

ABCD

**AD – Acção para o Desenvolvimento**

**Carta de Recomendações**  
Período de 1 de Junho de 2003 a 31 de  
Janeiro de 2005

**KPMG & Associados - Sociedade de Revisores  
Oficiais de Contas, S.A.**  
Edifício Monumental  
Av. Praia da Vitória, 71 - A, 11º  
1069-006 Lisboa  
Portugal

Telefone: +351 210 110 000  
Fax: +351 210 110 121  
Internet: www.kpmg.pt

**Exmos. Membros da Assembleia Geral**  
**Exma. Administração**  
**AD – Acção para o Desenvolvimento**  
Att. Eng. Carlos Schwarz

4 de Abril de 2005

Exmos. Senhores,

Examinámos os registos contabilísticos relativos aos donativos da ICCO (referências GW010111, GW010101 e GW010141) e da NOVIB (referências GUB 503048-45 e GUB 503048999), para o período compreendido entre 1 de Junho de 2003 e 31 de Janeiro de 2005. Como parte integrante do nosso exame, efectuámos uma revisão dos procedimentos de controlo interno implementados pela ONG, com a extensão que considerámos necessária, por forma a suportar a nossa opinião, e a avaliar se o referido sistema se encontrava em conformidade com as normas de auditoria geralmente aceites.

Como é do conhecimento de V. Exas., a manutenção de um sistema de controlo interno adequado e em conformidade com as normas de auditoria geralmente aceites, é da responsabilidade da Administração da ONG. Assim, o nosso trabalho de auditoria, que foi baseado em testes aos registos contabilísticos, poderá não ter revelado, necessariamente, todas as deficiências significativas de tal sistema, bem como os erros daí resultantes, caso porventura eles existam.

O objectivo da presente Carta de Recomendações é o de apontar as fraquezas encontradas no sistema de controlo interno, bem como fornecer sugestões no sentido da sua resolução.

Aproveitamos esta oportunidade para agradecer a preciosa colaboração e assistência prestada por todas as pessoas com quem contactámos no âmbito do nosso trabalho, ficando ao inteiro dispor de V. Exas. para prestar quaisquer informações ou esclarecimentos adicionais que julguem necessários.

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.

De V. Exas  
Atentamente

*KPMG*

## **1 Modelo contabilístico da AD**

Em auditoria anteriores, efectuámos uma recomendação no sentido de alterar o modelo contabilístico da AD para um modelo de tesouraria comum, com a preparação de registos contabilísticos normalizados para todos os projectos de forma a obter um fluxo financeiro global da ONG, reconciliado com a existência final da tesouraria comum.

No nosso entendimento, a adopção de um esquema destes permitiria, sem dúvida, um mais eficiente controlo sobre os registos contabilísticos e correspondente movimentação financeira, sendo possível constituir-se tal um balanço total das actividades da AD.

A existência de tal peça financeira poderia contribuir para que a gestão possuísse meios que lhe permitissem a tomada de decisões estratégicas, ao nível das necessidades de financiamento, numa perspectiva global. De igual forma, constituir-se-ia num importante meio de prestação de contas globais da ONG.

Refira-se que esta sugestão se encontra em sintonia com as directrizes preconizadas por alguns financiadores, em matéria de relato financeiro. Com efeito, alguns financiadores incluem nas suas condições gerais de financiamento normas muito concisas nesta área, que se referem, entre outros, aos seguintes aspectos:

- Processo de orçamentação e seguimento orçamental eficiente;
- Respeito estrito pela classificação orçamental acordada com o financiador;
- Preparação de registos contabilísticos que reflectam a situação patrimonial, considerando o princípio do acréscimo (registo de contas a pagar e a receber, bem como das responsabilidades incorridas e não liquidadas);
- Registos contabilísticos preparados de forma a permitir a visão financeira global da actividade do parceiro;
- Preparação de demonstrações financeiras em consonância com os standards geralmente aceites, nomeadamente o Balanço, a Declaração de Receitas e Despesas e respectivas Notas Explicativas, assim como uma referência aos princípios de contabilidade aplicados; e,
- Produção de relatórios financeiros globais, que incorporem a informação narrativa e a financeira num só relatório, estabelecendo uma ligação entre as actividades e as rubricas do orçamento correspondentes.

Salientamos que, no decurso da nossa experiência com a AD, temos vindo a constatar uma melhoria sustentada das práticas contabilísticas da ONG e da qualidade dos registos, o que se tem consubstanciado na expressão de opiniões de auditoria sem reservas sobre os mesmos.

Com efeito, é nosso entendimento que os registos contabilísticos preparados exprimem, de forma verdadeira e apropriada, a movimentação financeira operada nos projectos que foram sujeitos às nossas auditorias.

O nosso entendimento, nesta área, é que a AD deverá prosseguir os esforços que tem manifestado de procurar a aderir de forma progressiva às melhores práticas possíveis, atendendo aos recursos de que actualmente dispõe e mantendo a atitude de transparência na prestação de contas que pudemos constatar nos projectos que têm vindo a ser sujeitos às nossas auditorias.

Com efeito, não podemos deixar de compreender que a AD, como qualquer outra ONG, Guineense ou não, se encontra sujeita a constrangimentos, ao nível dos recursos financeiros e humanos, que limitam significativamente a sua capacidade de prover uma aderência total a práticas contabilísticas e de gestão financeira que respondam a todos os requisitos enumerados.

## **2 Controlo sobre os registos contabilísticos**

Na anterior auditoria, efectuámos recomendações sobre os controlos de registos contabilísticos ao nível de necessidade de procedimentos do controlo do registo de caixa e necessidade de registo de entrada em caixa de todos os fundos externos ao projecto, nele utilizados.

Assim, relativamente ao registos de caixa sugerimos que:

- Todas as requisições de fundos deverão ser conservadas num arquivo, por projecto, na contabilidade;
- Cada vez que for entregue um justificativo documental, a contabilização de tal justificativo deverá ser acompanhada de uma anotação na respectiva requisição, que permita manter a evidência de que a despesa foi efectuada e se encontra devidamente suportada e contabilizada no registo de caixa, bem como a data em que a justificação ocorreu; e,
- Para efeitos de encerramento de cada período contabilístico, deverá ser apurado o saldo de caixa (correspondendo este aos levantamentos, cujo respectivo justificativo de despesa ainda não foi entregue à contabilidade).

O saldo apurado deverá ser conferido com o arquivo de requisições, devendo o mesmo corresponder ao total de requisições que se encontram em aberto.

Relativamente às entradas de fundos sugerimos que AD passasse, sempre, a registar uma entrada de caixa (e, conseqüentemente, um empréstimo ao projecto) qualquer utilização pontual de fundos externos ao mesmo.

Segundo os responsáveis da AD, existe um sistema de requisições implementado embora a sua organização não seja a adequada, ou seja, o controlo existe mas não se encontra a ser utilizado da melhor forma devido à escassez de recursos humanos. Desta forma, a nossa recomendação não foi implementada.

Em relação às entradas de fundos, constatamos que para empréstimos de montante relevante, a cedência do valor é efectuada através de transferência bancária e quando são efectuados por caixa procede-se da forma sugerida pela auditoria anterior.

### **3 Procedimentos relativo à contabilização dos documentos de despesa**

#### **3.1 Identificação da numeração contabilística**

Na sequência da auditoria anterior constatámos que os documentos que suportam as despesas efectuados se encontram numerados a lápis. A numeração é cronológica, sendo alterada sempre que é recebido um documento com uma data anterior à de facturas já contabilizadas, originando duplicação de tarefas (numeração e renumeração) e dificultando o controlo de registo de documentos.

No entanto, constatámos que esta situação apenas ocorre até à data de auditoria. A partir dessa data todas as despesas são registadas numa data à posterior, mesmo que apresentem data anterior, de forma a não adulterar as demonstrações financeiras auditadas.

Efectuámos uma recomendação no sentido que a AD passasse a numerar os documentos suporte das despesas efectuadas, sequencialmente, por ordem de contabilização e que inscrevesse esse número no documento, podendo recorrer a um carimbo ou caneta não devendo, nunca, alterar a numeração já existente. Adicionalmente, deveria inscrever qual o projecto para o qual foi efectuada a despesa e, se possível, a rubrica orçamental.

Segundo, os responsáveis da AD esse procedimento não foi implementado mas sê-lo-á futuramente.

#### **3.2 Registo nas folhas de acompanhamento de caixa e bancos**

Na auditoria anterior, verificámos que a AD não contabiliza as despesas por ordem de chegada do suporte das mesmas aos serviços, mas sim pela ordem cronológica das datas constantes das facturas. Esta situação podia resultar em que fossem alterados os fluxos financeiros em datas já revistas ou auditadas, bem como na alteração constante do fluxo financeiro passado.

Recomendámos que os documentos fossem contabilizados conforme chegassem à contabilidade, reduzindo assim o trabalho adicional em refazer os fluxos passados e numerações de documentos.

Segundo, os responsáveis da AD esse procedimento não foi implementado por uma questão de adaptação à organização actual. No entanto, constatámos que estas alterações só são efectuadas até os documentos serem auditados, ou seja, quando existem auditorias aos projectos o fluxo financeiro é fechado e todas as facturas de data anterior são contabilizadas no período de chegada à contabilidade.

## **4 Acompanhamento orçamental**

Na sequência da auditoria efectuada anteriormente verificámos que os mapas de acompanhamento orçamental são preparados de forma automática, com o preenchimento das despesas nas folhas de diário (caixa e bancos) e nas folhas de despesas por rubrica orçamental. Tal sucede apenas após os recebimentos dos justificativos de despesas pelo que, poderia acontecer, em determinado momento, existirem despesas já realizadas para determinada rubrica orçamental, sendo autorizadas outras, resultando na sobre-utilização das dotações orçamentais.

Recomendámos que fosse elaborada uma folha, na pasta das requisições de despesa, que resumisse as despesas por justificar, por categoria orçamental.

Segundo, os responsáveis da AD este controlo encontra-se em fase de elaboração não estando ainda operacional.

## **5 Listagem de equipamento**

Na auditoria anterior, constatámos que a AD possuía fichas de imobilizado individualizadas, com identificação do bem, localização, identificação do utilizador, projecto que financiava a aquisição e valor de aquisição. No entanto, constatámos não existir uma listagem global do equipamento.

Recomendámos a criação deste mapa, para o qual apresentámos então uma sugestão. Com a elaboração de tal registo, a Direcção da AD teria, de forma imediata, acesso a informação sobre todo equipamento da AD, bem como permitir apresentar à Assembleia Geral informação sobre o património da ONG.

Segundo, os responsáveis da AD este controlo encontra-se em fase de elaboração não estando ainda operacional.

## **6 Contratos de trabalho**

Na sequência da auditoria efectuada anteriormente constatámos que a AD não possuía contratos de trabalho que formalizassem a relação laboral com os seus funcionários.

Recomendámos que o relacionamento profissional dos colaboradores com a AD devesse, sempre, ser enquadrado em termos contratuais de forma a melhor documentar o mesmo.

Segundo apurámos, esta recomendação tem vindo a ser seguida para os recrutamentos recentes, existindo contrato laboral devidamente assinado por ambas as partes. Recomendamos que este procedimento seja extensível aos colaboradores mais antigos.

## **7 Assinaturas dos recibos de vencimentos**

Na auditoria anterior, verificámos que, por vezes, um colaborador (com nível hierárquico para tal) assinava os recibos de diversos funcionários. Segundo os responsáveis da AD esta situação ocorria com os pagamentos aos funcionários que se encontram fora de Bissau, para os quais o responsável da zona fazia o levantamento do valor dos salários e procedia às entregas aos funcionários.

Recomendámos que a AD entregasse aos responsáveis que procediam aos pagamentos uma listagem com os funcionários e respectivos vencimentos que deveria ser assinada pelos mesmos, para que existisse evidência de que os salários tinham sido efectivamente pagos aos destinatários.

Actualmente todos os recibos são assinados pelos respectivos colaboradores e apenas em situação de ausência do mesmo é que o recibo é assinado por outra pessoa (amigo, familiar ou responsável do fundo de maneo). Neste momento apenas o responsável do fundo de maneo tem autorização para entregar os salários aos trabalhadores, adoptando a função de intermediário entre a AD e o trabalhador.

Atendendo ao exposto, consideramos a situação ultrapassada.

## **8 Descritivo das despesas**

No decorrer da nossa verificação do suporte documental dos registos contabilísticos, observámos que, por vezes, o descritivo da despesa não permite uma clara identificação do objectivo a que se propõe. Como exemplo, refiram-se as despesas com as viaturas ou os subsídios de deslocação pagos. Também a compra de material de construção deveria discriminar qual a obra em causa, de forma a melhorar os instrumentos de controlo financeiro, permitindo identificar quais os custos com cada obra efectuada.

Recomendamos que, no futuro, a descrição das despesas possa ser mais específica, identificando, no caso das viaturas, as matrículas em cada documento de despesa e, no caso das acções de formação, a denominação da formação e o número de dias em cada justificativo.

No entanto, saliente-se que o nível de informação deverá ser o mínimo, apenas destinado a permitir a imediata alocação da despesa à sua finalidade, sem recair no excesso de informação, que poderia retirar qualidade à mesma.

## **9 Perdiems**

Aquando da análise dos documentos de suporte das despesas efectuadas, verificámos não existir um montante fixo de *perdiems* estabelecido pela AD, excepto para alguns colaboradores específicos, para os quais foi fixado o montante diário de 2,000 CFA para subsídio de almoço.

Recomendamos que a AD estabeleça uma tabela que fixe os montantes de *perdiems* a atribuir aos colaboradores por uma questão de consistência das operações.

## **10 Consulta de mercado**

Segundo os responsáveis da AD, para aquisição de bens e serviços, é habitual procederem a uma consulta de mercado de forma a seleccionar o fornecedor que ofereça uma melhor relação qualidade preço. Constatou-se que o processo que culmina na selecção de um fornecedor não é arquivado, não existindo assim evidência do processo de consulta de mercado, já que apenas a factura final é considerada.

Recomendamos que a AD conserve arquivos que possam documentar que o procedimento de consulta de mercado foi efectivado e que a organização optou pelo fornecedor que oferecia as melhores condições de mercado.

Para além da melhoria da documentação interna, este arquivo pode contribuir para melhorar a eficiência de futuros processos de aquisição de bens e serviços, uma vez que permite a manutenção de dados históricos sobre os preços praticados pelos fornecedores, que se podem revelar úteis em situações de negociação.

## **11 Relatório do Director de Programa**

Segundo fomos informados pelos responsáveis da AD, anualmente, o Director de cada Programa emite um relatório como forma de informar a AD do desenvolvimento das actividades previstas inicialmente. Temos conhecimento que periodicamente são levadas a cabo acções de acompanhamento por parte do Coordenador dos Programas.

Entendemos que talvez a AD pudesse ponderar, numa óptica de custo versus utilidade, impor uma maior frequência na emissão dos relatórios dos Directores de Programa, eventualmente considerando um esquema de relatórios parcelares e mais sucintos.

Tal procedimento, para além de possibilitar um acompanhamento mais incisivo, que permitisse a tomada de iniciativas atempadas para cumprimento dos objectivos definidos, possibilitaria ao Coordenador a posse de mais informação, proporcionando um conhecimento mais continuado da fase em que se encontram as diversas actividades e a possibilidade de estabelecer prioridades de uma forma planeada e expedita, tendo em conta a duração de execução prevista para cada acção.