio em vez de por outras causas programáticas.

CENÁRIO:	CONSELHO:
C C. A maior parte das suas receitas provém de fontes dentro do seu país de operação	Prepare todos os orçamentos na sua moeda de origem (construindo uma provisão para a inflação) e inclua uma contingência para flutuações cambiais sobre bens e serviços importados de alto valor.

*Ao decidir qual a taxa de câmbio a utilizar para converter os custos locais para a moeda de base escolhida, deverá fazer um juízo razoável com base na informação disponível. Alguns financiadores dirão qual a taxa a utilizar, outros são mais flexíveis, caso em que deve selecionar uma taxa que pareça razoável para o período que o orçamento cobre. Anote sempre a taxa de câmbio e a data efetiva no orçamento.

Como pode haver um desfasamento temporal significativo entre a apresentação inicial de uma proposta a um financiador e o início de um projeto, antes de assinar um contrato de subvenção, reveja os pressupostos da taxa de câmbio no orçamento e renegocie a taxa com o financiador, se esta for significativamente diferente.

Inflação de preços

Quando escrevemos um orçamento para um projeto que vai começar dentro de alguns meses ou de um ano, é importante incluir um preço unitário que inclua uma provisão para a inflação dos preços. Se não o fizer, não terá dinheiro suficiente no seu orçamento para cobrir os custos reais quando o projeto for implementado.

Por exemplo, está a preparar um orçamento para uma conferência no próximo ano. O custo de alojamento no local da conferência é atualmente de US\$100 por pessoa. A taxa de inflação anual é de 20%. Deve, portanto, incluir US\$120 por pessoa para alojamento no orçamento da conferência para cobrir o provável aumento de preços devido à inflação. Se incluisse o preço de hoje de US\$100 por pessoa, ficaria sem US\$20 por cada pessoa que participasse na conferência e não teria dinheiro suficiente no seu orçamento para a atividade.

Por vezes, os preços aumentam a ritmos diferentes devido a outras razões económicas ou políticas. Por exemplo, o governo anuncia um novo imposto de 10% sobre as vendas de combustíveis, pelo que o preço unitário no orçamento deve ter em conta tanto a taxa de inflação geral como o imposto de 10% extra sobre as vendas.

Pressupostos do orçamento

Para além das notas linha a linha na ficha de trabalho do orçamento, é uma boa ideia manter também uma nota separada das principais hipóteses orçamentais, tais como a taxa de inflação, as taxas salariais e de benefícios e os custos unitários padrão.

4.5 Orçamento para custos indiretos do projeto

Na orçamentação de projetos, precisamos de considerar tanto os custos diretos como os indiretos dos projetos. É importante incluir uma contribuição para os custos indiretos nos orçamentos dos projetos, porque:

- os projetos não podem funcionar sem serviços de suporte central,
- precisamos de calcular o custo real e total das atividades do projeto, e
- os custos de suporte central devem ser financiados de alguma forma.

Custos diretos: Estes são incorridos como resultado direto da entrega de um projeto ou atividade, por exemplo, o salário de um responsável de projeto, materiais para uma oficina de formação ou ferramentas e equipamento.

Custos indiretos: Os custos gerais e partilhados que apoiam e administram os projetos de uma organização, por exemplo: o chefe executivo, o aluguer do escritório e os custos de contabilidade. Estes formam normalmente os chamados custos de suporte central (ou custos principais ou gerais)

Cada organização deve preparar um orçamento para os seus custos de suporte central como parte do processo de orçamentação anual, de modo a que fique claro quanto custa apoiar as suas operações. É habitual depois cobrar projetos que beneficiam do apoio que é fornecido de forma justa, consistente e justificável.

Há várias formas diferentes de partilhar (ou «repartir») os custos indiretos de um projeto. Por exemplo, poderá usar uma relação baseada em:

- horas de pessoal (equivalente a tempo inteiro),
- a dimensão relativa dos orçamentos dos projetos, ou
- a utilização estimada do recurso relevante (por exemplo, o espaço utilizado na repartição do aluguer, o número de transações para a repartição do apoio financeiro).

Ao estabelecer os seus orçamentos, a sua equipe financeira dará orientações quanto ao que incluir no seu orçamento para custos indiretos. Algumas organizações e financiadores acrescentam uma percentagem do resultado final, por exemplo, 7% do custo total dos custos diretos do projeto.

É habitual criar uma tabela para mostrar a repartição dos custos indiretos entre os diferentes centros de custos do projeto. Esses dados são então incorporados no orçamento consolidado da organização, que analisamos a seguir.

4.6 Orçamento da receita: financiamento restrito e sem restrições

As receitas que as organizações utilizam para cobrir os custos dos seus projetos e atividades planejados podem provir de várias fontes, incluindo agências de financiamento externas, taxas de utilização dos serviços, doações à organização, agências governamentais, taxas de adesão, vendas e outros fundos gerados automaticamente pela organização, patrocínio empresarial, etc.

As receitas que as organizações de desenvolvimento, humanitárias e de conservação recebem dividem-se em duas categorias, de uma perspectiva contabilística e jurídica.

Fundos restritos vêm com condições sobre aquilo para que os fundos podem ou não ser utilizados. Normalmente, as doações das agências de financiamento são restritas e podem ser altamente restritas (por exemplo, só podem ser utilizadas para comprar materiais de formação para uma atividade específica, como o Projeto de Treinamento Rural em Competências de Metalurgia do MTTI) ou ligeiramente restritas (por exemplo, podem ser utilizadas para qualquer atividade relacionada com a educação). Os fundos restritos também podem ser definidos como permanentemente restritos ou temporariamente restritos em alguns países.

Exemplos de financiamento restrito incluem:

- Doações de agências de financiamento
- Doações do público em geral para um projeto, local ou tema específico
- Doações em espécie (presentes em espécie)
- Receita de patrocínio para um projeto, indivíduo ou aldeia específicos
- Os juros bancários sobre as receitas das doações de um financiador que especifique que os fundos devem ser utilizados para o mesmo projeto.

Fundos sem restrições são exatamente como soam: fundos que chegam à organização sem uma restrição sobre aquilo para que são usados, desde que sejam usados para cumprir a missão da organização. Esse dinheiro «livre» (livre no sentido em que não está afixado) traz maior autonomia, flexibilidade e segurança para uma organização e é, portanto, crítico para a sustentabilidade financeira.

Exemplos de financiamento sem restrições incluem:

- Doações gerais à organização provenientes de apelos gerais de angariação de fundos para cumprir a sua missão
- Taxas de adesão
- Venda de publicações
- Receitas de aluguer recebidos
- Juros bancários nas contas bancárias principais ou gerais da organização
- Taxas de utilização de um serviço prestado pela organização*.

*Na prática, as taxas serão aplicadas para cobrir os custos do serviço, mas as taxas excedentárias podem ser utilizadas para qualquer fim que se enquadre na missão da organização.

Ao planejar as receitas que serão incorporadas no seu orçamento, é importante compreender e definir se essas receitas são restritas ou sem restrições, uma vez que isso afetará a sua flexibilidade.

4.7 Resumo e consolidação de orçamentos de projetos

Quando a ficha de trabalho orçamental do projeto estiver concluída, a fase final consiste em resumir os dados em diferentes formatos de orçamentos, conforme necessário, por exemplo, para fins de gestão orçamental interna ou para criar um orçamento para doador para acompanhar uma proposta de financiamento.

Lembre-se de que diferentes utilizadores necessitam de diferentes níveis de informação. É por isso que precisamos de orçamentos resumidos. A ficha de trabalho de orçamento é ótima para a equipa de implementação do projeto, mas os gestores seniores e os membros do conselho preferem uma visão mais resumida.

O processo de resumo

A coluna de códigos de contas na ficha de trabalho do orçamento torna muito fácil resumir os dados em qualquer modelo de orçamento necessário. A cada item da ficha de trabalho é atribuído um código. Para orçamentos em formato interno, o código vem do plano de contas da organização. Para orçamentos para agências de financiamento, o código será conforme aconselhado pelo financiador.

O processo de adição de códigos a uma ficha de trabalho orçamental chama-se «mapeamento». Como os recursos na ficha de trabalho do orçamento são divididos em grande detalhe, é possível mapear os custos para qualquer estrutura de codificação, que é o que torna a ficha de trabalho do orçamento uma ferramenta de orçamentação tão flexível e útil.

Aqui está o formato de resumo do orçamento para o Projeto de Treinamento em Competências Rurais coberto no exemplo de ficha de trabalho do orçamento, utilizando o plano interno de códigos de contas do MTTI. Inclui custos diretos apenas nesta fase.

Tabela 24: Orçamento resumido MTTI

Projeto de Treinamento Rural em Competências de Metalurgia do MTTI		
Orçamento Resumido		
1 de janeiro a 31 de dezembro <ano>		
Código de conta	Descrição do orçamento	Total USD
5050	Admin	Publicidade
		1.200
6010	Pessoal	Formação da equipe
6020		Recrutamento
6030		Salários e benefícios
6040		Viagens e estadia
		3.847
7010	Veículo em andamento	Combustível
7020		Seguro de veículo/imposto
7030		Manutenção do veículo
		7.200
7510	Investimentos no projeto	Honorários de consultores
7520		Refeições e estadia
7530		Materiais de formação
		3.600
		960
		35.600
	TOTAL	87.203

O orçamento consolidado

Quando uma organização gerencia vários projetos e departamentos, os gestores precisam de uma forma de combinar, ou consolidar facilmente, vários orçamentos numa só tabela, a fim de dar uma visão geral útil ao nível do programa ou da organização.

Por exemplo, a Tabela 25 fornece o orçamento consolidado para o Milestone Technical Training Institute. O orçamento consolidado combina os orçamentos dos dois departamentos do MTTI (Departamento de Construção e Departamento de Metalurgia), inclui os orçamentos de custos de suporte central que apoiam ambos os departamentos e inclui os custos indiretos da organização.

Algumas coisas a registar sobre este orçamento:

- Este orçamento está no formato de receitas e despesas e inclui as receitas antecipadas.
- Os orçamentos dos projetos foram primeiro consolidados nos seus respectivos orçamentos departamentais, pelo que o orçamento resumido (Tabela 24) para o Projeto de Treinamento em Competências Rurais foi combinado com outro projeto no Departamento de Metalurgia.
- O orçamento inclui a repartição dos custos de suporte central, para que possamos ver o impacto da taxa nos orçamentos globais do projeto. A política da organização é que 90% do orçamento de suporte central seja partilhado entre os dois departamentos, sendo os outros 10% cobertos por receitas de angariação de fundos sem restrições.
- Existe um pequeno excedente global de US\$5.508, embora o Departamento de Metalurgia esteja a prever um pequeno défice neste ponto do processo de planeamento.

Tabela 25: Orçamento consolidado a nível de programa

Orçamento consolidado de receitas e despesas do Milestone Technical Training Institute (MTTI)						
1 de janeiro a 31 de dezembro <ano>						
Código de conta	Descrição do orçamento		Suporte Central	Departamento de Construção	Departamento de Metalurgia	Total USD
RECEITA						
4010	Financiado	DFID		50.000	40.000	90.000
4020		Smile Trust		50.000	40.000	90.000
4030		Vanguard Society		15.000		15.000
4110	Geral	Juros bancários	960			960
4120		Doações e angariação de fundos	8.000			8.000
4130		Vendas		16.300	8.500	24.800
4140		Valores de formação		25.000	17.500	42.500
RECEITA TOTAL			8.960	156.300	106.000	271.260
DESPESA						
5010	Admin	Auditoria e contabilidade	4.500			4.500
5020		Taxas bancárias	600			600
5030		Reuniões do conselho	1.200			1.200
5040		Papelaria	7.500			7.500
5050		Publicidade		300	1.200	1.500
5060		Aluguer de escritório e utilitários	9.000			9.000
5070		Reparações e renovações	1.500			1.500
5080		Comunicações	6.300			6.300
6010	Pessoal	Formação da equipe	700	2.950	850	4.500
6020		Recrutamento			250	250
6030		Salários e benefícios	19.875	35.509	28.116	83.500
6040		Viagens e estadia	425	1.250	3.847	5.522
7010	Veículo em andamento	Combustível	350	2.340	2.000	4.690
7020		Seguro de veículo/imposto	510	3.580	3.580	7.670
7030		Manutenção do veículo	3.840	7.200	7.200	18.240
7510	Investimentos no projeto	Honorários de consultores		4.500	3.600	8.100
7520		Refeições e estadia		8.020	960	8.980
7530		Materiais de formação		56.600	35.600	92.200
DESPESA TOTAL			56.300	122.249	87.203	265.752
9000	Suporte central	<i>Repartição do suporte central % *</i>	10%	54%	36%	100%
		Recarga do suporte central	(50.670)	30.402	20.268	-
TOTAL APÓS REPARTIÇÃO			5.630	152.651	107.471	265.752
SUPERAVIT/(DÉFICIT) GLOBAL			3.330	3.649	(1.471)	5.508

* 10% dos custos de suporte central são cobertos por receitas sem restrições; os 90% restantes são

repartidos pelas dimensões relativas das receitas de projeto

4.8 Criação de orçamentos para agências de financiamento

Para criar um orçamento para um financiador, seguirá o mesmo processo descrito acima para os orçamentos internos. Começando com uma ficha de trabalho orçamental baseada em atividades, o projeto terá de seguir estes passos:

- Descubra em que formato o financiador requer que submeta o seu orçamento. Por vezes aceitarão o seu próprio formato interno e por vezes têm o seu próprio modelo.
- Se tiverem o seu próprio modelo e códigos de conta, basta mapear os códigos de despesas para as rubricas orçamentais na sua ficha de trabalho orçamental, depois somar os números utilizando esses códigos. Insira o montante no modelo de orçamento do financiador.
- Tenha o cuidado de verificar o que o financiador vai ou não permitir que seja incluído como despesas do projeto.
- Siga as orientações do financiador sobre o que é permitido como contribuição para os custos indiretos (por vezes referidos como taxa de gestão). Muitas vezes, especificarão um montante percentual a adicionar algures no modelo.
- Os financiadores podem também lhe pedir que partilhe qualquer receita conhecida ou que declare um financiamento equivalente.
- Finalmente, não deixe de incluir notas e pressupostos orçamentais importantes, tais como taxas de inflação e taxas de câmbio utilizadas.

A narrativa orçamental

Quando se solicita uma doação, um financiador exige frequentemente que se inclua uma narrativa orçamental para apoiar o orçamento na proposta de financiamento. A narrativa orçamental, também conhecida como justificação orçamental, tem dois objetivos: explicar ao avaliador da proposta de financiamento como os custos foram estimados e justificar a razão dos custos. As narrativas orçamentais são especialmente úteis para explicar custos escondidos ou confusos listados numa proposta de orçamento. Se fornecer um orçamento detalhado baseado em atividades com a proposta de financiamento, a maioria dos cálculos serão óbvios, pelo que a narrativa orçamental será mais curta. No entanto, deve sempre verificar as diretrizes do financiador, para que fique claro quais são os seus requisitos específicos para uma narrativa orçamental. Alguns financiadores fornecem modelos de narrativas orçamentais a seguir.

A tabela abaixo fornece algumas áreas de custos comuns a justificar e considerações-chave na preparação de uma narrativa orçamental.

Como verificação final, é uma boa ideia pedir a um colega que leia em conjunto o orçamento e a narrativa orçamental da sua proposta, para se certificar de que todos os custos são claramente explicados e justificados.

Tabela 26: Narrativa orçamental - conteúdo sugerido

Custos a justificar	Pontos a considerar, incluindo
<i>a. Todo o pessoal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a necessidade de pessoal expatriado, local e na sede. • Como é que cada indivíduo contribui para o projeto? • Quanto tempo irá cada indivíduo gastar com o projeto? • Quais são as qualificações necessárias para o pessoal do projeto? • Que benefícios ou subsídios são concedidos ao pessoal e por quê? • Explicar e justificar os aumentos anuais de salários e benefícios. • Explicar e justificar o custo da formação do pessoal e como esta se relaciona com o cumprimento dos objetivos do projeto.
<i>b. Consultores e contratantes externos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever as qualificações e deveres dos especialistas externos que precisam ser contratados. • Explicar a quantidade de tempo que irão gastar no projeto. • Consultar as diretrizes específicas do financiador sobre a utilização de contratantes externos.
<i>c. Materiais e equipamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir estimativas de custos/descrições de orçamentos obtidos para qualquer material ou equipamento especializado, incluindo equipamento de capital, como veículos. • Descrever por que é que os materiais e equipamentos são necessários e a que objetivo se relacionam. • Explique como os materiais e/ou equipamento serão utilizados para completar os objetivos do projeto. • Justificar quaisquer custos para a segurança e seguro de materiais e equipamentos. • Consultar as diretrizes do financiador sobre aquisição e depreciação de equipamento de capital e explicar quaisquer variações às suas regras, se necessário.
<i>d. Viagens e estadia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar o objetivo das viagens e justificar as pessoas que viajam. • Explicar as taxas de alojamento e de ajudas de custo utilizadas. • Consultar as diretrizes do financiador sobre o uso de companhias aéreas específicas e explicar quaisquer variações às suas regras, se necessário.
<i>e. Custos indiretos e taxas de gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar e justificar as taxas de recuperação de custos indiretos e/ou taxas de gestão.

4.9 O orçamento faseado

Um orçamento faseado divide o orçamento do projeto em períodos de tempo (ou fases), geralmente mensais ou trimestrais, para mostrar quando o orçamento será esgotado durante a implementação do projeto, de acordo com o plano de atividades. Há dois objetivos fundamentais de um orçamento faseado:

- comparar o plano com o desempenho real de um projeto durante a execução e verificar o progresso (e tomar medidas, se não estiver dentro do objetivo), e
- aconselhar um financiador sobre a forma como espera utilizar a sua doação durante a execução do projeto.

O quadro abaixo mostra o orçamento faseado para as despesas do Projeto de Treinamento em Competências Rurais do MTTI. Está resumido por rubrica orçamental nos quatro trimestres do ano. O orçamento faseado nesse formato de resumo está pronto para ser utilizado num relatório de controle orçamental interno (ou num relatório para uma agência de financiamento, se no formato do financiador), uma vez iniciado o projeto.

Tabela 27: Orçamento faseado do MTTI

MTTI - Orçamento Faseado
Projeto de Treinamento Rural em Competências de Metalurgia
 1 de janeiro a 31 de dezembro <ano>

Código de conta	Descrição do orçamento	T1 Jan-Mar	T2 Abril-Junho	T3 Julho-Set	T4 Out-Dez	Total em USD
5050	Publicidade	600	-	600	-	1.200
6010	Formação da equipe	850	-	-	-	850
6020	Recrutamento	250	-	-	-	250
6030	Salários e benefícios	10.224	5.964	5.964	5.964	28.116
6040	Viagens e estadia	847	1.125	750	1.125	3.847
7010	Combustível	450	550	450	550	2.000
7020	Seguro de veículo/imposto	3.580	-	-	-	3.580
7030	Manutenção do veículo	1.800	1.800	1.800	1.800	7.200
7510	Honorários de consultores	900	900	900	900	3.600
7520	Refeições e estadia	240	240	240	240	960
7530	Materiais de formação	8.600	9.200	8.600	9.200	35.600
	TOTAL	28.341	19.779	19.304	19.779	87.203

Como criar um orçamento faseado

Um orçamento faseado NÃO é o orçamento total dividido por 12 meses ou 4 trimestres. Deve espelhar o plano de atividades.

Para criar um orçamento faseado, precisamos de voltar à nossa folha de cálculo do orçamento do projeto (Tabela 22) e aos planos de atividades (ou diagramas de Gantt, quando utilizados) para atribuir o orçamento de acordo com os planos. É um processo semelhante ao da criação de uma previsão de fluxo de caixa, mas dessa vez estamos a olhar para quando o orçamento é necessário, e não para quando as transações em dinheiro ocorrerão.

4.10 Uso da grade de financiamento

Quando um programa ou projeto tem mais do que uma fonte de receita, pode apresentar uma série de desafios de planeamento. Em particular:

- Os financiadores têm diferentes formatos orçamentais e pagam doações em diferentes moedas.
- Os itens orçamentais e as descrições variam, pelo que não é claro exatamente o que cada categoria inclui ou exclui, por exemplo, os custos relacionados com viagens podem ser descritos como transporte, viagens, circulação de veículos, distribuição, etc.
- Nem sempre é claro qual o financiador que está a pagar pelo que está dentro de um projeto apoiado por múltiplas agências de financiamento.
- Os financiadores têm diferentes políticas de financiamento das despesas gerais e nem sempre é claro se a obrigação de um projeto de cobrir custos indiretos é cumprida.
- Dentro do mesmo projeto ou programa, é possível que algumas rubricas orçamentais possam ser «duplamente financiadas» — o que significa dinheiro para o mesmo item de dois ou mais financiadores — enquanto outras podem ser sub financiadas, mas isso nem sempre será óbvio.

A *grade de financiamento* é um instrumento de planeamento interno que pode ajudar a superar a maioria desses desafios. Fornece uma visão geral de quem financia o que a nível de projeto, programa ou organização. É apresentada em formato de tabela (Quadro 28) e corresponde a cada fonte de receitas previstas com as despesas orçamentadas. Isso revela onde existem lacunas no financiamento e também qualquer duplo financiamento, por rubrica orçamental.

Como funciona a grade de financiamento

A tabela 28 mostra uma grade de financiamento resumida para o MTTI, abrangendo todos os programas, para demonstrar o princípio subjacente à grade de financiamento. Na prática, uma

grade de financiamento pode ter muito mais colunas para cada fonte de receita e linhas detalhadas com códigos de financiadores mapeados para o plano de contas interno.

Tabela 28 grade de financiamento do MTTI, versão parcialmente preenchida

Todos os números em USD

			RECEITA CONFIRMADA / ESPERADA					
			FUNDOS RESTRITOS		FUNDOS SEM RESTRICÇÕES			
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Código	Grupo de orçamento	Total de orçamento	DFID	Smile Trust	Vanguard Trust	Taxas e doações	Receita total antecipada	Saldo excedente/ (déficit)
5000	Admin	32.100	6.750	6.750	0	18.600	32.100	0
6000	Pessoal	93.772	21.750	21.750	6.000	44.272	93.772	0
7000	Veículo em andamento	30.600	9.500	9.500	1.000	10.600	30.600	0
7500	Investimentos no projeto	109.280	52.000	52.000	7.000	0	111.000	1.720
TOTAL		265.752	90.000	90.000	14.000	73.472	267.472	1.720

<i>Colunas A, B, e C</i>	Este é o orçamento resumido com códigos de conta internos (na coluna A) descrição (coluna B) e orçamento para o período abrangido (coluna C),
<i>Colunas D, E, e F</i>	Estas são as fontes de financiamento dos financiadores confirmados. Os fundos são restritos e devem ser utilizados segundo os acordos de financiamento e orçamento. Os fundos são atribuídos às rubricas orçamentais segundo o acordo do financiador.
<i>Coluna G</i>	Estes são os fundos gerais, sem restrições, que podem ser utilizados para qualquer finalidade relacionada com missões. Os fundos sem restrições são aqui utilizados para preencher quaisquer lacunas não cobertas por uma agência de financiamento, com base nas prioridades estabelecidas pelos gestores. Felizmente, o MTTI tem fundos sem restrições suficientes para cobrir as lacunas de financiamento.
<i>Coluna H</i>	Esta é a receita total esperada no momento de completar a grade de financiamento. É agora comparada com o orçamento total na coluna C.
<i>Coluna I</i>	A diferença entre as colunas C e H. Quaisquer lacunas no financiamento (abaixo do financiamento) aparecem como um valor negativo, enquanto que o duplo financiamento, que aparecerá como um excedente nessa linha, aparece como um valor positivo.

O que significam os números?

No exemplo do MTTI, podemos ver que não existem atualmente lacunas de financiamento, porque os fundos sem restrições foram utilizados para colmatar as lacunas, incluindo os custos diretos do projeto, que são normalmente mais fáceis de obter um financiador para pagar. Isso não é o ideal, porque significa que os seus preciosos fundos sem restrições não podem ser utilizados para outros fins, incluindo a constituição das suas reservas.

Vemos também que existe um excedente de fundos (ou seja, demasiado dinheiro) para a

rubrica orçamental de entrada do projeto, como indicado pelo valor positivo na coluna I. Isso significa que essa rubrica é duplamente financiada, uma vez que todas as receitas são restritas e o financiador especificou em que rubricas orçamentais podem ser gastas. O MTTI deve contactar o financiador e solicitar formalmente a reafecção dos fundos excedentários a outras rubricas orçamentais onde existam lacunas de financiamento.

Dicas sobre a utilização da grade de financiamento

Ao construir a tabela da grade de financiamento, há algumas considerações práticas e ajustamentos a fazer, especialmente para um programa grande e complexo.

- **Utilizar taxas de câmbio que correspondam a uma data especificada.** A grade de financiamento pode ser compilada utilizando a moeda local, mas também é comum selecionar a moeda da principal fonte de receita.
- **Assegurar que as despesas orçamentadas e as receitas previstas cobrem o mesmo período de tempo.** Os acordos de financiamento podem começar em momentos diferentes (e raramente coincidem com o nosso ano de planeamento), pelo que é importante fazer corresponder as receitas ao período abrangido pela grade de financiamento. Por exemplo, se a grade de financiamento cobrir as despesas de um ano de janeiro a dezembro, e se uma doação durar 12 meses a partir de março, é necessário incluir 10 meses da doação para uma imagem completa (a outra doação de 2 meses está incluída na grade de financiamento seguinte).
- **Mapear as despesas para códigos de conta internos.** Incluir códigos de doadores, bem como códigos de planos de contas internos, para que se possa ver quais as rubricas que estão sub ou sobrefinanciadas.
- **Atualizar regularmente a grade de financiamento** à medida que a situação de angariação de fundos muda.

4.11 Resumo

O diagrama abaixo resume o processo de orçamentação e ilustra a relação entre os diferentes orçamentos, tal como abordado neste capítulo. Note-se que os códigos de conta são colocados de forma proeminente no centro de todos os orçamentos, sublinhando a sua importância no mapeamento dos diferentes orçamentos uns para os outros.

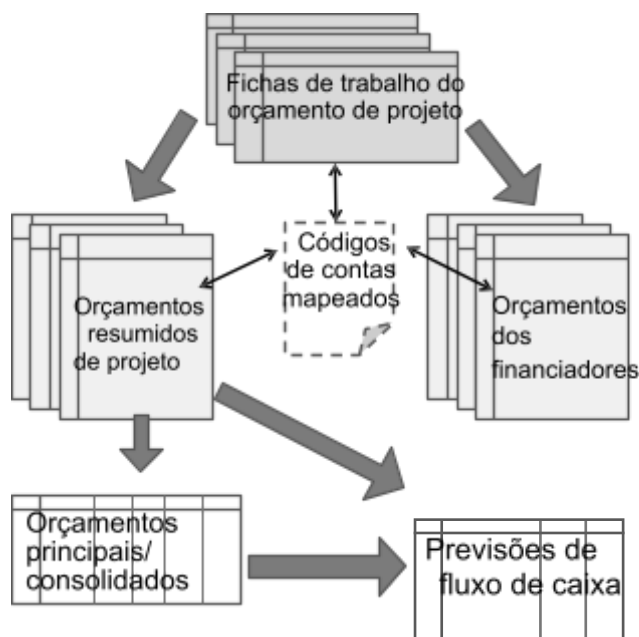
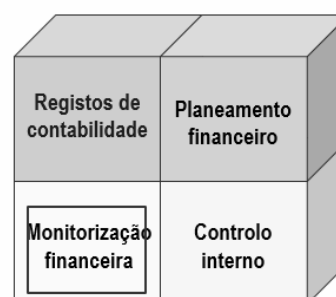


Ilustração 10: Fluxograma do processo de orçamentação

5. Monitoramento Financeiro

Neste capítulo analisamos o terceiro bloco de construção da gestão financeira, o controle financeiro, que se baseia diretamente nas duas áreas anteriores: registros contábilísticos e planejamento financeiro. O acompanhamento financeiro dos projetos consiste em ter relatórios financeiros regulares e atualizados para analisar o progresso dos projetos e tomar decisões sobre recursos.



No final deste capítulo, será capaz de:

- ✓ identificar quem precisa de relatórios financeiros e por quê.
- ✓ descrever os diferentes tipos de relatórios financeiros para a gestão de programas e prestação de contas às partes interessadas.
- ✓ explicar como usar as informações na monitorização de orçamento e em outros relatórios de gestão.
- ✓ descrever as principais características e finalidade dos relatórios para agências financiadoras.
- ✓ explicar os benefícios de prestar contas às comunidades que beneficiam do projeto.

5.1 Análise geral dos relatórios financeiros

Não podemos ter relatórios financeiros de projeto atempados e fiáveis sem registros contábilísticos sólidos e devemos ter bons sistemas de planejamento financeiro para permitir o processo de controle orçamental.

O controle financeiro é também crítico para os sete princípios de gestão financeira (capítulo 2.6), especialmente no que diz respeito a:

- **Prestação de contas e transparência** - fornecer a todos os interessados informações sobre como os fundos da organização têm sido utilizados,
- **Gestão** - ajudar os gestores e os membros do conselho a liderar a organização e monitorar o desempenho do projeto, e
- **Normas de contabilidade** - assegurar a conformidade das demonstrações financeiras com as normas internacionais de contabilidade.

Relatórios financeiros são importantes para a gestão de programas e a prestação de contas às partes interessadas. As equipes de projeto precisam monitorar o progresso do projeto, comparando o orçamento (isto é, o plano) com o que realmente acontece durante a implementação. Os planos mudam quando entramos no terreno, pelo que é importante detectar problemas precocemente, tais como alteração da atividade de despesa, que possam ter impacto nos objetivos do projeto ou nas regras do financiador.

Os responsáveis pelos programas também precisam de dar conta de como utilizaram os fundos doados a uma vasta gama de interessados. Uma boa informação financeira às partes interessadas traz credibilidade e constrói confiança.

Os relatórios financeiros devem ser OPORTUNOS, PRECISOS e RELEVANTES.

Que relatórios?

A tabela abaixo enumera os relatórios financeiros-chave, descrevendo a quem se destinam e como são utilizados para o acompanhamento e prestação de contas dos projetos.

Tabela 29: Relatórios financeiros e como são utilizados.

Tipo de relatório	Usado por:	Frequência	Usado para:
<i>Relatório de monitoramento orçamental</i>	Pessoal do projeto, gestores e membros do conselho de administração	Mensal	Acompanhar a utilização dos fundos do projeto em comparação com o orçamento. Identificar atempadamente quaisquer problemas e planejar ações corretivas para a próxima fase de implementação.
<i>Relatório de fluxo de caixa</i>	Pessoal financeiro, gestores e pessoal de projeto	Mensal	Assegurar que há dinheiro suficiente no banco para executar programas. Encontrar soluções para quaisquer períodos de escassez de dinheiro.
<i>Relatório de progresso do financiador</i>	Parceiros de financiamento	Como especificado pelas regras do financiador	Explicar como os fundos do projeto estão a ser utilizados, em comparação com o plano e objetivos originais.

Tipo de relatório	Usado por:	Frequência	Usado para:
			Solicitar alterações ao orçamento ou aos termos do acordo.
<i>Relatório de progresso do parceiro</i>	Parceiros comunitários e utilizadores de serviços	3-6 meses	Mostrar como os fundos angariados para projetos comunitários estão a ser utilizados.
<i>Demonstrações financeiras (auditadas)</i>	Parceiros financeiros (atuais/potenciais), agências governamentais e o público em geral	Anual	Ser publicamente responsável pelas receitas e despesas da organização e por quaisquer ativos e passivos.

Criação de relatórios financeiros

Como vimos no capítulo 3, os dados para relatórios financeiros são capturados e resumidos durante o processo de contabilidade financeira. Os códigos internos do plano de contas asseguram a coerência e facilitam o processo de elaboração de relatórios.

As demonstrações financeiras são o principal resultado do processo de contabilidade financeira. O processo de contabilidade de gestão retira então os dados das contas financeiras para criar relatórios internos de apoio à gestão do programa.

As equipas financeiras normalmente compilam relatórios financeiros. Contudo, em algumas operações de campo ou organizações mais pequenas sem apoio financeiro dedicado, o próprio pessoal do projeto pode precisar de compilar relatórios. Em todas as situações, o pessoal do projeto precisa de trabalhar em estreita colaboração com quem quer que seja responsável pela produção dos relatórios, para fornecer informações como:

- explicações para as variações das despesas em relação ao orçamento,
- previsões de dinheiro necessário para a fase seguinte da atividade do projeto, ou
- alterações antecipadas aos planos do projeto.

É especialmente importante que o pessoal das finanças e do projeto trabalhem em conjunto ao produzir relatórios para as partes interessadas, quando também é necessário um relatório escrito de progresso, para garantir que os dados financeiros sejam consistentes com a informação narrativa.

O diagrama abaixo mostra como o planeamento financeiro e os processos de contabilidade financeira se juntam para produzir relatórios de monitoramento interna.

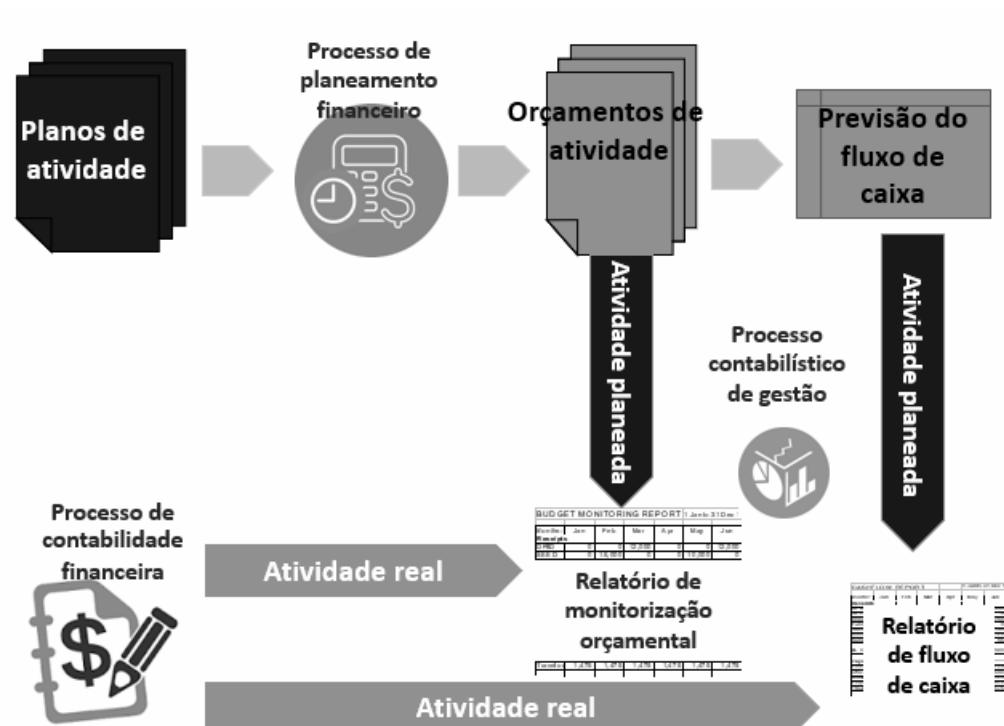


Ilustração 11: Fluxograma dos relatórios de gestão

5.2 As demonstrações financeiras

O FMD Pro concentra-se nas ferramentas de relatórios de programas e projetos e não cobre as demonstrações financeiras em detalhe. No entanto, é útil estar ciente da informação que cobrem, pois, acompanhadas de um relatório sobre o trabalho da organização, as contas anuais formam o principal pacote de informação para as partes interessadas externas.

As declarações financeiras anuais dizem-nos:

- De onde vieram os fundos de uma organização durante o ano (receita).
- Como os fundos foram utilizados durante o ano (despesas).
- Resultado do ano (superávit ou déficit).
- Patrimônio líquido da organização no final do ano (ativo menos passivo).

Como vimos no capítulo 3, as demonstrações financeiras são produzidas a partir dos registros contábilísticos de uma organização. São um resumo de todas as transações durante um período específico e mostram a posição financeira de uma organização.

Os dois relatórios principais que compõem as declarações financeiras das organizações são:

- **o balanço** - ou a demonstração da posição financeira, e

- **a declaração de receitas e despesas** - em alguns países, esta é também conhecida como a declaração de atividades financeiras, declaração de atividades, declaração de desempenho financeiro, declaração de receitas globais ou declaração de receitas.

As declarações financeiras anuais incluem normalmente os números do ano anterior para comparação, para que se possa ver o que mudou de um ano para o seguinte e se a posição financeira está a melhorar ou não.

As declarações financeiras anuais são também a base da auditoria externa anual, um exame independente que avalia as contas financeiras de uma organização, que é abordado no capítulo seguinte.

5.3 Relatório de monitoramento de orçamento: como funciona

Relatórios de monitoramento orçamental regulares e atempados são um recurso essencial para o pessoal do projeto. Um relatório de controle orçamental é conhecido por muitos nomes, incluindo: relatório de comparação orçamento x real, relatório de orçamento comparado com real, relatório orçamento versus real (BVA), relatório de desvio orçamental, relatório de financiamento do orçamento do projeto, e relatório de gestão orçamental.

Como vimos quando introduzimos o ciclo de planeamento do projeto Planejar-Executar-Revisar (ver capítulo 2.3), os titulares de orçamentos utilizam relatórios de monitoramento orçamental contínuos para analisar o progresso em relação ao plano original do projeto. Esses relatórios revelam pistas sobre o bom ou mau andamento do projeto e ajudam a identificar as ações necessárias para assegurar que os planos se mantêm no bom caminho.

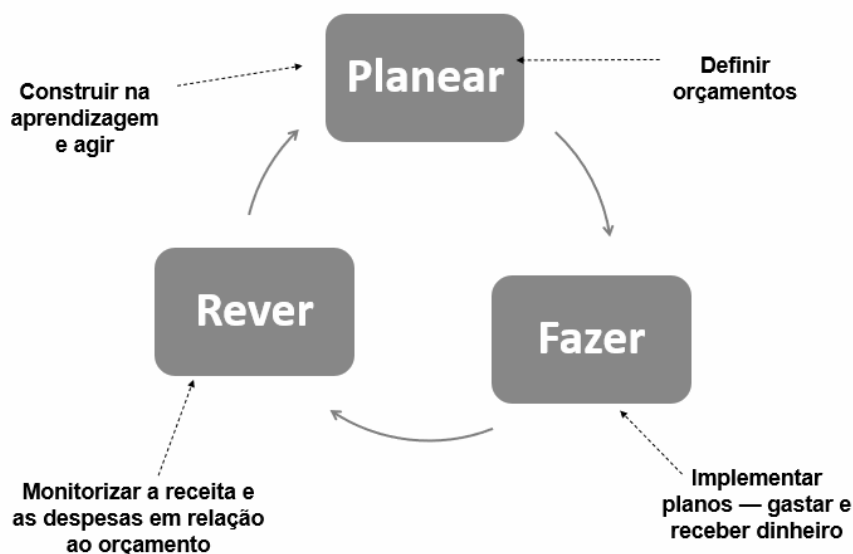


Ilustração 12: Planejar-Executar-Revisar

Os gestores também utilizam relatórios de monitoramento orçamental para supervisionar e assegurar o controle adequado dos fundos do projeto. Ajudam a identificar áreas problemáticas, tais como despesas invulgares ou inexplicadas, e fornecem um sinal de alerta precoce de não cumprimento de objetivos-chave.

Layout e conteúdo do relatório

Para além de terem vários nomes diferentes, os relatórios de controle orçamental também vêm em vários formatos. Entretanto, como o seu nome sugere, os relatórios tomam o orçamento para o período abrangido pelo relatório (de preferência o orçamento faseado) e o comparam com as receitas e despesas efetivas para o mesmo período.

A diferença entre o orçamento e o resultado real é conhecida como a *variação*. Isso nos pode dizer muito sobre o que está a acontecer num projeto. Os números das variações serão positivos, negativos ou nulos, dependendo do que aconteceu. Os relatórios de controle orçamental também mostram frequentemente variações como medida percentual.

A tabela abaixo é um exemplo da disposição de um relatório de monitoramento orçamental (Tabela 30). Este exemplo utiliza o orçamento para o Milestone Technical Training Institute (MTTI), como no capítulo de planeamento financeiro. A tabela apenas ilustra rubricas de despesas, mas o relatório global incluirá também rubricas de receitas onde é necessário monitorar também as linhas de receitas.

Tabela 30: Relatório de monitoramento de orçamento do MTTI

**MTTI – Projeto de Treinamento Rural em Competências de
Metalurgia**
Relatório de Comparação Orçamento v. Real - Janeiro a março <Ano>

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<i>Todos os números em USD</i>				T1: Janeiro a março <Ano>				
Código	Descrição do orçamento	Orçamento anual	Orçamento até à data	Atual à data	Variação à data	Variação %	Utilização %	Ver nota
	DESPESA							
5050	Publicidade	1.200	600	540	60	10%	45%	1
6010	Formação da equipe	850	850	893	(43)	(5%)	105%	2
6020	Recrutamento	250	250	250	0	0%	100%	
6030	Salários e benefícios	28.116	10.224	10.224	0	0%	36%	
6040	Viagens e estadia	3.847	847	305	542	64%	8%	3
7010	Combustível	2.000	450	474	(24)	(5%)	24%	4
7020	Seguro de veículo/imposto	3.580	3.580	3.651	(71)	(2%)	102%	5
7030	Manutenção do veículo	7.200	1.800	940	860	48%	13%	6
7510	Honorários de consultores	3.600	900	900	0	0%	25%	
7520	Refeições e estadia	960	240	216	24	10%	23%	7
7530	Materiais de formação	35.600	8.600	7.400	1.200	14%	21%	8
	DESPESA TOTAL	87.203	28.341	25.793	2.548	9%	30%	

Secções de coluna:		Comentários
A	<i>Código</i>	O código do plano de contas interno.
B	<i>Descrição do orçamento</i>	O nome da conta a partir do código do plano de contas interno.
C	<i>Orçamento anual</i>	O orçamento do projeto para o ano inteiro, linha por linha, com um total na linha inferior.
D	<i>Orçamento até à data</i>	O orçamento faseado, baseado nas atividades planejadas, para o período abrangido pelo relatório, neste exemplo para o Trimestre 1 (janeiro a março), linha a linha, com um total na linha inferior.
E	<i>Atual até à data</i>	As despesas reais documentadas nos registros de contabilidade para o período abrangido pelo relatório, ou seja, o primeiro trimestre, linha a linha, com um total na linha inferior.
F	<i>Variação até à data</i>	A variação é a diferença entre o orçamento faseado (coluna D) e as despesas efetivamente registradas (coluna E), para o período abrangido pelo relatório, ou seja, o primeiro trimestre, linha a linha, com um total na linha inferior. Um número negativo (assinalado pelos parênteses à volta do número) significa que o orçamento é gasto em excesso. Um valor positivo significa que o orçamento é sub executado.
G	<i>% Variação</i>	O valor na coluna de variação (F), expresso como percentagem do valor na coluna de orçamento faseado (D). Mais uma vez, linha a linha com um total na linha inferior. Um valor positivo significa que há uma subutilização em comparação com o orçamento faseado. Um valor negativo significa que há um gasto excessivo em comparação com o orçamento faseado.
H	<i>% Utilização</i>	O valor na coluna (E) real até à data, expresso em percentagem do valor na coluna (C) do orçamento anual. Isso mostra quanto do orçamento total do projeto foi utilizado até agora, linha a linha, com um total na linha inferior. Um valor superior a 100% significa que mais do que o orçamento total para o ano foi gasto nesta altura do ano.
I	<i>Nota</i>	Esta coluna é utilizada para adicionar notas onde necessário, por exemplo, para explicar porque ocorreram desvios. As notas são geralmente fornecidas pelo titular do orçamento ou pelo pessoal do projeto responsável pela execução do projeto. As notas tornam o relatório muito mais fácil de utilizar e compreender.

Se olharmos para os números de variação no relatório de exemplo do Quadro 30, é possível identificar rapidamente o desempenho em comparação com o orçamento. Algumas linhas estão orçamentadas, outras mostram subutilização, e outras parecem estar a ser gastas em excesso.

Veja se consegue elaborar um exemplo de cada um e depois verifique as suas conclusões com o gráfico abaixo.

No orçamento	Orçamento sub executado	Orçamento gasto em excesso
Recrutamento Salários e benefícios Honorários de consultores	Publicidade Viagens e subsistência Manutenção de veículos Alimentação e alojamento Materiais de formação	Formação de pessoal Combustível Seguro/imposto para veículos

Olhando para a linha do total no final do relatório, é possível obter uma imagem global do que está a acontecer. No nosso exemplo para o MTTI, podemos ver que existe uma variação positiva de 9% (o que significa 9% subutilizado em comparação com o orçamento faseado) e 30% do orçamento total tem sido utilizado até agora.

Finalmente, é importante estar ciente de que o conteúdo e o formato do seu relatório de controle orçamental variará em função do público. Por exemplo, num projeto apoiado por vários financiadores, o relatório de controle orçamental de um financiador pode abordar as atividades financeiras apoiadas por um financiador, mas não por outros. Da mesma forma, um relatório partilhado com parceiros pode não incluir despesas gerais ou detalhes relacionados com custos de mão-de-obra.

Como calcular valores e percentagens de variação

Ao calcular a coluna de variância, a fórmula que utiliza será diferente, dependendo se está a calcular a variação para despesas ou receitas.

Tabela 31: Fórmula para cálculos de variação

	D	E	F	Fórmula utilizada
Item	Orçamento	Atual	Variação	
RECEITA				
Doações	100	50	(50)	E menos D = F
Financiamento	1.000	1.100	100	E menos D = F
Total	1.100	1.150	50	
DESPESA				
Salários	2.000	2.100	(100)	D menos E = F
Telefones	250	225	25	D menos E = F
Total	2.250	2.325	(75)	

Como o quadro mostra, a fórmula é diferente para os cálculos de receitas e despesas. Por conseguinte, é fácil ver se existe uma variação positiva ou negativa, por vezes também descrita como resultados favoráveis (ou seja, melhores do que o esperado) ou adversos (ou seja, piores do que o esperado).

Os resultados negativos são apresentados entre parênteses (como acima) ou com um símbolo padrão de subtração.

NEGATIVO (Pior do que o esperado)	POSITIVO (Melhor do que o esperado)
Onde as receitas reais são MENOS do que as receitas orçamentadas	Onde as receitas reais são MAIS do que as receitas orçamentadas
Onde as despesas reais são MAIS do que as despesas orçamentadas	Onde as despesas reais são MENOS do que as despesas orçamentadas

As percentagens de variação do orçamento podem ser calculadas de uma de duas maneiras. Pode utilizar qualquer um dos métodos nos seus próprios relatórios, mas é importante ser consistente. (A opção da fórmula 1 foi utilizada no relatório de exemplo do MTTI acima e é mais normalmente utilizada nos relatórios de monitoramento orçamental).

Cálculo das percentagens de variação

Fórmula	Resultado
1 $\frac{\text{Variação orçamental}}{\text{Orçamento para o período}} \times 100$	A subexecução resultará numa % positiva e a sobre-execução produzirá uma % negativa
2 $\frac{\text{Real para o período}}{\text{Orçamento para o período}} \times 100$	A subexecução resultará num valor <u>inferior</u> a 100% e a sobre-execução será <u>superior</u> a 100%

Cálculo da taxa de utilização

Ao rever o relatório de controle orçamental na Tabela 30, notará também que este identifica o montante do orçamento ou da doação utilizado até à data. Isso é conhecido como a taxa de utilização. Aqui está a fórmula para calcular a taxa de utilização do orçamento:

Fórmula	Resultado
$\frac{\text{Despesas efetivas até à data}}{\text{Orçamento total}} \times 100$	Um valor superior a 100% significa que o orçamento total do projeto é gasto em excesso.

Note-se que o rácio de utilização por si só não é suficiente para determinar se um projeto está no bom caminho com as suas despesas. Se 100% dos fundos para um item forem gastos no primeiro mês e houver atividades significativas planejadas para esse item no futuro, isso é um problema. No entanto, se todas as despesas para esse item de linha estiverem previstas para o mês um, não há problema, mesmo que não haja recursos adicionais disponíveis para esse item de linha durante o resto da vida do projeto.

Despesas autorizadas

As autorizações (ou despesas autorizadas) referem-se a despesas significativas que foram incorridas para um projeto num determinado período, mas que ainda não foram contabilizadas ou que pertencem a um período futuro de relatório. Os compromissos são mais relevantes num sistema de contabilidade de caixa ou onde há atrasos na comunicação de algumas despesas, por exemplo, a partir de escritórios sediados remotamente.

Se não forem tidos em conta compromissos significativos ao compilar relatórios de controle orçamental, os resultados podem sub ou sobrevalorizar o verdadeiro nível de despesas e dar uma visão distorcida quando comparados com o orçamento. Por conseguinte, é muito importante estar ciente de tais compromissos ao controlar um orçamento ou uma subvenção, porque as decisões se baseiam nos desvios e saldos disponíveis. Poderá descobrir que há mais (ou menos) dinheiro disponível para gastar do que há na realidade.

Aqui estão duas soluções para situações em que os números excluem as autorizações por liquidar:

- Incluir uma coluna extra no relatório de controle orçamental para registar os compromissos conhecidos.
- Anexar uma lista de compromissos conhecidos ao relatório e se referir a estes na coluna de notas, conforme necessário.

Exemplos de compromissos que podem ter de ser incluídos numa lista ou coluna de compromissos num relatório de controle orçamental podem incluir:

- Ordens de compra emitidas de montantes significativos, com os bens ainda não recebidos ou pagos
- Relatório de despesas de um gabinete de campo que ainda não foi incluído nos registos de contabilidade
- Contas pendentes ou pagamentos de bens e serviços que tenham sido adquiridos, mas ainda não pagos (num sistema de contabilidade de caixa)
- Fim de auditoria ou avaliação de projeto que foi contratada, mas ainda não realizada ou faturada pela empresa ou consultor de auditoria (em sistema de contabilidade de caixa).

5.4 Análise de relatórios de monitoramento de orçamento

A chave para fazer o melhor uso dos relatórios de controle orçamental para fins de gestão de projetos é analisar os desvios. Isso envolve a análise de relatórios de monitoramento orçamental, para identificar questões ou desvios significativos ou invulgares e para compreender o que os causou. Isso nos ajuda a planejar a fase seguinte e a tomar quaisquer medidas corretivas.

Para se ter uma ideia do que esse processo envolve, veja abaixo uma lista de verificação útil do que se deve ver e perguntas chave a fazer.

Tabela 32 Lista de verificação da monitoramento orçamental:

Item a verificar	O que reparar
1. Verificar a base contabilística do relatório	<ul style="list-style-type: none"> • O relatório é compilado com base na contabilidade de caixa ou em acréscimos? • Existem autorizações a liquidar? Em caso afirmativo, como é que isso afeta os resultados?
2. Ver os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • O resultado global (superávit ou déficit) está dentro do orçamento? • Se não, a variação global é significativa nessa fase do projeto ou programa? Um resultado de mais ou menos 10% é considerado razoável.
3. Ver os subtotais para «grupos familiares»	<ul style="list-style-type: none"> • As despesas estão, de um modo geral, a ser efetuadas em função do objetivo em todo o grupo? • Um resultado de mais ou menos 10% é considerado razoável.
4. Verificar despesas globais	<ul style="list-style-type: none"> • As despesas estão de um modo geral de acordo com o orçamento, dentro dos mais/menos 10%? • Existem autorizações significativas por liquidar que possam afetar substancialmente os números apresentados?
5. Verificar a receita global	<ul style="list-style-type: none"> • As receitas estão em geral de acordo com o orçamento? • Existem grandes somas de dinheiro por pagar ou atrasadas? Em caso afirmativo, o que está a ser feito para as recuperar?
6. Procurar resultados pouco usuais ou inesperados	<ul style="list-style-type: none"> • Existem alguns resultados que se destacam por serem invulgares ou inexplicáveis? • Isso pode ser uma indicação de má codificação, fraude ou má utilização de fundos, pelo que o acompanhamento pode ser adequado.
7. Procurar variações significativas nos itens de linha	<ul style="list-style-type: none"> • As razões para as variações são explicadas e razoáveis? • Não se concentre apenas nos artigos gastos em excesso. A subutilização pode também ser crítica para os programas, uma vez que sugere atrasos.
8. Verificar a consistência dos resultados em de itens de linha ligados	<ul style="list-style-type: none"> • Os itens orçamentários ligados (tais como os custos relacionados com a atividade) contam a mesma história ou os resultados parecem incoerentes?
9. Consultar quaisquer relatórios narrativos de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Os números contam a mesma história que o relatório narrativo do projeto que o acompanha?
POR VEZES OS NÚMEROS SIMPLEMENTE NÃO PARECEM CORRETOS. CONFIE NOS SEUS INSTINTOS E INVESTIGUE AS SUAS PREOCUPAÇÕES.	

O que causa as variações?

Em todos os casos, uma variação representa uma mudança em relação ao plano original, mas o que está por trás disso? As variações serão o resultado de um ou mais dos três fatores de mudança seguintes:

- Alteração do **calendário** real da atividade
- Alteração do **preço** efetivamente pago ou
- Alteração da **quantidade** real de bens ou serviços utilizados.



Ilustração 13: O que causa as variações

A par desses desvios, um quarto fator também precisa de ser considerado: por vezes um desvio mostrado num relatório deve-se a um erro nos registros de contabilidade, por exemplo, o código errado da conta é atribuído a uma transação nos registros de contabilidade. Se houver suspeitas, é importante verificar e fazer as correções necessárias antes de concluir a sua análise.

Podemos ainda classificar as três principais causas de uma variância para destacar se é temporária ou permanente. A variância irá resolver-se através do sistema ao longo do tempo ou irá continuar?

Variações temporárias

As variações causadas por uma mudança no calendário previsto de uma atividade (por exemplo, devido a atrasos ou reprogramações) são descritas como *variações temporárias*, porque muito provavelmente se resolverão por si próprias durante o ano. Estas devem ainda ser monitorizadas e geridas internamente, mas são normalmente menos preocupantes.

Exemplo de uma variação temporária: Um projeto de irrigação planejado para adquirir bombas de água no Mês 1, mas nenhum dos seus fornecedores aprovados tem o modelo exigido devido a atrasos no porto. Existe, portanto, uma variação de 100% na rubrica orçamental das bombas de água no Mês 1 do relatório de monitoramento orçamental.

As bombas chegam finalmente no Mês 3, e o relatório de controle orçamental já não mostra um balanço zero para as bombas. Essa foi uma variação temporária no orçamento de equipamento do projeto, devido a uma alteração no calendário da atividade de aquisição das bombas.

Variações permanentes

As variações causadas por alterações no preço ou na quantidade de itens orçamentados caem na categoria de desvios permanentes, porque uma vez que isso tenha acontecido, não há volta atrás. A única forma de recuperar a situação é fazer um plano de ação, por exemplo, para reduzir as despesas em itens futuros onde as linhas são gastas em excesso ou aumentar os níveis de atividade onde se podem fazer poupanças.

As variações permanentes são, portanto, geralmente mais graves, e é necessária atenção e ação corretiva por parte da gestão para se voltar ao bom caminho.

Exemplo de uma variação permanente: Quando as bombas de água foram finalmente entregues, o preço tinha aumentado 18%, em parte devido a uma taxa de câmbio em deterioração e em parte devido ao fornecimento limitado. Isso resulta numa grande variação negativa na linha das bombas de água no orçamento. Trata-se de uma variação permanente e exigirá uma decisão sobre como financiá-la.

Esse exemplo demonstra como as questões de calendário podem ter um efeito secundário, razão pela qual é importante monitorar também as variações temporárias.

As variações são sempre motivo de preocupação?

Um orçamento é uma estimativa do que é provável que aconteça e não uma representação da realidade, por isso, quando as variações ocorrem, isso não deve constituir uma surpresa. O que precisamos de procurar são variações significativas.

A importância de uma variação dependerá de fatores como:

- Se é positiva ou negativa. As variações adversas (negativas) são geralmente mais preocupantes, mas nem sempre!
- Se a variação era esperada ou deveria ter sido prevista.
- Quão grande é a variação em termos absolutos, monetários, bem como em termos relativos, percentuais. Uma variação de mais/menos 10% é geralmente aceite como razoável, mas haverá sempre exceções a essa regra.
- O que causou a variação? Estava sob o seu controle?
- Se a variação é temporária ou permanente ou o resultado de uma tendência a longo prazo.

Ao destacar variações significativas, o processo de monitoramento orçamental centrar-se-á nas atividades que requerem atenção e ignorará aquelas que parecem estar a decorrer sem sobressaltos.

Todas as variações negativas são más notícias e as positivas são boas notícias?

A resposta simples é: não necessariamente. Uma variação negativa pode resultar de alguma despesa adicional que seja justificada ou de algo de bom que tenha acontecido no projeto. Uma variação positiva pode apontar para atividades que não estejam no alvo. Aqui estão alguns exemplos de diferentes cenários que podem causar uma variação.

- O orçamento de recrutamento de pessoal é gasto em excesso (negativo), porque o projeto teve de voltar a anunciar uma vaga para um membro da equipe do projeto. Entretanto, como houve uma vaga, há uma poupança no salário (positiva), que compensará o custo adicional do recrutamento.
- Os custos das oficinas de trabalho são mais elevados do que o orçamentado (negativo) devido à inscrição de mais pessoas para um curso. Contudo, esses custos podem ser compensados por taxas de cursos adicionais (positivas) recebidas pelos padrinhos dos estagiários.
- Os materiais para um projeto de jardinagem estão a mostrar uma subutilização significativa (positiva). Isso é causado pelo fracasso do projeto em inscrever o número alvo de grupos de jardinagem, o que poderia resultar na perda de parte do financiamento (negativo).

É a causa e o significado de uma variação que importa e não simplesmente se é positiva ou negativa.

Tabela de análise de variação

Abaixo está um exemplo de uma tabela de análise de variação completa. É para o relatório de monitoramento orçamental do Trimestre 1 do Projeto Treinamento em Competências Rurais do MTTI que analisamos anteriormente. Isso reúne toda a informação necessária para rever os desvios, incluindo as notas fornecidas pela equipe do projeto sobre o que os causou.

Algumas coisas a notar na tabela de análise de variação:

- A tabela exclui quaisquer linhas orçamentais que tenham desvios zero.
- As linhas sombreadas são consideradas como variações significativas (superiores a 10%).
- As notas mostram que as variações foram causadas por alterações no preço, quantidade ou calendário.
- O desvio global do orçamento é de 9%, o que está dentro de um nível aceitável. Essa seria uma percentagem inferior se as duas faturas pendentes (as «autorizações») mencionadas nas notas fossem incluídas nos valores das despesas reais.
- Embora a linha de manutenção do veículo pareça ter sido subutilizada em US\$ 860 ou 48%, as notas dizem-nos que existe uma fatura pendente para pneus novos de US\$ 1000, pelo que a variação atual é uma questão de tempo. Se tivermos em conta essa fatura de US\$ 1000 por pagar, essa linha orçamental é gasta a mais em US\$ 140, o que é uma questão de preço (devido a taxas de importação mais elevadas). Isso demonstra por que é importante estar consciente dos compromissos de despesa ao rever os orçamentos dos projetos.

- A maior variação percentual é de 64% para viagens e subsistência, causada por um atraso na implementação das visitas de acompanhamento. A subutilização absoluta de US\$ 542 não é uma soma enorme, mas o atraso é uma preocupação, porque se trata de uma área principal de atividade. É importante que o pessoal do projeto volte a pôr essa atividade nos eixos o mais rapidamente possível.
- As duas últimas linhas, comida e alojamento e materiais de formação, são exemplos de rubricas orçamentais interligadas, uma vez que apoiam a mesma atividade de projeto. As notas dão a mesma razão para a sua subutilização (menos estagiários do que o previsto), o que é simultaneamente racional e tranquilizador. O orçamento de materiais de formação também tem uma conta por pagar, o que elevaria a percentagem de subutilização para 10%.
- A coluna final dá uma conclusão sobre que outras ações são necessárias como resultado da realização da análise de desvios no relatório de controle orçamental.

Tabela 32: Tabela de análise de variação

Orçamento	Variação		Nota	Motivo da variação	P/Q/C	Ações de acompanhamento?
DESPESA						
Publicidade	60	10%	1	Desconto negociado	Preço	Não são necessárias
Formação da equipe	(43)	(5%)	2	O fornecedor aumentou o preço após obtido orçamento	Preço	Não são necessárias
Viagens e estadia	542	64%	3	Atraso na introdução de visitas de acompanhamento para os primeiros estagiários	Calendário	Reagendar a atividade
Combustível	(24)	(5%)	4	A variação não é significativa	n/d	Não são necessárias
Seguro/imposto de veículo	(71)	(2%)	5	Prémio um pouco mais elevado do que o esperado	Quantidade	Não são necessárias
Manutenção do veículo	860	48%	6	Conta não paga de US\$ 1000 para pneus (custam mais devido a taxas de importação mais elevadas)	Calendário (e preço)	Monitorar atentamente
Refeições e estadia	24	10%	7	16 estagiários, não 18 como planeado	Quantidade	Monitorar reservas futuras
Materiais de formação	1.200	14%	8	Menos estagiários do que o planeado, conta não paga de US\$ 310.	Quantidade	Monitorar reservas futuras
TOTAL	2.548	9%				

5.5 Tomar medidas sobre variações

Depois de analisar os números no relatório de controle orçamental, o detentor do orçamento deve em seguida criar um plano de ação para colocar o orçamento, ou mais importante, o projeto, de novo no bom caminho. Devem discutir as ações recomendadas com o seu gestor e o financiador do projeto, quando relevante.

Decidir sobre as ações a tomar dependerá de muitos fatores, incluindo:

- **Conhecimento do projeto:** Onde está agora e quais são os planos de atividade para o próximo período?

- **Sensibilização para fatores externos:** Quais são as tendências de inflação? Que dependências existem com outros programas que influenciam a nossa capacidade de atingir os objetivos do projeto?
- **Políticas internas:** Por exemplo, regras sobre controle orçamental e flexibilidades (ou tolerâncias)
- **Regras do financiador:** Por exemplo, para desvios orçamentais e flexibilidade nas rubricas orçamentais com sobre ou subutilização.
- **Importância:** Quão grave é a variação e quão urgente é a sua resolução?
- **Quão controlável:** É possível controlar as despesas futuras nos itens orçamentários sob pressão?
- **Impacto:** Qual seria o impacto se não tomarmos medidas?
- **Disponibilidade de fundos sem restrições:** Por exemplo, para financiar despesas excessivas.

Este diagrama resume possíveis ações a tomar para diferentes categorias de variação, consoante sejam positivas ou negativas, temporárias, ou permanentes.

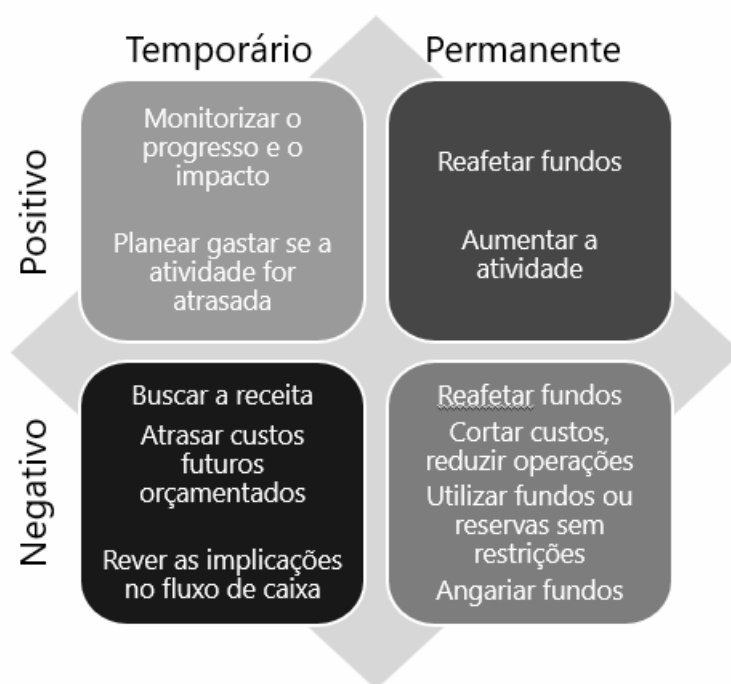


Ilustração 14. Ação para tomar em variações orçamentais

Variações positivas temporárias

A chave aqui é estar ciente do que está a causar a variação, e se esta terá um efeito secundário noutra lugar (como no nosso exemplo das bombas de água). Se a variação for devido a atrasos na implementação do projeto, é importante fazer um plano para colocar o projeto de novo no bom caminho.

Variações negativas temporárias

Essas variações são frequentemente causadas por um atraso na receita planejada, por exemplo, subsídios que chegam mais tarde do que o previsto. Isso poderia causar problemas de fluxo de caixa para o projeto.

Nesses casos, é importante buscar a receita ou resolver a questão que está causando o atraso. Por exemplo, uma causa comum de doações em atraso é o facto de a organização não ter apresentado um relatório do financiador a tempo. Poderá ser necessário adiar algumas grandes despesas até que a questão seja resolvida.

Variações negativas permanentes

Essas variações são muitas vezes as mais difíceis de resolver. A primeira opção é verificar se é possível afetar fundos de outra parte do orçamento. Existem variações positivas permanentes que possam ser utilizadas? Muitas organizações e financiadores permitem transferências entre linhas dentro de «grupos familiares» de custos, desde que o subtotal global para o grupo de custos não exceda a regra dos 10%. Isso significa que os detentores do orçamento só precisam de solicitar aprovação formal quando a transferência exceder 10% da linha orçamental.

As transferências orçamentais que excedam a regra dos 10% ou que envolvam transferências entre grupos familiares (por exemplo, fazendo uso de uma variação positiva no orçamento dos salários para financiar uma variação negativa no orçamento dos transportes), exigirão autorização do gestor de linha e/ou do financiador, quando relevante.

Exemplo de transferência de orçamento

Há uma vaga de pessoal que resultou numa variação positiva permanente no orçamento dos salários. O orçamento de publicidade de recrutamento já foi usado em atividades de recrutamento anteriores. O detentor do orçamento pode autorizar os gastos com publicidade, pois há flexibilidade dentro do grupo familiar pessoal devido ao baixo gasto com salários. Isso é conhecido como transferência de orçamento.

Outras opções para gerir as variações negativas permanentes incluem:

- Controlar ou cortar custos nas atividades dos meses futuros
- Encontrar fontes de receita adicionais.

Controle de custo? Nem sempre é possível controlar ou cortar os custos, especialmente se isso afetar a capacidade do projeto de cumprir os indicadores-chave de desempenho. Também algumas rubricas orçamentais são menos controláveis do que outras (por exemplo, aluguer de escritórios, impostos governamentais) e outras são fixas ou essenciais (por exemplo, seguro do veículo).

Receita adicional? As opções para financiamento adicional incluem solicitá-lo aos financiadores do projeto, solicitar fundos adicionais a potes centrais de fundos sem restrições e angariar fundos para novos apoios. Tal como é difícil controlar alguns custos, nem sempre é viável substituir a receita perdida.

Por exemplo, uma campanha de angariação de fundos para trazer 50 patrocinadores individuais para um programa de educação de raparigas só consegue recrutar 25 patrocinadores após 6 meses. As hipóteses de recuperar a receita perdida durante o primeiro semestre do ano são altamente improváveis. Ou um financiador compromete-se a apoiar uma atividade, mas o dinheiro nunca se materializa, o que torna difícil encontrar fundos alternativos de última hora. Nessas situações, ajuda se a organização tiver o seu próprio dinheiro sob a forma de receita sem restrições ou reservas de dinheiro.

Variações positivas permanentes

As opções para a gestão da categoria final são uma ou outra:

- Reatribuição de fundos a outras rubricas orçamentais que possam estar sob pressão, ou
- Aumentar as atividades no âmbito do projeto.

Em ambos os casos, é importante discutir os planos com os financiadores do projeto. Se for decidido aumentar o nível de atividade para utilizar fundos excedentários em certas rubricas orçamentais, ter o cuidado de não incorrer em custos noutras rubricas orçamentais onde não haja fundos excedentários.

AVISO! *Se usar transferências de orçamento para gerir variações, lembre-se de que é uma técnica de gestão de orçamento: o processo de codificação de orçamento e transações permanece inalterado.*

Voltando ao exemplo acima, onde os fundos excedentes no orçamento de salários são utilizados para financiar a publicidade de recrutamento extra, as rubricas orçamentais permanecem as mesmas e as faturas dos anúncios são codificadas como habitualmente na conta de publicidade de recrutamento, NÃO na conta de salários. Isso aparecerá como uma variação negativa permanente na rubrica orçamental de publicidade de recrutamento, mas não há problema, uma vez que foi autorizada e se enquadra nas regras de transferências orçamentais aceitáveis dentro de um grupo familiar.

O processo de transferência orçamental simplesmente gerencia as variações negativas e positivas dentro do orçamento global. Os desvios permanentes serão sempre evidentes no relatório de controle orçamental, uma vez que nada mais mudou.

Em resumo, as variações permanentes requerem mais atenção, no entanto, não devemos ignorar as variações temporárias, porque podem causar problemas de fluxo de caixa e podem ser um aviso prévio de atrasos do projeto.

Reuniões de gestão orçamental

É uma boa prática realizar reuniões mensais de revisão orçamental, tanto com pessoal do programa como das finanças, para discutir resultados e fazer planos de ação para resolver quaisquer questões de «sinal de alerta». As ações recomendadas devem então ser discutidas com gestores e financiadores de projetos, quando relevantes.

Planificador de ação de monitoramento orçamental

A tabela de planeamento de ações de controle orçamental (Tabela 33) e as respectivas notas explicativas ajudarão a monitorar e controlar o seu orçamento e são úteis ao discutir planos de ação com a equipe do projeto.

Tabela 33: Planificador de ação de monitoramento orçamental

Planificador de Ação de Monitoramento de Orçamento do MTTI					
1	2	3	4	5	6
Item de orçamento	Variação % ou \$	Tipo de variação	Nível de controle sobre o orçamento	Impacto se não for corrigido	Ação requerida/por
Viagens e estadia	64%	Temporário	Alto	Pode não cumprir os objetivos no acordo de doação.	Formador deve estabelecer um calendário revisto para abril/maio. Rever novamente no próximo mês.
Manutenção do veículo	(US\$ 140) incluindo compromissos	Permanente	Médio	O orçamento pode ser gasto em excesso, e o MTTI deve cobrir os custos a partir de fundos sem restrições.	Gestor do programa para monitorar os registros dos veículos; obter pelo menos dois orçamentos para reparações futuras.

<i>Coluna 1, Item de orçamento:</i>	O item de orçamento requer alguma ação corretiva.
<i>Coluna 2, % de Variação ou valor monetário:</i>	Incluir aqui apenas variações significativas.
<i>Coluna 3, Tipo de variação:</i>	É permanente ou temporária? Lembre-se que as variações temporárias irão passar pelo sistema, mas as muito grandes podem ainda ter um impacto, por exemplo, no fluxo de caixa ou nos objetivos da atividade.
<i>Coluna 4, Nível de controle sobre o orçamento:</i>	Até que ponto tem controle sobre o orçamento (baixo, médio, ou alto)? Por exemplo, pode restringir a sua utilização ou fazer poupanças, se o gasto for excessivo, ou estimular a sua utilização, se for subutilizado?

<i>Coluna 5, Impacto no projeto e na doação se não for corrigido:</i>	Exemplos disso incluem um fluxo de caixa enfraquecido, atrasos no cumprimento das metas, prazos não cumpridos e custos e tolerâncias permitidos excedidos.
<i>Coluna 6, Ação requerida/por</i>	O que deve ser feito (e por quem) para minimizar o impacto e colocar o projeto de volta no bom caminho e/ou para satisfazer os requisitos dos financiadores? Os exemplos incluem novas previsões ou ajustamentos orçamentais, avisar o financiador de atrasos ou solicitar uma prorrogação sem custos, solicitar fundos sem restrições para cobrir despesas excessivas, alterar planos de atividade, evitar esforços para reduzir os custos ou estimular as despesas, etc.

Quando os orçamentos se tornam desatualizados

Os orçamentos são uma estimativa dos custos para atividades futuras do projeto, com base nos planos e informações disponíveis no momento em que são preparados. Quando vamos para o terreno, os planos podem mudar por razões importantes e justificadas, e isso significa que alguns orçamentos ficarão desatualizados. Isso é especialmente evidente durante o processo de monitoramento orçamental, onde os desvios orçamentais são monitorizados até às alterações nos planos de atividade ou grandes alterações de preços.

Os orçamentos que se tornam desatualizados são difíceis de trabalhar, porque haverá uma desadequação com os planos de atividade e necessidades de despesas revistos, e temos de tomar medidas para resolver isso. Há duas formas de gerir orçamentos ou rubricas orçamentais que se tornaram desatualizadas:

- Gestão dos desvios orçamentais utilizando transferências de fundos orçamentados (como descrito acima), ou
- Alterar o orçamento.

Alterar o orçamento

Por vezes, as alterações dos planos de atividade ou do contexto operacional do projeto afetam múltiplas rubricas de um orçamento de projeto, tornando-o substancialmente desatualizado e, portanto, mais difícil de gerir. Nessa situação, poderá ser melhor reformular todo o orçamento, voltar a orçamentar as atividades do projeto, utilizando planos e informações atuais, e solicitar uma aprovação da modificação do orçamento pela equipe de gestão da organização e pelo(s) financiador(es) do projeto. A isso se chama frequentemente uma revisão orçamental.

Para projetos apoiados por uma agência de financiamento externa, é necessário verificar primeiro as orientações e regras do financiador relevante sobre pedidos de revisões orçamentais (também conhecidos como pedidos de «alteração do âmbito») antes de tomar medidas.

As coisas que precisa de verificar incluem:

- O que constitui uma reafecção de fundos significativa? Por exemplo, modificações de custos que excedam 25% do orçamento aprovado ou US\$ 250.000, o que for menor.

- Qual o formato a utilizar para apresentar o orçamento revisto?
- Que custos podem e não podem ser incluídos num orçamento revisto?
- Que provas de apoio são necessárias?
- Algum prazo para pedidos de revisão orçamental?

Em todos os casos, as razões para apresentar um orçamento revisto, ou rubricas orçamentais revistas, devem ser explicadas e os custos revistos justificados. Alguns financiadores exigirão a conclusão de uma nova narrativa orçamental (ver capítulo 4.7) como parte do processo de revisão orçamental. É importante demonstrar que os objetivos originais do projeto continuarão a ser cumpridos pelo plano revisto. O orçamento revisto é mais suscetível de ser aprovado se o orçamento total não exceder o montante coberto pelo acordo de financiamento original.

5.6 Relatórios de previsão de orçamento

Alguns relatórios de monitoramento orçamental também incluem uma coluna de previsão orçamental que prevê receitas e/ou despesas para um período futuro, como o próximo trimestre, seis meses ou até ao final do ano de planeamento.

Porque é que é necessário?

Um relatório de previsão combina os números reais dos meses anteriores com uma estimativa das receitas e despesas para o período de previsão. A partir dos números previstos, o pessoal do projeto pode então identificar os pontos problemáticos e tomar as medidas necessárias, voltar a orçamentar ou empreender a recolha de fundos em tempo útil.

Os relatórios de previsão orçamental são especialmente úteis para projetos em que existe o risco de um déficit de financiamento, sobre ou subutilização significativa, ou quando uma organização dispõe de poucos fundos ou reservas sem restrições para completar projetos sobreutilizados.

À medida que o ano do projeto se aproxima do seu fim, é também importante estar ciente do resultado provável para o seu projeto, para que possa gerir a sua relação com os principais interessados. Por exemplo, um grande déficit pode fazer com que o projeto pareça fora de controle e mal gerido, mas um grande excedente pode indicar um fracasso no cumprimento dos objetivos ou uma orçamentação deficiente. Um pequeno déficit ou excedente sugere uma boa gestão orçamental global.

Como criar um relatório de previsão

Uma previsão baseia-se em conhecimentos atuais e tendências passadas e não simplesmente no orçamento do projeto para o período de previsão. O conhecimento do projeto é essencial. Seria difícil preparar uma previsão para um projeto em que não está envolvido!

A informação que será útil na preparação de uma previsão inclui:

- Receitas e despesas para o ano até agora
- Compromissos, ou seja, contas pendentes ou pagamentos de bens e serviços

que tenham sido adquiridos ou recebidos, mas ainda não pagos

- Dados históricos e tendências dos períodos anteriores
- Planos de atividades, incluindo quaisquer alterações ou adições para o período de previsão
- Informação atual sobre preços (algum item do orçamento foi atingido por aumentos de preços inesperados?).

Utilizando toda a informação disponível e os seus conhecimentos sobre o projeto, é então necessário estimar quanto é necessário para cada rubrica orçamental para o período de previsão. É importante ser o mais realista possível e explicar quaisquer hipóteses que se encontrem por detrás das estimativas. Ver Tabela 34 para uma amostra de relatório de previsão.

Quando os números previstos estiverem completos, identifique quaisquer áreas de preocupação e crie um plano de ação para mitigar os riscos apresentados.

Qual o aspeto?

Ver Tabela 34 abaixo para um exemplo de relatório de previsão orçamental para o MTTI. Observe o layout e o conteúdo do relatório e note estes pontos-chave.

- O relatório inclui as receitas e despesas *reais* dos três primeiros trimestres do ano (janeiro a setembro) e depois uma estimativa para os três meses finais.
- Quando os números reais são somados ao quarto trimestre, obtém-se uma previsão total para o ano (ver a coluna sombreada final). Isso é por vezes referido como um relatório de resultados, uma vez que prevê qual será a posição final no final do ano.
- A *percentagem prevista para a* coluna do *ano* diz-nos num relance quanto do orçamento será recebido (receitas) ou consumido (despesas) até ao final do ano. Se o número for inferior a 100%, significa que está abaixo do orçamento, se for superior a 100%, significa que está acima do orçamento.
- Se observar os valores percentuais, isso ajudá-lo-á a identificar linhas problemáticas, tais como comunicações e manutenção de veículos.
- Globalmente, prevê-se que o orçamento seja de US\$ 4.510 ou 3% acima do gasto. Isso não é excessivo, mas os gestores terão de abordar as áreas de despesas excessivas e elaborar um plano para financiar esses custos adicionais.

Tabela 34: Exemplo de relatório de previsão orçamental

MTTI - Relatório de Previsão Orçamental até 31 de dezembro <Ano>

Todos os números em USD

Código	Descrição do orçamento	TOTAL DE ORÇAMENTO	Real - 1 de janeiro a 30 de setembro			TOTAL até 30 Set	Previsão Out-Dez	Previsão para o ano	Previsão % para o ano	
			TRI1	TRI2	TRI3					
	RECEITA									
4010	DFID	90.000	25.011	22.086	21.727	68.824	21.000	89.824	100%	Perda líquida da taxa de câmbio
4020	Smile Trust	90.000	22.500	22.500	22.500	67.500	22.500	90.000	100%	
4030	Vanguard Society	15.000	7.395	0	7.976	15.371	0	15.371	102%	Ganho líquido da taxa de câmbio
4110	Juros bancários	960	219	197	231	647	240	887	92%	
4120	Doações e angariação de fundos	8.000	350	895	3.250	4.495	3.400	7.895	99%	Estimativa baseada em cauções recebidas e no ano anterior.
4130	Vendas	24.800	5.462	4.670	6.785	16.917	7.300	24.217	98%	
4140	Valores de formação	42.500	14.500	6.900	11.200	32.600	8.500	41.100	97%	
	TOTAL	271.260	75.437	57.248	73.669	206.353	62.940	269.293	99%	
	DESPESA									
5010	Auditoria e contabilidade	4.500	0	4.750	0	4.750	0	4.750	106%	Custos adicionais incorridos devido a uma auditoria não anunciada do financiador
5020	Taxas bancárias	600	140	135	145	420	140	560	93%	
5030	Reuniões do conselho	1.200	127	924	85	1.136	100	1.236	103%	
5040	Papelaria	7.500	636	4.568	1.598	6.802	800	7.602	101%	Os custos de impressão do relatório anual foram maiores do que o esperado
5050	Publicidade	1.500	400	350	400	1.150	350	1.500	100%	
5060	Aluguer de escritório e utilitários	9.000	2.145	2.243	2.195	6.583	2.200	8.783	98%	
5070	Reparações e renovações	1.500	327	256	213	796	700	1.496	100%	Grandes reparações previstas para o mês de dezembro
5080	Comunicações	6.300	1.982	1.678	2.145	5.805	1.200	7.005	111%	Introdução de restrições ao uso do telefone
6010	Formação da equipe	4.500	1000	167	3.222	4.389	111	4.500	100%	
6020	Recrutamento	250	250	0	0	250	0	250	100%	
6030	Salários e benefícios	83.500	20.875	20.875	20.875	62.625	20.875	83.500	100%	
6040	Viagens e estadia	5.522	1.108	1.190	2.305	4.603	1.500	6.103	111%	
7010	Combustível	4.690	942	1.020	1.434	3.396	1.200	4.596	98%	
7020	Seguro de veículo/imposto	7.670	7.600	0	70	7.670	0	7.670	100%	
7030	Manutenção do veículo	18.240	5.608	8.603	6.865	21.076	3.900	24.976	137%	Grandes reparações durante o ano; pneus novos em Tri 4
7510	Honorários de consultores	8.100	2.625	1.800	2.000	6.425	1.500	7.925	98%	
7520	Refeições e estadia	8.980	1.954	2.150	2.540	6.644	2.500	9.144	102%	
7530	Materiais de Formação	92.200	26.450	19.667	23.090	69.207	23.000	92.207	100%	
	TOTAL	265.752	74.169	70.376	69.182	213.727	60.076	273.803	103%	
	SUPERAVIT/(DÉFICIT)	5.508	1.268	(13.128)	4.487	(7.374)	2.864	(4.510)		

5.7 O relatório de fluxo de caixa

O relatório de fluxo de caixa é utilizado para prever quaisquer períodos em que é provável que os saldos de caixa sejam críticos e que possam dificultar potencialmente os planos de implementação do projeto. Parece-lhe familiar? Deveria, porque se parece exatamente com a previsão de fluxo de caixa que analisamos no capítulo de planejamento financeiro (capítulo 4.2 e Tabela 19).

O relatório de fluxo de caixa é diferente, no entanto, porque inclui as receitas e pagamentos efetivos de cada mês, mais qualquer nova informação sobre futuros planos de despesas ou receitas. Portanto, é em parte um relatório sobre o que realmente aconteceu, e em parte uma previsão para o futuro, incluindo os dados mais atualizados disponíveis.

Os relatórios de fluxo de caixa são especialmente importantes quando as operações são altamente dependentes de dinheiro, tais como respostas humanitárias ou projetos que operam em áreas remotas. Nesses casos, é necessário um relatório de fluxo de caixa numa base semanal em vez do mais típico relatório mensal.

O pessoal do projeto e as equipes financeiras devem trabalhar em conjunto para discutir opções para ultrapassar os problemas de fluxo de caixa previstos.

Como gerir problemas de fluxo de caixa

- Rever os cronogramas das doações: incentivar os financiadores a pagar antecipadamente e não em atraso.
- Obter relatórios aos financiadores a tempo, para evitar atrasos nos pagamentos das doações.
- Depositar todo o dinheiro recebido no prazo de dois dias, ou diariamente, se forem recebidas grandes quantias.
- Solicitar condições especiais de pagamento dos principais fornecedores (e cumpri-las).
- Negociar o pagamento de grandes despesas em prestações, por exemplo, prémios de seguro.
- Atrasar ações não urgentes que levarão a despesas adicionais, por exemplo, recrutamento, aluguer, compra de equipamentos.
- Negociar uma facilidade de descoberto como remédio a curto prazo (porém caro).

5.8 Reporte aos parceiros financiadores

As agências de financiamento exigem provas de como os seus fundos estão a ser utilizados antes de aprovarem a sua liberação. Os relatórios financeiros periódicos e anuais cumprem esse papel. É importante cumprir com as condições de apresentação de relatórios do financiador, para estabelecer credibilidade e garantir que a sua subvenção chegue a tempo!

Responsabilidade para com os financiadores

A responsabilidade financeira exige que os parceiros financiadores demonstrem que os fundos foram utilizados para os fins a que se destinavam. Vale a pena lembrar que as próprias agências financiadoras prestam contas perante as partes interessadas (administração, governo, contribuintes, etc.) e confiam em si para lhes fornecer as informações de que necessitam, a tempo e horas.

Sistemas de contabilidade do projeto

Quando vários financiadores apoiam um projeto ou programa, é importante criar sistemas apropriados de contabilidade do projeto e estruturas de codificação, para que a informação requerida por cada financiador possa ser facilmente recuperada. A criação de centros de custos separados para cada fonte de financiamento é particularmente útil aqui.

É também importante mapear os códigos de contabilidade do financiador referenciados no orçamento para os seus códigos internos do plano de contas, acrescentando novos códigos sempre que necessário.

Termos e condições do financiador

Ao criar relatórios financeiros para os financiadores, é importante verificar o acordo de financiamento, para estar ciente dos requisitos de apresentação de relatórios e de quaisquer restrições orçamentais. A seguinte lista de verificação irá ajudá-lo a manter as coisas no bom caminho.

Coisas a verificar nos acordos de financiamento	
<i>Requisitos de informação</i>	Que frequência e formato são necessários?
<i>Taxas de câmbio e moeda</i>	Qual a moeda e taxa de câmbio a utilizar para efeitos de relatórios
<i>Calendário</i>	Existem algumas datas especificadas dentro das quais os fundos devem ser utilizados? Os fundos podem ser transitados de um exercício financeiro para o seguinte?
<i>Âmbito e designação dos fundos</i>	Para que pode ser utilizado o orçamento do projeto? Existem restrições quanto ao local onde os bens podem ser adquiridos? O que é permitido para os custos de suporte central?
<i>Política de flexibilidade orçamental (tolerâncias)</i>	É possível transferir excedentes de uma rubrica orçamental para outra? Como deve ser feito um pedido de transferências orçamentais?
<i>Juros bancários</i>	Pode reter algum juro ganho em fundos de subsídios detidos no banco?

Formatos e frequências dos relatórios

A frequência dos relatórios pode variar de mensal a trimestral ou mesmo apenas uma vez por ano. Os relatórios são normalmente exigidos para coincidir com a liberação das prestações da doação, pelo que é importante cumprir os prazos de apresentação de relatórios. A maioria dos financiadores exige alguma forma de orçamento em comparação com o relatório real e/ou um relatório de utilização da doação (taxa de utilização), com base no orçamento do projeto que acompanhou o pedido de financiamento original.

Ver Tabela 35 abaixo para um exemplo de relatório a um financiador utilizando o formato de utilização da doação. Coisas a registrar neste relatório:

- O financiador exige que a organização forneça dados sobre todo o seu orçamento e sobre o montante da doação e das despesas atribuídas ao financiador.
- Trata-se de um relatório sumário preparado na moeda do financiador, a libra britânica (GBP), pelo que os números foram convertidos utilizando uma taxa de câmbio acordada, que é anotada no relatório do financiador.
- O formato do relatório inclui um orçamento comparado com o relatório de variação real para o período abrangido pelo relatório (colunas 2, 3, e 4), bem como o total gasto até à data, ou seja, a utilização da doação e a taxa de utilização (ver colunas 5 e 6).
- O relatório inclui também uma previsão para o próximo período de relatório, quarto trimestre (ver coluna 7, que é utilizada como base para calcular o pedido de doação na coluna 8).
- O montante pedido tem em conta a variação no terceiro trimestre (para ajustar a qualquer sub e sobreutilização) e, como este é para o último trimestre, o pedido feito não pode exceder a subvenção total para o ano.
- Não existe um orçamento faseado para o período até à data, pelo que não é possível dizer, a partir destes números, se o projeto está no alvo, de acordo com o plano de atividades. Contudo esse é um relatório ao financiador, e o seu principal interesse é ver se os fundos estão a ser gastos a tempo.

Tabela 35: Exemplo de relatório a um financiador
Financiador X Projeto N.º Y12345

DECLARAÇÃO DE DESPESAS EFETIVAS PARA O TRIMESTRE TERMINADO:

30 set <Ano>

E DESPESAS ESTIMADAS PARA OS TRIMESTRES TERMINADOS:

31 dez <Ano>

 Taxa de câmbio: 1.5

Itens orçamentais:	1 TOTAL ORÇAMENTO GBP	2 Orçamento GBP	3 Último trimestre Real GBP	4 [2 - 3] Variação GBP	6 Total gasto até à data		7 Orçamento do próximo trimestre GBP	8 [7 - 4] Pedido de doação GBP
					5 GBP	%		
Administração	21.400	4.287	4.521	(234)	18.295	85%	3.660	3.894
Pessoal	62.515	17.440	17.601	(161)	47.911	77%	14.991	15.152
Veículo em andamento	20.400	4.300	5.579	(1.279)	21.428	105%	3.400	4.679
Investimentos no projeto	72.853	16.745	18.420	(1.675)	54.851	75%	18.000	19.675
TOTAL	177.168	42.772	46.121	(3.349)	142.485	80%	40.051	43.400
Doação do financiador X:	60.000	14.485	15.620	(1.134)	48.254	80%	13.564	14.118
% repartida para o financiador X	34%							

Calendário das doações recebidas/vencidas:

	GBP
In 1	16.674
In 2	14.724
In 3	14.485
In 4	14.118
TOTAL	60.000

Recebido

Recebido

Recebido

Devido

[Esse total não deve exceder o orçamento original acordado em contrato]

O relatório narrativo ou de progresso

Na maioria dos casos, um relatório a um financiador incluirá dados financeiros acompanhados de um breve relatório escrito de progresso. O relatório narrativo incluirá comentários sobre o seguinte:

- Atividades e objetivos alcançados durante o período abrangido pelo relatório, em comparação com o plano
- Quaisquer desafios experimentados e lições aprendidas
- Planos para o próximo período
- Pedidos de realinhamento orçamental e transferências.

É importante que o relatório narrativo se refira diretamente ao relatório financeiro para o mesmo período. Por exemplo, um relatório narrativo poderia dizer «o trabalho avançou bem e foram construídas duas alas no hospital», mas o relatório financeiro não mostra nenhuma despesa em materiais de construção. Ou o relatório narrativo está errado ou o relatório financeiro não inclui todas as despesas. Se isso não for explicado, é uma forma segura de minar a confiança dos financiadores no seu projeto ou organização.

O impacto das taxas de câmbio

Os financiadores desembolsam frequentemente fundos na sua moeda de origem, não na moeda local do projeto, e exigem orçamentos e relatórios a serem preparados nessa moeda. Contudo, a organização pode ter convertido esses fundos em outras moedas para pagar bens e serviços e deve ter um sistema para reconvertê-los, para efeitos de relatórios.

As taxas de câmbio entre moedas flutuam. É muito improvável que a taxa que a organização obteve do seu banco ao converter dinheiro do financiador noutra moeda seja a mesma taxa que utilizou ao preparar o orçamento original do projeto para a agência de financiamento. A diferença entre o que a organização recebe em moeda local e o que tinha orçamentado é conhecida como um ganho ou perda da taxa de câmbio.

Os ganhos e perdas cambiais são um produto natural de operar em diferentes moedas. Esses ganhos e perdas precisam de ser seguidos, para efeitos de relatórios às agências de financiamento. O exemplo abaixo demonstra como pode ocorrer uma perda da taxa de câmbio.

Estudo de Caso: Perdas na taxa de câmbio

Uma organização local prepara um orçamento na sua moeda local, MLs, e o submete a uma agência de financiamento, que exige que ele seja preparado em USD. A taxa de câmbio no momento da elaboração do orçamento era de 2 MLs para 1 USD. O orçamento é aprovado, e o financiador envia USD 500 para a organização local. Isso é convertido em LC, mas a taxa de câmbio mudou para 1,5 MLs para 1 USD.

	MLs	Taxa de câmbio	USD
Orçamento	1000	2 : 1	500
O que recebeu na realidade	750	1,5 : 1	500

A diferença entre o orçamento e o que foi efetivamente recebido em moeda local é de 250 MLs.

Como esse valor é menor do que o orçamentado, representa uma perda cambial. Isso poderia criar um problema para a organização, se o financiador ainda espera que o projeto seja entregue de acordo com o planejado. A organização agora tem 250 MLs a menos do que o orçamentado.

Um ganho cambial ocorreria se a taxa de câmbio real fosse superior a 2 MLs para 1 USD. Ao usar USD, normalmente a maioria dos países tem uma moeda mais fraca que o dólar, levando a ganhos cambiais.

Não existe uma abordagem única e correta para gerir e informar sobre ganhos e perdas cambiais. As taxas de câmbio são complexas e existem muitas formas diferentes de converter o dinheiro gasto de volta para a moeda exigida pelo financiador para efeitos de relatórios. Isso pode ser feito utilizando uma das seguintes opções:

- Uma taxa média mensal
- A taxa no primeiro dia do mês
- A taxa diária fornecida pelo seu banco
- A taxa nos sítios da Internet
- A taxa fornecida pelos financiadores nos seus sítios da Internet.

A chave para as taxas de câmbio é estar ciente e informar sobre o impacto que as perdas têm sobre um projeto. É também importante estar ciente de quaisquer ganhos que, se acordados pelo financiador, poderiam ser utilizados para melhorar as atividades do projeto ou para construir reservas.

Principais dicas para informar os financiadores

- CUMPRIR os prazos de notificação (ou solicitar uma extensão).
- PRODUZIR números precisos e verificáveis.
- NÃO ocultar gastos abaixo ou em demasia.
- EXPLICAR quaisquer variações significativas.
- MANTER o financiador informado de quaisquer problemas potenciais.
- LEMBRAR que o pessoal das agências de financiamento terá muita experiência de trabalho com grupos como o seu. Responderão quase sempre positivamente aos pedidos de conselho.

5.9 Reporte às comunidades parceiras

A maioria das organizações reconhece a necessidade de «prestação de contas descendente», o que significa informar as comunidades sobre o que foi alcançado com os fundos que foram angariados em seu nome. No entanto, apenas algumas organizações criaram sistemas para garantir que isso aconteça. Em vez disso, a maioria dos processos de elaboração de relatórios concentra-se em conseguir uma prestação de contas ascendente, tal como a prestação de contas aos financiadores, conselhos de administração e sedes.

Para participar plenamente no trabalho de uma organização, as comunidades parceiras necessitam de acesso à informação sobre seus planos, recursos e atividades. Aumentar a transparência e a responsabilidade perante as comunidades parceiras tem muitos benefícios, incluindo:

- Reforçar a confiança e o respeito entre o pessoal e as comunidades parceiras
- Melhorar a qualidade das decisões do programa, uma vez que os beneficiários fornecem feedback sobre a forma como os fundos estão a ser gastos
- Capacitar as pessoas a tomarem as suas próprias decisões em seu próprio nome
- Reduzir os riscos de ineficiências e fraude
- Encorajar o pessoal do financeiro a envolver-se mais no trabalho de campo.

Muitas vezes, a responsabilidade decrescente centra-se na atualização das comunidades sobre dados programáticos e não financeiros. Esses dados programáticos podem incluir quantos beneficiários foram servidos, quantas atividades foram concluídas, quantos resultados foram postos em prática, etc. Contudo, as oportunidades de partilhar informação sobre o progresso financeiro devem também ser consideradas, para uma verdadeira transparência e prestação de contas.

A introdução desse nível de transparência financeira pode naturalmente encontrar obstáculos, incluindo o aumento da carga de trabalho sobre pessoal já muito ocupado. Entretanto, se for feito de forma sensata, os benefícios geralmente ultrapassam em muito os custos.

Como podem as organizações fornecer relatórios financeiros às comunidades com as quais trabalham?

Os relatórios financeiros devem fornecer informações úteis e de fácil compreensão para os utilizadores dos serviços e comunidades. As seguintes diretrizes estabelecem alguns princípios gerais que podem ajudar a alcançar esse objetivo na preparação de relatórios financeiros para os beneficiários.

Conteúdo: O conteúdo deve ser relevante e estar relacionado com atividades específicas que as organizações tenham levado a cabo com as comunidades locais e em seu nome. Relatórios simples, em moeda local, mostrando as despesas mensais em comparação com o orçamento, funcionam bem.

As despesas podem ser resumidas por atividade, por zona geográfica, por rubrica orçamental ou por alguma combinação destas. O orçamento total para cada atividade, área, ou rubrica orçamental deve também ser incluído.

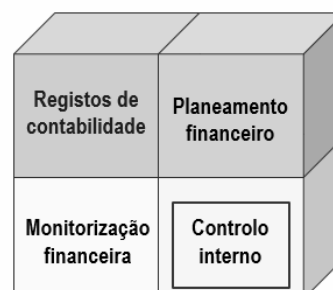
Como regra geral, cada relatório financeiro não deve ter mais do que 15 linhas de informação: mais linhas tornam os relatórios confusos.

Apresentação: Publicar relatórios em línguas locais e incluir imagens ou gráficos simples, uma vez que é mais fácil para algumas pessoas compreender relatórios visuais do que aqueles que apenas usam números. Vise tornar os relatórios financeiros publicamente disponíveis a nível comunitário. Por exemplo:

- Utilizar quadros brancos ou diapositivos num cavalete para apresentar publicamente os resultados nos escritórios de uma organização, centros de saúde ou pontos de distribuição, apoiados com cópias em papel dos relatórios nos mesmos locais.
- Apresentar relatórios regulares às comunidades em reuniões comunitárias ou aos líderes comunitários em reuniões de gestão de projetos.
- Publicar relatórios resumidos em jornais e outros meios de comunicação social locais.

6. Controle Interno

O último bloco do modelo de quatro blocos de construção da gestão financeira é o controle interno. Em termos simples, os sistemas de controle interno ajudam a dissuadir roubos ou fraudes oportunistas e a detectar erros e omissões nos registros de contabilidade.



No final deste capítulo, será capaz de:

- ✓ explicar como o modelo de quatro ações de controlo interno protege os projetos contra o risco de perdas devido a erros, roubo ou fraude,
- ✓ utilizar procedimentos e práticas de cada uma das categorias do modelo de controlo interno de quatro ações,
- ✓ definir a corrupção e listar as ações ilícitas que contribuem para a prática corrupta,
- ✓ identificar sinais de alerta de possíveis fraudes nos seus projetos,
- ✓ utilizar estratégias para combater o suborno na implementação do projeto.

Pode achar útil consultar o glossário no final deste guia, se precisar de uma definição de qualquer terminologia usada nas páginas a seguir.

6.1 Por que é importante o controle interno

Os sistemas de controle interno são concebidos para proteger os recursos financeiros de uma organização dos riscos internos diários. Os controles internos utilizam verificações e equilíbrios práticos e de senso comum para assegurar que os recursos de uma organização são utilizados para os fins pretendidos e para o melhor efeito possível.

Um forte sistema de controle interno beneficia todas as partes interessadas envolvidas num projeto e nas suas operações:

- **A nível de projeto:** Gerir ativamente o risco dos recursos do projeto com políticas, procedimentos e verificações apropriados, para minimizar perdas e detectar erros nos registros de contabilidade.
- **A nível de organização:** Melhorar a fiabilidade da informação financeira e dos relatórios, com comentários oportunos e o cumprimento das regras e regulamentos.

- **A nível de financiador/contribuidor:** Aumentar a responsabilidade e a transparência dos fundos doados e assegurar que os fundos confiados a um projeto ou organização são utilizados eficazmente.
- **A nível de comunidade:** Ajudar a garantir que os escassos recursos do projeto vão para onde são mais necessários, onde podem ser mais eficazes e para aqueles que mais precisam deles
- **A nível individual:** Finalmente, e sem dúvida o mais importante de tudo, os sistemas de controle interno protegem o pessoal envolvido nos assuntos financeiros de um projeto ou organização. Podem evitar a tentação ou oportunidade de usar indevidamente os recursos e proteger o pessoal de suspeitas infundadas de abuso de fundos.

6.2 O modelo de quatro ações de controle interno

Um sistema forte de controle interno destina-se a minimizar os riscos diários para os recursos financeiros, tais como erros e omissões nos registros de contabilidade, roubo e fraude. Para gerir esses riscos nos seus projetos, é necessário criar sistemas de apoio às operações do dia a dia.

Um modelo para estabelecer um sistema de controle interno é o modelo de quatro ações (ver Tabela 36 e Ilustração 15), que atua como um quadro de boas práticas para minimizar o risco antes que este ocorra, durante a implementação do projeto e, posteriormente, para verificar perdas corretas, caso estas ocorram.

Tabela 36: O modelo de Quatro Ações explicado

Tipo de ação	O que isso significa na prática
<i>DIREÇÃO</i>	Estabelecer orientações, políticas e expectativas claras de boas práticas financeiras. Essas ações geralmente acontecem antes do início da atividade do projeto.
<i>PREVENÇÃO</i>	Estabelecer sistemas que eliminem a oportunidade de roubo e minimizem o risco de perdas devido a erros e a incompetência. Essas ações acontecem durante a implementação do projeto.
<i>DETECÇÃO</i>	Implementar processos e procedimentos que identifiquem se, e onde, as atividades correram mal. Essas ações identificam problemas após a atividade imprópria ter acontecido.
<i>CORREÇÃO</i>	Atualizar e melhorar os sistemas de controle interno à medida que a equipe do projeto aprende com a experiência. Essas ações estão em curso e têm como objetivo proporcionar uma melhoria contínua do sistema.



Ilustração 15: O modelo de quatro ações

Nas seções seguintes, analisaremos mais de perto cada uma das quatro categorias de ação e exploraremos algumas das principais ferramentas, procedimentos e práticas que uma equipe de projeto pode utilizar para minimizar as perdas devido a erros, roubo e fraude.

6.3 Ações de direção

As ações de **direção** incluem o estabelecimento de orientações, políticas e expectativas claras. Essas ações geralmente acontecem antes da ocorrência de outra ação. Por exemplo, são criados formulários padrão antes do início das atividades do projeto, para ajudar a garantir que todo o pessoal do projeto é mantido ao mesmo nível de responsabilidade ao gerir os processos do projeto.

Há muitas ações que se enquadram na categoria direta. Todas elas destinam-se a encorajar a ação certa (e a desencorajar erros, fraudes e roubos). Alguns exemplos ilustrativos que se enquadram nessa categoria incluem:

- Manual de finanças
- Orçamentos
- Código de conduta
- Autoridade delegada
- Política disciplinar
- Descrições de trabalho
- Formulários padrão
- Formação

Embora todas as ferramentas, políticas e ações na categoria direta sejam importantes, há várias que são especialmente relevantes para o trabalho das equipes de projeto. Estas são exploradas mais de perto mais abaixo.

Manual de finanças

O manual de finanças de uma organização é o primeiro documento a rever ao identificar ações diretas que orientam o trabalho de uma equipe de projeto. O objetivo do manual foi discutido no capítulo 2.5. Em termos simples, estabelece princípios, políticas e práticas em matérias que afetam as operações de uma organização. Inclui orientação sobre «COMO o fazer», bem como «PORQUE O FAZEMOS».

As políticas descrevem as razões pelas quais as coisas são feitas como são, e os procedimentos explicam como as coisas são feitas no dia-a-dia.

Documento de autoridade delegada

Cada organização deve decidir antecipadamente quem é responsável por que procedimentos financeiros e que nível de autoridade tem. Essas decisões são registradas num documento de autoridade delegada, por vezes denominado matriz de autorização ou o mapa de autoridade. O objetivo desse documento é esclarecer quem tem autoridade para tomar decisões, autorizar despesas e assinar compromissos legais em nome da organização, para que não haja confusão sobre responsabilidade (ver também capítulo 2.2).

O documento da autoridade delegada deve incluir instruções para tais deveres como:

- Colocação e autorização de encomendas de mercadorias ou serviços
- Assinatura de cheques
- Autorização de despesas de pessoal
- Acesso ao cofre e ao dinheiro insignificante
- Manuseamento de dinheiro e cheques recebidos
- Assinatura de compromissos jurídicos
- Verificação e autorização de registros de contabilidade

Os membros da equipe do projeto devem familiarizar-se com o documento de autoridade delegada e seguir a sua orientação na gestão do projeto. Ocasionalmente, pode haver um conflito entre o documento da autoridade delegada e as condições do financiador de um projeto. Nesse cenário, a questão deve ser levada a um gestor sênior para esclarecimento, orientação e possivelmente para estabelecer uma alteração temporária nas tolerâncias da autoridade delegada, a ser implementada no âmbito do projeto apoiado por esse financiador.

Lembre-se: O documento de autoridade delegada geralmente é aprovado pelo Conselho (o nível mais alto de uma organização). A violação das regras de autoridade delegada é um assunto sério e deve ser tratado por meio dos procedimentos disciplinares da organização.

A Tabela 37, abaixo, apresenta uma amostra de um documento de autoridade delegada. Reveja esse documento e preste especial atenção à maneira como o formato do documento observa estas regras padrão:

- **Define claramente limites e condições:** por exemplo, um responsável de projeto pode ser autorizado a efetuar despesas dentro de orçamentos especificados ou até um determinado montante.
- **Define o nível mais baixo de autoridade:** aqueles que estão mais acima na escada de gestão terão automaticamente as mesmas permissões.
- **Impede os indivíduos de autorizarem transações de que beneficiariam pessoalmente:** isso tornaria o indivíduo vulnerável a acusações de comportamento impróprio.
- **Evita que o pessoal autorize pagamentos aos seus gestores:** estes devem ser assinados por alguém que seja mais alto na estrutura de gestão (ou por um membro do Conselho).
- **Descreve as modalidades de destituição:** isso permitirá a cobertura durante a ausência de pessoal-chave.

Adaptação da autoridade delegada para projetos de resposta a emergências

Não é invulgar, nos projetos de resposta a emergências, verificar que os procedimentos padrão para a gestão de dinheiro, aquisições e decisões de emprego são irrealistas, devido à urgência, escala e complexidade do ambiente operacional.

Por exemplo, as equipes que trabalham na sequência imediata de emergências rápidas precisam de fazer grandes compras, muitas vezes em dinheiro, e com acesso limitado aos vendedores. Nessas situações, o documento da autoridade delegada pode ser excepcionalmente revisto, para dar níveis mais elevados de autoridade aos membros da equipe de implementação.

As revisões excepcionais ao documento da autoridade delegada devem ser formalmente solicitadas, autorizadas e documentadas. Lembre-se de que qualquer exceção deve ser temporária, controlada e revisitada à medida que a situação evolui.

Tabela 37: Exemplo documento de autoridade delegada

CÓDIGO: às pessoas designadas referidas no documento da autoridade delegada abaixo					
BM	Membro do Conselho	FO	Oficial de Finanças	PO	Responsável pelo Projeto
CH	Presidente	LM	Gestor de Linha	T	Tesoureiro
CE	Diretor Executivo	PM	Gestor de Programa	VC	Vice-presidente
FM	Gestor Financeiro				

Área de autoridade:	Limites aplicados:	Pessoas designadas:
Documentos jurídicos (quando não abrangidos abaixo)		CE CH VC T
Arrendamentos de bens e equipamentos	Até US\$ 25.000	CE CH VC T
	Acima de US\$ 25.000	CE CH T
Conta bancária	Até US\$ 500	Um de: FM CE PM, qualquer BM designado
	De US\$ 501 a US\$ 5.000	Dois de: FM CE PM, qualquer BM designado
	US\$ 5.001 a US\$ 25.000	Um de: FM CE mais qualquer pessoa designada BM
	Acima de US\$ 25.000	Mais qualquer pessoa designada BM
Adiantamentos/empréstimos de pessoal	Máx. US\$ 2.500	CE (no caso de CE CH ou T)
Despesas da equipe	Como definido pelo orçamento	LM para todo o pessoal abaixo do nível CE CH ou T para CE
Despesas dos membros do conselho		CH ou T
Encomendas de bens e serviços	Até US\$ 1.000	PO dentro do orçamento
	Até US\$ 5.000	PM dentro do orçamento
	Até US\$ 25.000	CE dentro do orçamento
	Até US\$ 50.000	CH/T dentro do orçamento
	Acima de US\$ 50.000	Quaisquer dois BM, registrados na reunião do Conselho
Despesas de dinheiro insignificante	Até US\$ 50 Mais de US\$ 50	FO FM
Chaves do cofre		FM e T
Receção de dinheiro e cheques		FO
Depósito de dinheiro e cheques		FO
Licença anual/por doença		LM
Licença de Maternidade ou Paternidade		CE (no caso de CE: CH ou T)
Contratos de trabalho	Todo o pessoal	CH T ou VC

6.4 Ações de prevenção

Embora as ações diretas se destinem a encorajar as pessoas a fazer o que é correto, as ações de prevenção destinam-se a remover ou limitar as oportunidades de roubo ou de utilização indevida de recursos. As ações de prevenção, tal como as ações diretas, são proativas e abordam os riscos antes de se tornarem uma questão que precisa de ser corrigida. As ações de prevenção geralmente funcionam durante a implementação das atividades do projeto.

Algumas ações ilustrativas que se enquadram na categoria de prevenção incluem:

- Um cofre seguro ou forte
- Política de gestão de dinheiro
- Apólices de seguro
- Limites de autorização
- Processos de adjudicação
- Livros de registo de veículos
- Separação de funções
- Palavras-passe informáticas
- Reconciliação bancária

Embora todas as ferramentas, procedimentos e ações da categoria prevenção sejam importantes, existem várias que são especialmente relevantes para o trabalho das equipas de projeto e que são exploradas mais de perto mais abaixo.

Separação de funções

O conceito de separação (ou segregação) de deveres é partilhar, com o maior número de pessoas possível, as responsabilidades de: autorizar transações, receber bens, custodiar bens, adicionar transações nos registos contabilísticos, reconciliar e verificar transações.

A separação das funções significa assegurar que essas funções sejam desempenhadas por indivíduos separados dentro de uma organização, para que ninguém tenha a responsabilidade de completar duas ou mais dessas responsabilidades-chave. Ao partilhar os vários deveres num procedimento financeiro em torno de uma equipa, protege os envolvidos e elimina a tentação e a oportunidade de usar indevidamente os fundos.

No contexto das organizações humanitárias, de desenvolvimento e de conservação, o processo de compra de bens ou serviços é um bom exemplo da aplicação prática da separação de funções. Imagine um cenário que permita a uma pessoa encomendar bens, recebê-los, autorizar o pagamento e registar a transação no sistema financeiro. Se uma única pessoa pudesse fazer todas essas quatro tarefas, poderia conspirar com vendedores (isso é conhecido como «conluio») para obter um ganho financeiro, à custa da organização.

Delegar demasiada autoridade a uma única pessoa enfraquece o controle interno, devido à oportunidade que cria de roubo ou fraude. Também corre o risco de o sistema financeiro parar se essa pessoa deixar a organização ou se estiver ausente por longos períodos.

Matriz de separação de funções

Uma «matriz de separação de funções» ajuda uma equipa a estruturar a partilha de funções de uma forma prática e robusta e ajuda a identificar áreas onde a separação é fraca. O quadro abaixo fornece um exemplo de como poderia ser uma matriz de direitos de aquisição. Matrizes semelhantes poderiam ser desenvolvidas para outros processos tais como gestão de caixa, salários, inventário e contabilidade.

Tabela 38: Matriz de separação de funções, exemplo de adjudicação

Tarefa	Nome 1	Nome 2	Nome 3	Nome 4	controles compensatórios
Iniciar requisição de compra	Y				
Aprovar requisição			Y		
Preparar requisição de compra				Y	
Gerir registros de inventário		Y			
Aprovar pagamentos a fornecedores				Y	

Note-se que em organizações mais pequenas, as limitações de pessoal podem tornar impraticável uma separação completa das funções. É quando se deve considerar «controles compensatórios». Por exemplo, numa situação ideal, nenhum membro individual do pessoal do projeto deveria realizar todas as seguintes tarefas: aprovar a requisição, aprovar os pagamentos aos fornecedores e gerir os registros de inventário.

No entanto, se esse acordo for inevitável, um controle compensatório poderia ser o de um gestor de linha rever de perto o trabalho dessa pessoa, para se certificar de que ela não estava a abusar da sua responsabilidade. Isso deve ser notado na matriz de separação de tarefas para a adjudicação.

Controle de dinheiro

As organizações que trabalham no setor do desenvolvimento e humanitário trabalham frequentemente em ambientes onde o dinheiro é amplamente utilizado ou é a forma preferida, ou a única, de pagamento de bens e serviços. Alguns cenários comuns em que a utilização de numerário é inevitável incluem projetos que recolhem receitas em numerário sob a forma de contribuições comunitárias, cobram taxas por serviços ou geram fundos de empréstimos rotativos.

As equipes de projeto devem ter um cuidado especial com o dinheiro porque este é especialmente vulnerável ao roubo e uso indevido. O controle de dinheiro trata-se de evitar a perda e o uso indevido de dinheiro. As «sete regras de ouro» para lidar com dinheiro incluem diretrizes práticas para ajudar a reduzir o risco para o dinheiro nos projetos.

Sete Regras de Ouro para Lidar com Dinheiro

1. Mantenha o dinheiro a entrar separado do dinheiro a sair.

Nunca coloque o dinheiro recebido com o fluxo de caixa do escritório, pois isso pode levar a erros e confusão nos registros de contabilidade e distorcer as informações financeiras. Todo o dinheiro que entra deve ser pago ao banco e documentado nos registros antes de ser pago novamente.

2. Dê sempre receção pelo dinheiro recebido.

Isso protege a pessoa que recebe o dinheiro e garante que a pessoa que o manuseia esteja a ser devidamente responsabilizada. Os recibos devem ser escritos a tinta e não a lápis e, de preferência, de um livro de recibo numérico. É uma boa prática que os livros de recibos tenham três cópias exatas: uma para o pagador, uma para os registros de contabilidade e uma que fica no livro de recebimento.

3. Obtenha sempre o recibo do dinheiro pago.

Nenhum recibo significa que não há prova de que a compra foi feita. Se for possível obter um recibo de fornecedor, os detalhes da transação devem ser anotados imediatamente, para que não sejam esquecidos. Os detalhes podem então ser posteriormente transferidos para um comprovativo de caixa ou recibo interno e autorizados por um gestor.

4. Deposite o excesso de dinheiro no banco.

Deve depositar todo o dinheiro recebido no banco diariamente ou, no mínimo, dentro de três dias após a receção. Ter dinheiro num escritório é uma tentação para um ladrão. O dinheiro está mais seguro e pode estar a render juros numa conta bancária. Uma abordagem displicente com o dinheiro pode levar as pessoas a quererem «pegá-lo emprestado».

5. Tenha procedimentos devidamente estabelecidos para a receção de dinheiro.

Para proteger aqueles que lidam com dinheiro, certifique-se de que existem procedimentos adequados e que as pessoas sabem como usá-los. Os procedimentos variam dependendo da organização e do contexto, mas podem incluir passos como: sempre que o dinheiro for recebido, tenha duas pessoas presentes, se possível; conte o dinheiro na presença do depositante e mantenha o dinheiro à vista até que seja verificado e a transação seja concluída.

6. Restrinja o acesso ao dinheiro insignificante e ao cofre.

As chaves do «dinheiro insignificante» e do cofre devem ser entregues apenas a pessoas autorizadas. Isso deve ser registrado no documento de autoridade delegada de uma organização.

7. Mantenha as transações em dinheiro a um mínimo absoluto.

Use dinheiro apenas quando todos os outros métodos forem inadequados. Configure as contas do fornecedor para abastecimentos mensais e pague as faturas por cheque ou transferência bancária. O pagamento de transações através do banco aumenta o controle e fornece provas da transação no extrato bancário.

Controles físicos

Os controles físicos incluem muitas ações preventivas de senso comum destinadas a salvaguardar os bens do projeto. Os controles físicos aplicam-se a todos os bens valiosos utilizados pelo seu projeto: desde dinheiro a materiais de construção, desde documentos valiosos a veículos, e tudo o que se encontra entre eles.

Utilizar um cofre: Ter um cofre/caixa de segurança ou um lugar seguro para guardar dinheiro, livros de cheques e documentos legais é importante para o controle interno. Vale a pena considerar um cofre adequado, especialmente se a sua organização tiver de manter grandes quantias de dinheiro nas instalações durante a noite. No entanto, os cofres são caros, e poderá ser melhor aprimorar os procedimentos bancários e de tratamento de dinheiro.

Manter os ativos fixos em segurança: Os ativos fixos podem representar uma riqueza considerável sob a forma de terrenos, edifícios, veículos, maquinaria e equipamento de escritório. Muitas vezes negligenciados, os ativos fixos requerem uma atenção especial para assegurar que o seu valor seja mantido e que não «desapareçam» por falta de vigilância.

As medidas para salvaguardar esses bens incluem:

- **Manter um registo de bens.** Deve ser criado um registo de bens com uma ficha de inscrição ou registo para cada item. Cada bem deve ser marcado com um número de referência único para efeitos de identificação. O registo documenta informações importantes sobre cada bem: Onde e quando foi comprado? Quanto é que custou? Onde está localizado? Por quanto é que está segurado? Histórico de reparações? Números de série? Detalhes das garantias?
- **Documentar uma política de manutenção de edifícios e equipamentos.** Para preservar o valor dos edifícios e equipamentos, uma organização deve ter uma política pró-ativa de manutenção. Para edifícios, isso pode exigir um contrato de manutenção profissional planejado, para o qual deve ser fornecido um orçamento realista.
- **Obter cobertura de seguro.** Os bens de valor devem ser segurados para evitar perdas para a organização devido a riscos diários, tais como incêndio, roubo e catástrofes naturais. A decisão de segurar bens é um bom exemplo de gestão de riscos: pesar os prós e os contras do pagamento de seguros é um dilema comum aos gestores.
- **Estabelecer uma política de veículos.** Todas as organizações que possuem veículos devem ter uma política de veículos. Isso estabelecerá a política numa série de questões, tais como depreciação, seguro, compra/substituição/alienação, manutenção e reparação, quem pode conduzir os veículos, utilização privada dos veículos pelo pessoal, procedimentos de acidentes e regras para os passageiros.
- **Manter os registos dos veículos.** Para cada veículo, deve haver um registo de viagens, para que os custos de funcionamento por quilómetro possam ser avaliados e a utilização privada acompanhada de perto. Uma vez que tenha 12 meses de informação sobre os custos de funcionamento de um veículo, é possível calcular os seus custos médios de funcionamento por quilómetro. O controle regular dos custos médios de funcionamento ao longo do tempo para cada veículo é uma boa forma de evitar seu uso indevido.

6.5 Ações de detecção

Independentemente do investimento em ações diretas e preventivas, não podem parar todos os problemas antes que estes ocorram. As ações de detecção implementam procedimentos e práticas concebidos para identificar se — e onde — as coisas correram mal. Essas ações ocorrem após a atividade.

Todas as atividades de detecção destinam-se a identificar irregularidades, erros, fraudes e roubos. Algumas ações ilustrativas que se enquadram na categoria de detecção incluem:

- Auditorias
- Monitoramento orçamental
- Contagem de dinheiro
- Verificação do registo de ativos fixos
- Comprovativos de pagamento
- Rever registros
- Contagem de estoque
- Livros de registo de veículos
- Reconciliação bancária

Embora todas as ferramentas, políticas e ações na categoria de *detecção* sejam importantes, há várias que são especialmente relevantes para o trabalho das equipes de projeto. Estas são exploradas mais de perto mais abaixo.

Rever registros

Todos os gestores precisam de rever e autorizar regularmente os registros, para se certificarem de que os procedimentos estão a ser seguidos corretamente e de que as transações são válidas. Isso é igualmente relevante para os gestores de projetos, assim como para outros gestores, incluindo executivos, gestores sênior, controladores financeiros e membros do Conselho de Administração.

A nível do projeto, essas revisões podem incluir, entre outras:

- Confirmar que despesas e recibos estão devidamente autorizados, para garantir a sua validade
- Contar estoques e verificar registros de inventário
- Revisar livros de encomendas, para garantir que os limites da autoridade delegada foram cumpridos e que as encomendas são válidas e estão com fornecedores aprovados
- Conferir as folhas de registo do veículo, para verificar que as viagens são válidas
- Verificar se o registo de bens está completo e documenta com precisão os bens do projeto.

Qualquer prova de incumprimento dos procedimentos deve ser seguida de medidas corretivas adequadas, tais como a reciclagem de pessoal, procedimentos de reescrita ou mesmo ação disciplinar, em caso de comportamento impróprio.

O processo de auditoria

Para além dos controlos regulares por parte da direção, cada organização deve ter em vigor processos de auditoria, uma ação formal de detecção. As auditorias são importantes para as organizações, uma vez que demonstram um compromisso com a transparência e responsabilidade e trazem credibilidade.

O que é uma auditoria?

Uma auditoria é um exame independente dos registos, procedimentos e atividades de uma organização, que origina um relatório sobre os resultados. Existem três tipos principais de auditoria: interna, externa e do financiador (ou doador).

Tabela 39: Tipos de auditoria

	Auditoria interna	Auditoria externa	Auditoria do doador (ou financiador)
<i>Propósito principal:</i>	Verificar a eficácia dos sistemas e procedimentos	Verificar as contas publicadas dão uma visão verdadeira e justa	Verificar os fundos utilizados em conformidade com o acordo de financiamento
<i>Foco da revisão (ponto de partida):</i>	Manual de sistemas e procedimentos	Declarações financeiras e registos subjacentes	Acordo de financiamento do projeto
<i>Destinada a:</i>	Público interno, incluindo direção e administração	Público externo, incluindo financiadores e agências governamentais	Financiadores e outros públicos externos
<i>Âmbito:</i>	De acordo com o calendário previsto com base na avaliação de risco; pode ser para um departamento, doação ou período específico	Todas as transações financeiras em contas, toda a organização	Normalmente limitado ao financiamento de projetos e afins
<i>O relatório inclui:</i>	Conclusões e recomendações para melhorias	Opinião do auditor e carta da gestão	Normalmente, opinião (ou opiniões) e recomendações do auditor

O papel do pessoal do projeto no processo de auditoria

Em geral, o papel do pessoal do projeto no processo de auditoria é o seguinte:

- **Auditoria interna:** Fica a critério do auditor interno se o âmbito da auditoria requer a ligação a uma equipe de projeto. Se o auditor estiver a rever processos específicos do projeto ou procedimentos de gestão de doações, poderá pedir para rever as práticas da equipe do projeto. O grau em que as auditorias internas incidem sobre as operações programáticas dependerá da organização.
- **Auditoria externa:** É pouco provável que o pessoal do projeto se encontre com o auditor externo ou esteja envolvido no processo de auditoria.

- **Auditoria do doador (ou financiador):** O auditor pode desejar entrevistar o pessoal do projeto e agências parceiras. Por vezes pode pedir para observar as atividades do projeto e falar com as comunidades beneficiárias. Faça sempre o seu melhor para cooperar durante tais visitas e para ser aberto e honesto sobre os pontos fortes e fracos da organização.

6.6 Ações de correção

As ações de correção visam proporcionar uma melhoria contínua ao sistema de controle interno. As ações de correção atualizam e melhoram os sistemas de controle interno à medida que a equipe aprende com a experiência, para reduzir a possibilidade de a perda voltar a acontecer. Exemplos de ações na categoria de correção incluem:

- Atuar a partir de recomendações da auditoria
- Correção de erros nos registros
- Revisão das políticas e dos procedimentos
- Tomar medidas disciplinares
- Realização de formação de atualização
- Processamento de reclamações de seguros

Talvez a componente mais interessante das ações de correção seja o facto de criarem ligações de aprendizagem com as outras três ações de controle interno. Por exemplo:

- Os erros encontrados ao rever os registros de contabilidade durante a fase de *detecção* são corrigidos durante a fase de *correção*.
- As políticas criadas na fase *direta* que são vagas ou incompletas são atualizadas durante a fase de *correção*.
- As recomendações de auditoria finalizadas durante a fase de *detecção* são tratadas durante a fase de *correção*.

Essas ligações e interconexões sustentam um ciclo de aprendizagem que melhora continuamente os controles do projeto.

6.7 Deter e detectar atividades corruptas

Uma das áreas em que os controles internos são especialmente úteis é na dissuasão e detecção de atividades corruptas. A corrupção ocorre em todo o mundo e afeta todos os níveis da sociedade, mas é mais severamente vivida no mundo em desenvolvimento e por aqueles que são mais pobres na sociedade — essas são as comunidades onde trabalha a maioria das organizações do nosso sector.

«A **corrupção** é o uso indevido do poder confiado para proveito privado».
Transparência Internacional

Os tipos mais comuns de corrupção que encontramos a nível de projeto incluem a fraude e o suborno. No entanto, na prática, a corrupção inclui uma vasta gama de atividades impróprias e ilícitas (ver quadro abaixo).

Tabela 40: Formas de prática corrupta

Prática corrupta	Definição
<i>Suborno</i>	É oferecer, prometer, dar, aceitar ou solicitar uma vantagem como incentivo para uma ação ilegal, antiética ou de quebra de confiança. As indicações podem assumir a forma de presentes, empréstimos, taxas, recompensas ou outras vantagens.
<i>Conluio</i>	Um acordo, geralmente secreto, que ocorre entre duas ou mais pessoas para limitar a concorrência aberta, enganando, induzindo em erro ou defraudando outras. Pode envolver fixação de preços, pagamentos ilícitos para influenciar os compradores ou deturpação da independência da relação entre as partes em conluio (por exemplo, resultante do nepotismo e do compadrio).
<i>Clientelismo</i>	A nomeação de amigos e associados para cargos de autoridade, sem a devida consideração pelas suas qualificações.
<i>Desvio de fundos</i>	Adquirir de forma fraudulenta fundos ou bens confiados aos seus cuidados, mas que na realidade são propriedade de outra pessoa.
<i>Extorsão</i>	A prática de obter algo, especialmente dinheiro ou propriedade, através da força ou ameaças.
<i>Facilitação de pagamentos</i>	Uma forma de suborno feita com o objetivo de acelerar ou facilitar a execução, por um funcionário público, de uma ação governamental de rotina e não para obter ou reter negócios ou qualquer outra vantagem indevida. Tipicamente exigida por funcionários de baixo nível e com baixa receita em troca da prestação de serviços a que se tem legalmente direito sem tais pagamentos.
<i>Fraude</i>	Engano ou fraude criminosa com o objetivo de resultar em ganhos financeiros ou pessoais.
<i>Lavagem de dinheiro</i>	Um processo pelo qual a identidade e a origem do dinheiro obtido ilegalmente, como subornos, são ocultadas ou disfarçadas. O objetivo é fazer com que o dinheiro obtido ilegalmente apareça como se viesse de uma fonte legítima.
<i>Nepotismo</i>	A prática, entre aqueles com poder ou influência, de favorecer parentes ou amigos, especialmente dando-lhes empregos.
<i>Exploração sexual</i>	Onde alguém usa a sua posição para obter favores sexuais.

Embora a corrupção sob qualquer forma represente um risco significativo e deva ser ativamente gerida, o resto deste capítulo centra-se em duas atividades corruptas que são especialmente comuns no sector humanitário, do desenvolvimento e da conservação: a fraude e o suborno.

6.8 Abordagem da fraude

A fraude é definida como «mentir ou enganar intencionalmente para ganhar uma vantagem ou causar uma perda a outra pessoa». Essas são infrações graves e ilegais e incluem o roubo de bens e propriedades, a falsificação de reivindicações de despesas ou a falsificação (ou destruição) de registos, para ocultar uma ação imprópria.

A fraude tem um efeito prejudicial sobre uma organização, com consequências abrangentes se não for devidamente gerida. Estas variam desde trabalho extra para o pessoal e atrasos nas atividades do projeto até um elevado nível de risco de reputação, tanto para uma organização como para todo o setor. Imagine uma pedra a cair num lago: o salpico inicial é a perda de fundos ou equipamento, mas não para aí.

Ilustração 16: O efeito cascata da fraude



À medida que o dinheiro é desviado para atividades não-oficiais ou ilegais que enchem os bolsos dos poderosos, há menos para gastar em serviços sociais e apoio às pessoas que vivem na pobreza. A prevenção de atividades fraudulentas é, portanto, uma parte crítica do controle interno.

Algumas formas de tomar medidas para prevenir a fraude antes que ela aconteça incluem:

- assegurar a existência de sistemas de controle interno robustos
- estabelecer horários para visitas regulares ao projeto, para que a equipe do projeto possa monitorar suas despesas e verificar se estão em conformidade com as atividades implementadas
- partilhar relatórios financeiros com os beneficiários e perguntar-lhes se pensam que o projeto está a obter uma boa relação custo-benefício

- realizar reuniões regulares com o pessoal a todos os níveis (pessoal do projeto e administrativo, membros do conselho) e com os parceiros, para discutir relatórios financeiros e disponibilizar orçamentos e relatórios abertamente, para assegurar a transparência
- reservar tempo a ajudar o pessoal e os gestores de setores que não são o financeiro a melhorar as suas competências financeiras.

A lista abaixo identifica alguns dos sinais de aviso que podem ser um indício precoce de fraude ou abuso. Utilize-os com cuidado! Embora estes sinais ajudem a identificar irregularidades, pode haver razões válidas para alguns destes cenários.

Sinais de alerta de fraude nos registros de contabilidade:

- Muitas correções aos registros de contabilidade. Isso pode incluir a utilização extensiva de números apagados ou traçados por cima.
- Documentos originais (por exemplo, registros de veículos ou registros de presença) que parecem ter sido todos escritos no mesmo dia e pela mesma mão podem ser uma indicação de livros reescritos ou duplicados.
- O depósito atrasado de dinheiro recebido, descoberto pela conciliação bancária, poderia ser «empréstimo» não autorizado de dinheiro.
- Os registros não são mantidos atualizados ou são deliberadamente atrasados, pelo que os gestores não podem detectar incidências de contabilidade falsa.
- Faltam documentos de apoio, por exemplo, extratos bancários destruídos para cobrir os rastros de alguém, ou um membro da equipe do projeto afirma regularmente ter perdido recibos.
- Os pagamentos foram efetuados, mas não são contabilizados numa rubrica orçamental. O dinheiro deve ter ido a algum lado e pode ter sido roubado. Uma possível causa disso poderia ser controles deficientes, por exemplo, se os recibos válidos não forem introduzidos nos registros de contabilidade.
- Documentos manuscritos de apoio que incluam erros e correções poderiam indicar alterações feitas após a compra de bens ou serviços.
- Há um déficit de dinheiro num cofre ou caixa de dinheiro, mas, da próxima vez que o conta, o montante está reconciliado. Isso poderia indicar um possível empréstimo de fundos por parte do detentor da chave do cofre.

Sinais de alerta de fraude nos relatórios:

- Os relatórios de controle orçamental revelam um comportamento inconsistente entre as rubricas, por exemplo, se as despesas relacionadas com o projeto forem subutilizadas devido a atrasos, mas o orçamento para combustível for gasto em excesso. Isso poderia indicar abuso do uso do veículo.
- Os diários de bordo dos veículos não são mantidos com um nível de detalhe apropriado. Isso poderia indicar abuso do uso do veículo.
- Os relatórios de controle orçamental são atrasados, com potencial para encobrir

atividades não autorizadas.

Sinais de alerta de fraude nas áreas não financeiras:

- Atenção aos padrões de trabalho irregulares, por exemplo, se alguém é o primeiro a entrar, o último a sair do escritório. Isso poderia significar que um membro do pessoal está a trabalhar mais horas para compensar outras atividades.
- Se um membro do pessoal nunca tira férias, pode ser porque precisa de encobrir atividades irregulares.
- Uma mudança significativa no estilo de vida ou nos padrões de despesa que não corresponda à receita de uma pessoa (por exemplo, roupas de marca, hábitos sociais e carros caros podem indicar atividades irregulares).
- Criar uma cortina de fumo fazendo uma falsa acusação sobre outro membro da equipe. Isso pode destinar-se a desviar a atenção ou a ajudar a fazer uma fuga rápida.

Se suspeitar de fraude

Se suspeitar que estão a ocorrer fraudes ou outras irregularidades, pense antes de agir, para que possa lidar com a situação de forma adequada e confidencial. Poderá ter de levantar a questão junto do seu gestor de linha ou da sua equipe financeira se suspeitar de atividade fraudulenta. Isso geralmente depende do nível de autoridade que tem na sua organização. A sua organização pode ter uma política de fraude ou procedimentos de denúncia que precisa de seguir. Se não tiver a certeza, é importante envolver o seu gestor de linha.

Não será capaz de detectar tudo, por isso, tome tempo para garantir que as pessoas com quem trabalha (pessoal e parceiros) compreendem a necessidade de estar vigilante.

Quando um incidente é relatado, deve ser tratado de forma rápida e sensível. Procure provas antes de iniciar uma investigação formal. Se todas as provas apontarem para uma irregularidade, o(s) indivíduo(s) envolvido(s) deverá(ão) ser formalmente entrevistado(s) com uma terceira pessoa presente para tomar notas. Dependendo da natureza da irregularidade, uma investigação poderia ser conduzida por um gestor sênior ou membro do conselho, auditor interno, auditor externo ou, em casos mais graves, a polícia.

Finalmente, não subestime os impactos a longo prazo e menos tangíveis da fraude. Envolverá muito tempo de gestão durante a investigação e posteriormente. Em particular:

- As pessoas ficarão angustiadas com a experiência e precisarão de ser apoiadas. Os colegas irão sofrer todas as emoções mistas do luto: raiva, culpa, desilusão e perda. Podem recear que os seus empregos estejam ameaçados.
- Poderá ser necessário recrutar e formar novo pessoal.
- Os meios de comunicação social podem obter a história e pedir informações.
- Os financiadores precisarão de garantias de que os seus recursos estão seguros e que o projeto não sofrerá.

6.9 Gestão do risco de suborno

Suborno é oferecer, prometer, dar, aceitar ou solicitar uma vantagem como incentivo para uma ação ilegal, antiética ou de quebra de confiança.

O suborno, tal como a fraude, é uma forma de corrupção e é uma experiência cotidiana para muitos funcionários de projetos em todo o setor de desenvolvimento e humanitário. O nosso setor corre um risco particular de pagar subornos devido à natureza do nosso trabalho.

- O suborno é frequentemente endêmico nos países onde operamos.
- Os nossos programas trabalham frequentemente em parceria com agências governamentais e envolvem contactos frequentes com funcionários públicos, por exemplo, os que emitem licenças de funcionamento, guardas de fronteira e funcionários aduaneiros.
- Os programas humanitários requerem respostas rápidas. Os atrasos podem custar vidas, e os funcionários corruptos sabem disso.
- Os programas trabalham frequentemente em colaboração com outros parceiros de implementação, consórcios e agentes terceiros cujas ações são mais difíceis de controlar.

O pagamento de subornos no setor, mais frequentemente sob a forma de «pagamentos facilitadores», resulta num enorme desvio de fundos para funcionários corruptos, afetando negativamente o impacto e o potencial dos programas. Os pagamentos de facilitação são feitos com o objetivo de acelerar ou facilitar o desempenho de um funcionário público para uma ação governamental de rotina. Tipicamente exigidos por funcionários de baixo nível e com baixa receita em troca da prestação de serviços, os quais têm direito legal a receber sem tais pagamentos.

Em muitos países, é ilegal receber e pagar um suborno, com penas severas aplicadas a processos judiciais bem sucedidos. Por conseguinte, é importante que as equipas do projeto estejam conscientes de onde os riscos de suborno ocorrem nos seus programas e que tenham uma estratégia para minimizar o risco e o custo do suborno. Além disso, as equipas do projeto devem também reconhecer que o suborno é sempre uma transação de dois sentidos: tem de haver um pagador e um recetor. Portanto, se cortarmos o fluxo de subornos, o suborno não pode acontecer. Essa é a base para o argumento de uma abordagem de tolerância zero ao suborno.

Abordagem de tolerância zero ao suborno

Em 2010, um grupo de ONG internacionais reuniu-se para estabelecer um quadro de sete princípios para uma abordagem de tolerância zero ao suborno. Os princípios antissuborno (Ilustração 17) fornecem um quadro para organizações que queiram estabelecer uma cultura para confrontar e controlar o suborno. Embora esses princípios e orientações tenham sido escritos especificamente para as ONG, aplicam-se igualmente bem a todas as organizações que trabalham no setor humanitário, de desenvolvimento e de conservação.



Ilustração 17: Sete princípios para tolerância zero ao suborno (BOND 2010)

Os sete princípios da tolerância zero

- **Compromisso de alto nível**

O conselho e a alta administração devem comprometer-se e supervisionar a implementação de uma política de tolerância zero, reconhecendo que o suborno é contrário aos valores fundamentais de integridade, transparência e responsabilidade e prejudica a eficácia da organização.

- **Avaliação de risco**

A avaliação de risco de suborno deve fazer parte do processo de gestão de risco geral e contínuo de cada organização.

- **Conceber e implementar procedimentos antissuborno robustos**

As organizações devem conceber, implementar e manter procedimentos robustos, que sejam proporcionais ao risco, tamanho, recursos e complexidade da organização.

- **Auditoria de parceiros, agentes e contratantes**

A organização deve avaliar o risco de suborno associado à celebração de acordos de parceria ou contratação com outras entidades e, em seguida, efetuar auditorias periódicas com base nessa avaliação de risco. As parcerias ou acordos contratuais devem verificar se essas organizações têm políticas e procedimentos coerentes com esses princípios e orientações.

· **Divulgação e comunicação**

A organização deve estabelecer comunicação interna e externa eficaz da sua política e procedimentos. A organização deve empreender um programa de formação e sensibilização para assegurar que o pessoal, os agentes e parceiros estejam conscientes dos riscos potenciais, de como o suborno os pode afetar, de o que devem fazer se lhes for oferecido um suborno e das consequências, caso se verifique que fizeram ou receberam um suborno.

· **Monitorização e avaliação**

A implementação de procedimentos antissuborno deve ser monitorizada como parte da gestão geral de riscos e dos processos de controlo interno. Revisões periódicas dos procedimentos antissuborno devem ser feitas e reportadas como parte dos processos de regência e responsabilização. As organizações que estão expostas a riscos mais elevados devem considerar a verificação externa e a garantia dos seus procedimentos antissuborno.

· **Ação coletiva**

A organização deve comprometer-se a partilhar informações e a fortalecer a ação coletiva para prevenir o suborno.

Cinco táticas-chave para resistir a subornos

Para pôr esses princípios em prática, existem cinco táticas-chave que as organizações devem seguir a nível de programa, para minimizar o risco e o custo do pagamento de subornos. (Fonte: Mango/Transparência Internacional 2010).

1. Avaliar o risco

Avalie o risco de encontrar subornos nos seus projetos e programas. Por exemplo:

- Áreas-chave de risco, como trabalho com parceiros, aquisições, recrutamento, etc.
- Os tipos de riscos de suborno, como pagamentos de facilitação, empregos por favores, etc.
- A frequência do risco de suborno.
- A consequência se o suborno não for pago, como atrasos nos projetos.
- A partir da sua avaliação, crie um plano de ação para reduzir o risco de subornos agora e no futuro.

2. Resistir ao pagamento de subornos

Uma estratégia imediata e a curto prazo para treinar o pessoal, a fim de lhes dar confiança para resistir a subornos em segurança. Aqui estão algumas boas dicas:

- Deixem claro que não pagam subornos desde o início, por exemplo: «é ilegal pagar subornos no meu país».
- Não dê a impressão de que existe uma pressão de tempo.
- Abordagens de desvio: sorria, faça-se de ignorante, pare uma reunião se parecer que será pedido um suborno.
- Tenha apoio, como testemunhas, alguém que compreenda a língua e o ambiente locais.
- Encontre um aliado, como alguém numa posição de autoridade.
- Aprenda com outros que não pagam.

3. Evitar pagamento de subornos

Esta é uma estratégia de longo prazo para «fugir» dos subornos na conceção do seu projeto, usando as seguintes ações:

- Remover a urgência, designando prazos de início mais longos.
- Cuidadosamente selecionar agentes e parceiros.
- Contornar práticas de alto risco, como o pagamento de ajudas de custo diárias.
- Usar conhecimentos locais: Que funcionários governamentais são menos corruptos?
- Incorporar na cultura da organização.
- Apoiar o pessoal a dizer «não» a subornos, por exemplo, orçamento para atrasos e custos adicionais incorridos.
- Estabelecer e implementar controlos internos robustos.
- Definir procedimentos de denúncia de irregularidades.
- Estabelecer uma reputação local como uma organização que não paga subornos.

4. Reportar:

- Partilhar informação sobre práticas e funcionários corruptos com outras organizações, meios de comunicação locais e embaixadas

5. Colaborar:

- Trabalhar com outras organizações para divulgar e lutar contra práticas corruptas bem conhecidas, por exemplo «taxas de importação» de mantimentos e equipamento durante uma crise humanitária.
- Apoiar as campanhas «ONG não pagam subornos».

Leitura adicional

Aqui estão alguns recursos que utilizamos no desenvolvimento deste capítulo. Poderá também achar alguns destes úteis para o ajudar a desenvolver as suas próprias políticas e procedimentos de combate à fraude, ao suborno e à corrupção.

- Anti-bribery Principles and Guidance for NGOs, Bond 2010, www.bond.org.uk
- Índice de Perceção da Corrupção, Transparência Internacional, www.transparency.org
- Prevenção da Corrupção na Ajuda Humanitária, Transparência Internacional, www.transparency.org/whatwedo/publication/preventing_corruption_in_humanitarian_operations
- Descarregue a app gratuita Prevenção da Corrupção na Ajuda Humanitária, da Transparência Internacional, (para Apple/Android): <http://ac-hum.lucid.berlin/app/overview.html>

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSSÁRIO DE TERMOS

Estes são alguns termos contabilísticos que é provável que encontre na gestão financeira (nem todos são referidos especificamente no guia).

Conta	Um registo de transações monetárias, ou escrito num livro concebido para o efeito ou introduzido num ficheiro informático.
Código de conta	Um número que é utilizado para classificar uma transação nos registos contabilísticos. Descreve o tipo de receita, despesa, ativo ou passivo que está a ser registado. Exemplos: 7070 (custos de combustível) ou 5060 (aluguer de escritórios e serviços).
Período contabilístico	Um período específico para o registo e relatório da atividade financeira durante um determinado período, por exemplo, um ano ou um mês.
Acréscimo	Ajuste efetuado no final de um período contabilístico, para reconhecer despesas que tenham sido incorridas durante o período, mas para as quais ainda não tenha sido recebida qualquer fatura.
Fundos acumulados	Dinheiro ou equipamento que é construído ano após ano como resultado de não gastar receitas. Muitas vezes referidos como reservas de uma organização.
Orçamento baseado em atividades	Um método de preparação de orçamentos que envolve o cálculo dos custos de cada item a partir do zero, com base num plano de atividades detalhado.
Atribuição	O processo de partilha de custos diretos entre dois ou mais centros de custos nas contas, em proporção à utilização real ou estimada. Os custos de um veículo partilhado poderiam ser divididos em diferentes atividades de projeto pelo número de quilómetros percorridos. As receitas também podem ser atribuídas a várias atividades.
Repartição	Processo de partilha de custos indiretos entre dois ou mais centros de custos em proporção ao benefício estimado recebido, por exemplo, dividindo um salário de diretor com base em números de pessoal equivalentes a tempo inteiro.
Ativo	Algo que é propriedade, ou que se diz ser propriedade, e que é de valor para uma organização. Exemplos incluem dinheiro, equipamento e empréstimos ao pessoal. Ver também ativos fixos e ativos atuais.
Auditoria	Um controle formal das contas por uma pessoa independente (auditor).

Pista de auditoria	A capacidade de acompanhar o trajeto de qualquer transação relatada através dos sistemas de contabilidade de uma organização.
Autorização	O processo de aprovação das transações, normalmente a decisão de comprar ou de fazer despesas. A autorização por um titular do orçamento é uma forma de confirmar que a despesa está de acordo com o orçamento e é apropriada. Ver documento de autoridade delegada.
Matriz de autorização	Ver documento de autoridade delegada.
Doador original	A fonte original de fundos, quando uma subvenção é canalizada através de outra organização para um parceiro de implementação. A agência deve reportar ao doador original, para prestar contas da utilização dos fundos por um parceiro.
Balanço	Um resumo da situação financeira de uma organização numa determinada data, mostrando os ativos detidos pela organização e os passivos (ou dívidas) para com terceiros. A diferença entre o ativo e o passivo é o que a organização vale nessa data.
Livro bancário	Um registo de contabilidade que documenta todas as transações que passam por uma conta bancária. Também conhecido como «livro-caixa» ou «livro de análise de dinheiro», pode ser em formato de livro físico ou em computador.
Reconciliação bancária	Um processo mensal que envolve a verificação do extrato bancário de fim de mês e a sua comparação com as atividades do livro-caixa, para identificar e explicar quaisquer diferenças.
Orçamento	A melhor estimativa possível do custo de um conjunto de atividades durante um determinado período de tempo, com uma indicação de como essas atividades serão pagas.
Detentor do orçamento	Um indivíduo que tem autoridade e responsabilidade pela gestão de um orçamento para uma atividade, projeto, programa ou departamento específicos.
Taxa de utilização	Expresso em percentagem, o montante de uma doação ou orçamento usado até ao momento. Termo normalmente usado, embora existam alternativas.
Despesas de capital	Despesas em equipamento, propriedade ou outros ativos fixos que serão utilizados para apoiar atividades durante mais do que um período contabilístico.
Fundo de capital	Fundos e reservas acumulados detidos sob a forma de equipamento e bens.
Livro-caixa	Um registo contabilístico que enumera todos os recibos e pagamentos efetuados dentro e fora de uma conta bancária ou de caixa. Um livro-caixa é normalmente guardado num livro, numa folha de cálculo ou utilizando software especializado de contabilidade.
Reconciliação de dinheiro	Uma contagem formal do dinheiro físico detido, que é comparada com os registos no respetivo livro-caixa ou livro de dinheiro insignificante. Quaisquer diferenças devem ser investigadas e contabilizadas.

Fluxo de caixa	A diferença entre o dinheiro recebido e o dinheiro gasto durante um determinado período.
Previsão do fluxo de caixa	Uma ferramenta de planejamento que mostra o calendário esperado de receitas e pagamentos durante um período de tempo fixo, de 3 a 6 meses ou mais.
Plano de contas	Uma lista de todos os códigos e descrições de contas utilizados nos registros de contabilidade.
Análise comparativa da oferta	Uma comparação formal de diferentes orçamentos recebidos de vendedores/fornecedores. O fornecedor é selecionado com base numa série de critérios, incluindo: preço, qualidade, entrega e termos de «pós-venda», para assegurar uma boa relação qualidade/preço.
Custos principais	Custos que são partilhados por muitos projetos. Também chamados «custos de suporte central», «despesas gerais» ou «custos indiretos».
Centro de custo	Um rótulo para um grupo de custos que são analisados em conjunto, por exemplo, para um projeto, programa, departamento ou doador.
Ativos atuais	Contas de balanço que mostram o montante em dinheiro e todos os ativos que podem ser convertidos em dinheiro, geralmente no prazo de um ano. Estes incluem saldos bancários, adiantamentos de pessoal e pré-pagamentos.
Passivo corrente	Montantes que são devidos a outros (por exemplo, fornecedores não pagos ou um descoberto bancário) que devem ser reembolsados no prazo de um ano.
Devedor	Qualquer pessoa que deva dinheiro a uma organização.
Documento de autoridade delegada	Um documento que esclarece quem numa organização tem autoridade para tomar decisões, autorizar e aprovar despesas e assinar compromissos legais em nome da organização, para que não haja confusão sobre responsabilidade. Também especifica os níveis de autoridade ou até que limites as pessoas podem agir. Também é referida como a matriz de autorização ou mapa de autoridade.
Depreciação	Uma proporção do custo original de um ativo fixo, representando a perda de valor devido ao desgaste, que é cobrada internamente como uma despesa para a organização. Essa é uma transação não monetária.
Fundos designados	Parte das reservas gerais sem restrições de uma organização que tenham sido reservadas para um determinado fim a critério da direção.
Custo direto	Um custo que pode ser especificamente atribuído a uma atividade, departamento ou projeto.
Doações em espécie	Quando uma doação ou contribuição para um projeto é feita sob a forma de bens ou serviços, em vez de uma doação em dinheiro. Também chamados presentes em espécie. Esta é uma transação não monetária.
Duplo financiamento	Sempre que um projeto ou atividade tenha sido financiado por mais de uma fonte e exceda o orçamento necessário para completar uma atividade.

Escrituração de contabilidade de entrada dupla	O método de registo de transações financeiras pelo qual cada item é registrado duas vezes (uma como entrada de débito e outra como entrada de crédito), para reconhecer que existem sempre dois lados ou partes em cada transação, um doador e um recetor.
Relatório de exceções	Um breve relatório narrativo que destaca desvios significativos ou áreas de preocupação para acompanhar as contas de gestão.
Auditoria externa	Uma revisão das declarações financeiras anuais de uma organização, programa ou projeto. Normalmente realizada por um auditor independente e legalmente registrado, resultando numa opinião sobre se as demonstrações financeiras dão uma visão verdadeira e justa da situação financeira e dos registos associados.
Contabilidade financeira	Registo, classificação e resumo de dados financeiros históricos, resultando em declarações financeiras.
Ativo fixo	Item de valor significativo que é propriedade de uma organização e utilizado por ela durante um longo período de tempo, tais como edifícios, veículos ou equipamento de escritório.
Registo de ativo fixo	Uma lista dos bens pertencentes a uma organização, incluindo detalhes tais como número de referência, data de aquisição, preço e localização.
Benefícios marginais	Um benefício extra que um empregador fornece a um empregado, complementando seu salário ou ordenado. Exemplos incluem cuidados de saúde privados, subsídio de alojamento e contribuições para pensões.
Contabilidade do fundo	Contabilidade das despesas em projetos de acordo com a fonte dos fundos doados.
grade de financiamento	Um instrumento de planeamento interno que fornece uma visão geral de qual o financiador que está a pagar que parte do orçamento de um projeto e onde existem lacunas no financiamento ou duplo financiamento.
Fundos gerais	Fundos sem restrições que não foram reservados para uma determinada utilização e que podem ser utilizados para apoiar os objetivos de uma organização.
Registo geral	O principal registo de contabilidade onde é utilizada a escrituração contabilística de dupla entrada. Ver também «registo nominal».
Nota de bens recebidos (GRN)	Documentos de apoio que acompanham as entregas de mercadorias, assinados pela pessoa que recebe a entrega, para reconhecer que as mercadorias chegaram, não estão danificadas e são as indicadas na nota de embalagem.
Adiantamento	Um tipo de fundo de caixa, fixado a um nível acordado, que é complementado pelo montante exato gasto desde a última vez que foi reembolsado, para o trazer de volta ao seu nível original.
Declaração de receitas e despesas	Resume as transações de receitas e despesas para o período de contabilidade, ajustando-se às transações que ainda não estão completas ou que ocorreram durante um período contabilístico diferente.

Custo indireto	Um custo que não pode ser especificamente atribuído a uma atividade, departamento ou projeto, por exemplo, a taxa para uma auditoria anual, que é posteriormente atribuída a projetos numa base justa e justificável.
Entrada de diário	Uma entrada nos livros contabilísticos que abrange uma transação não monetária, por exemplo, para registar uma doação em espécie, ou um ajustamento para corrigir um erro de registo.
Passivo	Montantes devidos por uma organização a outras, incluindo subsídios recebidos antecipadamente, empréstimos e faturas pendentes.
Liquidez	O nível de dinheiro e de ativos facilmente convertíveis em dinheiro em comparação com as exigências sobre o dinheiro disponível (como pagar contas).
Contabilidade da gestão	Fornecimento de informação financeira aos gestores, para efeitos de planeamento, tomada de decisões e monitoramento do desempenho.
Mapa de autoridade	Ver documento de autoridade delegada.
Valor contabilístico líquido (NBV)	Custo de um ativo fixo menos o custo total da depreciação até à data.
Ativos atuais líquidos	Fundos disponíveis para conduzir as operações quotidianas de uma organização, definidos como ativos correntes menos passivos correntes. Também conhecido como «capital de exploração».
Conta nominal	Uma página ou recipiente dentro de um livro-razão nominal para registar todo tipo de transação financeira suscetível de ocorrer numa organização. Uma lista completa aparece no plano de contas, cada um com o seu código nominal único.
Registo nominal	Um livro de contas que contenha detalhes de cada receita, despesa e conta de ativo e passivo utilizados pela organização. Também conhecido como registo geral.
Organograma	Tabela mostrando a gestão e a estrutura departamental de uma organização.
Relatório de resultados	Uma previsão da posição final no final do ano ou do período de planeamento de um projeto. Combina as receitas e despesas reais até à data com a previsão atual das receitas e despesas esperadas até ao final do período/ano de planeamento.
Comprovativo de pagamento	Um documento interno que é levantado para cada pagamento a um fornecedor externo. Confere um número de referência único e prova de autorização. Os documentos de apoio são anexados fisicamente.
Livro de dinheiro insignificante	Um livro-caixa separado, mantido como registo para pequenas transações em dinheiro, tais como pequenas despesas de escritório em café, chá ou materiais de limpeza. Todas as transações são suportadas por um recibo ou comprovativo.
Pré-pagamentos	Montantes pagos antecipadamente, durante um determinado período contabilístico, por exemplo: renda de escritório paga durante os próximos três meses.

Adjudicação	O processo de aquisição de bens e serviços. Os passos podem incluir solicitar, autorizar, selecionar fornecedores, encomendar, receber e pagar.
Trimestre/trimestral	Três meses do ano contábilístico, por exemplo: o trimestre 1 (ou T1) seria de 1 de janeiro a 31 de março, onde o ano financeiro decorre de janeiro a dezembro.
Relatório de recibos e pagamentos	Um resumo do livro-caixa ou da caderneta bancária para um período definido, com a abertura e o encerramento de saldos de caixa.
Registo de livro de recibos	Um registo (lista) de livros de recibos à medida que vêm de uma impressora, mostrando a data em que cada um deles foi emitido, terminado e devolvido.
Reconciliação	Processo de comparação de informação em dois conjuntos de registos que descrevem as mesmas transações, por exemplo, reconciliação bancária, em dinheiro ou em ações.
Reservas	As poupanças de uma organização, fundos que são reservados dos superávits produzidos ao longo dos anos.
Fundos restritos	Receita que tem condições associadas à forma como é utilizada, geralmente com a exigência de apresentar um relatório à agência financiadora.
Signatários	Pessoas que estão autorizadas a assinar documentos em nome de uma organização (por exemplo, transações bancárias ou ordens de compra).
Auditoria estatutária	A auditoria externa anual, tal como exigida por lei.
Deduções estatutárias	Montantes que devem ser retirados do salário de um empregado antes de o receberem, tais como o imposto sobre a receita.
Bolsa	Uma quantia de dinheiro que é paga regularmente a alguém, especialmente para trabalho ou formação que normalmente não é remunerada.
Documento de apoio	Documentos originais que descrevem uma transação financeira, tais como recibos de caixa, faturas, notas de entrega, folhas de assinatura e extratos bancários.
Transação	Qualquer troca de bens, serviços ou dinheiro em troca de outros bens, serviços ou dinheiro. Mais frequentemente recibos e pagamentos.
Balancete	Lista de saldos (débito e crédito) para cada conta nominal, utilizada para a elaboração de declarações financeiras.
Fiduciário	Um membro do órgão dirigente mais alto de uma organização, que partilha a responsabilidade global pelo seu trabalho.
Fundos sem restrições	Receitas e fundos de reserva que podem ser utilizados para apoiar qualquer dos objetivos de uma organização tal como recebidos, sem condições associadas.
Rácio de utilização	Expresso em percentagem, o montante de uma doação ou orçamento usado até ao momento. Termo normalmente usado, embora existam alternativas.
Variação	A diferença entre o orçamento e o montante real de receita e despesa.

Transferência	A capacidade de transferir de uma rubrica orçamental para outra, por exemplo, se uma rubrica orçamental for sub executada, utilizando o orçamento de reserva para compensar despesas excessivas noutra rubrica.
Adiantamento circulante	Uma soma de dinheiro confiada a alguém para gastar em nome de uma organização, que precisa de ser contabilizada. Também conhecido como um adiantamento de pessoal ou fundos de caixa.
Capital circulante	Ver ativos atuais líquidos.
Fim do ano	Ponto de corte para o período anual de contabilidade financeira.
Orçamentação de base zero	Um método de preparação de orçamentos que envolve o cálculo dos custos de cada item a partir do zero, rolando-os para um orçamento global.

Estas são explicações e processos que são frequentemente utilizados no nosso setor.

Organização de desenvolvimento	Um espectro de organizações que se inserem num amplo contínuo humanitário e de desenvolvimento nos seus projetos e práticas, incluindo as que facilitam programas de desenvolvimento sustentável em áreas como ambiente, saúde, educação e agricultura, e a implementação direta de projetos de emergência e desenvolvimento para pessoas em necessidade crítica devido a súbitas catástrofes naturais ou conflitos.
Diagrama de Gantt	Um gráfico de barras que representa o calendário das atividades do programa e do projeto.
Objetivo	O resultado final ou impacto mais elevado desejado (transformação, sustentabilidade, subsistência, bem-estar, etc.) para o qual um projeto contribui ou o objetivo final em qualquer quadro lógico.
Impacto	O efeito significativo ou o resultado a longo prazo de uma atividade (identificado com os níveis de resultado ou objetivo em muitos quadros lógicos).
Contribuições	Os recursos que um programa ou projeto deve mobilizar e aplicar às atividades (recursos humanos e financeiros, equipamento, etc.).
Problema	Um risco que ocorreu. Pode tomar a forma de uma decisão, situação ou problema não resolvido que terá um impacto significativo sobre um projeto.
Repetição	O ato de repetir um processo por uma segunda, terceira ou mais vezes, para atingir o objetivo, meta ou resultado desejado. Isso é por vezes chamado planeamento «rolante».

Logística	O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e rentável de matérias-primas, inventário em processo, produtos acabados e informação relacionada desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objetivo de estar em conformidade com as exigências do cliente.
Resultados	O resultado final ou consequência das atividades de um projeto que ajuda na realização dos objetivos de uma organização.
Resultado	Os resultados tangíveis de um projeto, incluindo produtos, bens, serviços e mudanças (por exemplo, as pessoas adquirem conhecimentos e competências ou uma estrada construída) que contribui para possibilitar os resultados desejados de uma organização.
Adjudicação	planejamento e implementação de todos os aspetos da aquisição de recursos, incluindo desenvolvimento de especificações, pesquisa de fornecedores, negociações, compras, administração de contratos e controle de inventário.
Programa	Um grupo de atividades (projetos) relacionadas geridas de forma coordenada, para obter benefícios e um controle maior do que se os projetos fossem geridos individualmente.
Projeto	Um conjunto de atividades que cumpre os objetivos acordados num período de tempo especificado com um conjunto de recursos acordado.
Carta do projeto	Um documento que descreve um projeto de alto nível e que é utilizado para autorizar o gestor do projeto a começar a trabalhar.
controle de projeto	O processo de medição e de comunicação dos progressos e a tomada de medidas corretivas para assegurar que os objetivos do projeto são cumpridos.
Plano de implementação do projeto	Uma apresentação abrangente e lógica do modelo detalhado do projeto, para ajudar a garantir que será entregue a tempo, no âmbito e no orçamento.
Gestão de projeto	planejamento, organização e gestão de recursos para a realização dos objetivos e resultados do projeto.
Gestor de projeto	Um profissional na área da gestão de projetos que tem autoridade para planejar, implementar e encerrar projetos, para levar a bom termo os objetivos e resultados dos projetos.
Proposta de projeto	Uma oferta clara e concisa que procura a aprovação de um potencial financiador para a entrega de produtos e/ou serviços em resposta ao pedido ou necessidade antecipada do financiador.
Âmbito de projeto	Todo o trabalho necessário para realizar um projeto com sucesso, e como diferentes elementos se encaixam entre si.
Risco	O efeito potencial da incerteza nas atividades do projeto, com o potencial para causar danos, se não for controlado e resolvido.

Teoria da mudança	Uma descrição abrangente dos objetivos de alto nível de uma organização ou programa, ilustrando como e por que se espera que uma mudança desejada aconteça num contexto específico. As metas e objetivos dos projetos devem ser todos liderados pela intenção estratégica da sua organização.
Estimativa de cima para baixo	Uma técnica que depende de um grupo relativamente pequeno de peritos que estabelecem uma noção geral dos custos (que podem depois ser decompostos em pacotes de trabalho mais pequenos).
Estrutura de repartição do trabalho (WBS)	Uma lista hierárquica de tarefas criada pela divisão de um projeto nas suas componentes principais e tarefas detalhadas.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DO FMD PRO

A Tabela de Resultados de Aprendizagem do FMD Pro mapeia o conteúdo do Guia do FMD Pro para os quatro níveis de resultados de aprendizagem da Bloom's Taxonomy (conhecimento, compreensão, aplicação e análise). O exame de certificação FMD Pro baseia as suas perguntas nos resultados de aprendizagem encontrados na tabela, fornecendo aos candidatos à certificação FMD Pro (e às organizações de formação) um esboço do que será avaliado no exame FMD Pro.

Níveis de Resultado de Aprendizagem Bloom's Taxonomy				
	1 Conhecimento	2 Compreensão	3 Aplicação	4 Análise
Definição Bloom's Taxonomy	Conhecer factos, termos e conceitos-chave a partir do guia	Conhecer conceitos-chave a partir do guia	Aplicar conceitos-chave quando é fornecido um cenário	Analisar e distinguir entre o uso apropriado e inadequado dos conceitos no guia

Área de Programa		Conceitos-chave de gestão financeira
Tópico	Código	
Conhecer factos, termos e conceitos relacionados com a Gestão Financeira		
KC	KC-1	Listar as 4 ações envolvidas na gestão de recursos financeiros para alcançar os objetivos de uma organização
	KC-2	Listar os sete princípios de gestão financeira
	KC-3	Fornecer exemplos dos benefícios de uma forte gestão financeira
Compreender os conceitos-chave da Gestão Financeira		
KC	KC-4	Descrever o ciclo Planejar-Executar-Revisar e como se enquadra o processo de gestão financeira dentro deste
	KC-5	Descrever os quatro blocos de construção da gestão financeira e como estão interligados
	KC-6	Identificar ferramentas práticas para cada um dos quatro blocos de construção da gestão financeira
	KC-7	Explicar como os sete princípios de gestão financeira são utilizados para garantir boas práticas
	KC-8	Explicar a importância do manual de finanças no estabelecimento das políticas, práticas e procedimentos para a gestão financeira.
	KC-9	Descrever a importância da prestação de contas e da transparência nas organizações de desenvolvimento, socorro e conservação
	KC-10	Explicar o que significa controle financeiro e como alcançá-lo
	KC-11	Descrever funções e responsabilidades de gestão financeira a diferentes níveis na organização

Área de Programa		Essenciais de contabilidade
Tópico	Código	
Conhecer factos, termos e conceitos relacionados com os essenciais de contabilidade		
AE	AE-1	Identificar as duas principais razões pelas quais é importante manter a contabilidade
	AE-2	Diferenciar entre o objetivo, o processo e os resultados da contabilidade financeira e da contabilidade de gestão
Compreender os conceitos-chave dos essenciais de contabilidade		
AE	AE-3	Descrever o papel do Plano de Contas no planeamento financeiro e nos sistemas contabilísticos
	AE-4	Descrever o papel dos centros de custos na gestão de projetos
	AE-5	Explicar a ligação entre orçamentos, registos contabilísticos e relatórios financeiros
	AE-6	Explicar as melhores práticas para manter registos contabilísticos
	AE-7	Descrever o que faz um documento de apoio válido
	AE-8	Explicar a relação entre os documentos comprovativos e os livros contabilísticos
	AE-9	Explicar as principais diferenças entre os métodos de contabilidade de caixa e de acréscimo
	AE-10	Comparar o objetivo e o processo da contabilidade de caixa com a contabilidade de exercício
	AE-11	Explicar o processo para contabilizar os adiantamentos de dinheiro
	AE-12	Descrever os 'Três Ps' (processo, papelada e pessoas) das aquisições
	AE-13	Dar exemplos de transações não monetárias e de como são tratadas no sistema contabilístico.
Aplicar e adaptar os conceitos essenciais de contabilidade a um cenário		
AE	AE-14	Navegar pelas etapas de um fluxograma ilustrativo do processo de aquisição

Área de Programa		Planejamento Financeiro
Tópico	Código	
Conhecer factos, termos e conceitos relacionados com o planeamento Financeiro		
FP	FP-1	Listar oito etapas envolvidas no processo de orçamentação por atividades
	FP-2	Enumerar pelo menos 4 desafios que vêm com a gestão de projetos com múltiplas fontes de receita
Compreender conceitos-chave de planeamento Financeiro		
FP	FP-3	Identificar as funções e responsabilidades orçamentais das diferentes partes interessadas numa organização
	FP-4	Identificar as vantagens e desvantagens da orçamentação incremental em relação à de base zero
	FP-5	Descrever diferentes tipos de orçamento e como são utilizados na gestão de projetos
	FP-6	Descrever como os orçamentos dos projetos se enquadram na hierarquia orçamental de uma organização
	FP-7	Descrever o objetivo e a estrutura de um orçamento de receitas e despesas
	FP-8	Descrever o objetivo e a estrutura de um orçamento de capital
	FP-9	Descrever o objetivo e a estrutura de um orçamento faseado
	FP-10	Descrever o objetivo e a estrutura de um orçamento consolidado do programa
	FP-11	Descrever como as previsões de fluxo de caixa são utilizadas durante a implementação do projeto
	FP-12	Descrever o objetivo e a estrutura de uma ficha de trabalho orçamental
	FP-13	Identificar tipos de unidades para diferentes rubricas orçamentais
	FP-14	Explicar a importância dos códigos nas folhas de trabalho do orçamento para criar orçamentos resumidos em diferentes modelos (internos e externos)
	FP-15	Descrever o objetivo e as componentes-chave de uma narrativa orçamental que acompanha um financiamento
	FP-16	Identificar porque é importante incluir uma contribuição para os custos de suporte central em cada projeto
	FP-17	Descrever o objetivo e a estrutura de uma grade de financiamento
Aplicar e adaptar os conceitos-chave do planeamento Financeiro a um cenário		
FP	FP-18	Interpretar uma previsão de fluxo de caixa de um projeto e identificar ações para colmatar as insuficiências de caixa do projeto
	FP-19	Interpretar uma grade de financiamento e identificar ações para fazer face ao duplo financiamento e ao subfinanciamento

Área de Programa		Monitoramento Financeiro e relatório
Tópico	Código	
Compreender os conceitos-chave de Monitoramento Financeiro e Relatórios		
FMR	FMR-1	Identificar os diferentes tipos de relatórios financeiros que são produzidos em organizações para gestão de programas e responsabilidade das partes interessadas
	FMR-2	Descrever as componentes-chave de um relatório de controle orçamental típico
	FMR-3	Comparar as utilizações da percentagem de desvio orçamental e o rácio de utilização
	FMR-4	Descrever o objetivo e a estrutura de um relatório de fluxo de caixa
	FMR-5	Descrever o objetivo e a estrutura da tabela de análise de variação
	FMR-6	Descrever o objetivo e a estrutura do planeamento de ações de controle orçamental
	FMR-7	Descrever o objetivo e a estrutura de relatórios de previsão orçamental
	FMR-8	Descrever as opções e o processo de gestão e atualização de orçamentos que se tornaram desatualizados devido a alterações nos planos ou contexto do projeto
	FMR-9	Descrever o objetivo e a estrutura de um relatório típico a um parceiro financiador
	FMR-10	Explicar porque é importante que o pessoal do programa e o pessoal do financeiro trabalhem em conjunto ao criar relatórios internos e para financiadores dos projetos
	FMR-11	Explicar o impacto da flutuação da taxa de câmbio num projeto apoiado por uma agência de financiamento
Aplicar e adaptar conceitos-chave de Monitoramento Financeiro e de Relatórios a um cenário		
FMR	FMR-12	Interpretar desvios orçamentais, percentagens de desvios e rácios de utilização das receitas
	FMR-13	Classificar os desvios orçamentais de acordo com o facto de serem causados por uma alteração de preço, quantidade ou calendário e de serem permanentes ou temporários
	FMR-14	Identificar áreas de preocupação com base na revisão dos relatórios de controle orçamental dos projetos
	FMR-15	Propor possíveis ações para resolver os desvios orçamentais
	FMR-16	Explicar como abordar as autorizações por liquidar nos relatórios de controle orçamental

Área de Programa		Controle interno
Tópico	Código	
Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados com o controle Interno		
IC	IC-1	Definir controle interno
Compreender conceitos-chave de controle Interno		
IC	IC-2	Descrever como os sistemas e procedimentos de controle interno são utilizados para minimizar o risco interno
	IC-3	Descrever as quatro ações de controle interno e identificar exemplos de controles em cada
	IC-4	Descrever a finalidade da autoridade delegada e da separação de funções
	IC-5	Explicar como a delegação de autoridade pode mudar num contexto de emergência
	IC-6	Explicar como minimizar o risco ao dinheiro e ativos físicos do projeto
	IC-7	Explicar o objetivo e o processo de reconciliação no controle interno
	IC-8	Comparar a finalidade e os processos dos três principais tipos de auditorias
	IC-9	Definir os conceitos de fraude, corrupção e suborno
	IC-10	Dar exemplos dos tipos mais comuns de corrupção
	IC-11	Definir os sete princípios que sustentam uma abordagem de tolerância zero ao suborno
	IC-12	Recomendar ações para reforçar o controle interno a fim de evitar a perda de recursos do projeto
	IC-13	Explicar a importância de ter controles internos para minimizar o risco e o impacto de fraude e de outras atividades irregulares
	IC-14	Identificar as cinco táticas práticas para lidar com o suborno em ambientes de projeto.
Aplicar e adaptar conceitos-chave de controle Interno a um cenário		
IC	IC-15	Reconhecer sinais de aviso típicos de que pode estar a ocorrer fraude num projeto