

MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Reforço Institucional do Ministério da Comunicação
Social da Guiné-Bissau

Formação ministrada por:



Financiado pela União Europeia através do UE-PAANE



FICHA TÉCNICA

Texto: Elaborado por formadores contratados pela EXPERTISE, SARL: Sérgio Resende Costa, Carlos Butiam Có e Teodomiro Correia.

A EXPERTISE, SARL é um empresa de consultoria de direito guineense e que se dedica à prestação de serviços em torno de temáticas de economia, gestão e nos diversos sectores do desenvolvimento (governança, ambiente, políticas públicas e reforço de Atores Não Estatais).

Revisão: Moisés Lopes

Este manual não tem a pretensão de ser um instrumento de referência académica no estudo de administração, mas sim um material de apoio à formação contendo informações referentes ao curso de Gestão Administrativa e Financeira, leccionado de 09 a 15 de Março 2016, com uma carga horária total de 25 horas.

Data: 17/03/2016

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do Apoio Institucional previsto para o Ministério da Comunicação Social de Guiné-Bissau, identificou junto do seu Secretário-geral a necessidade de uma formação para o pessoal do Ministério e órgãos tutelados em Gestão Administrativa e Financeira. O presente manual foi produzido no quadro dessa ação de capacitação.

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	1
INTRODUÇÃO.....	3
MÓDULO DE ADMINISTRAÇÃO.....	3
Conceitos básicos de gestão administrativa	3
Princípios fundamentais	5
Planeamento.....	5
Organização	6
Direção.....	7
Controlo.....	8
Contratação e avaliação de desempenho	9
MÓDULO GESTÃO FINANCEIRA	9
Conceito básico da gestão financeira	10
As tarefas da função financeira	10
Função financeira na prática	12
Objectivos e limites da função financeira.....	12
Papel de análise financeira na gestão.....	12
Origens e aplicações dos Recursos Financeiros.....	14
Descrição dos documentos financeiros normalmente produzidos	15
CONCLUSÃO.....	17

INTRODUÇÃO

Este manual destina-se a servir de material de suporte à formação de Gestão Administrativa e Financeira, lecionado de 09 a 15 de Março de 2016, com uma carga horária total de 25 horas. A formação destina-se aos Diretores Administrativos e Financeiros (DAF) e Diretores Gerais (DG) de quatro órgãos públicos de Comunicação Social, nomeadamente Rádio de Difusão Nacional (RDN), Diário Nô Pintcha, Agência Noticiosa (ANG), Televisão da Guiné-Bissau (TGB), bem como a própria Secretaria Geral da Comunicação Social.

O curso tem por objetivo reforçar os conhecimentos em gestão administrativa e financeira, análise das práticas atuais das instituições abrangidas com a finalidade de identificar insuficiências e respetivas ações corretivas, elaboração conjunta de um manual de procedimentos e concepção de estratégias para implementação dos resultados da formação em cada uma das organizações beneficiárias.

Para tal, o curso está organizado em 2 (dois) módulos:

- I. Administração
- II. Gestão Financeira

MÓDULO DE ADMINISTRAÇÃO

O módulo de Administração é concebido em torno de grandes princípios teóricos que visam criar uma base sólida de conhecimento. Estrutura do módulo de administração:

1. Conceitos básicos de gestão administrativa
2. Princípios fundamentais
 - 2.1. Planeamento
 - 2.2. Organização
 - 2.4. Direção ou liderança
 - 2.5. Controlo
3. Contratação e avaliação de desempenho

Conceitos básicos de gestão administrativa

Instituição é um agrupamento de pessoas físicas e jurídicas formalmente organizadas (estatuto social ou contrato social) que se dedicam à produção de bens, oferta e prestação de serviços.

In senso lato, as instituições pertencem a três grandes grupos:

- Instituições governamentais e empresas públicas;
- Empresas privadas;
- Organizações não governamentais (ONG).

Os órgãos públicos de comunicação, são entidades de tutela governamental que se espera que operem como se fossem empresas públicas, norteadas pela prestação de serviços com valor para a sociedade. Assim, podemos considerar que a definição de empresa, que se segue, também se adequa a estes órgãos de comunicação:

Empresa é um sistema integrado por pessoas, recursos económicos, financeiros, materiais e tecnológicos que interage com a sociedade visando atender necessidades, anseios, desejos e

expectativas, e é remunerada através de resultados económicos, de forma direta ou indireta, por exercer essa interação.

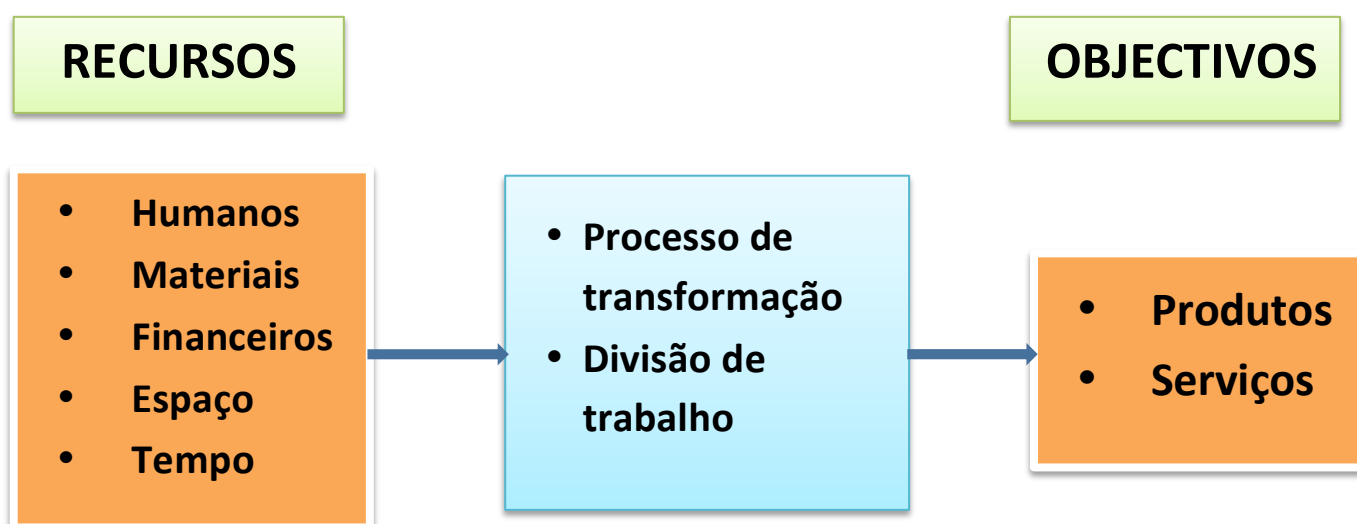
A atuação da empresa é feita na forma de um sistema que **agrupa e coordena fatores de produção**. As empresas têm como finalidade gerar ganhos adicionais, conhecidos como lucro ou resultado financeiro. Os fatores de produção são elementos indispensáveis ao processo produtivo e/ou prestação de serviços. De entre os fatores de produção destaca-se:

Recursos materiais: constituído por recursos físicos, por exemplo prédios, máquinas, equipamentos, matéria-prima;

Recursos financeiros: constituído por, entre outros, dinheiro, créditos, financiamentos;

Recursos humanos: toda a forma de utilização da atividade humana;

Processo: Modo de articulação dos recursos de forma a criar produtos e serviços.



Uma empresa em contato com o ambiente onde atua procura atingir objetivos. Para atingir esses objetivos a empresa estrutura-se em subsistemas que podem ser categorizados em: Principais e Complementares.

Subsistema principal: Produção, distribuição, marketing e vendas

Subsistema complementar: finanças, pessoal, auditoria, contabilidade, tecnologias de informação, entre outros.

A combinação dos subsistemas, consiste no ato de administrar. Assim podemos definir Administração como:

Ato ou Resultado da articulação de meios diversos com vista à prossecução de determinados fins.

Administração compreende um conjunto de atividades organizadas (intelectuais ou mecânicas) desenvolvidas por uma pessoa ou por um grupo de pessoas para obter e utilizar de forma eficaz, uma determinada quantidade de recursos (financeiros, tecnológicos, naturais), visando atingir objetivos económicos e/ou sociais previamente estabelecidos.

Assim, administrar compreende **planear, organizar, dirigir e controlar** atividades e recursos, visando atingir determinados objetivos.

Princípios fundamentais

Planeamento

O Planeamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer, como fazer, com que meios e quais objetivos devem ser alcançados.

Tipos e níveis de planeamento

Planeamento	Nível
Planeamento Estratégico	Nível institucional
Planeamento Tático	Nível intermediário
Planeamento Operacional	Nível operacional

Planeamento estratégico

É um processo administrativo, unificado e integrador, voltado para o estudo de alternativas e escolha de caminhos, de responsabilidade da alta administração, mas que gera reflexos em todos os níveis da instituição.

Palavras-Chave do planeamento estratégico:

Cenários	Mudanças	Valores	Missão	Visão	Oportunidades
Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Factores Críticos de Sucesso	Objectivos e Metas	Estratégias

Planeamento Tático

Adapta-se às restrições determinadas pelos métodos e procedimentos, às restrições do orçamento e às restrições de tempos para execução. Envolve um ou apenas alguns departamentos da instituição. É da alçada da administração média.

O princípio da precedência significa que o planeamento ocorre antes das funções administrativas organizar, coordenar, comandar e controlar. Planear relaciona-se com a tomada de decisões futuras baseada na análise ambiental. O tipo de planeamento que procura otimizar os resultados de determinadas áreas da organização é denominado planeamento tático.

Planeamento Operacional

Abrange projetos a serem executados no curto prazo. Envolve um ou apenas algumas áreas da instituição, e refere-se a planos para obtenção de resultados considerados muito importantes. Normalmente refere-se ao planeamento de ações que envolvem contacto com o público, com o cliente, e com o mercado. No planeamento operacional são definidas as atividades que devem ser executadas e quais os recursos necessários para a execução das atividades.

Plano: É o documento resultante do processo de planeamento. Detalha um processo de planeamento e a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização. O plano é um instrumento norteador das ações a serem desenvolvidas para a execução de um planeamento.

Organização

A organização é uma função administrativa através da qual a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação e proporciona os meios de autoridade e de responsabilidade.

A organização representa, no fundo, todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planeamento, o controlo e a avaliação para atingir os seus objetivos.

Os três fatores principais que norteiam uma organização são:

- i. Estratégia;
- ii. Tecnologia;
- iii. Ambiente.

Estratégia: Na maioria das vezes quando ocorrem mudanças na estratégia de atuação de uma instituição é preciso rever a sua estrutura, ou seja, a premissa é que a estrutura é em função da estratégia.

Tecnologia: O tipo de atividade e a tecnologia utilizada são fatores importantes na determinação da estrutura organizacional de uma instituição pública ou privada. Na maioria das situações, estruturas achatadas são aconselháveis para atividades únicas, porque facilitam o processo de comunicação. Estruturas com um número maior de níveis são recomendáveis para atividades com tecnologia mais complexa, onde as unidades de planejamento e controle precisam funcionar separadas das unidades operacionais.

Ambiente: Quanto mais estável e previsível for o ambiente mais fácil se torna organizar uma instituição, utilizando funções e processos duradouros. Quanto mais instável e imprevisível for o ambiente, maior a importância de estruturar a instituição em bases flexíveis.

Princípios básicos de organização

A organização administrativa baseia-se em cinco princípios:

1. Princípio da Especialização.
2. Princípio da Definição Funcional.
3. Princípio da Paridade entre Autoridade e Responsabilidade.
4. Princípio Escalar ou Hierárquico.
5. Princípio das Funções de Linha e de Staff (Apoio).

1. Princípio da Especialização: A organização deve-se fundamentar na divisão do trabalho, o que requer a especialização das pessoas em determinadas atividades. A especialização produz um aumento de quantidade e de qualidade de trabalho executado.

2. Princípio da Definição Funcional: As instituições geralmente têm organograma, descrição de cargos e manual de organização para formalizar o princípio da definição funcional. É importante deixar clara a posição de cada pessoa ou órgão na estrutura organizacional da instituição.

3. Princípio da paridade entre Autoridade e Responsabilidade: A autoridade é o poder de dar ordens (orientar) e o direito de exigir do subordinado o cumprimento das ordens (orientações). A responsabilidade é o dever de prestar contas ao superior hierárquico, ao cliente e à sociedade.

Essa equivalência é necessária para evitar que algumas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade. Ou, demasiada autoridade para pouca responsabilidade. A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

4. Princípio Escalar ou Hierárquico: Este princípio é decorrente do princípio anterior, e pode ser entendido assim: cada pessoa deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade.

5. Princípio das Funções de Linha e de Staff (apoio): As funções de linha estão diretamente ligadas aos objetivos principais da instituição; as funções de staff são aquelas que não se encontram diretamente ligadas aos objetivos. O critério da distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos da instituição e não o grau de importância de uma atividade sobre outra.

Organograma

O organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa: a disposição e a hierarquia dos órgãos empresariais (áreas e sectores).

Componentes da organização

TAREFAS – Determina a divisão do trabalho, gerando a especialização de atividades e de funções.

PESSOAS – Compreende o número de pessoas utilizadas na instituição (habilidades e aptidões)

ÓRGÃOS - O trabalho e as pessoas são agrupados em órgãos. Os órgãos são dispostos em níveis hierárquicos.

Níveis hierárquicos - papéis e competências de gestão

A sobrevivência e o desenvolvimento de uma instituição, estão ligados à existência de uma estrutura de autoridade para dirigir as atividades individuais e das equipas de colaboradores. O processo de elaboração dessa estrutura chama-se hierarquização.

A hierarquização estabelece uma estrutura que detalha as posições hierárquicas responsáveis pelas atividades, e quais são as regras de relação ou de subordinação que precisam ser respeitadas. As soluções para estabelecer os níveis hierárquicos, os papéis e as competências dos gerentes e demais ocupantes de cargos de comando, podem ser sintetizados em três diretrizes:

- i. Cadeia de comando;
- ii. Unidade de comando;
- iii. Amplitude de controlo.

Cadeia de comando: É o conjunto contínuo e interligado de comunicação que se espalha pela instituição, no sentido vertical, do mais alto escalão até a área operacional. Embora nada seja totalmente rígido em administração, a cadeia de comando pressupõe que na maioria das vezes as atividades dos subordinados seguem o direcionamento estabelecido pelos seus superiores imediatos.

Unidade de comando: O conceito de unidade de comando estabelece que cada colaborador reporta a apenas um superior imediato.

Amplitude de controlo: O conceito de amplitude de controlo refere-se à determinação do número de pessoas que podem ser supervisionadas por um superior hierárquico.

Variáveis que definem a amplitude de controlo:

- i. Variedade de atividades executadas na área controlada;
- ii. Velocidade de inovações tecnológicas na instituição;
- iii. O grau de complexidade das atividades e o grau de formação técnica do executante;
- iv. Existência, ou não, de procedimentos padronizados;
- v. Maior ou menor volume de trabalho administrativo ou operacional desempenhado pelo gerente ou supervisor.

As mudanças constantes de atividades a executar e das condições de execução, influenciam:

- No nível de autoridade de um gerente;
- No grau de informação que ele dispõe;
- Na competência legal ou técnica necessária para o desempenho do seu papel de gerente.

Quando o processo decisório está concentrado no topo da instituição, temos uma situação de centralização de comando. Quando o processo decisório se espalha pelos níveis inferiores, temos uma situação de descentralização de comando.

Direção

Direção é a função administrativa que conduz e coordena pessoas na execução das atividades planeadas e organizadas. A Direção é considerada a mais importante das funções administrativas. Envolve conceitos de comunicação, motivação, uso da autoridade e poder.

Para dirigir uma equipa o administrador precisa saber dar ordens ou instruções, comunicar, motivar, liderar e coordenar as atividades dos diversos subordinados.

A Direção é a terceira etapa do processo administrativo, depois do Planeamento e da Organização. O Planeamento e a Organização são etapas anteriores à execução dos trabalhos; a Direção é a etapa simultânea à execução.

A direção pressupõe tomada de decisões de forma recorrente. Importando, portanto, explicar sobre o processo de decisão que os diretores devem seguir no exercício das suas funções:

- i. Identificar a existência de um problema ou de uma oportunidade;
- ii. Estudar e definir as alternativas possíveis para aproveitar as oportunidades ou solucionar problemas;
- iii. Avaliar a relação custo/benefício económico, político e social de cada alternativa possível;
- iv. Implementar a alternativa mais apropriada;
- v. Acompanhar e controlar a sua execução, mediante correções necessárias;
- vi. Avaliar os resultados alcançados para obter informações que alimentem novos processos de decisão.

Princípios básicos de direção

1. Princípio da unidade de comando
2. Princípio da delegação
3. Princípio da amplitude de controlo
4. Princípio da coordenação

1. Princípio da unidade de comando: Cada colaborador deve subordinar-se a um e apenas um superior. A recíproca deste princípio é: deve haver uma autoridade única sobre cada pessoa na instituição, para evitar a duplicidade de ordens;

2. Princípio da delegação: É preciso que todas as atividades necessárias à realização dos objectivos empresariais sejam delegadas a um nível que possa executá-las adequadamente. A delegação significa a designação de tarefas, a transferência de autoridade e a exigência de responsabilidade pela execução daquelas tarefas.

3. Princípio da amplitude de controlo: Refere-se ao número ideal de subordinados que cada chefe pode supervisionar diretamente. Cada Chefe deve ter um número adequado de subordinados para poder supervisionar de forma eficaz.

4. Princípio da coordenação: Todas as atividades devem ser coordenadas e integradas tendo em vista um objetivo comum.

Controlo

O **controlo** é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objectivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados.

A essência do Controlo é a “Ação Corretiva”, que consiste na tomada de decisões no sentido de corrigir os possíveis desvios ocorridos. Controlar é estabelecer uma comparação entre o que foi planeado e o que efetivamente está a ser ou foi executado.

Fases do controlo:

Fase 1 - Fixação de padrões de desempenho: Os padrões podem ser expressos em tempo, valor monetário, unidades físicas, entre outros.

Fase 2 - Observação do desempenho: Para um melhor controlo do desempenho é importante comparar com desempenhos anteriores ou com estudos de desempenho realizados em outras instituições.

Fase 3 - Comparação do desempenho atual com o desejado: Localizam-se as variações, erros ou desvios, e projetam-se os resultados futuros. A comparação é feita através de inspeção visual, dispositivos mecânicos, questionários, sistemas informatizados, gráficos, relatórios e mapas.

Fase 4 - Ação corretiva: É a essência do Controlo. Permite corrigir efetivamente os erros ou desvios ocorridos.

As fases do Controlo são **cíclicas**; não se esgotam com a simples correção dos erros ou desvios ocorridos. Devem ser utilizadas frequentemente e de forma sistematizada.

Princípios básicos de controlo:

1. Princípio do objetivo: Controlo deve contribuir para o alcance dos objetivos através da indicação dos erros ou falhas a tempo de permitir ação corretiva eficaz. O controlo deve propor correções para que não haja desvios em relação aos objetivos;
2. Princípio da definição dos padrões: O Controlo deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no Planeamento, (portanto antes da execução dos trabalhos) e devem servir de critério (parâmetro) para o futuro desempenho;
3. Princípio da ação corretiva: O Controlo só se justifica quando gera ação corretiva sobre os desvios ou falhas apontadas;
4. Princípio da exceção: O controlo deve-se concentrar sobre as situações excepcionais, isto é, sobre os desvios mais importantes e não sobre as situações normais.

Contratação e avaliação de desempenho

A contratação do pessoal é o processo de ingresso de pessoal dentro de uma organização que geralmente começa com o processo de recrutamento através de anúncio de vagas existentes na instituição. Contudo no caso da Guiné-Bissau, e no que toca aos órgãos de comunicação social, a contratação deve respeitar um quadro legal estabelecido através dos decretos:

- Decreto Lei n. 4/2012 – Recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da administração pública
- Decreto Lei n. 7/2012 – Avaliação de desempenho na administração pública

Os critérios de contratação devem ser pré-estabelecidos para facilitar o recrutamento.

Regras básicas

- 1) Definir o posto;
- 2) Definir o perfil do candidato;
- 3) Estabelecer a descrição de tarefas;
- 4) Estabelecer a remuneração, local de função incentivos e a hierarquia.

Avaliação do desempenho é uma técnica que auxilia a empresa a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de cada funcionário. É uma prática que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário desempenha o seu papel, se está ou não a corresponder com o que se espera que seja realizado na sua função.

Métodos de Avaliação de Desempenho

São três os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados:

- Avaliação Direta (funcionário avaliado pelo superior hierárquico);
- Avaliação Conjunta (funcionário e superior hierárquico avaliam em conjunto);
- Auto-avaliação (feito pelo próprio funcionário)

MÓDULO GESTÃO FINANCEIRA

O módulo de gestão financeira foi concebido de forma a garantir que os formandos consigam perceber as tarefas e funções de um gestor financeiro, bem como o criação de bases para que possam exercer as suas funções de forma a assegurar que a própria gestão financeira torna-se, em si, um centro de resultados.

Para tal, este módulo encontra-se organizado da seguinte forma:

1. Conceito básico da gestão financeira
 - 1.1. As tarefas da função financeira
 - 1.2. A função financeira na prática
 - 1.3. Objectivos e limites da função financeira
 - 1.4. Papel da análise financeira na gestão
2. Origem e aplicação dos recursos financeiros
3. Descrição dos documentos financeiros normalmente produzidos
4. Contabilização de operações

5. Circuito de compras e gestão património
6. Gestão de tesouraria

Conceito básico da gestão financeira

As atividades desenvolvidas numa organização traduzem-se em fluxos de entradas e saídas de dinheiro que é necessário equilibrar. Na realidade, os responsáveis financeiros de uma organização cuidam para que a corrente de fluxos de caixa se mantenha sem rupturas.

$$\text{Saldo do início do período} + \text{Entradas previstas no período} \geq \text{Saídas previstas no período} + \text{Saldo desejado no final do período}$$

De entre as atribuições do Administrador Financeiro destaca-se:

- i. Análise de registos e informações contabilísticas;
- ii. Projeção de movimentos de fundos;
- iii. Aplicação de fundos excedentes;
- iv. Fornecimento de informações aos níveis hierárquicos de topo sobre as perspectivas financeiras futuras da organização;
- v. Elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e a longo-prazos.

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente dos seus resultados, de maneira a avaliar o desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.

Papel do Gestor Financeiro:

- Para desenvolver a sua atividade, a empresa necessita de **ativos reais**. Alguns são tangíveis, como os equipamentos, as instalações fabris e escritórios, outros intangíveis, como os conhecimentos tecnológicos, as marcas registadas e as patentes. Todos eles têm de ser comprados.
- Para obter o dinheiro necessário, a empresa e/ou instituição vende direitos sobre os ativos reais e sobre os fluxos de caixa que aqueles ativos irão gerar no futuro. São chamados **ativos financeiros ou títulos**.
- O gestor financeiro posiciona-se na atividade operacional da empresa e os mercados financeiros onde os investidores adquirem os ativos financeiros emitidos pela empresa.

As tarefas da função financeira

A função financeira pode, em primeiro lugar, identificar-se com o papel do tesoureiro, ou seja, na função que consiste em efetuar os recebimentos e os pagamentos decorrentes do exercício da atividade da organização. As suas preocupações consistem na manutenção de um saldo de tesouraria que lhe permita assegurar o normal funcionamento da organização, na rapidez e

segurança da cobrança das dívidas dos clientes e outros devedores da organização e no escalonamento adequado da liquidação dos débitos aos fornecedores.

O gestor financeiro assume um papel muito ativo na gestão da empresa e, são-lhe atribuídas algumas responsabilidades que excedem o campo restrito das decisões financeiras correntes. A gestão financeira contemporânea engloba, assim, um conjunto de tarefas que podem sintetizar-se no seguinte esquema:

Gestão Financeira			
Gestão financeira estratégica		Gestão financeira corrente	
Ativos não correntes	Capital próprio	Ativos correntes	Passivos correntes
	Dividendos		
	Passivo não corrente		
Avaliação e gestão de performance		Planeamento e controlo da gestão corrente	

A gestão financeira estratégica, em certa medida, não é mais do que uma extensão da concepção tradicional da função financeira centrada sobre as fontes de financiamento, as formas de aplicação do capital, o seu planeamento e o controlo da rentabilidade do capital investido.

A gestão de tesouraria é como o próprio nome indica, um prolongamento das tarefas originais da função financeira – papel do tesoureiro –, em relação à qual se destaca;

- **Gestão de ativos correntes:** que compreende para além da gestão de caixa e equivalentes, a gestão ou controlo do crédito concedido aos clientes, controlo financeiro dos inventários de existências, etc.
- **Gestão do passivo corrente:** que engloba a gestão das relações financeiras com os fornecedores e restantes devedores correntes (ex. Estados e outros entes públicos)
- Outro papel importante no curto prazo é o acompanhamento e o controlo da execução orçamental, função tipicamente atribuída ao *controller*.

O documento central da gestão financeira corrente é o Orçamento de Tesouraria, que não é mais do que a tradução do orçamento global da empresa em termos de recebimentos e pagamentos previsionais, com vista ao teste do equilíbrio da tesouraria no curto prazo

Função financeira na prática

A direção financeira tende a viver praticamente em autarcia, assegurando todas as atividades financeiras da empresa – operações complexas de engenharia financeira, aumentos de capital, aquisições e fusões, planeamento financeiro, controlo financeiro, etc. O Diretor Financeiro pode tornar-se o gestor de um centro de resultados, contribuindo ativamente para o volume de negócios e a rentabilidade da empresa.

A gestão da informação é essencial à sua tarefa, cabendo-lhe fundamentalmente os problemas de estratégia e política financeira, mais do que os problemas de índole técnica.

Uma das possíveis maneiras de se caracterizar a função financeira de uma empresa – aqui falaremos das instituições – é categorizar as áreas que exigem tomada de decisões pelos executivos responsáveis. Isso não nos diz o que estes executivos fazem especificamente, mas define o tipo de problema com que estão envolvidos.

Objectivos e limites da função financeira

A teoria financeira é uma aplicação da teoria microeconomia da empresa, cujo objectivo é tipicamente apresentado pela **maximização do lucro**. Acontece que o conceito de lucro não é, nem muito operacional, nem tão-pouco relevante para uma disciplina que se preocupa essencialmente com os fluxos de caixa.

Os principais objetivos da função financeira resume-se em:

- Obter o montante adequado para a continuidade do negócio
- Conservar o Capital e saber obter o lucro com o uso desse Capital, para que os investimentos continuem fluindo.

Papel de análise financeira na gestão

Compete à análise financeira a apreciação crítica dos objectivos da função financeira. Deve, assim, a análise financeira concluir se uma empresa tem ou não criado valor para os seus acionistas numa análise histórica, ou numa análise previsional (exemplo do plano estratégico) se é estimada a criação de valor. Deve, então explicar as razões que levam, ou levaram naquela situação, à criação ou não criação de valor.

Os analistas financeiros, numa primeira fase dedicam-se a analisar a existência ou não das condições de equilíbrio financeiro e à quantificação e análise da rentabilidade dos capitais totais investidos e da rentabilidade dos capitais próprios.

Algumas responsabilidades de um analista financeiro:

- Criar o balanço funcional e a análise do equilíbrio financeiro;
- Usar a métrica convencional de rentabilidade do ativo, e não só, sugerir a noção do ativo económico, e hoje usa o capital investido;
- Insistir na importância de fluxos de caixa e, eles (fluxos) devem ser considerados uma das demonstrações de publicação obrigatória;

- Relevar a importância do valor do mercado;
- Dar importância à noção do valor criado para os acionistas e é hoje também uma referência na generalidade dos relatórios dos Conselhos de Administração, na sua apresentação de contas aos acionistas.

As principais áreas de decisão na administração financeira de uma empresa são as seguintes:

- **Investimento:** Avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa. Conjunto de decisões visando dar a empresa e/ou organização a estrutura ideal em termos de ativos - fixos e correntes - para que os objectivos da empresa como um todo sejam atendidos.
- **Financiamento:** Definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos.
- **Utilização (destinação) do Lucro Líquido:** Também conhecida como Política de Dividendos, que se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais.

Património

O património é um conjunto de Bens, Direitos e Obrigações pertencente a uma unidade económica no exercício da sua função. Não vamos tentar dar uma explicação exaustiva do conceito de património, o importante é que todos tenham uma breve noção daquilo que é o património do ponto vista institucional.

Por exemplo a organização que está em vias de se transformar numa empresa, necessita organizar a sua contabilidade para que possa saber o que possui. Deve conhecer o seu Património ou seja os valores que estão sob a sua administração e destinam-se a um determinado fim. O Património será composto pelos valores em Caixa, Bancos, Edifícios, terrenos, equipamentos, veículos, mercadorias, dívidas a terceiros e dívidas dos terceiros etc. Convém salientar que o Património difere de empresa para empresa conforme o seu carácter e dimensão. Por outro lado também faz parte do seu património as dívidas para com terceiros pois que muitas das vezes as empresas são criadas com créditos de Instituições Financeiras. Nisto, conclui-se que o Património é o conjunto de ATIVO e PASSIVO. Como é sabido, o Ativo engloba conjuntos de Bens e Direitos e o Passivo apenas conjuntos de Obrigações.

As Organizações devem para além de ter uma escrita montada em termos empresariais ter alguém com conhecimentos que possa não somente fazer os registos mas também ser capaz de, no fim de cada ano, fechar as Contas que serão posteriormente apresentadas em Assembleia Geral, juntamente com o parecer do Conselho Fiscal ou uma auditoria externa, para efeitos de análise e aprovação.

Contabilidade

As contas têm nome, número e classificação. A essa classificação prévia chamamos de Plano Oficial de Contas. A Guiné- Bissau que hoje está inserida numa organização sub-regional obriga-se a seguir o Plano Oficial de Contas da UEMOA, denominado SYSCOA.

No entanto, e dada a realidade das organizações beneficiárias desta formação, vamos debruçar sobre apenas algumas Contas e procedimentos contabilísticos mais correntes e que são movimentadas/effectuados com frequência:

- **CAIXA** (Pagamentos e Recebimentos de valores em numerário)
- **BANCO** (Pagamentos e recebimentos)
- **RECONCILIAÇÃO DAS CONTAS BANCARIAS** será objecto de aprendizagem para que os formandos possam aprender como verificar se os registos que possuem na empresa e os registos dos Bancos coincidem ou não.
- **A CONFERÊNCIA DE CAIXA** deve ser prática na empresa como medida de gestão. A Direcção deve aquando da elaboração do Regulamento Interno de Funcionamento definir a periodicidade das Conferências de Caixa em conjunto com a Direcção Financeira. No entanto, sempre que por conveniente se achar pode-se mandar conferir a Caixa. Na conferência devem ser listados detalhadamente todos os valores encontrados quer sejam valores em numerário (cash, cheques, quer sejam valores selados - selos e papel selado e outros). Aconselha-se que nos cofres das organizações sejam unicamente guardados os valores pertencentes à organização, pois em caso de auditoria, tudo o que for encontrado será inventariado e registado como pertencente à organização.
- **STOCKS** devem ser não só organizados como também inventariados. O inventário pode ser feito periodicamente ou permanentemente. A inventariação é importante para evitar rupturas.
- **CLIENTES C/CORRENTE** e veremos um exemplo de um **BALANÇO ANALITICO** e outras peças Contabilísticas que fazem parte da apresentação das **Contas de Gestão**.

Origens e aplicações dos Recursos Financeiros

O Balanço Patrimonial pode ser analisado sob uma óptica estritamente financeira, evidenciando por meio do passivo, as fontes de recursos financeiros que financiaram as atividades da empresa e/ou organização, se próprio ou de terceiros; e por meio do ativo, como esses recursos foram aplicados dentro da empresa, se em bancos, stocks, bens, etc.

Origens dos Recursos

- ✓ Recursos próprios – A constituição de uma empresa dá-se por meio dos recursos fornecidos pelos sócios para a formação do património empresarial, denominado de Capital Social inicial, componente básica de património líquido. Após a criação da empresa, pode-se verificar o reforço de recursos através de aumentos de capital, mediante o ingresso de novos recursos vindos dos sócios, ou através de incorporação de resultados positivos (lucros) apurados na atividade empresarial.
- ✓ Recurso de terceiros – o restante do passivo é composto por obrigações. As obrigações representam as dívidas assumidas pela empresa perante terceiros. No decorrer de suas operações, a empresa utiliza recursos de terceiros para adquirir bens e serviços, pagar salários, tributos, empréstimos, etc.

Aplicação dos Recursos

O Ativo representa as aplicações dos recursos obtidos pela empresa. A análise do ativo torna possível saber de que maneira os recursos obtidos estão a ser aplicados ou utilizados dentro de uma empresa. Os recursos podem ser aplicados em:

- Stock de mercadorias
- Bens/Investimentos
- Aplicações financeiras
- Contas a pagar (salários, impostos, entre outros)

Descrição dos documentos financeiros normalmente produzidos

Os planos anuais e plurianuais de atividade são a base de todos os documentos financeiros normalmente produzidos. Por outras palavras, todas as organizações devem, qualquer que seja a sua natureza, ter objectivos a atingir para a persecução da sua visão. Para tal, necessitam organizar e planificar tais objectivos, tendo sempre em conta os meios materiais e humanos de que dispõem e o mercado (o meio) em que estão inseridos.

O documentos financeiros permitem precisamente contribuir para o controlo do alcance dos objectivos através da sistematização dos recursos empregues no alcance dos objectivos, bem como a projecção da sua evolução ao longo do tempo.

De entre os documentos financeiros normalmente produzidos destaca-se:

Orçamento de Encargos de Funcionamento: neste orçamento vamos analisar e quantificar todas as despesas que a empresa terá para poder funcionar, tendo por meta, um Plano Anual. Para facilitar primeiro calculam-se todos os custos mensais e, depois projeta-se para o ano inteiro. No dito mapa aparece em detalhe as sub-rubricas seguintes:

- Fornecimento de Terceiros
- Serviços de Terceiros
- Impostos Indiretos
- Impostos Diretos
- Despesas C/ Pessoal
- Despesas Financeiras
- Outras Despesas e Encargos
- Amortizações e Reintegrações do exercício

Orçamento de Vendas: neste orçamento vamos prevê-se as vendas de produtos e serviços, (receitas)

Orçamento de Exploração: definidos os encargos de funcionamento, por cada tipo de despesa, as vendas previstas para o ano, os dados serão compilados e transferidos para o Orçamento de Exploração. Nesta etapa não são apresentados os detalhes, mas sim os totais apurados para cada rubrica. Ao elaborar este orçamento há que ter em conta que, as empresas têm normalmente sectores que suportam os custos não só de produção mas os que advêm de **outros sectores chamados não produtivos** (exemplo a Administração). Deve-se fazer a repartição dos encargos de funcionamento.

Orçamento de Investimentos: As empresas investem para poder dar início à atividade e funcionar. Contudo, é normal ao logo do período de vida de uma empresa que se proceda a novos investimentos para além dos inicialmente feitos, caso da renovação dos equipamentos e expansão de atividade. Devemos portanto, calcular os investimentos a serem feitos, definindo

quem os suportará e em que condições. O normal é a Empresa poder suportar os seus próprios investimentos. Nos casos em que a empresa não tem meios próprios para o fazer pode recorrer a empréstimos bancários, mediante o pagamento de juros. No próprio Orçamento de Encargos de Funcionamento e de Exploração existe uma rubrica que contempla este tipo de despesas, chamado Despesas Financeiras.

Orçamento de Tesouraria: Quanto mais e melhor informação o Gestor tiver acesso mais facilitada se torna a sua tarefa. Devemos prever as entradas e saídas de dinheiro em cada mês pois que temos compromissos a cumprir. Temos salários e outras despesas e, como tal convém ter uma ideia de tudo o que temos a pagar e a receber em cada mês. Estes dados devem constar do Orçamento de Tesouraria. Tomando por base o que aconteceu no ano passado e as condições actuais, podemos prever o futuro.

Controlo Orçamental: Fazer previsões no tempo e não controlar se os planos estão a ser cumpridos é um erro que nenhum gestor deve cometer. Convém sempre e, pelo menos trimestralmente verificar se existem desvios aos planos. O mapa de Controlo Orçamental é o instrumento que nos permite avaliar tais casos e introduzir as correções necessárias. Utilizando o Orçamento de Encargos de Funcionamento podemos ver se o que fora previsto está a ser executado da mesma forma ou não.

Relatório e Contas de Gestão: As empresas têm por obrigação chegar ao fim de cada ano (Exercício Económico) e medir a eficácia da gestão. Por outras palavras se tiveram lucros ou não e qual a situação após período de tempo que foi planeado.

No fim de cada ano deve-se apresentar o **Relatório e Contas de Gestão**. Se por um lado será relatado como as coisas aconteceram, por outro, toda a informação deverá ser suportado por mapas quantificados e com explicações como por exemplo o **Balanço** a 31 de Dezembro de cada ano, o **Mapa de Demonstração de Resultados**.

Dependendo das estruturas criadas, deverá ser igualmente emitido um parecer sobre a gestão e propor a Aplicação dos Resultados obtidos (lucro). O parecer sobre a gestão é missão normalmente do Conselho Fiscal. O Conselho de Administração ou qualquer outra designação dada, analisará e decidirá sobre a Aplicação dos Resultados obtidos.

Ao sermos capazes de determinar o atrás citado ficaremos em condições de poder dizer **o que pretendemos, com que meios vamos contar, quando vamos iniciar, quanto nos vai custar fazer funcionar e os Resultados que esperamos ter no fim do ano.**

CONCLUSÃO

Este curso tem como objectivo assegurar a reciclagem dos DAF dos órgãos de comunicação social beneficiários da formação, tendo como princípio de base que a simplificação de procedimentos, harmonização das práticas e formalização são condições fundamentais ao bom funcionamento destas instituições.

Para tal, a formação versa sobre dois módulos teórico/práticos respectivamente gestão administrativa e gestão financeira. E como forma de adequar os conhecimentos à realidade destas instituições procede-se durante a formação ao levantamento e mapeamento de procedimentos atuais destas organizações com o intuito de analisar à luz dos módulos teórico/prático o nível de performance. Seguidamente procedeu-se à discussão e identificação de ações corretivas para as práticas tidas como incorretas ou ineficientes. Seguidamente foi analisado um esqueleto de manual de procedimentos que deverá ser objeto de adaptação para cada uma das organizações.

Por fim, e como forma de assegurar que os conteúdos da formação serão aplicados no dia-a-dia de cada uma das organizações, solicitou-se que cada instituição elabore um plano de implementação dos conteúdos da formação. Estes planos serão refinados ao longo dos 2 (dois) dias de *coaching*, após formação, previsto para cada organização.

Outros Manuais já disponíveis:

- I. Estudo Os Media na Guiné- Bissau
- II. Manual dos Radialistas para Rádios Comunitárias – Versão atualizada
- III. Plano Estratégico para Rádios Comunitárias de Guiné-Bissau
- IV. Guia de formação de língua portuguesa para editores e chefias editoriais de imprensa escrita
- V. Manuais CENJOR (Televisão, Rádio, Imprensa Escrita, Chefias e Editorial Design)
- VI. Leis da Comunicação Social – Guia Prático

Contactos úteis:

Ministério da Tutela

Ministério dos Negócios Estrangeiros,
da Cooperação Internacional e das Comunidades
Direção Geral de Coordenação da Ajuda
Não-Governamental
Praça dos Heróis Nacionais
Rua Omar Torrijos

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora da UGP: Sonia Sánchez Moreno
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)
Telemóvel: 95 573 05 88
Email: ugp.paane@gmail.com

Financiamento pela União Europeia



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do PAANE – Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.

