



**Instituto Politécnico de Coimbra**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra**

**ESTUDO DE CASO**

**Dissertação de Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública**

*PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NORMA DE AUDITORIA E  
CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE CANDIDATURAS A PROJETOS DE  
FINANCIAMENTO*

**ANA MARGARIDA MARQUES SEIÇA**

**COIMBRA**

**OUTUBRO 2015**



**Instituto Politécnico de Coimbra**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra**

**ESTUDO DE CASO**

**Dissertação de Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública**

*PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NORMA DE AUDITORIA E  
CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE CANDIDATURAS A PROJETOS DE  
FINANCIAMENTO*

Dissertação de Mestrado referente ao estudo de caso realizado no âmbito do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques e a co-orientação da Professora Maria Georgina Morais, elaborado por Ana Margarida Marques Seça.

**COIMBRA**

**OUTUBRO 2015**

## Resumo

O presente trabalho versa sobre um estudo de caso realizado na Universidade de Coimbra. A pesquisa realizada teve como objetivo a avaliação ao sistema de controlo interno, como contributo para a implementação de uma Norma de Auditoria e Controlo Interno na área de investigação, desenvolvimento e inovação, e como foco principal a temática da gestão de candidaturas a projetos de financiamento.

No estudo empírico seguimos a metodologia de abordagem do estudo de caso de Yin (2001). Este autor define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que o “estudo de caso” “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006).

Por estes pressupostos e partindo da definição, abrangente, de estudo de caso como sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto atual, delineamos o nosso estudo orientado para a investigação do problema atual representado pelo ***Estudo de uma Norma de Auditoria e Controlo Interno como um contributo para a boa gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra***. Foi seguida a Estrutura Conceptual Integrada de Controlo Interno aprovada pelo COSO. O modelo que adotámos teve origem numa abordagem integrada de controlo interno aos órgãos de gestão.

A conclusão principal da nossa investigação é que através de processos bem definidos, claros, concisos e disciplinados, seguidos por normas teóricas e práticas que delimitem os objetivos e metas de procedimentos de trabalho, se consegue atingir, de forma mais eficaz, os resultados de uma organização, pois os métodos utilizados são definidos de uma forma mais simplista e apropriada.

A maior limitação deste estudo prende-se com a dimensão da amostra recolhida, limitada a um reduzido número de trabalhadores da Universidade de Coimbra, a quem, desde já, endereço os meus agradecimentos. Está claro que quanto mais respostas conseguirmos numa determinada amostra de um estudo, mais fiáveis serão os resultados obtidos.

Na elaboração do questionário e na sua apresentação aos destinatários do mesmo, tentámos assegurar a ir de encontro às diferentes visões de cada uma das realidades e de contexto de trabalho vividas dentro desta instituição de ensino superior pública.

**Palavras-Chave:** Auditoria, Controlo Interno, Setor Público, Gestão, Boas Práticas, Qualidade, Normas de Controlo Interno.

## ABSTRACT

The current work deals with a case study performed at the University of Coimbra. The research aimed to assess the internal control system as a contribution to implement an Auditing Standard and Internal Control in the field of research, development and innovation, focusing mainly on the issue of application management to financing projects.

In the empirical study we followed the study approach methodology case of Yin (2001). Thus, Yin (2001) defines “case study” based on the characteristics of phenomenon under study and based on a set of characteristics associated to gathering data process and to the analysis strategies thereof. Likewise, Ponte (2006) considers that “case study” “Is a research that considers itself as particularistic, that is, which deliberately focused on a specific situation that is supposed to be unique and special, at least in certain aspects, trying to figure out what is in it most essential and characteristic and thereby contribute to the overall understanding of a certain phenomenon of interest ” (Ponte, 2006: 2). For these assumptions and based on the broad definition of case study as an empirical research that investigates a contemporary phenomenon within its current context, we outlined our study aimed at investigating the current problem represented by ***The study of an Auditing Standard and Internal control as a contribution to the good management of applications at the University of Coimbra***. The Internal Control-Integrated Framework by COSO was followed. The model that we adopted stemmed from an integrated approach of internal control to the management bodies. The main conclusion of our research is that through well-defined, clear, concise and disciplined processes followed by theoretical and practical standards, which can achieve goals of working procedures, if they can, in a better way, achieve results of an organization. Then used methods end up being defined in a simpler and more appropriate way.

As limitations on this study it is obvious that the more answers in a sample of study we get the closest we are to get a result of a problem. However, the answers we obtained through a questionnaire were to the results to ensure the different view of each realities of working context experienced within the public higher education institution.

**Key-words:** Auditing, Internal Control, Public Sector, Management, Good Practices, Quality, Internal Control Standards.

## ÍNDICE

Resumo.....	i
ABSTRACT .....	iii
ABREVIATURAS.....	vi
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
AGRADECIMENTOS.....	xiii
INTRODUÇÃO .....	1
Enquadramento .....	1
Metodologia a adotar.....	2
Estrutura do Trabalho .....	2
Motivação para a Investigação .....	3
Definição de Estudo de Caso como estratégia de pesquisa.....	3
CAPÍTULO 1 – A Auditoria e o Controlo Interno.....	5
1.1 - A Auditoria .....	5
1.1.1- O Enquadramento histórico de Auditoria .....	5
1.1.2- O Conceito de Auditoria .....	7
1.1.3- Tipos de Auditoria .....	8
1.1.4- Funções, Atividades e Objetivos da Auditoria Interna.....	10
1.1.5- Normas de Auditoria Interna .....	12
1.2 - O Controlo Interno .....	13
1.2.1 - Definição de Controlo Interno .....	13
1.2.2- Tipos de Controlo Interno .....	19
1.2.3- Componentes do Controlo Interno.....	20
1.2.4- Modelos de Controlo Interno .....	22
1.2.4.1- Modelo COSO.....	22
1.2.4.2- Modelos Tradicionais .....	25
1.3- A Auditoria e o Controlo Interno no Setor Público – Perspetiva Internacional.....	26
1.3.1- A Auditoria no Setor Público Australiano .....	29
1.3.2- Lei de Controlo Interno de Massachusetts .....	30
1.3.3- O caso das Universidades Norte Americanas .....	31
1.3.4 - O caso da Universidade do Illionis .....	32

Capítulo II- Enquadramento Organizacional .....	34
2.1- Enquadramento histórico da Universidade de Coimbra (UC).....	34
2.2- A UC na atualidade.....	37
2.3- Estratégia da UC.....	38
2.4- A Administração da UC .....	38
2.5- A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação da Universidade de Coimbra .....	41
2.5.1 - Enquadramento do sistema RT na DAPI .....	43
CAPÍTULO III- Metodologia da Investigação.....	46
3.1- Justificação da opção metodológica .....	46
3.2- Metodologia adotada .....	47
CAPÍTULO IV- Investigação Empírica .....	48
4.1- Hipóteses de Estudo.....	48
4.2- Formulação das hipóteses de investigação .....	48
4.3- População e amostra .....	48
5.1- Apresentação dos Resultados.....	49
5.1.1- Análise das questões de resposta única .....	50
5.1.2- Análise das questões de resposta múltipla (questões 10 e 16).....	66
CAPÍTULO V - Proposta de Implementação da Norma de Controlo Interno na Divisão de Apoio e Promoção da Investigação na Universidade de Coimbra.....	74
CONCLUSÕES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	85

## **ABREVIATURAS**

**AICPA** - American Institute of Certified Public Accountants

**CI** – Controlo Interno

**CSC** – Centro de Serviços Comuns

**CSE**- Centro de Serviços Especializados

**COSO** - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**CRUP** – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas

**DF** – Demonstrações Financeiras

**DRA** – Diretrizes de Revisão de Auditoria

**ES** – Ensino Superior

**FEI** - Financial Executives Institute

**IAASB** - International Auditing and Assurance Standards Board (da IFAC)

**IES**- Instituições de Ensino Superior Público

**IIA**- The Institute of Internal Auditors

**IFAC** - International Federation of Accountants

**INTOSAI**- International Organization of Supreme Audit Institutions

**IPAI**- Instituto Português de Auditores Internos

**IPPF** - International Professional Practices Framework

**ISA**- International Standard on Auditing

**SCI** – Sistema de Controlo Interno

**UC**- Universidade de Coimbra

## ÍNDICE DE QUADROS

**Quadro1-** Exemplos do sistema de controlo preventivos, detetivos, corretivos, orientativos e compensatórios

## ÍNDICE DE TABELAS

**Tabela 1:** A UC possui um Manual de Sistema de Gestão

**Tabela 2:** Sabe qual o significado das Normas ISO?

**Tabela 3:** O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno?

**Tabela 4:** O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno que contemplam a atividade de apoio a candidaturas e financiamento?

**Tabela 5:** As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?

**Tabela 6:** Qual a importância do controlo interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?

**Tabela 7:** O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?

**Tabela 8:** A instituição é objeto de auditoria?

**Tabela 9:** Tipos de auditoria realizados na instituição

**Tabela 10:** Tipos de auditoria realizados na instituição

**Tabela 11:** Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?

**Tabela 12:** O serviço possui uma Norma de Controlo Interno atualizada?

**Tabela 13:** Modalidades da existência de Norma de Controlo Interno:

**Tabela 14:** A implementação de uma norma de controlo interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos):

**Tabela 15:** A monitorização desta norma de controlo interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?

**Tabela 16:** Classificação à questão 16

**Tabela 17:** Concordância em relação à implementação de uma Norma de Controlo Interno

**Tabela 18:** Como parte interessada na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Atividades de Auditoria Interna

Figura 2 -Figura Objetivos-Riscos-Controlo do COSO

Figura 3 – Ambiente de Controlo Interno

Figura 4 – Cubo do Modelo COSO

Figura 5 – Sistema de Controlo Interno

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

**Gráfico 1-** A UC possui um Manual de Sistema de Gestão?

**Gráfico 2-** Sabe qual o significado das Normas ISO?

**Gráfico 3-** O Sistema da Gestão possui Normas de Controlo Interno?

**Gráfico 4-** O Sistema de Gestão possui uma norma de Controlo Interno que contempla a atividade de apoio a candidaturas e financiamento?

**Gráfico 5-** As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?

**Gráfico 6-** Qual a importância do Controlo Interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?

**Gráfico 7-** O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?

**Gráfico 8-** A instituição é objeto de auditoria?

**Gráfico 9-** Tipos de auditoria realizados na Instituição

**Gráfico 10-** Quais são para si as principais vantagens para a instituição da existência de uma Norma de Controlo Interno focada na gestão de candidaturas?

**Gráfico 11-** Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?

**Gráfico 12-** O serviço possui uma Norma de Controlo Interno atualizada?

**Gráfico 13-** A existência de uma norma de controlo interno decorre:

**Gráfico 14-** A implementação de uma norma de controlo interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos)

**Gráfico 15 -** A monitorização desta norma de Controlo Interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?

**Gráfico 16-** Classificação das características que mais se coadunam com este sistema (RT) otimizando esta atividade de gestão de candidaturas

**Gráfico 17-** Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?

**Gráfico 18-** Como parte interessada na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado?

*Ao Rodrigo, meu filho,*

*ao meu Marido, aos meus Pais e Irmão.*

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todos aqueles que me ajudaram a ultrapassar esta etapa da minha vida.

Quero deixar um agradecimento muito especial à minha querida Professora, Doutora Conceição da Costa Marques, pois, sem o seu constante apoio e motivação, não tinha conseguido ultrapassar todos aqueles momentos mais difíceis.

Um agradecimento com um carinho especial ao meu pai que sempre esteve presente a meu lado, e nunca me deixou desistir, com os seus ensinamentos sempre muito sábios.

Agradeço ao meu marido pela sua compreensão e que em todos os momentos sempre me motivou a concluir esta fase.

Quero agradecer ao meu filho, pela sua presença e à minha mãe por tudo o resto!

Um agradecimento a todas as minhas amigas da Universidade de Coimbra pelo seu companheirismo permanente e sempre dispostas a ajudar quando mais precisava.

A todos vocês, o meu Muito Obrigada!

## INTRODUÇÃO

### Enquadramento

Nos dias que correm todos sabemos que as organizações estão a passar por tempos bastante difíceis, devido à crise financeira arrastada durante anos, provinda de diversos fatores políticos, financeiros ou ideológicos. É por isso bastante usual que à gestão daquelas organizações cabe cada vez mais o papel de afetação de recursos e pessoas de uma forma mais célere e eficiente. Por sua vez, a economia atual traduzida numa forte burocratização e num aumento da complexidade dos processos de trabalho dentro da Administração Pública, vai obrigar a uma adequada implementação de sistemas de controlo interno.

“Por razões económicas, políticas tecnológicas e sociais, e pela sua interação, as unidades económicas desenvolvem a sua atividade em ambiente de mudança e de competitividade. Perante tal cenário, que subsiste, e sabendo-se que não existe uma fórmula de sucesso válida para todas as situações, impõe-se que as unidades económicas procedam a uma reflexão sistemática sobre o seu meio envolvente, a sua organização e funcionamento, definem objetivos e adotem as suas estratégias, os estilos de liderança e as soluções mais adequadas a cada realidade em concreto. As unidades económicas precisam de ser geridas com rigor acrescido, do nível estratégico ao operacional, e de aperfeiçoar continuamente a sua estrutura e os seus processos de tomada de decisão. (...) Têm que perspetivar o futuro, identificar ameaças, descobrir novas oportunidades, analisar-se internamente, definir e implementar estratégias, elaborar e executar com rigor adequados programas de ação. Têm que repensar e adaptar estilos de liderança, alterar comportamentos e mentalidades, reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços prestados, aumentar a eficácia, questionar processos e metodologias de trabalho, inovar, racionalizar, simplificar, ganhar flexibilidade e adaptabilidade.” (Marques, 1997).

E neste contexto, qual será o papel que a auditoria e o controlo interno podem ou devem desempenhar?

O estudo realizado teve como objetivo a avaliação ao sistema de controlo interno, como contributo para a formação de uma opinião sobre qual o impacto de uma norma de auditoria e controlo interno no âmbito da gestão de candidaturas.

O trabalho desenvolvido nesta dissertação visa assim contribuir para a criação de uma norma de auditoria e controlo interno produzida numa instituição de ensino público, com efeitos na

temática da investigação, desenvolvimento e inovação, I&D&I, abordando a área de gestão de candidaturas.

### **Metodologia a adotar**

O trabalho de projeto reveste a modalidade de estudo de caso, que se caracteriza pela identificação do problema, justificação da pertinência da análise da situação organizacional apresentada, identificação da entidade e caracterização do meio envolvente, apresentando uma análise crítica. Utilizaremos a estratégia qualitativa, que possui as seguintes características vantajosas quando comparada, por exemplo, com métodos quantitativos:

- (a) Enfatiza a interpretação da realidade pelos inquiridos;
- (b) Releva o contexto da investigação;
- (c) Tende a lidar melhor com os processos que ocorrem na organização, mostrando a evolução ao invés de descrevê-los estaticamente;
- (d) Permite o uso de variadas fontes de informação, como entrevistas, observação, consulta a documentos, etc.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, dado apresentar, entre outros, os seguintes pontos fortes: (a) permite uma descrição detalhada de grupos ou instituições; (b) permite responder a questões do tipo “como” e “por quê”; (c) releva um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; e (d) serve à finalidade exploratória, descritiva ou explanatória do objeto da pesquisa. A pesquisa a realizar neste trabalho será de natureza meramente qualitativa e conduzida pelo método de estudo de um único caso.

### **Estrutura do Trabalho**

**No Capítulo I** deste trabalho está descrita a revisão da literatura incidindo-se sobre o enquadramento histórico de auditoria e o papel do controlo interno, o seu conceito e quais os seus principais métodos e técnicas; breve evolução e conceito de auditoria interna, quais os seus objetivos e funções e qual o seu papel dentro da organização. De seguida falar-se-á sobre qual o papel da auditoria interna na gestão. Vamos tentar analisar qual a importância da auditoria interna num ambiente globalizado e competitivo e qual o papel desempenhado pela auditoria interna no processo de tomada de decisão. Falar-se-á ainda da auditoria no Setor Público a nível internacional e são dados alguns exemplos de boas práticas reconhecidas em

universidades públicas na Austrália, em Massachussets e nas universidades Norte-Americanas, entre outros.

**No Capítulo II** é apresentada a Universidade de Coimbra, é feito o seu enquadramento histórico, são elencados os Estatutos e é desenvolvido o tema do sistema de gestão da qualidade da UC. Por fim é apresentada a Administração da UC, assim como a Divisão de Apoio e Promoção da Investigação e apresentado o enquadramento do sistema RT na DAPI.

**No Capítulo III** vamos falar da metodologia de investigação, vamos discutir qual a opção metodológica, analisar as hipóteses de investigação e definir qual a população e a amostra.

**No capítulo IV** são definidos os resultados e conclusões da Investigação Empírica.

Por fim no **capítulo V** vamos apresentar a proposta de implementação da Norma de Controlo Interno na gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra.

### **Motivação para a Investigação**

No decorrer de uma atividade profissional desenvolvida, nos últimos anos no serviço de gestão de projetos e atualmente, na Divisão de Apoio e Promoção da Investigação e ciente das limitações referentes à operacionalidade de um sistema de controlo interno, surgiu a motivação e sensibilidade aos problemas que os mecanismos de auditoria e controlo interno, ou a falta deles, poderão provocar e as consequências que daí podem advir para a credibilidade da informação inculcada no “cliente” final.

O principal objetivo é tentar implementar uma Norma de Auditoria e Controlo Interno numa Instituição de Ensino Superior Pública, a partir de um questionário dirigido aos funcionários desta instituição e relacioná-los com as componentes de controlo interno, seguindo a Estrutura Conceptual Integrada de Controlo Interno aprovada pelo Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

### **Definição de Estudo de Caso como estratégia de pesquisa**

“ A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Schramm (2001).

Para Yin (2001) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Por outro lado, Robert Stake (1984) ainda estabeleceu uma outra técnica para definir os estudos de caso. Ele acredita que eles não sejam “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Além disso, o objeto deve ser algo específico funcional (como uma pessoa ou uma sala de aula), mas não uma generalidade (como uma política).”

No nosso estudo empírico seguimos a metodologia de abordagem de estudo de caso de Yin que defende que “o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, assente na lógica do planeamento, da recolha e da análise de dados, que pode incluir tantos estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (Yin, 2001).

Para a realização do inquérito baseámo-nos na tipologia de questionário, fundamentalmente visamos a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.

## CAPÍTULO 1 – A Auditoria e o Controlo Interno

### 1.1 - A Auditoria

#### 1.1.1- O Enquadramento histórico de Auditoria

O conceito de Auditoria tem um significado muito vasto e são muitos aqueles que se questionam e debruçam sobre a origem da auditoria no seu significado mais translúcido, todavia torna-se importante relacionar o mesmo com a panóplia de atividades desenvolvidas pelo homem.

Segundo Paulo Adolpho Santi (1988), em *Introdução à Auditoria*, o primeiro auditor provavelmente foi um guarda-livros competente, a serviço de algum mercador italiano do século XV ou XVI, que, por sua reputação, passou a ser consultado sobre a escrituração de transações. Provavelmente, a Auditoria se estabeleceu como profissão no momento em que o especialista em escrituração deixou de praticar a atividade contábil para um único usuário para assessorar os demais especialistas e mercadores, transformando-se em consultor.

De acordo com Boynton (2006), a auditoria começou em época tão remota quanto a contabilidade.

O surgimento da auditoria, de fato, acontece em um momento onde a economia estava em constante crescimento ocasionado pela revolução industrial e pelo capitalismo. Almeida (2010, p. 01) explica esse momento da história da seguinte maneira, *“Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de a empresa ampliar suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos e serviços do mercado”*.

Os primeiros vestígios de atividades relacionadas à auditoria, segundo Sá (2010), surgiram na antiga Suméria, comprovados por meio de provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros a mais de 4.500 anos antes de Cristo. Posteriormente, outros relatos aconteceram em Roma, em Londres, em Paris, em Veneza, em Milão e em Bolonha. Em Roma, por exemplo, ela surgiu para tornar-se um instrumento de controlo do antigo império.

“Contudo, a auditoria como modernamente é entendida, teve o seu início na Grã-Bretanha em meados do século XIX (como uma consequência da revolução industrial operada anos antes) onde aliás foram publicadas as primeiras normas de relato financeiro e de auditoria”. Costa (2014). Desta forma, surge assim a figura do auditor com um desempenho das suas funções

mais próximas do que é atualmente, sendo que até àquela altura a figura de auditor figurava como uma espécie de vigilante, cujo principal objetivo era detetar erros, irregularidades e fraudes ao nível das transações.

Assim, já ao alcançar um maior grau de evolução, a auditoria de empresas começou com a legislação britânica, promulgada durante a Revolução Industrial, em meados do século XIX (Boynton et.al, 2006). A partir daí, pode-se elaborar um retrato de todo processo de evolução da auditoria.

Datam do final do século XIX as primeiras associações de classe reunindo profissionais de Contabilidade e Auditoria. Surgiram na Inglaterra e nos Estados Unidos, países que adotavam o liberalismo económico, privilegiando a livre-iniciativa e a propriedade privada. O pioneirismo da Inglaterra é marcado pelo secular Institute of Chartered Accountants in England and Wales (1880). Nos Estados Unidos, a mais antiga organização profissional de auditores é o American Institute of Certified Public Accountants (1886).

Ainda no final do século XIX assistiu-se a um incremento das empresas industriais e comerciais que resultou essencialmente na necessidade de implementar bons procedimentos contabilísticos e complexos sistemas de controlo interno. Desta forma emerge a auditoria interna que não deixou por abandonar a verificação e vigilância dos controlos contabilísticos, mas estendeu a sua atuação aos controlos administrativos e, sobretudo, centrou-se neste domínio. Moraes e Martins (2013).

O marco da necessidade de aprimoramento no sistema contabilístico e, por conseguinte, da auditoria, ocorreu em 1929, com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, visto que muitas empresas não tinham transparência e consistência nos seus dados financeiros, contribuindo, assim, com a já conhecida crise mundial. Houve, a partir daí, a necessidade de se mitigar as falhas nas divulgações contabilísticas das empresas, tendo como um dos primeiros passos, a criação do Comité May, que atribuía regras para as instituições que tinham as suas ações negociadas em bolsa de valores, tornando-se obrigatória a auditoria independente das demonstrações contabilísticas.

Face ao exposto, com o surgimento dos órgãos acima identificados, a auditoria estaria assim a entrar num caminho de aproximação ao desenvolvimento económico mundial para o alcance do *status* de colaboradora para o desenvolvimento das empresas e organizações contribuindo diretamente no aperfeiçoamento do processo de governação corporativa, compensando assim, a sua definição mais envelhecida de apenas gerar custos para a entidade.

### 1.1.2- O Conceito de Auditoria

Do ponto de vista etimológico, a palavra auditoria tem a sua génese no verbo latino *audire*, que significa “ouvir” e esteve na origem da criação da palavra auditor (do latim *auditor*), significando aquele que ouve.

A origem da auditoria foi, em muito, discutida de forma austera pelos especialistas, mas esta está relacionada com o início das atividades económicas desenvolvidas pelo Homem. Segundo Boynton et. Al (2006).

Não há uma definição de auditoria, e em face desta situação houve a necessidade de existir uma definição que fosse geralmente aceite. Alguns organismos tentaram harmonizar este conceito a nível internacional, como é o caso do AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), do IFAC (International Federation of Accountants), da INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), do IIA (Institute of Internal Auditors), entre outros.

Segundo o Manual de Auditoria e Procedimentos do Tribunal de Contas (1999) (TC Volume I, p. 22), a definição dada pela IFAC é a seguinte: “A auditoria é uma verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação de contas com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade.” O conceito da INTOSAI, que está mais voltado para o controlo das finanças públicas, encontra-se inserido no seu glossário e reproduzido nos glossários elaborados por muitos dos seus membros e, nomeadamente, no glossário dos termos comuns utilizados no âmbito do controlo externo pelos Tribunais de Contas de Portugal e da União (Brasil). A definição que neles se contém é a seguinte: “Auditoria é o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vista a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, regras e normas”. Como se conclui, estas definições gerais diferenciam-se por terem em conta aspetos específicos das entidades auditadas. De qualquer forma não deixam de conter elementos comuns e permitem formular a seguinte definição geral: “Auditoria é um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada.”

Dos diversos conceitos apresentados, conclui-se que as diferenças encontram-se no tipo específico de entidade a auditar e todas têm assim elementos comuns.

Outros autores, tais como Morais e Martins (2013) referem que a auditoria é o processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados.

### 1.1.3- Tipos de Auditoria

Existem vários tipos de auditoria, que variam conforme os critérios adotados na sua classificação e de acordo com o objetivo pretendido, quer quanto á sua amplitude, à sua frequência, obrigatoriedade ou ainda quanto ao sujeito que as realiza.

Segundo Morais e Martins (2013), quanto ao conteúdo e fins existem três tipos de auditorias: das demonstrações financeiras, de conformidade e operacional.

Para Pany, Kurt (2006) existem três tipologias diferentes de auditoria.

- Auditoria das demonstrações financeiras
- Auditoria da conformidade
- Auditoria Operacional

Para Morais e Martins (2013), a Auditoria pode ser classificada atendendo a diferentes critérios:

#### i) Quanto ao conteúdo e fins

Neste critério incluem-se uma vasta gama de auditorias, financeiras e não financeiras, tendo, estas últimas, registado um maior desenvolvimento e diversificação, dependendo do seu objetivo.

São exemplo de auditorias financeiras ou tradicionais, as auditorias das demonstrações financeiras. Quanto às auditorias não financeiras, as de conformidade e as operacionais, temos os seguintes conceitos:

- 1- **Auditoria das demonstrações financeiras**- consiste num exame às demonstrações financeiras com o objetivo de expressar uma opinião sobre a conformidade, ou não, de acordo com os critérios preestabelecidos, os princípios contabilísticos geralmente

aceites e as normas de contabilidade. Os resultados da auditoria são comunicados a uma vasta gama de utilizadores.

- 2- **Auditoria de Conformidade**- consiste na verificação do cumprimento, pela entidade auditada, das condições, regras e regulamentos especificados por diversas fontes, externas ou internas. Os resultados de uma Auditoria deste tipo são, geralmente, comunicados à autoridade que estabeleceu os critérios a cumprir.
- 3- **Auditoria Operacional**- consiste numa revisão sistemática das áreas operacionais da entidade, com o objetivo de avaliar a economia, eficiência e eficácia das atividades e, ou, operações. Os resultados de uma auditoria deste tipo são comunicados somente à entidade que a solicitou.
- 4- **Auditoria de Gestão**- consiste na avaliação da performance da entidade e o desempenho dos gestores.
- 5- **Auditoria Estratégica**- consiste na avaliação da conformidade das decisões com as políticas estratégicas previamente estabelecidas.

Qualquer destes tipos de Auditoria pode ser desenvolvida pela atividade de auditoria interna.

**ii) Quanto à amplitude**

- 1- Auditoria geral- envolve a entidade na sua globalidade
- 2- Auditoria parcial- envolve apenas uma parte da entidade. Pode referir-se a uma atividade, operação ou um projeto.

**iii) Quanto à frequência**

- 1- Auditoria permanente- realizada de forma regular, permitindo um acompanhamento continuado;
- 2- Auditoria ocasional- realizada de forma esporádica, por solicitação pontual.

**iv) Quanto ao período temporal**

- 1- Auditoria da informação histórica- o objeto é o conjunto da informação histórica, cuja auditoria é elaborada à posteriori;
- 2- Auditoria da informação previsional ou prospetiva- o objeto é o conjunto da informação previsional ou prospetiva, cuja auditoria é elaborada à priori. Baseia-se em técnicas de avaliação acerca da validade de previsões.

**v) Quanto à obrigatoriedade**

- 1- Auditoria de fonte legal – baseada em normativo legal. Por exemplo, em Portugal, a revisão legas de contas é uma auditoria exclusivamente financeira de fonte legal (regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais) – Decreto-Lei 76-A/2006 e Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas – Decreto-Lei 487/99), sendo obrigatória;
- 2- Auditoria de fonte contratual – baseada num contrato de prestação de serviços, sendo facultativa.

**vi) Quanto ao sujeito que a efetua**

- 1- **Auditoria externa-** se efetuada por profissionais externos não subordinados à entidade. Normalmente são auditorias ocasionais
- 2- **Auditoria interna-** se efetuada por quadros da entidade ou não, normalmente organizados num departamento, subordinados à autoridade máxima. São sempre auditorias permanentes.

Atualmente ainda existe uma certa confusão entre Auditoria operacional, Auditoria de Sistemas, Auditoria de Gestão, Auditoria de Procedimentos e Auditoria Administrativa, todavia, todas estas estão incluídas na Auditoria Interna.

#### **1.1.4- Funções, Atividades e Objetivos da Auditoria Interna**

De acordo com Morais e Martins (2013), a Auditoria Interna assume as seguintes funções:

- Apoio à direção;
- Vigilância do sistema de controlo;
- Apoio à gestão de risco e processos de governação.

O objetivo principal da auditoria interna tende a ser o de, progressivamente a através das suas análises, avaliações, sugestões e recomendações, auxiliar os membros da própria unidade económica ao bom desempenho das suas atribuições e responsabilidades. “A auditoria interna deve ser entendida como um instrumento privilegiado ao serviço da gestão e que pode ser utilizado relativamente a diferentes atividades, serviços e níveis de gestão para a ajudar a resolver as debilidades existentes. Como um serviço que pode contribuir, de forma continuada, para a melhoria da gestão em sentido mais amplo, em função do seu conhecimento (global e pormenorizado) da unidade económica em que se insere e da avaliação continuada e sistemática que faz da sua organização e funcionamento.”

Um serviço de auditoria interna pode também:

- ✓ Participar na realização de estudos de reorganização da unidade económica e dos serviços que a integram, de reformulação de processos e de outros temas relevantes;
- ✓ Cooperar na elaboração e aperfeiçoamento de normas internas e regulamentares;
- ✓ Colaborar na definição de mecanismos de acompanhamento e controlo relativos ao cumprimento das políticas, orientações, normas, processos e procedimentos instituídos.

IFAC (2010, p.699-700) defende que Auditoria Interna inclui seis atividades conforme a ilustração seguinte:

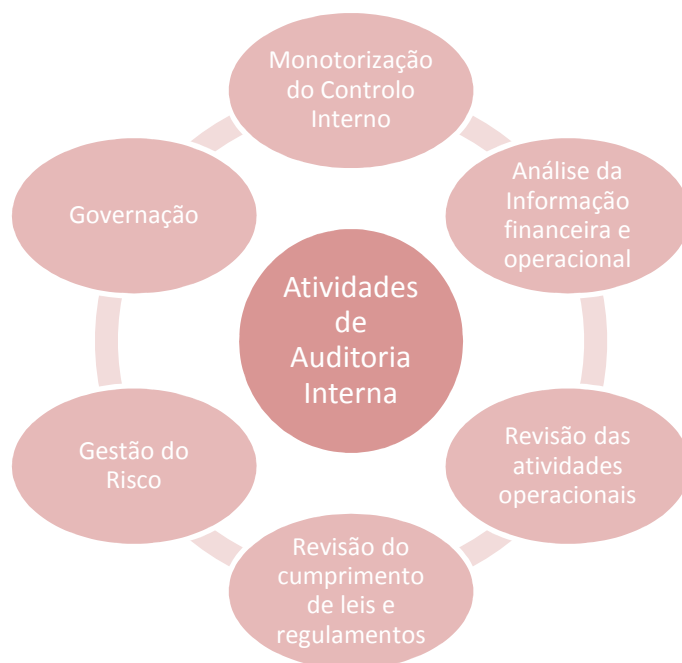


Figura 1: Atividades de Auditoria Interna  
Fonte: IFAC (2010, p.699-700)

- ❖ **Monotorização do controlo interno** – é a atividade em que a Auditoria Interna revê o funcionamento do controlo interno, sugerindo recomendações de melhoria;
- ❖ **Análise da informação financeira e operacional** - a Auditoria Interna faz a revisão de meios utilizados para identificar, mensurar, classificar e relatar informações financeira e operacional;
- ❖ **Revisão das atividades operacionais** - a Auditoria Interna revê a economia, eficiência e eficácia das atividades operacionais incluindo as não financeiras da empresa.
- ❖ **Revisão do cumprimento de leis e regulamentos** - a Auditoria Interna revê o cumprimento íntegro das leis e regulamentos que garantem a salvaguarda dos ativos da empresa.
- ❖ **Gestão de risco** – (atividade de maior interesse nesta pesquisa), a Auditoria Interna identifica e aprecia acessos significativos de riscos, contribuindo para a melhoria dos sistemas e controlo;
- ❖ **Governança** - a Auditoria verifica o cumprimento dos objetivos pela gestão no domínio da ética e valores, do desempenho e da responsabilidade da entidade perante a comunicação de informação relativa ao risco.

#### 1.1.5- Normas de Auditoria Interna

A auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos de governação. A atividade da auditoria interna é desempenhada no mundo inteiro em ambientes diversificados, e no seio das organizações que variam em propósito, dimensão e estrutura. (...) **IPAI** “Práticas Profissionais de Auditoria Interna”.

As atividades de auditoria interna são desempenhadas em ambientes legais e culturais diversos; no seio das organizações, as quais variam em propósito, dimensão e estrutura; e por indivíduos, no interior e no exterior das organizações. Tais diferenças poderão afetar a prática de auditoria interna em cada meio ambiente. Contudo, a aceitação das Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna é essencial para o cumprimento da responsabilidade dos auditores internos.

As Normas estão direcionadas para questões de princípios, e fornecem um enquadramento para o desempenho e promoção de auditoria interna. As Normas são requisitos obrigatórias e consistem em:

- Declarações de requisitos básicos para a prática profissional de auditoria interna e para a avaliação da eficácia do seu desempenho, aplicáveis internacionalmente, a nível individual e da organização.
- Interpretações que clarificam os termos ou os conceitos no âmbito das Declarações.

As Normas utilizam termos aos quais foram dados significado específicos, que estão referenciados no Glossário. Concretamente, as Normas utilizam a expressão “têm que” para especificar um requisito incondicional e a palavra “devem” quando se espera uma conformidade, a menos que, ao utilizar o seu juízo profissional, as circunstâncias justifiquem um desvio. IPAI- Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna

#### **As Normas têm como objetivo:**

- ✓ Delinear princípios básicos que representem a prática de auditoria interna tal como ela deverá ser;
- ✓ Proporcionar um enquadramento para o desempenho e promoção de um vasto conjunto de atividades de auditoria interna;
- ✓ Estabelecer uma base para avaliar o desempenho de auditoria interna;
- ✓ Promover a melhoria dos processos e das operações das organizações. IIA

## **1.2 - O Controlo Interno**

### **1.2.1 - Definição de Controlo Interno**

A palavra controlo teve origem no termo Francês “contre-rôle”, cujo objetivo consistia na verificação da fidedignidade do registo dos dados, a qual significa: “a nível de administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade, exerce sobre a conduta funcional de outro”. Meirelles (2008). É qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização.

Santander (2008) defende que o controlo interno é um processo que envolve toda a Organização e todos os colaboradores a todos os níveis, desenhado para dar à organização

uma segurança razoável na cobertura dos riscos que incorre na sua atividade e no cumprimento dos seus objetivos:

- Reforçar e melhorar a eficiência na utilização de recursos;
- Salvaguardar os ativos;
- Verificar a fiabilidade, exatidão e fidedignidade da informação financeira;
- Cumprir com as leis e normas contabilísticas; e,
- Promover a eficácia operacional.

Outra definição de controlo interno defendida pelo IIA (Institute of Internal Auditors) acrescenta que aquele é qualquer ação aplicada pela gestão para reforçar a possibilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam cumpridos, sendo o resultado do planeamento, da organização e da orientação da gestão (Marçal & Marques, 2011).

O controlo interno procura garantir as boas práticas de gestão e de processos bem como o cumprimento das políticas estabelecidas pela Administração, sendo um dos pilares da cultura organizativa e do estilo de gestão da organização. Deste modo, pode ser entendido como “um processo levado a cabo pelos órgãos de gestão, desenhado com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável quanto à prossecução dos objetivos principais da instituição, tendo em conta os objetivos operacionais, os objetivos de eficácia e eficiência dos recursos, os recursos de fiabilidade da informação financeira e os objetivos de cumprimento da legislação e normas aplicáveis”. Costa (2014).

Entende-se o controlo interno, como um processo destinado a garantir, com razoável certeza e precisão, o atendimento dos objetivos da empresa, seja na eficiência e atividade operacional, seja na confiança nos registos apresentados pelos relatórios financeiros, seja na conformidade com normas legais. Com base no conceito sobre a solidez do controlo interno, o auditor irá especificar o grau de profundidade e abrangência das atividades a serem executadas, o qual irá refletir na fiabilidade dos trabalhos. Se, em contrário, na hipótese de o auditor verificar a ocorrência de fragilidades no controlo interno, obviamente irá aprofundar as suas observações, até que esteja suficientemente satisfeito e, assim, possa emitir a sua opinião (Vieira, 2007).

Por outro lado, a definição e os objetivos de controlo interno têm vindo cada vez mais a ser consagrados por organismos internacionais através de normas emitidas. O primeiro organismo a definir controlo interno foi o AICPA em 1934 que definiu o controlo interno como um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adaptadas num negócio a fim

de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e a fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão. Morais & Martins (2013).

Para Madeira Marques (1997) a análise do controlo interno feita pela auditoria defende que a organização deve ser vista como um todo. O conceito e o âmbito do controlo interno está associado a preocupações de gestão mais alargadas e ao nível de vários níveis de decisão, é mais dinâmico e aprofundado e a sua análise é mais abrangente. “ A avaliação do controlo interno efetuada pela auditoria interna tem mais em vista colaborar com os gestores de topo e com os responsáveis pelos diferentes serviços no aperfeiçoamento do funcionamento dos serviços em geral e do sistema de controlo interno que lhe deve estar associado. “

Para este autor, a avaliação do controlo interno sustentada pela auditoria interna é assim mais abrangente, incide sobre aspetos organizativos, sistemas, delegação de poderes e de responsabilidades, métodos e processos de trabalho e outros aspetos em sentido mais amplo e com reflexo em todas as áreas, na articulação e nas interligações que entre elas se estabelecem e na unidade económica no seu todo, procura identificar insuficiências de normativo, desajustamentos entre o normativo existente e a realidade, métodos e processos desatualizados, tarefas e procedimentos desnecessários.

Segundo Teixeira & Correia (2000) Tanto a administração pública, como privada, tem como finalidade assegurar o bom funcionamento de um sistema de controlo interno eficaz e de acordo com a realidade e as necessidades impostas na atualidade, embora possam surgir algumas irregularidades, erros ou atividades fraudulentas. Partindo do conceito de controlo interno identificam-se dois tipos: o controlo interno administrativo e o contabilístico ou financeiro. O controlo administrativo, compreende todos os procedimentos e planos da organização que se relacionam com os processos de decisão e que com conhecimento e autorização dos responsáveis, tem como finalidade a obtenção dos objetivos da organização. Necessita de pessoal qualificado, experiente e apto para o desenvolvimento das atividades exigidas, assim como no cumprimento dos deveres e funções. Quanto ao controlo interno contabilístico ou financeiro, visa a análise com qualidade das demonstrações financeiras, a proteção dos ativos e a confiança nos registos contabilísticos. O controlo interno tem como objetivo a adoção dos seguintes métodos e procedimentos:

- Comprovar a veracidade da informação e relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais;

- Prevenção de fraudes e, caso ocorram é necessário a sua deteção o mais rapidamente possível;
- Localização de erros, promovendo atempadamente a sua correção no registo das operações;
- Estimular a eficiência do pessoal através de relatórios promovendo ao mesmo tempo a respetiva vigilância; e,
- Salvaguarda dos ativos de modo geral, a fim de obtenção de um controlo eficaz e eficiente em todos os aspetos do desenvolvimento da atividade de uma organização.

O organismo que mais se destacou ao definir o conceito de controlo interno foi o AICPA. Foram desenvolvidos novos modelos, de entre os quais o modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). De acordo com este modelo o controlo interno é um processo seguido pelo Conselho da Administração, Direção e outros membros da organização com a finalidade de garantir um grau de confiança razoável na realização dos seguintes objetivos. Morais & Martins (2013):

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

O conceito de COSO, pode ser esquematizado de uma forma hierarquizada de objetivos-riscos-controlo, cuja relação pode ser demonstrada na figura seguinte, que se segue:



Figura 2 – Figura Objetivos-Riscos-Controlo do COSO

Fonte: Morais e Martins (2013)

A estrutura do COSO é uma ferramenta poderosa uma vez que permite que a entidade se centre nas suas estruturas chave, valores e processos que compõem o conceito de controlo interno, alheando-se do enfoque financeiro, tradicional. Morais e Martins (2013).

A estrutura do COSO é uma ferramenta que se baseia nos cinco componentes do controlo interno, sendo estes considerados importantes para que as organizações possam atingir os objetivos preestabelecidos. Barbier (1992) refere as seguintes componentes do controlo interno: ambiente de controlo; avaliação de risco; atividades de controlo; informação e comunicação; e, supervisão.

Estes componentes funcionam ligados entre si, formando um sistema integrado e respondendo sem preconceitos a qualquer mudança que se imponha na envolvente. Podemos afirmar que a empresa possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma organização própria e antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua “performance” (Barbier, 1992).

Qualquer que seja a entidade (pública ou privada), independentemente da sua dimensão, terá uma organização própria, provinda dos seus próprios meios para a otimização de gestão. Ou seja, quanto maior é a sua dimensão, maior será a necessidade de implementar um eficaz e eficiente SCI, que assente sempre na relação de custo benefício. Podemos adiantar que, no âmbito do controlo interno cabe ao órgão de gestão a implementação e a sua manutenção, no entanto cabe ao auditor a sua avaliação.

Cada entidade pode implementar o seu próprio SCI, devendo ser flexível já que, com as constantes mutações, elas deverão estar preparadas para as constantes mudanças, de realçar porém que nunca devem descurar a mensagem de que a integridade e o controlo efetivo não devem ser postos em causa. Destacam-se três aspetos críticos e imprescindíveis do controlo interno, de modo a obter um bom ambiente geral como a integridade, os valores éticos e a competência das pessoas.

A fim de influenciar toda a envolvente do controlo interno nas organizações, será de todo essencial obedecer aos seguintes requisitos. Morais & Martins (2013):

- Objetivos e planos bem definidos, seguindo a filosofia de gestão;
- Estrutura organizativa sólida, existindo a segregação de funções, facilitando o fluxo da informação, com uma estrutura orgânica adequada para um controlo efetivo;
- Procedimentos efetivos e bem documentados: controlo de operações diárias e forma de assumir riscos, bem como, reação quanto à existência de falhas de controlo ou fraudes;
- Organização nos sistemas de autorização e registo, definindo os limites de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatórios;
- Compromisso de qualidade e competência, efetuando recrutamento com base na competência e honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão;
- Órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos;

- Integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos, após a adequada divulgação do código de conduta, e reação a comportamentos antiéticos;
- Incentivos e tentações, incluindo metas incentivadoras, bem como pressões para atuações menos corretas ou comportamentos desonestos; e,
- Políticas e práticas do pessoal, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações associada ao processo de avaliação.

O controlo interno deve ter a máxima amplitude possível, sendo fundamental a acessibilidade de todos os funcionários da instituição, de forma a assegurar-lhes o conhecimento acerca de todo o processo e das responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização. Deve prever (Vieira, 2007):

- A definição de responsabilidades dentro da instituição;
- A segregação das atividades atribuídas aos membros da instituição, a fim de evitar o conflito de interesses, bem como meios para minimizar adequadamente as áreas identificadas como potenciais ou onde o conflito seja iminente;
- Meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;
- A existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, o correspondente nível de atuação, o acesso a fiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para as suas tarefas e responsabilidades;
- A contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;
- O acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, para que seja possível avaliar:
  - a) Se os objetivos da instituição estão sendo alcançados;
  - b) Se os limites estabelecidos e as leis e os regulamentos aplicáveis estão a ser cumpridos;
  - c) E assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos; e,
- A existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informação.

Em suma, o controlo interno deve assim iniciar a sua atividade numa ação periódica de revisão e de atualização de tarefas e objetivos a concretizar, para que sejam despoletadas novas

medidas ajustadas a novos riscos ou sobre outro tipo de riscos que ainda não sejam conhecidos dentro da organização.

### 1.2.2- Tipos de Controlo Interno

Qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo classificar-se em:

- **Preventivos**- servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos *à priori*, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem;
- **Detetivos**- servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos *à posteriori*;
- **Diretivos ou orientativos**- servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque boas orientações previnem que más aconteçam;
- **Corretivos**- servem para retificar problemas identificados;
- **Compensatórios**- servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da atividade.

No quadro seguinte são apresentados alguns dos exemplos destes tipos de controlo:

<b>PREVENTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos</li><li>✓ Obter a lista de fornecedores aprovada</li><li>✓ Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento</li><li>✓ Verificar a exatidão matemática das faturas antes do pagamento</li><li>✓ Adotar um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica.</li></ul>
<b>DETETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaborar reconciliações bancárias</li><li>✓ Efetuar conciliações de extratos de contas com terceiros</li><li>✓ Efetuar contagens físicas</li><li>✓ Observar a distribuição de salários numa base de amostragem</li><li>✓ Solicitar certidões de dívida</li></ul>

<b>CORRETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Relatórios de artigos obsoletos</li><li>✓ Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas</li><li>✓ Relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores e outros credores</li><li>✓ Relatórios dos cheques do pessoal, não descontados</li><li>✓ Lista de reclamações de clientes</li></ul>
<b>ORIENTATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A administração de uma entidade, como forma de criar uma boa imagem local, dá indicações aos dirigentes para contratarem mão-de-obra local.</li><li>✓ Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal</li><li>✓ Criar regulamentos internos na entidade</li><li>✓ Criar instruções para os documentos em circulação na entidade</li></ul>
<b>COMPENSATÓRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Os totais de vendas por produtos registados pela área comercial podem ser cruzados com total dos créditos das vendas na contabilidade</li><li>✓ O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade</li><li>✓ O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser cruzado com a contabilidade através da conciliação da conta de compras.</li></ul>

Quadro1- Exemplos do sistema de controlo preventivos, detetivos, corretivos, orientativos e compensatórios

Fonte: Morais e Martins "Auditoria Interna- Função e Processo" (2013)

### 1.2.3- Componentes do Controlo Interno

Ao analisarmos um sistema de controlo interno de uma organização é importante termos um conhecimento aprofundado sobre a mesma e sobre as suas principais atividades. Analisar e avaliar o controlo interno requer a obtenção de um entendimento global da organização. O conhecimento deste obriga a perceber a sua composição, os fatores de risco e as limitações.

Neste sentido, quer a DRA -Diretrizes de Revisão/Auditoria 410 "Controlo Interno" quer a ISA- International Standard on Auditing 315 "Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment" enunciam cinco

componentes do controlo interno. No entanto, a ISA 315 é mais exaustiva e disponibiliza no Apêndice 1 a explicação detalhada de cada um dos componentes.

Esquemáticamente, podemos decompor o controlo interno em cinco componentes, tal como apresentado na seguinte figura:



Figura 3 – Ambiente de Controlo Interno

Fonte: Adaptado de PricewaterhouseCoopers (2005)

O primeiro componente – **Ambiente de Controlo** – constitui a base para todos os outros componentes. Será aquele que melhor traduz a consciência e as ações dos responsáveis pela governação em relação ao CI e da importância deste para a entidade.

O segundo componente – **Avaliação do Risco** – refere-se ao processo de identificar e responder aos riscos de negócio e respetivos resultados. Para a finalidade do relato financeiro, o processo de determinação do risco pela entidade inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a preparação de DF que comprometam uma imagem verdadeira e apropriada de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável à entidade, estimar o seu significado, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e decidir sobre as ações a tomar.

O terceiro componente – **Informação e Comunicação** – é fundamental para que os controlos sejam compreendidos, implementados e efetivos. Este componente compõe-se por infraestruturas, *software*, pessoas, procedimentos e dados.

No que se refere ao quarto componente – **Atividades de Controlo** – a ISA 315 defini-o como sendo as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da gestão são cumpridas. Algumas atividades de controlo podem depender da existência de políticas apropriadas a um nível mais elevado estabelecidas pela gerência ou pelos encarregados da governação.

Por último, o quinto componente – **Monitorização de Controlos** – constitui uma importante responsabilidade do órgão de gestão uma vez que é este que garante definir e manter o controlo interno numa base permanente. A monitorização dos controlos pelo órgão de gestão inclui considerar se estes estão a operar como pretendido e se são modificados de forma apropriada quando as condições se alteram.

## 1.2.4- Modelos de Controlo Interno

### 1.2.4.1- Modelo COSO

O COSO® (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada criada nos EUA, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações financeiras da empresa ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)). Inicialmente criada como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, essa comissão era formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira. O primeiro objeto de estudo da comissão foram os controlos internos das empresas. O COSO é uma organização sem fins lucrativos, dedicada a melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade na aplicação e cumprimento dos controlos internos, sendo patrocinado pelas principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos EUA.

Em consequência da globalização e padronização internacional das técnicas de auditoria, as recomendações do COSO, relativas aos controlos internos, bem como seu cumprimento e observância, são amplamente praticados e tidos como modelo de referência na maioria dos países do mundo.

No seguimento desta panóplia de ideias foram retiradas algumas premissas que levaram a conclusões limitativas do controlo interno. Foram elas:

- ☞ Erros de julgamento nas tomadas de decisão;
- ☞ Falhas: falta de cuidado, distração ou cansaço;
- ☞ Conluio: difícil deteção;
- ☞ Custo Vs. Benefício: custo não pode ser maior que o benefício;
- ☞ Eventos externos: imprevisibilidade.

Com isto, em 1992, o COSO elaborou um estudo extensivo sobre o controlo interno (CI). Este comité definiu o CI como “um processo, efetuado por pessoas da direção, da gestão e outro pessoal, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos” em três categorias (<http://www.thinkfn.com>):

- Eficiência e eficácia (rendimento) das operações;
- Confiança nas DF;
- Conformidade com as leis e regulamentos.

Na seguinte figura é apresentado o Modelo COSO II- *Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)*:

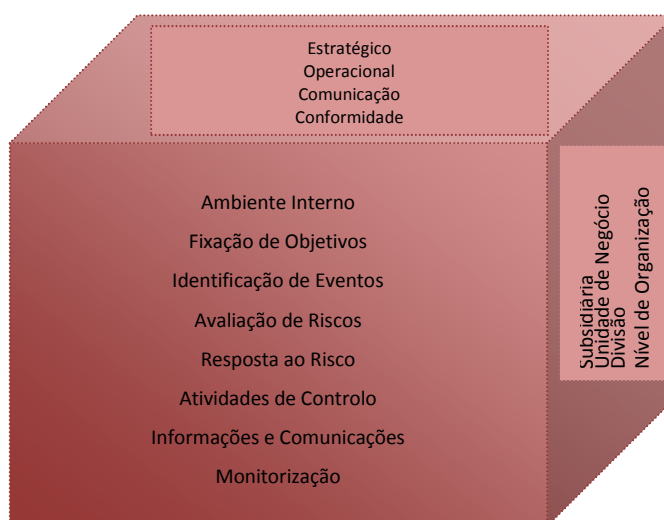


Figura 4 – Cubo do Modelo COSO

Fonte: Adaptado de COSO

**Ambiente de Controlo-** atributos Individuais, incluindo integridade, valores éticos e competência que caracterizam o funcionamento de uma entidade;

**Definição de objetivos-** definidos pela gestão de topo em linha com a missão, visão e apetite a riscos da organização;

**Identificação de eventos-** potenciais eventos internos e externos que dificultam a implementação de estratégias e objetivos da empresa;

**Avaliação do risco-** posicionamento da gestão de topo em relação ao risco considerando o impacto, probabilidade, nível de tolerância e custo benefício;

**Resposta ao risco-** posicionamento da gestão de topo em relação ao risco considerando o impacto, probabilidade, nível de tolerância e custo benefício;

**Atividades de controlo-** execução de políticas e procedimentos estabelecidos pela Administração para assegurar que os objetivos são alcançados;

**Informação e comunicação-** sistemas que possibilitam que os funcionários de uma entidade possam recolher e partilhar informações necessárias para conduzir, gerir e controlar as suas operações;

**Monitorização-** mecanismos para acompanhamento das atividades e mudanças externas, permitindo o direcionamento contínuo das atividades.

Existe assim uma relação direta entre os objetivos que uma organização executa ou tenta alcançar e os componentes de gestão dos riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance. Essa relação é apresentada como uma matriz tridimensional em forma de cubo.

As quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representados nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de mater o enfoque na totalidade da gestão de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

Os objetivos estratégicos referem-se às metas no nível mais elevado. Alinham-se e fornecem apoio à missão.

Os objetivos operacionais têm como meta a utilização eficaz e eficiente dos recursos.

Os objetivos de comunicação estão relacionados à confiabilidade dos relatórios.

Os objetivos de conformidade fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes.

A terceira dimensão do modelo COSO diz respeito aos objetos do controlo, mais concretamente com impacto ao nível da organização, dos quais retemos: subsidiária, unidade de negócio, divisão e nível da entidade.

Isto significa que os controlos devem atuar sobre todos os níveis da organização ou da entidade. Em cada processo existem riscos potenciais e os controlos devem sempre estar presentes para mitigar estes riscos independentemente de onde eles possam ocorrer.

A metodologia do COSO II é aplicável a qualquer setor da organização, pois é focada em riscos dos processos e não em tarefas ou departamentos isolados.

Entre as vantagens das auditorias baseadas no **COSO II**, podemos destacar cinco:

- ✚ **Eficácia** - O teste de todas as cinco componentes de controlo COSO estabelece uma base sólida para determinar o grau de garantia fornecido pelos controlos.
- ✚ **Eficiência** - O enfoque numa categoria de objetivos COSO protege contra o problema de uma abrangência indefinida (algo que normalmente acarreta custos elevados).
- ✚ **Possibilidade de comparação** - A utilização de uma *framework* de auditoria e de um sistema de avaliação comum permite a comparação entre controlos de diferentes segmentos de negócio.
- ✚ **Comunicação** - A integração de critérios COSO nas conversações com os clientes permite melhorar a sua compreensão dos conceitos de controlo.
- ✚ **Comité de auditoria** - Os relatórios baseados na *framework* COSO ajudam a visualizar os pontos fortes e os pontos fracos do sistema de controlo interno (SCI).

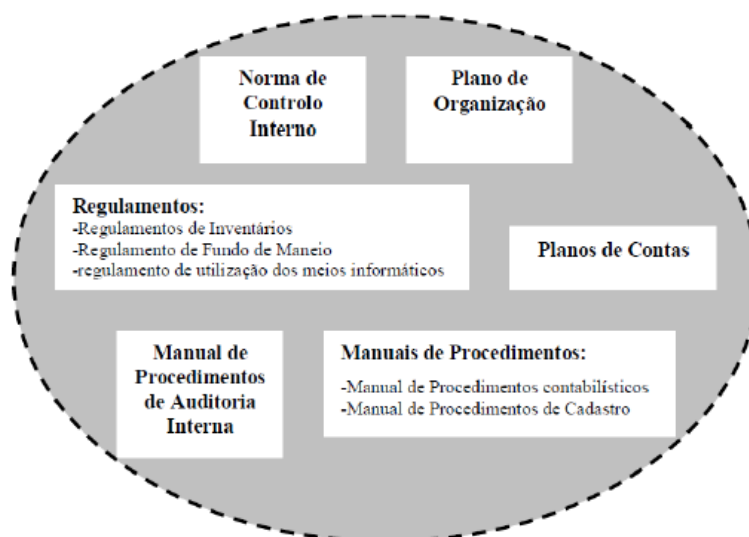
Resumindo podemos dizer que utilizar esta estrutura de modelo numa organização consegue-se obter vantagens ao longo de todo o percurso da sua atividade, desde inculir um espírito saudável na mesma, influenciar a consciência de controlo dos colaboradores até ao ponto de fornecer uma disciplina e uma estrutura inculida em valores e objetivos estratégicos e robustos.

#### 1.2.4.2- Modelos Tradicionais

De acordo com Carvalho et al (2006), a definição de controlo interno, refere-se, em sentido amplo a dois grandes tipos de controlo:

- ✚ Controlo Interno Administrativo - compreende o plano da organização, os procedimentos e registos que respeitam a processos de decisão;
- ✚ Controlo Interno Contabilístico - incorpora o plano da organização, os procedimentos e registos que se relacionam com a salvaguarda de ativos e com a fidedigna informação contabilística.

Na figura seguinte Carvalho *et al* (2006) mostra como deve ser o de um sistema de controlo interno:



**Figura 1 – Sistema de Controlo Interno**

Fonte: Carvalho *et al*, 2006

### 1.3- A Auditoria e o Controlo Interno no Setor Público – Perspetiva Internacional

Neste capítulo pretende-se apresentar um conjunto de boas práticas de auditoria e controlo interno, ao nível do setor público internacional que poderá servir de exemplo para aplicação ao nível das diversas entidades públicas.

Segundo a “INTOSAI” a Auditoria interna é um meio funcional que permite aos responsáveis por uma entidade obter de fonte interna a segurança de que os processos, pelos quais são responsáveis, funcionam de forma que se encontrem reduzidas ao mínimo, as probabilidades

da existência de fraudes, erros ou ineficiência. Este âmbito é reforçado pelo Institute of Internal Auditors (IIA) que define a auditoria interna como uma “atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização.”

Este enfoque na organização não é mais do que a tradução da evolução e modificação do papel desempenhado pela Auditoria Interna durante a última década, particularmente ao nível do setor privado, tendo sido dada uma maior ênfase à melhoria da relação com a Gestão de topo. Esta modificação do papel e da função da Auditoria Interna assentou numa mudança de paradigma que deixou de lado a tradicional função de controlo financeiro/contabilístico da auditoria, passando a sua ação a centrar-se na identificação de todos os riscos inerentes às diversas atividades da organização, procurando, deste modo, que os objetivos da mesma sejam atingidos da forma mais eficiente e eficaz. Atualmente, espera-se que a Auditoria Interna seja, principalmente, uma ferramenta de apoio à gestão de topo e que ajude a organização a alcançar os seus objetivos.”Auditoria Interna” IPAI.

Segundo Barbier (1992), Uma empresa gerida segundo princípios de delegação de responsabilidades, no âmbito de uma política claramente expressa, cheia de objetivos a atingir mas que não impõe aos colaboradores uma forma de as atingir porque espera por parte deles criatividade e adaptação, pedirá ao seu serviço de auditoria interna para verificar se a forma como as operações estão a ser conduzidas é a correta a fim de garantir segurança e eficácia em relação às políticas. Por aqui, a ausência de normas dá ao auditor uma maior liberdade para o seu trabalho e conclusões. Mais precisamente, essa ausência implica uma boa dose de avaliação e de interpretação. É essencial reconhecer que qualquer ativo, assim como qualquer atividade, está sujeito a riscos e, em consequência, poderá ser sujeito a uma auditoria.

O conceito de controlo engloba a noção de auditoria: no primeiro cabem todas as formas de fiscalização, no segundo apenas as que obedecem à metodologia da auditoria, quer interna – integrada na própria organização auditada e basicamente orientada para, com critérios próprios, detetar riscos e falhas do sistema de organização e de gestão e assim contribuir para sugestões tendentes à melhoria da gestão; quer externa – tendente ao apuramento de situações, contabilísticas, financeiras ou, menos frequentemente, de organização, e à avaliação da segurança e da fiabilidade do sistema e do seu funcionamento global. Franco (2015).

O Controlo na Administração Pública distingue-se e pode ser caracterizado de acordo com alguns elementos, como sejam o, objeto, o sujeito, o período de tempo e os objetivos (Rufini, 2010).

O objeto do controlo, relacionado com ações individuais e/ou com a gestão. As ações de controlo em função do objeto têm sido historicamente relacionadas com o controlo da conformidade com os regulamentos, com o cumprimento da legalidade, o que não garante a obtenção de resultados. O controlo sobre a gestão pressupõe a análise dos resultados de uma atividade e por conseguinte busca o controlo dos processos, tendo em vista a economia, a eficiência e a eficácia<sup>1</sup> (Comite, 2011).

Neste sentido, o termo “controlo de gestão” ou *management control* expressa a intenção de deteção de anomalias na gestão (erros, irregularidades, violação de leis, fraudes, falhas para atingir objetivos, desperdício), registando e analisando as respetivas causas através da elaboração de relatórios com recomendações de medidas corretivas a implementar, às entidades públicas envolvidas e/ou aos órgãos de gestão política (Tutelas), por forma a evitar a repetição das anomalias ou dos pontos fracos. Busco, Giovannoni & Riccaboni (2014).

Também neste âmbito, os aspetos que caracterizam o “controlo de gestão” estão relacionados com a gestão financeira, o bom desempenho administrativo, a gestão de equilíbrio e de ativos, a qualidade dos serviços, a segurança, a avaliação do pessoal e em especial com a gestão. É essencial a coordenação entre os vários organismos de controlo interno. Por outro lado, o controlo de gestão pode assumir várias formas: de controlo prévio (da legalidade) realizado pelo TC; ter em curso ações de controlo no decurso de um projeto ou de uma atividade, sob a forma de monitorização; e o controlo à posteriori, efetuado quando o processo é concluído (Comite, 2011).

Uma característica essencial do controlo no setor público prende-se com o facto de não funcionar para o mercado, dado que o destino da gestão é apenas de forma marginal ligado ao desenvolvimento da AP e o risco é praticamente inexistente. Além disso, na AP, qualquer possibilidade de mudança está quase sempre relacionada com a emissão de leis e regulamentos cujo procedimento é muito longo e condicionado por diversos fatores,

---

<sup>1</sup> Eficácia, na medida em que os atos administrativos têm capacidade de obter resultados a partir dos objetivos previamente definidos. Economia respeita à utilização prudente e diligente dos recursos que a AP dispõe, ao modo como realiza a poupança dos mesmos através de procedimentos simplificados, procurando obter os melhores resultados a um preço mínimo. Este princípio tem-se oposto às táticas e aos procedimentos das Administrações Públicas, em geral. Já a eficiência está relacionada com a atividade de conjunto da AP, ou seja, a partir da relação entre os meios utilizados e os resultados alcançados, um exame geral permite expressar a capacidade operativa da Administração.

relacionados com a limitação formal, aspetos administrativos, assunção de responsabilidade simples, garantia de cumprimento do procedimento, desconsiderando até muito recentemente os aspetos ligados à economia, eficiência e produtividade (Comite, 2011).

Neste seguimento de ideias vamos agora tomar atenção nos seguintes casos de sucesso que estão descritos, desenvolvidos e publicados pelo IPAI em “Auditoria Interna” (2004):

### 1.3.1- A Auditoria no Setor Público Australiano

Começamos por um caso de sucesso de um “**Exemplo**” **Australiano** no qual o órgão responsável pela auditoria do setor público australiano, o Instituto Nacional de Auditoria, incorpora esta evolução, considerando que a sua atividade é uma ferramenta para gestão dos organismos públicos.

Desta forma, tentaram evitar a redução do âmbito dos serviços de auditoria interna às meras funções tradicionais da auditoria, nomeadamente o controlo contabilístico e financeiro e executar assim outras atividades nas áreas que apresentam maior risco, no apoio às decisões da gestão de topo.

O atual conceito procura centrar-se na eficácia e eficiência, colocando ênfase no apoio aos executivos, nomeadamente através do planeamento baseado nos riscos. Para a prossecução destes objetivos, o Instituto Nacional de Auditoria Australiano sugere que os departamentos de Auditoria Interna (públicos) atuem tendo por base os seguintes princípios:

- Auditoria Interna dispõe de total apoio da gestão de topo;
- Auditoria Interna procura satisfazer as necessidades dos seus “clientes” através da focalização nos riscos;
- O departamento de Auditoria Interna deve adotar uma cultura de melhoria contínua;
- Os recursos humanos afetos à atividade de auditoria interna devem dispor de um misto de experiência e conhecimento.

Com a apresentação destas linhas de diretrizes pretende-se estabelecer as bases para uma efetiva auditoria de resultados (*performance auditing*), com o objetivo de investigar se são estabelecidos suficientes *Business Controls* na organização pública, para assim diminuir os riscos associados aos seus diversos processos inerentes ao seu funcionamento.

### 1.3.2- Lei de Controlo Interno de Massachusetts

No que concerne ao controlo interno e tendo por base o modelo COSO <sup>2</sup>, o qual é reconhecido pelo “General Accounting Office” (GAO)<sup>3</sup> dos Estados Unidos da América é apresentado mais um exemplo de boas práticas.

A Lei de Controlo Interno de Massachusetts entrou em vigor em 1990, e requer que as instituições públicas desenvolvam os sistemas de controlo interno. A lei estabelece seis normas, baseadas no referido modelo COSO que as instituições públicas devem desenvolver e incluir nos seus sistemas de controlo interno:

- **Documentação:** o sistema de controlo interno deve estar documentado, e de uma forma clara, para que facilmente possa ser consultado;
- **Operações:** gerir as operações, registando-as, documentando-as e classificando-as apropriadamente;
- **Autoridade:** as operações só podem ser autorizadas e executadas por quem tem autorização para tal;
- **Segregação de funções:** estabelecer a atribuição de funções de modo a que sejam entregues a diferentes pessoas;
- **Supervisão:** efetuar adequada supervisão a todos os processos por forma a assegurar que são alcançados os objetivos do controlo interno;
- **Acesso:** limitar o acesso apenas a pessoas autorizadas. Comparação periódica dos ativos físicos com os registos, para reduzir o risco de perda ou uso indevido.

A referida lei requer que a administração da instituição pública identifique claramente quem é o responsável pelo controlo interno da mesma e defina o seu âmbito de atuação, o qual deverá incluir as seguintes funções:

- Toda a documentação sobre a contabilidade e o sistema de controlo administrativo devem estar arquivados e disponíveis para serem examinados pelo auditor estatal;
- Avaliar, pelo menos uma vez por ano, a eficácia do sistema de controlo interno. E definir, quais as alterações para assegurar a integridade do sistema;
- Avaliar os resultados e recomendações das ações de auditoria para melhorar os controlos internos departamentais. Implementar as ações corretivas oportunas e adequadas como consequência das auditorias;

---

<sup>2</sup> De acordo com o qual os cinco elementos do controlo interno são: Ambiente de Controlo; Risk assessment/Avaliação dos riscos; Atividade de Controlo; Informação e Comunicação e Supervisão

<sup>3</sup> Entidade reguladora Norte-Americana ao nível das Normas de Contabilidade

- Dar conhecimento ao auditor estatal das alterações, perdas ou roubos de fundos ou bens.

### 1.3.3- O caso das Universidades Norte Americanas

É considerada como uma das melhores práticas o processo de elaboração e afetação dos riscos através do programa de auditoria das universidades americanas, cujos auditores internos contam com a poderosa e influente “Association of College and University’s Auditors”.

As universidades representam um modelo organizativo pouco hierarquizado e muito profissionalizado, por isso um dos objetivos reside nos critérios objetivos para a identificação de quais os departamentos e processos a auditar. A determinação das áreas a auditar pressupõe a definição de um ranking entre elas, de acordo com um processo de ordenação em função da avaliação dos riscos. Os resultados obtidos podem ser ajustados em função de dois fatores: data de realização da última auditoria e o resultado da mesma.

A avaliação do risco é efetuada com base no parecer profissional e na experiência do auditor e do gestor, de acordo com os seguintes critérios:

- ✓ Impacto da área auditada no alcance dos objetivos da universalidade;
- ✓ Competência, integridade e suficiência de pessoal;
- ✓ Valor dos ativos, liquidez ou volume das transações;
- ✓ Complexidade ou volatilidade das funções;
- ✓ Existência de controlos internos na própria área;
- ✓ O grau de dependência dos sistemas informáticos

Após a seleção de quais as áreas a serem analisadas, o processo de execução do trabalho, em cada departamento são semelhantes em todas as universidades, destacando-se as seguintes etapas:

- ✓ Notificação do plano de auditoria;
- ✓ Memorando introdutório;
- ✓ Reunião de apresentação;
- ✓ Trabalho de campo;
- ✓ Formulação das recomendações;
- ✓ Reunião final;
- ✓ Contraditório (alegações contrárias);
- ✓ Distribuição do relatório final.

Finalmente surge o relatório de Auditoria que é considerado todo o lado visível da atividade da auditoria e do controlo interno.

Este é o resultado das investigações, estudos e análises efetuadas durante o trabalho de campo e conclui expressando por escrito a opinião sobre a área auditada e as suas recomendações. As normas de auditoria interna exigem que o relatório seja completo, exato, objetivo, credível, claro e conciso.

Deve ser assim uma ferramenta para a gestão de topo corrigir as falhas detetadas. No entanto, na realidade, e particularmente ao nível do setor público, verifica-se que não existe uma estrutura normalizada para a elaboração dos relatórios, os quais contêm, por vezes, um conjunto de observações pouco importantes, as recomendações são comunicadas muito tempo após a conclusão do trabalho e não existe um controlo efetivo sobre a aplicação das mesmas.

#### **1.3.4 - O caso da Universidade do Illionis**

A este nível, é considerada como o exemplo de boas práticas e recomendado o caso da Universidade do Illinois na medida em que disponibiliza uma “*webpage*” repleta de ferramentas essenciais para a elaboração de um relatório de auditoria, procurando deste modo contribuir para a uniformização da execução dos relatórios. Aconselha ainda a incluir as opiniões do auditor e a utilizar uma linguagem que todos possam entender, chegando mesmo a indicar critérios para a pontuação, procurando desta forma tornar o relatório o mais claro possível de modo a maximizar o seu efeito corretivo. Por outro lado, é prática corrente ao nível de algumas entidades públicas norte-americanas, nomeadamente as universidades, definir e divulgar anualmente um relatório tipo, no qual são reunidas as principais deficiências detetadas pela auditoria interna.

Concluindo este capítulo podemos dizer que estes são alguns exemplos de boas-práticas que poderão ser seguidos pelas nossas instituições. São projetos que foram desenhados de acordo com o que são os objetivos principais das instituições e qual o melhor caminho para atingirem os seus fins, dentro daquilo que é a missão da organização. Naquilo que são conhecidas por boas práticas enunciadas neste capítulo podemos retirar daqui conceitos, estratégias e metodologias que poderão ser implementadas mais concretamente a nível do Ensino Superior

Público, e assim darem fruto de um bom resultado de medidas de auditoria e controlo interno para mostrarem a todos os stakeholders<sup>4</sup> na organização que adotar uma norma ou seguir uma medida de controlo interno não traz apenas burocracias e inconvenientes aos órgãos de gestão, mas sim objetivos realizados e uma melhoria imutável na imagem da instituição.

---

<sup>4</sup> Partes interessadas.

## Capítulo II- Enquadramento Organizacional

### 2.1- Enquadramento histórico da Universidade de Coimbra (UC)

A primeira geração de universidades nasceu nos séculos XI e XII como resultado da associação de estudantes e professores e sob os auspícios da Igreja. Era uma espécie de corporação de que eram exemplos mais importantes as universidades de Bolonha e Paris.

Seguiu-se uma segunda geração de universidades fundada pelo poder religioso e político. Esta criação obedeceu a objetivos precisos: preparar o clero e outro pessoal para servirem as instituições da Igreja e do Estado, tendo contribuído para a formação das elites nacionais.

Com a reforma protestante e a glorificação do trabalho, as universidades integraram objetivos mais ligados com a formação profissional. Convém porém referir que as ciências naturais e o método científico foram primeiramente desenvolvidos nas academias e só, muito mais tarde, entraram no currículo das universidades.

De acordo com uma Reflexão publicada pelo CRUP – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas<sup>5</sup>: As universidades públicas cumprem, em representação do Estado, a missão de formar os quadros superiores necessários ao desenvolvimento cultural, económico e social do País, sendo as suas principais funções estruturais: (a) cultural; (b) sociocomunitária; (c) de investigação; (d) de docência ou formação; e (e) de inovação técnico-tecnológica (função de preformação inovadora geral).

Pela função cultural, a universidade contribui intrínseca e permanentemente para a conservação, transmissão e enriquecimento do legado cultural da humanidade, sob todas as suas formas.

Através da função sociocomunitária, a universidade está enraizada na sociedade, com particular e específico relevo para a comunidade de pertença, atenta às suas necessidades de desenvolvimento integral e ordenada para a respetiva satisfação, dentro do círculo da natureza que lhe é própria. Mantém-se em comunicação permanente com a sociedade, com atenção cuidada à sua comunidade de implantação, aberta à cooperação e prestação dos serviços que correspondem à sua natureza e às suas reais possibilidades.

---

<sup>5</sup>Disponível em [http://www.uc.pt/ge3s/cont/texto\\_reflexao\\_univ\\_publ\\_portuguesas\\_crup.pdf](http://www.uc.pt/ge3s/cont/texto_reflexao_univ_publ_portuguesas_crup.pdf),

Pela função de investigação, a universidade está organizada dinamicamente para a construção inesgotável da ciência, entendendo por esta o conhecimento da realidade imaginativa e racionalmente construído, ao mais alto nível qualitativo de inteligibilidade.

No que respeita à função de docência ou formação, a universidade está organizada para dispensar aos elementos da sociedade que a ela podem ou querem aceder todas as oportunidades de aquisição e construção do conhecimento científico correspondentes aos seus recursos investigativos. Nesta função cabe ainda o processo de promoção e validação de competências, como subsunção dos objetivos de missão e instrumento de fluidez na aprendizagem ao longo da vida.

Por último, pela função de inovação técnico-tecnológica, ou função de preformação inovadora geral, a universidade fornece e está disponível para fornecer às agências produtivas da sociedade as ideias, esquemas e mecanismos de transferência do conhecimento teórico para as suas aplicações práticas.

Em Portugal, e apesar do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) servir de suporte uniformizador aos estatutos das diversas universidades, existem diferentes hierarquizações dos objetivos. As opções manifestam-se nas estruturas adotadas, nas culturas e nos estilos de liderança e, naturalmente, nas formas de governação.

As universidades em Portugal estão consagradas na Constituição da República Portuguesa, nomeadamente no seu artigo 76.º «Universidade e acesso ao ensino superior», que se transcreve:

- (1) “O regime de acesso à Universidade e às demais Instituições de Ensino Superior garante a igualdade de oportunidades e a democratização do sistema de ensino, devendo ter em conta as necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do país.
- (2) As universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, sem prejuízo de adequada avaliação da qualidade do ensino.”

Tendo em conta a missão da universidade e as funções que a devem tornar efetiva, é possível traçar um quadro de objetivos da sua missão, as quais incluem a formação humana, cultural, científica e técnico-tecnológica dos seus utentes; a realização da investigação, fundamental e aplicada; a formação dos quadros necessários ao progresso e desenvolvimento da sociedade; a alimentação científica permanente das agências produtivas e criadoras da sociedade; a

prestação de serviços à comunidade; o intercâmbio e cooperação cultural, científica e técnico-tecnológica com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; e a cooperação internacional, no horizonte da vocação e destino de universalidade da instituição universitária, com menção especial, no caso da universidade portuguesa, para os países europeus e os países de expressão oficial portuguesa.

Para o funcionamento das universidades é necessário observar os princípios básicos da autonomia constitucionalmente previstos. A autonomia científica deve ser entendida como a capacidade das universidades livremente definirem, programarem e executarem a investigação e demais atividades científicas. Por sua vez, a autonomia pedagógica deverá consistir na faculdade de poderem criar, suspender e extinguir cursos, respeitando naturalmente o planeamento geral das políticas nacionais de educação. A autonomia organizacional corresponde à capacidade das universidades se organizarem internamente, nomeadamente na elaboração de estatutos e regulamentos de funcionamento. Já no que se refere à autonomia administrativa, deverá compreender, entre outras, o recrutamento e promoção dos seus docentes, investigadores e restante pessoal, o recrutamento de colaboradores com contratos a termo resolutivo e bolseiros de investigação integrados em projetos não inseridos nas atividades normais das instituições, a contratação de individualidades nacionais e estrangeiras, e a adoção de procedimentos administrativos simplificados. A autonomia financeira será a correspondente a institutos públicos dotados de autonomia administrativa reforçada, compreendendo aspetos como a capacidade de gerir livremente verbas atribuídas pelo Orçamento Geral do Estado, de obter receitas próprias e de as gerir de acordo com critérios por si estabelecidos, de arrendar edifícios indispensáveis ao seu funcionamento, de depositar em qualquer instituição bancária todas as receitas que arrecadem, e de utilização de saldos de gerência e alterações orçamentais.

Por último, a autonomia patrimonial corresponde à capacidade das universidades disporem do seu património, com sujeição a princípios gerais, de que se destacam:

- (a) O património imobiliário de cada universidade compreende todos os imóveis adquiridos ou construídos, mesmo que em terrenos pertencentes ao Estado;
- (b) Os bens imóveis e os equipamentos, que tenham sido cedidos ou a qualquer título afetos aos estabelecimentos de Ensino Superior (ES) para a prossecução, direta ou indireta, das suas atribuições e competências, constituem património destes, devendo as transferências a que houver lugar processar-se sem qualquer indemnização e mediante a celebração de protocolos;

(c) A titularidade dos contratos de arrendamento, porventura existentes, transfere-se para os estabelecimentos de ES sem dependência de quaisquer formalidades (salvo acordo em contrário).

As universidades prestam um serviço de enorme relevância social, cuja prossecução exige a definição de regras de colaboração claras entre as três partes envolvidas (Estado, Universidades e Estudantes), nomeadamente ao nível do financiamento das instituições.

## 2.2- A UC na atualidade

A UC, fundada por D. Dinis e confirmada por Bula do Papa Nicolau IV em 9 de agosto de 1290, é uma pessoa coletiva de direito público que goza, nos termos da Constituição e da Lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar, conforme previsto no artigo 3.º dos respetivos Estatutos, homologados pelo Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro.

Ao abrigo do Artigo nº 2, nº 1 dos Estatutos da Universidade de Coimbra: “ A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento”.

A Universidade de Coimbra tem o dever de contribuir para:

- a) A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins;
- b) O desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- c) A promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa”.

### 2.3- Estratégia da UC

Ao nível estratégico, o atual Plano Estratégico da Universidade de Coimbra, válido para o quadriénio do mandato reitoral (2011-2015) e aprovado em outubro de 2011, assentou na definição de uma visão para a UC e dos pilares que deverão orientar a sua ação: pilares de missão (investigação, ensino e a transferência de conhecimento) e pilares de recursos (pessoas, económico-financeiros, infraestruturas e organizacionais). O Plano Estratégico agendou e estabeleceu as principais linhas de orientação da estratégia da UC, bem como as ações e critérios de avaliação que facilitem o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem a Universidade pretende servir e que serão afetados pelas suas escolhas.

Na área da investigação, a Universidade de Coimbra pretende reforçar a sua presença no Espaço Europeu, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência. A promoção da produção científica da UC, bem como o incremento da sua visibilidade, encurtando a distância em relação a algumas das mais reputadas universidades europeias, é um dos objetivos a alcançar.

A Qualidade é uma aposta estratégica para a UC. Cumpri-la introduz vantagens, quer ao nível do aumento da eficiência que a melhoria nos processos permite, quer pela contribuição para o reforço da confiança e da imagem dos serviços.

A Qualidade permite testar a conformidade dos processos de trabalho através da existência de normas que para além dos benefícios internos para a entidade, seus funcionários e colaboradores, constitui um importante fator de diagnóstico.

“A qualidade em serviços públicos é uma filosofia de Gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (Artigo 4º do Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio).

### 2.4- A Administração da UC

Com a publicação, dos Estatutos da UC de 2008, tornou-se necessário regular uma estrutura da Administração, enquanto serviço de apoio central à governação da UC e à luz do funcionamento do Centro de Serviços Comuns (CSC). A nova estrutura assentou no Regulamento da Administração da UC - Regulamento n.º 423/2009 de 27 de outubro, revisto através o Despacho n.º 10570/2012 de 6 de agosto.

A Administração da Universidade de Coimbra é uma estrutura de apoio e de suporte à governação da Universidade de Coimbra e à comunidade universitária que integra o Gabinete Técnico de Apoio; o Centro de Serviços Especializados e o Centro de Serviços Comuns constituído por cinco serviços (Serviço de Gestão de Recursos Humanos, Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Gestão Académica, Serviço de Gestão do Edificado, Segurança e Ambiente, Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação e duas divisões (Divisão de Projetos e Atividades e a Divisão de Apoio e Promoção da Investigação).

A sua visão, missão e valores, definidas em sede do planeamento estratégico, são:

- ☞ Missão | Prestar serviços de apoio e suporte à governação da Universidade de Coimbra e à comunidade universitária, que garantam elevados níveis de desempenho e facilitem a concretização da Visão da UC, conciliando tradição, contemporaneidade e inovação.
  
- ☞ Visão | Afirmar-se como a referência na gestão universitária.
  
- ☞ Valores | Rigor e Competência | Excelência e Inovação | Identidade Comum | Valorização do Capital Humano | Partilha de sucessos | Ousar vencer.

#### **2.4.1- O Centro de Serviços Comuns (CSC) e o Centro de Serviços Especializados (CSE)**

O CSC da Administração da UC, previsto nos respetivos Estatutos da Universidade e cujo regulamento foi publicado em Diário da República em 6 de janeiro de 2011, viu a sua implementação no terreno iniciado em outubro de 2010. Em setembro de 2008, por Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro, no seguimento da introdução do RJIES, foram homologados os novos Estatutos da UC. O RJIES havia promovido um novo modelo de governação para as IES, com o poder mais centralizado do Reitor e a criação de um Conselho Geral com as perspetivas dos *stakeholders*, quer internos quer externos.

Nestes termos a UC viu-se obrigada a fazer a revisão dos seus Estatutos, ficando previsto a integração das Faculdades que gozavam de autonomia administrativa e financeira, a saber a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC) e a Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra (FMUC), a qual deveria ser concretizada segundo

critérios objetivos e mensuráveis que permitiriam identificar as melhores práticas a adotar para toda a Universidade e pressupondo ainda a criação do CSC. Ficou estabelecido que esta integração seria concretizada a partir de 1 de janeiro de 2011.

Os Estatutos definiram ainda que o governo da UC assentaria numa gestão descentralizada, através da delegação de competências nos órgãos de direção das Faculdades e de outras Unidades Orgânicas (UO). Por sua vez, a Administração passaria a ser o serviço de apoio central à governação da UC. Coube à Administração da UC organizar e dirigir um CSC a toda a Universidade, podendo funcionar de forma desconcentrada, à luz dos princípios de eficiência e de eficácia do serviço público.

Assim, decorrente da alteração havida ao Regulamento do CSC em 2012, resulta a seguinte estrutura atualmente:

- Serviço de Gestão de Recursos Humanos;
- Serviço de Gestão Financeira;
- Serviço de Gestão Académica;
- Serviço de Gestão do Edificado, Segurança, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho;
- Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação;
- Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI);
- Divisão de Projetos e Atividades

Paralelamente ao CSC, verifica-se a existência de um Centro de Serviços Especializados (CSE), composto pelas seguintes estruturas:

- Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento;
- Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua;
- Divisão de Relações Internacionais;
- Divisão de Inovação e Transferências do Saber (DITS);
- Unidade de Eventos e Divulgação

As estruturas do CSE exercem as suas atribuições no âmbito dos estudos, elaboração de propostas de intervenção transversais à Universidade e seu planeamento, monitorização e avaliação da sua execução, exercendo ainda atividades de interface interno e externo da Universidade nos domínios das relações internacionais, inovação e transferências do saber, recorrendo a diversos meios de comunicação, de forma a enfatizar e reforçar a imagem da Universidade.

## 2.5- A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação da Universidade de Coimbra

A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI) foi criada em Agosto de 2012 no âmbito do Centro de Serviços Comuns da Universidade de Coimbra, sendo a estrutura administrativa responsável pela realização das seguintes atividades:

- ☞ Pesquisa, identificação e divulgação de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais;
- ☞ Promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a programas de financiamento competitivo com envolvimento da Universidade de Coimbra;
- ☞ Suporte especializado à negociação e contratualização de candidaturas aprovadas;
- ☞ Apoio a unidades de I&D da Universidade de Coimbra;
- ☞ Acompanhamento de entidades terceiras com as quais a Universidade de Coimbra tem uma relação próxima, designadamente Entidades Subsidiárias de Direito Privado participadas pela Universidade de Coimbra.

A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação exerce as suas competências nos domínios da divulgação, promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a projetos, no âmbito de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais, públicos ou privados, acompanhamento de entidades terceiras com as quais a UC tem uma relação próxima, e genericamente no suporte à concretização das políticas de investigação e desenvolvimento da UC, cabendo – lhe designadamente:

- ☞ Pesquisar, identificar e divulgar oportunidades de financiamento, apoios comunitários, ou outros, passíveis de serem aplicados a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais da Universidade;
- ☞ Propor, atualizar e promover a divulgação de informação relativa a normas de gestão de candidaturas, projetos e atividades;
- ☞ Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais, a financiar no âmbito de programas de financiamento nacionais e internacionais competitivos, públicos ou privados;
- ☞ Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de prestações de serviços especializados e atividades, prestados nas Unidade Orgânicas ou outros serviços da UC;
- ☞ Estimular as candidaturas a projetos europeus através, entre outras iniciativas, dos Centros e Laboratórios de investigação da Universidade de Coimbra;

- ☞ Colaborar na concretização da política da Universidade de Coimbra no sentido do desenvolvimento da capacidade de investigação e desenvolvimento em todos os setores;
- ☞ Assegurar a análise de propostas de participação da UC em pessoas coletivas garantindo o adequado reconhecimento financeiro;
- ☞ Acompanhar a atividade e a prestação de contas das entidades em que a UC tem uma participação, bem como prestar apoio especializado à representação da UC nas respetivas Assembleias Gerais;

**Em síntese, são as seguintes as atividades acompanhadas pela DAPI:**

- 1- Divulgação de oportunidades de financiamento
- 2- Sessões de informação
- 3- Procura de entidades parceiras
- 4- Apoio a candidaturas
- 5- Negociação e contratualização de financiamentos
- 6- Apoio a unidades de I&D
- 7- Acompanhamento de atividades de Entidades Subsidiárias de Direito Privado.

De entre todas as atividades que são realizadas na Divisão de Apoio e Promoção da Investigação, apenas merecem a nossa atenção as seguintes: divulgação de oportunidades de financiamento e o apoio a candidaturas.

Tal como indicado anteriormente e indo de encontro ao tema do nosso trabalho focado no papel da Auditoria e do Controlo Interno na gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra, vamos agora tentar chegar a algumas questões tais como:

- ☞ Será o sistema de gestão de candidaturas a projetos de financiamento da UC possível ter um processo implementado de Auditoria e Controlo Interno?
- ☞ O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas da UC?
- ☞ Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno acrescenta valor ao serviço?

- ☞ A monitorização da Norma de Controlo Interno, implementada na atividade de gestão de candidaturas da UC, pode ser desenvolvida através do sistema via **RT**<sup>6</sup> (*Request Tracker*)?

O sistema RT (Request Tracker) é um sistema corporativo de controlo de *tiquetes* que permite um grupo de pessoas gerirem de uma forma mais inteligente e eficiente diversas solicitações de usuários. Esta ferramenta traz consigo inúmeros benefícios tanto para o usuário como para o provedor do serviço. Por um lado, o usuário possui um meio transparente de acompanhar o desenvolvimento dos seus pedidos. Por outro lado, os administradores têm à sua disposição uma ferramenta que permite administrar de modo eficiente respondendo assim às solicitações dos usuários, possibilitando ainda um canal de comunicação interna para a equipa e um registo padronizado para os pedidos solicitados. Mais ainda, o objetivo do RT é manter o “caminho” ou o trilho das várias requisições por assunto. Todo o histórico do pedido é assim mantido, com registo de horários, datas limite, tempo gasto, etc. com estes dados, posteriormente pode fazer-se uma estatística sobre o atendimento (p. ex.).

O RT pode controlar várias filas, que podem estar ligadas a vários e-mails ou endereços de correio eletrónico diferentes entre si e sem qualquer ligação. Pode ainda ter um sistema de lista de controlo de acessos (ACLs- Access Control Lists) bem avançado, é possível estabelecer-se vários grupos, vários usuários, fazer diversos tipos de associação, o que torna o sistema muito flexível.

Assim o RT é considerado uma ferramenta de gestão, utilizada para rastrear informação através de uma mensagem de correio-eletrónico, o utilizador ao submeter uma candidatura iria preencher sempre um formulário disponível on-line o que automaticamente lhe gerava um pedido através do RT e ficaria numa lista de espera para ser tratado pelos funcionários da divisão responsável por essa sincronização.

### 2.5.1 - Enquadramento do sistema RT na DAPI

A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação DAPI é operacionalizada unicamente através do sistema via mensagem eletrónica (e-mail).

O circuito do procedimento tem em conta as seguintes fases:

---

<sup>6</sup> **RT-Request Tracker** é uma poderosa ferramenta de gestão usada por vários organismos mundiais utilizada para rastrear informação (através de uma mensagem de correio-eletrónico) pela qual será gerado um ticket/pedido e toda a informação ficará alojada dentro desse ticket/pedido. Ver o Manual de Utilização de Sistema Help-desk, disponível em: [http://www.tce.es.gov.br/portais/Portals/14/Arquivos/CidadesWeb/PCB\\_ManualAberturaOcorrências](http://www.tce.es.gov.br/portais/Portals/14/Arquivos/CidadesWeb/PCB_ManualAberturaOcorrências).

- 1- O investigador envia uma mensagem eletrónica de apoio à sua candidatura para o endereço geral da divisão;
- 2- Com essa mensagem de correio eletrónico, o superior hierárquico vai enviar a mesma a um colaborador para o procedimento ser iniciado nos trâmites normais;

O que o RT trará de novo será a filtragem de todas as mensagens de apoio que chegam à DAPI vão assim entrar num sistema tipo *helpdesk* criado através do *e-mail* e que gerando o ticket é mais fácil a monitorização da informação. Isto é, as mensagens de correio eletrónico são acompanhadas por um registo, um *serial number* que será na mesma atribuída a um colaborador.

**Quais são as vantagens da implementação deste sistema na DAPI:**

1. Evita que haja duplicação de pedidos de apoio, o que por vezes tem acontecido, na medida em que o investigador envia a sua mensagem de apoio para o endereço geral e vê que não obtém resposta no curto prazo, reenvia novamente a mensagem para um colaborador que poderá já conhecer. Isto faz com que o pedido esteja a ser tratado por dois colaboradores, o mesmo tipo de apoio à mesma candidatura e apenas no final do procedimento, já depois de tudo ser tido tratado, se chega à conclusão que o pedido tem sido acompanhado por duas pessoas simultaneamente sem se ter apercebido antes.
2. Com este sistema implementado consegue-se saber de imediato quantos pedidos estão a ser tratados no âmbito de um programa específico, o que não acontece quando não há um sistema prévio tal como este ou idêntico implementado.
3. Sistematizar a informação administrativa, no sentido de que todo o historial de uma determinada candidatura ficou apenas alojado naquele *ticket*, não havendo assim perda de informação associada à mesma.
4. Por fim e com certeza que com a implementação deste sistema se consegue uma melhoria da eficácia de todo o processo da candidatura.

Por último e tendo em conta todos os pressupostos elencados anteriormente, entre outros que vão ser identificados de seguida no nosso estudo de caso, vamos ultimar este trabalho apresentando uma proposta de implementação de uma Norma de Auditoria e Controlo Interno focada na atividade de gestão de candidaturas na UC.

O formulário que apresentamos nos anexos a este trabalho é o documento que vai apoiar a submissão da candidatura através do envio via RT, apoiado neste formulário-tipo que será obrigatório para qualquer tipo de candidatura. O investigador vai à página da DAPI na internet e tem o *upload* do formulário e ao submeter o mesmo este vai gerar um pedido (ticket em RT) que vai causar assim um número de série para poder ser tratado pelos colaboradores da DAPI.

## CAPÍTULO III- Metodologia da Investigação

### 3.1- Justificação da opção metodológica

Neste capítulo e de acordo com Fortin (2003), os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação ou às hipóteses formuladas. O mesmo autor acrescenta que nesta fase “É necessário escolher um desenho apropriado segundo se trata de explorar, de descrever um fenómeno, de examinar associações e diferenças ou de verificar hipóteses”.

O conhecimento adquire-se de muitas formas, contudo na perspectiva de Fortin (2003), de todos os métodos de aquisição de conhecimentos “a investigação científica é o mais rigoroso e aceitável uma vez que assenta num processo racional (...) dotado de um poder descritivo e explicativo dos factos e dos fenómenos”.

Na fase metodológica, segundo Fortin (2003) “deve-se operacionalizar o estudo, isto é: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo”.

De acordo com o mesmo autor refere-se ainda que “o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados, dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo”.

Como resposta a este trabalho vamos tentar fazer uma análise de carácter descritivo-exploratório na medida em que o seu objetivo é denominar, classificar, descrever ou conceptualizar uma situação, além do mais, existem poucos conhecimentos e estudos neste domínio. O carácter exploratório do estudo é exercido tendo por base o facto do “objetivo do estudo será explorar o domínio em profundidade e explorar o conceito para extrair dele todas as manifestações com vista a descrever o fenómeno”. Fortin (2003).

Assim, pode-se afirmar que se trata de um estudo do tipo exploratório uma vez que, “as pesquisas deste tipo têm como principal finalidade, descrever, esclarecer sem modificar conceitos e ideias, com vista à formulação do problema mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Gil (2005).

Face ao exposto, podemos dizer que será a partir deste momento que vamos desenhar a nossa investigação, analisar as variáveis em estudo, caracterizar a amostra e explicar o instrumento de colheita de dados.

### 3.2-Metodologia adotada

Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante no processo educativo. Seguindo os critérios acima descritos, podemos classificar este trabalho de pesquisa. De seguida, serão delimitados o universo e a amostra da pesquisa, além dos critérios de seleção dos sujeitos. No final, será explicado como se fará a recolha e o tratamento de dados além de informações sobre as limitações do método utilizado.

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa simultaneamente descritiva, explicativa e aplicada, uma vez que se procurou desenvolver procedimentos para atingir os objetivos propostos. O trabalho efetuado reveste a característica de uma pesquisa aplicada, dado que a recolha de dados teve por objetivo identificar o ambiente de gestão de candidaturas existente na instituição e assim propor a resolução de alguns problemas mais específicos ao nível do controlo interno.

Quanto aos meios este trabalho incluiu uma pesquisa de campo, uma vez que foi realizado um inquérito aos colaboradores das divisões que trabalham com candidaturas, aos chefes de divisão, por outro lado inclui uma pesquisa bibliográfica suportada por consultas a vários artigos e livros.

Este estudo possui a natureza de um trabalho fundamentalmente dedutivo-empírico. Para a prossecução desta tarefa foi feita uma revisão bibliográfica, foi consultada a *b-on* assim como vários acervos bibliográficos existentes e ainda diversas revistas e artigos.

Partiu-se para a elaboração de um questionário através da internet, em que os inquiridos foram estimulados a acedê-lo por meio de convite remetido por intermédio de *e-mail*. Pretendeu-se assim que este inquérito fosse representativo para se obter uma amostra alargada do universo inquirido com uma boa taxa de respostas.

## CAPÍTULO IV- Investigação Empírica

### 4.1- Hipóteses de Estudo

A hipótese é “um enunciado formal de relação prevista entre duas ou mais variáveis. Esta combina com o problema e o objetivo numa explicação clara dos resultados esperados de um estudo”. Fortin (2003).

Para podermos seguir com uma qualquer investigação, o estudo, seja ele qual for tem que possuir hipóteses, para que posteriormente possam assumir respostas fidedignas e coerentes com o objeto de estudo.

### 4.2- Formulação das hipóteses de investigação

Tal como referido anteriormente, as nossas hipóteses de estudo assentam essencialmente nas seguintes probabilidades:

**H1: Considera útil a existência de um sistema de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas?**

**H2: O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos associados a esta atividade?**

**H3: A existência de uma Norma de Controlo Interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço?**

**H4: A aplicação do sistema RT como ferramenta de gestão é importante para a implementação de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas?**

### 4.3- População e amostra

Para a realização do presente estudo, tivemos por base o universo<sup>7</sup> de quarenta inquiridos, colaboradores na Administração da Universidade de Coimbra.

No universo dos quarenta colaboradores a nossa população-alvo<sup>8</sup> correspondeu a 23 respostas.

---

<sup>7</sup> Por universo entende-se o conjunto de unidades com características comuns. (Reis et al., 2001, p. 19)

<sup>8</sup> Denomina-se população alvo a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações.

A amostra<sup>9</sup> em estudo é assim constituída por colaboradores de três divisões, a saber, DAPI- Divisão de Apoio e Promoção da Investigação; DPA- Divisão de Projetos e Atividades e DITS- Divisão de Inovação e Transferências do Saber.

A **Divisão de Apoio e Promoção da Investigação** é constituída por oito trabalhadores, organizada por uma Chefe de Divisão e restantes técnicos superiores e bolseiros de gestão de ciência e tecnologia e assistentes técnicos.

A **Divisão de Projetos e Atividades** é constituída por vinte e quatro trabalhadores fazendo parte dela um Chefe de Divisão e restantes técnicos superiores e bolseiros de gestão de ciência e tecnologia e assistentes técnicos.

Por fim, a **Divisão de Inovação e Transferências do Saber** é constituída por oito trabalhadores, mais especificamente por um Chefe de Divisão e os restantes técnicos superiores e bolseiros de gestão de ciência e tecnologia e também assistentes técnicos.

## 5.1- Apresentação dos Resultados

De seguida proceder-se-á à análise das respostas obtidas nos inquéritos realizados, tentando, posteriormente, conjugar as conclusões obtidas com os resultados da pesquisa teórica realizada anteriormente.

A apresentação dos resultados das respostas obtidas nos inquéritos realizados será repartida em dois grupos:

- ✓ Num primeiro grupo, de resposta única, analisaremos as respostas às várias questões (exceto as questões 10 e 16), com recurso a tabelas simples e gráficos;
- ✓ O segundo grupo, de resposta múltipla, é reservado à análise dos resultados às questões 10 e 16, onde apresentaremos os resultados em forma de tabelas simples e gráficos, complementando a sua análise com recurso ao software “IBM SPSS Modeler”, numa tentativa de estabelecimento de correlações entre as respostas às restantes questões e as respostas obtidas para a questão 10 ou para a questão 16.

---

<sup>9</sup> Designa-se por amostra o subconjunto do universo ou população. (Reis et al., 2001, p.19)

### 5.1.1- Análise das questões de resposta única

#### Questão 1 - A Universidade de Coimbra (UC) possui um manual de sistema de gestão?

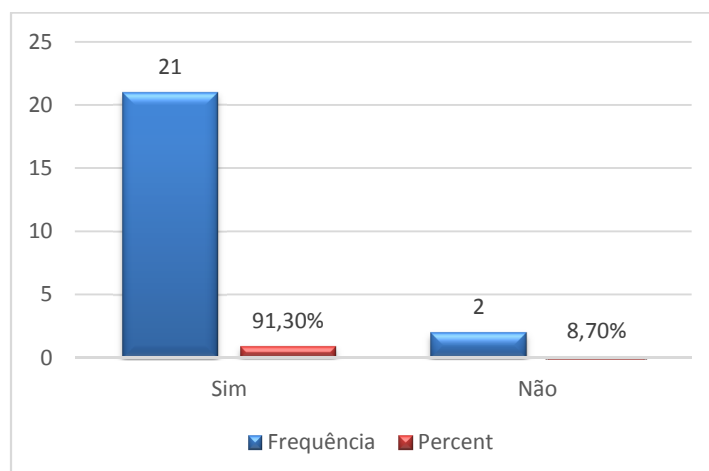
Pelos números de respostas dos inquiridos podemos ver que dos 23 colaboradores que responderam, 21 responderam “Sim” e a penas 2 responderam “Não”. Em termos de percentagens temos respetivamente 91,30% e 8,70%, num total de 100%. Estes resultados mostram que o universo em estudo, sendo constituído por um conjunto de colaboradores cuja maioria possui habilitações literárias ao nível da licenciatura (técnicos superiores e bolseiros de investigação) e apenas uma minoria possui habilitações literárias ao nível de ensino secundário (assistentes técnicos), podemos concluir que o “universo” de inquiridos com respostas válidas dispõe de um nível de informação acerca da matéria em análise acima da média uma vez que a grande maioria das respostas são positivas.

**Tabela 1:** A UC possui um Manual de Sistema de Gestão?

Resposta	Frequência	Percent.
Sim	21	91,30%
Não	2	8,70%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 1-** A UC possui um Manual de Sistema de Gestão?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 2- Sabe qual o significado das normas ISO -International Organization for Standardization**

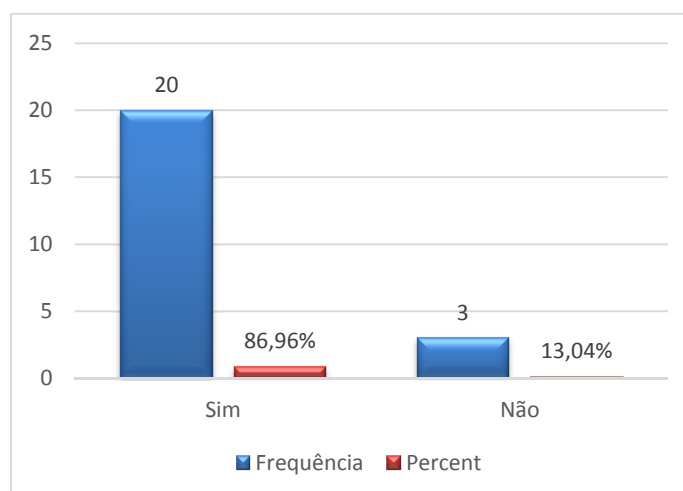
Relativamente à segunda questão podemos referir que 20 inquiridos responderam “Sim” e apenas 3 inquiridos responderam “Não”, respetivamente 86,96% e 13,04% num total de 100%. Com este resultado podemos concluir que a quase totalidade da população inquirida tem conhecimento do conceito das Normas ISO. O domínio desta temática, inserido numa abordagem mais alargada do ambiente de auditoria e controlo interno numa instituição pública, permite-nos pressupor a obtenção de respostas mais esclarecidas às questões seguintes, não só pelo elevado grau de habilitações académicas dos indivíduos inquiridos, mas também pelo nível de conhecimentos que dispõem em relação às matérias em estudo.

**Tabela 2:** Sabe qual o significado das Normas ISO?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	20	86,96%
Não	3	13,04%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 2-** Sabe qual o significado das Normas ISO?



Fonte: Elaboração Própria

### Questão 3 – O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno?

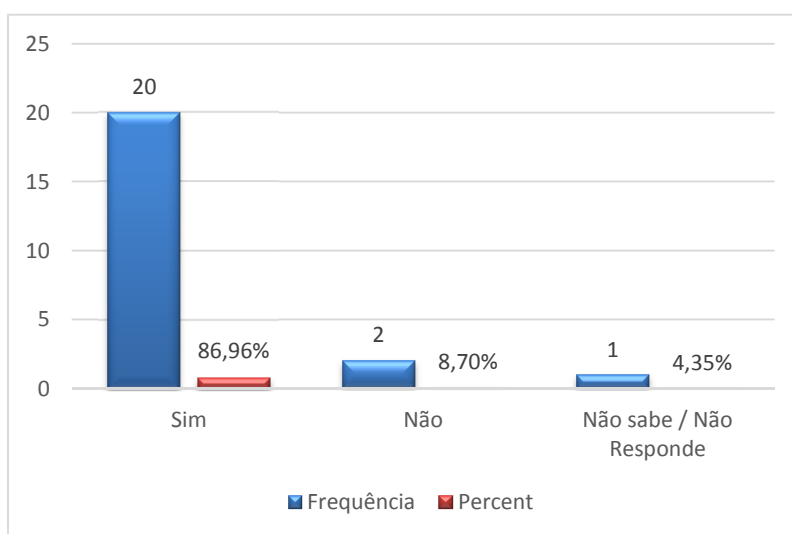
Do total de 23 inquiridos podemos verificar que 20 deles responderam positivamente enquanto apenas 2 responderam negativamente, respetivamente 86,96% e 8,70%. Um dos inquiridos respondeu que não sabia ou não respondia, correspondendo-lhe uma proporção de 4,35% do total de indivíduos inquiridos. A elevada percentagem de respostas positivas a esta questão faz transparecer o facto de os inquiridos conhecerem bem a realidade da instituição na temática de auditoria e controlo interno.

**Tabela 3:** O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	20	86,96%
Não	2	8,70%
Não sabe/Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 3-** O Sistema da Gestão possui Normas de Controlo Interno?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 4- O Sistema de Gestão possui uma norma de Controlo Interno que contempla a atividade de apoio a candidaturas e financiamento?**

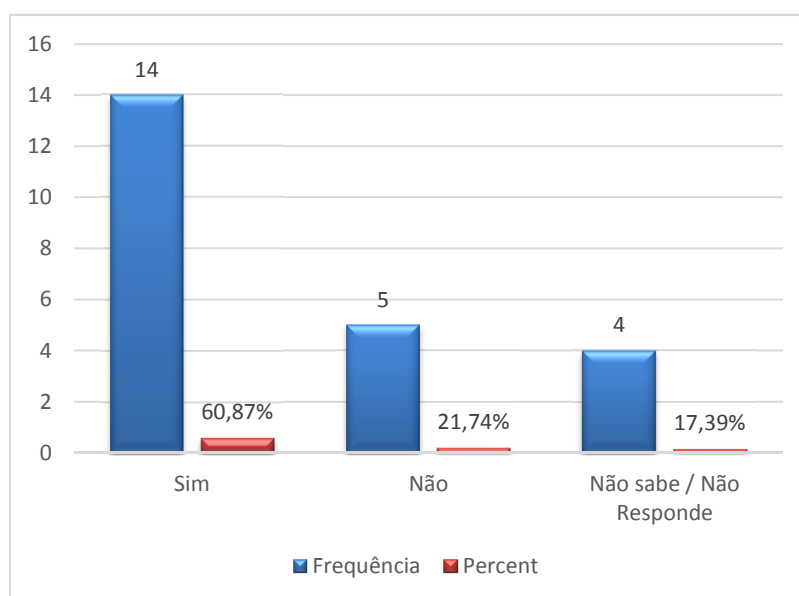
Apesar da maioria (60,87%) dos inquiridos ter respondido afirmativamente a esta questão, verificou-se um acréscimo de respostas negativas (ou ausência de resposta) em relação às questões anteriores. De facto, cerca de 40% (39,13%) dos inquiridos não domina o tema questionado, mais específico que os temas anteriores e, eventualmente, mais familiar para os trabalhadores da Divisão de Projetos e Atividades.

**Tabela 4:** O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno que contemplam a atividade de apoio a candidaturas e financiamento?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	14	60,87%
Não	5	21,74%
Não sabe / Não Resp.	4	17,39%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 4-** O Sistema de Gestão possui uma norma de Controlo Interno que contempla a atividade de apoio a candidaturas e financiamento?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 5 – As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?**

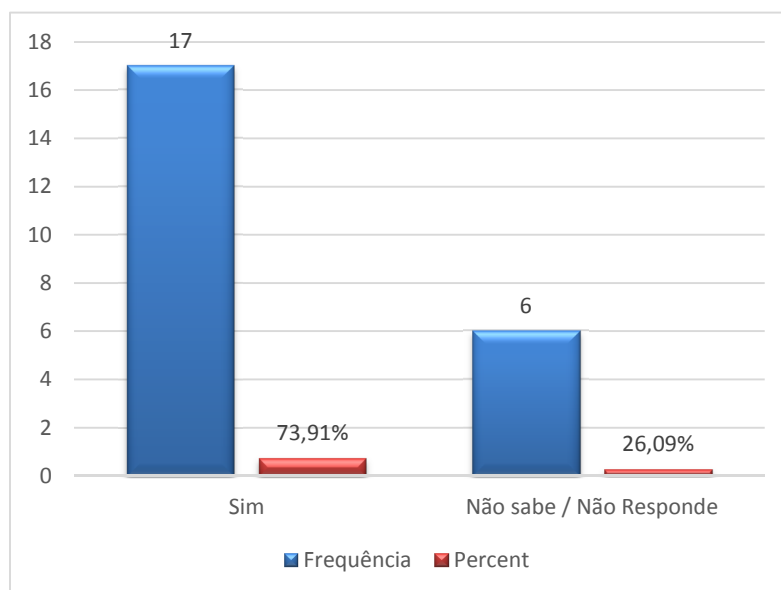
Em relação a esta questão, os resultados obtidos mostram que mais de metade dos inquiridos responderam afirmativamente ao facto da auditoria e controlo interno influenciarem a boa gestão do processo de gestão de candidaturas. Apenas seis colaboradores responderam que não sabiam correspondendo a 26,09% do total de inquiridos. É notória a ausência de respostas negativas a esta questão, permitindo-nos concluir que os inquiridos que dominam as atividades desenvolvidas pela auditoria e controlo interno reconhecem a sua influência na gestão e acompanhamento de candidaturas.

**Tabela 5:** As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	17	73,91%
Não sabe / Não Resp.	6	26,09%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 5-** As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 6- Qual a importância do controlo interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?**

Em relação a esta questão as hipóteses que tínhamos de resposta eram as seguintes:

- Insuficiente
- Razoável
- Médio
- Muito Bom

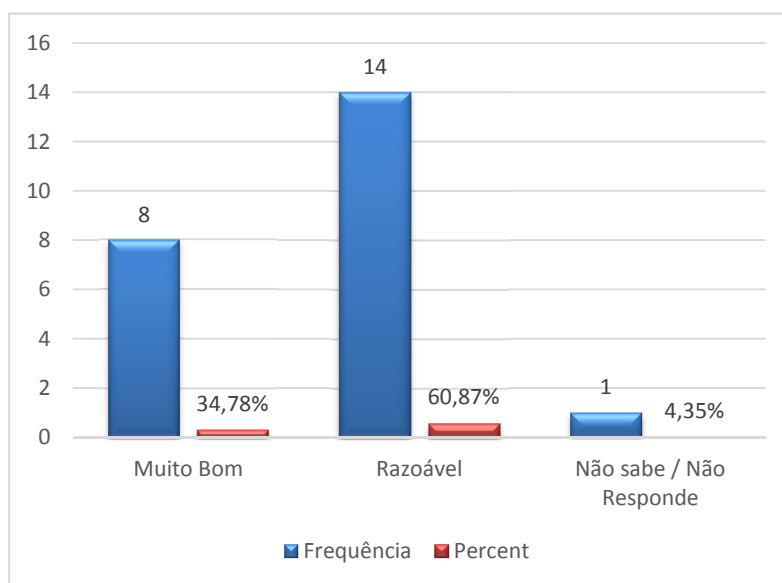
É interessante verificarmos que não recebemos qualquer resposta que reconheça uma importância insuficiente no sistema de controlo interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos. Cerca de 96% (95,65%) do total de inquiridos reconhecem-lhe uma importância do tipo positivo (razoável ou muito bom).

**Tabela 6:** Qual a importância do controlo interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?

Resposta	Frequência	Percent
Muito Bom	8	34,78%
Razoável	14	60,87%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 6-** Qual a importância do Controlo Interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 7 – O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?**

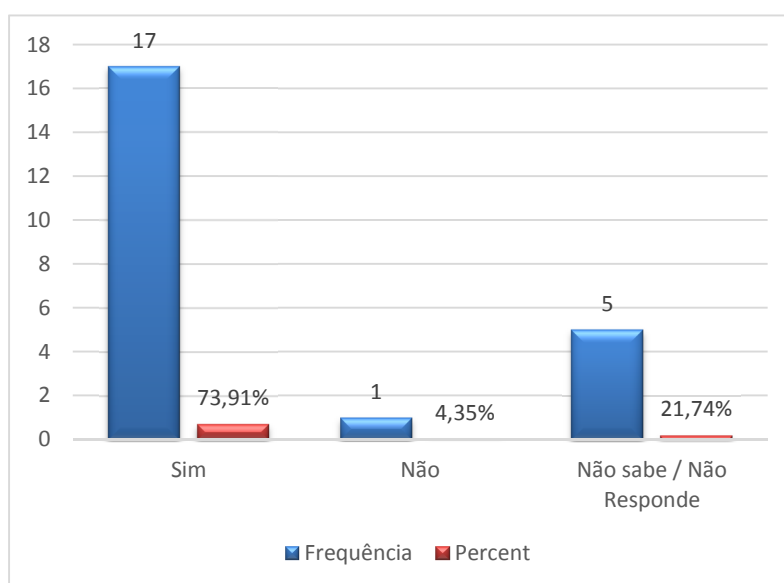
Quase 80% dos inquiridos responderam que o controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos na área de gestão de candidaturas. Tal significa que o universo da nossa amostra tem grande sensibilidade para o tema da auditoria e controlo interno, assumindo a sua relevância na identificação e minimização dos riscos associados à atividade de gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra. Contudo, as respostas negativas e/ou ausência de resposta à questão representam 26,09% do total de inquiridos.

**Tabela 7-** O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	17	73,91%
Não	1	4,35%
Não sabe / Não Resp.	5	21,74%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 7-** O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?



Fonte: Elaboração Própria

### Questão 8- A instituição é objeto de auditoria?

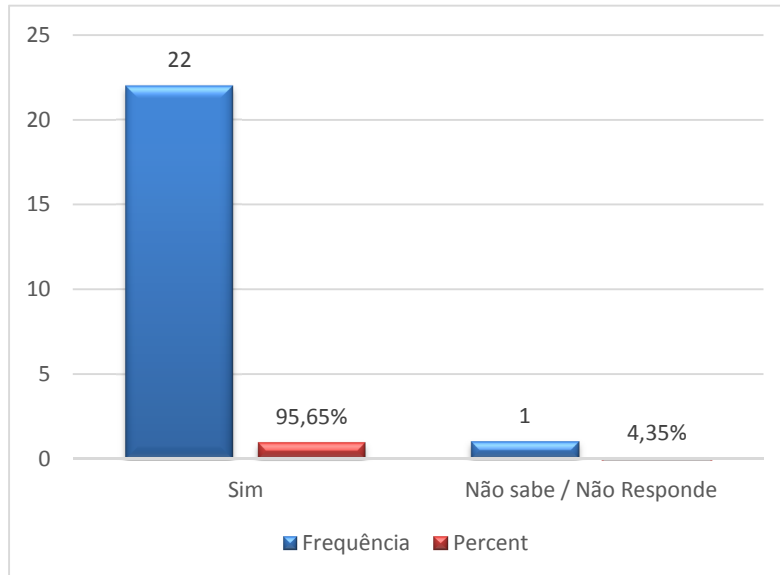
Os resultados apresentados para questão 8 indicam-nos que a quase totalidade dos inquiridos respondeu afirmativamente. Tal significa que o universo da população inquirida tem conhecimento das atividades de auditoria na instituição alvo de pesquisa constante neste trabalho. Apenas um dos inquiridos não sabe ou não respondeu a esta questão.

**Tabela 8-** A instituição é objeto de auditoria?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	22	95,65%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 8-** A instituição é objeto de auditoria?



Fonte: Elaboração Própria

### Questão 9- Sinalize os tipos de auditoria que são realizados na instituição

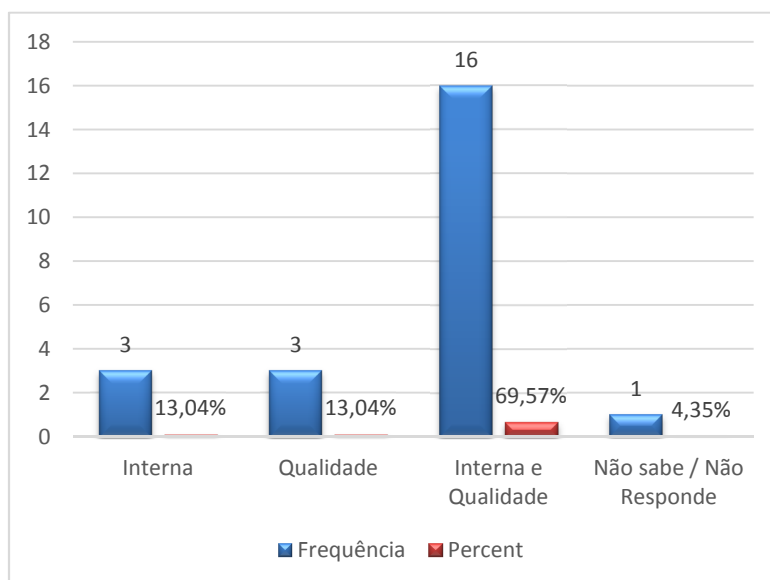
As respostas a esta questão mostram que a população-alvo tem um conhecimento notório em relação aos tipos de auditoria que são praticados nesta instituição. Mais de metade dos inquiridos respondeu que ambos os tipos de auditoria (interna e da qualidade) são realizados na instituição. Três dos inquiridos responderam que apenas se realiza auditoria interna e outros três responderam que apenas se realiza auditoria da qualidade. Também nesta questão um dos inquiridos indicou que não sabe ou não responde.

**Tabela 9-** Tipos de auditoria realizados na instituição

Resposta	Frequência	Percent
Interna	3	13,04%
Qualidade	3	13,04%
Interna e Qualidade	16	69,57%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 9-**Tipos de auditoria realizados na Instituição



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 11- Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?**

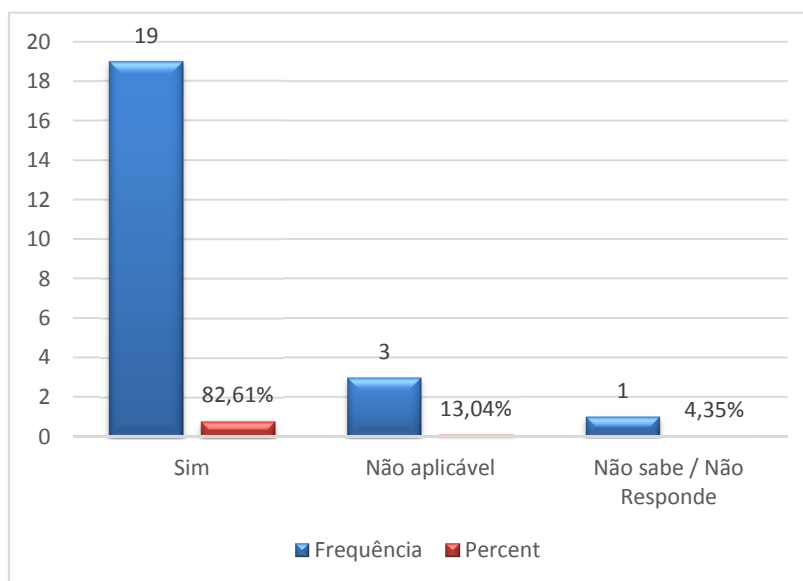
Do universo de 23 respostas dos inquiridos temos 19 colaboradores que responderam “Sim”, representando 82,61% do total de inquiridos. Recebemos 3 respostas que consideram não aplicável a premissa em questão e, também nesta questão, um dos inquiridos optou por indicar que não sabe ou não responde. Com estes resultados podemos concluir que a maioria dos inquiridos concorda com a implementação de uma norma de controlo interno na área de gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra e que esta acrescenta valor ao serviço.

**Tabela 11-** Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	19	82,61%
Não aplicável	3	13,04%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 11-** Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?



Fonte: Elaboração Própria

### Questão 12- O serviço possui uma Norma de Controlo Interno atualizada?

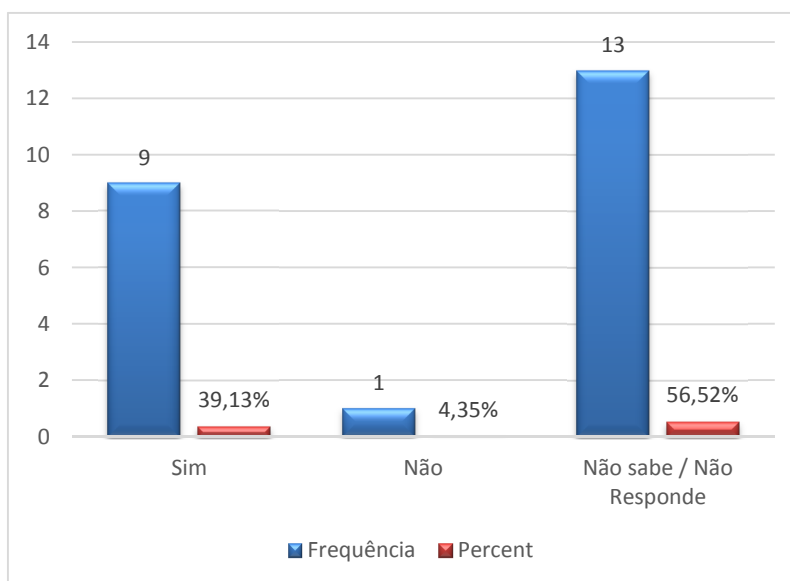
Esta questão pretende verificar se os colaboradores têm conhecimento do facto do serviço de gestão de candidaturas dispor de uma Norma de Controlo Interno atualizada. É interessante verificarmos que o total de respostas negativas e/ou ausência de resposta a esta questão representam 60,87% do total de inquiridos. Conjugando estes resultados com os obtidos para a questão 3 (O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno?) podemos concluir que a maioria dos inquiridos reconhece a existência de uma norma de controlo interno nos serviços mas não sabe se a mesma é atualizada.

**Tabela 12-** O serviço possui uma Norma de Controlo Interno atualizada?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	9	39,13%
Não	1	4,35%
Não sabe / Não Resp.	13	56,52%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 12-** O serviço possui uma Norma de Controlo Interno atualizada?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 13 – A existência de uma norma de controlo interno decorre:**

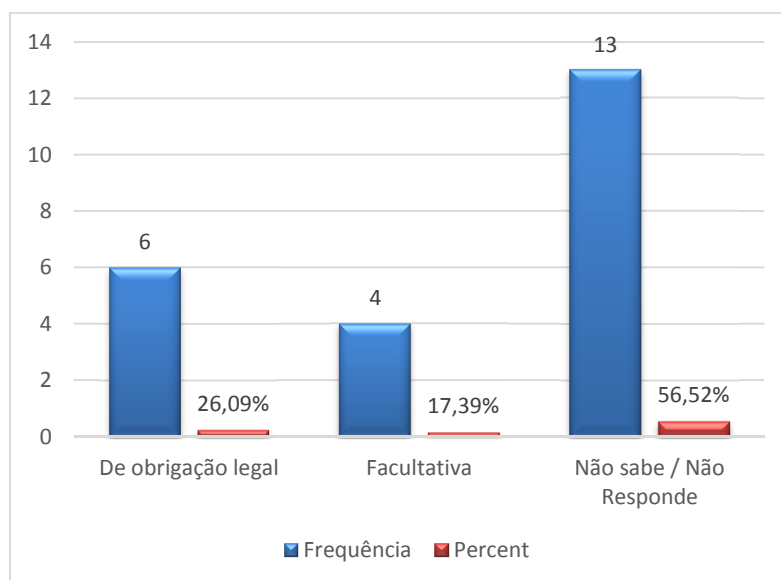
Para esta questão podemos verificar que 13 colaboradores responderam que Não sabem o que equivale em termos de percentagem a 56,52%. Seis colaboradores responderam que a existência de uma norma de controlo interno decorre de obrigação legal e apenas 4 responderam que decorre de uma natureza facultativa, respetivamente 26,09% e 17,39%. Repare-se que a maioria dos inquiridos selecionou a opção “Não sabe / Não responde”, reveladora de algum desconhecimento dos inquiridos acerca da matéria questionada.

**Tabela 13-** Modalidades da existência de Norma de Controlo Interno:

Resposta	Frequência	Percent
De obrigação legal	6	26,09%
Facultativa	4	17,39%
Não sabe / Não Resp.	13	56,52%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 13-** A existência de uma norma de controlo interno decorre:



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 14- A implementação de uma norma de controlo interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos)?**

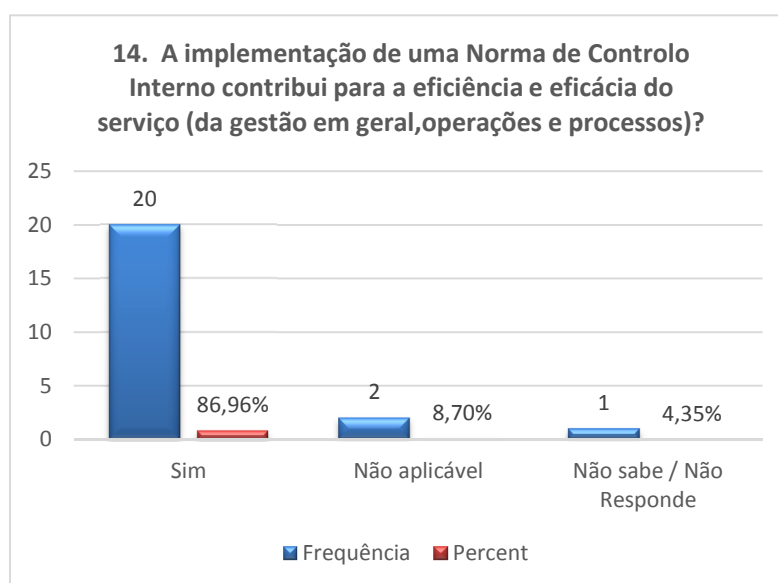
Da análise às respostas obtidas podemos referir que vinte colaboradores responderam “Sim”, o que equivale a 86,96% do total das respostas, enquanto que dois colaboradores responderam “Não é aplicável”, equivalente a 8,70%. Apenas um dos inquiridos respondeu que Não sabe. Repare-se que das respostas à questão 11 (Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?), também 82,61% dos inquiridos respondeu afirmativamente à questão. Com base nestas duas observações podemos concluir que a grande maioria dos inquiridos considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno (neste caso, na área de gestão de candidaturas) contribui para a eficiência e eficácia do serviço para além de lhe acrescentar valor.

**Tabela 14-** A implementação de uma norma de controlo interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos):

Resposta	Frequência	Percent
Sim	20	86,96%
Não aplicável	2	8,70%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 14-** A implementação de uma norma de controlo interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos)



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 15- A monitorização desta norma de controlo interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?**

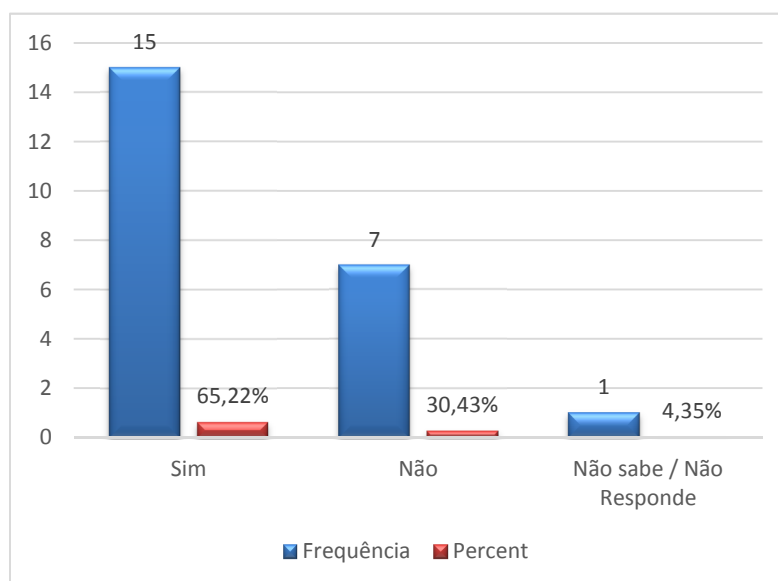
Do universo dos 23 colaboradores inquiridos, quinze deles responderam “Sim” a esta questão enquanto apenas sete responderam “Não”. Ainda assim, houve um colaborador que respondeu que Não Sabe. Mais de metade da população conhece o sistema RT como ferramenta de gestão o que significa que a maioria dos colaboradores das três divisões alvo do inquérito conhece algumas das novas ferramentas de gestão. Em termos percentuais temos 65,22% que afirmam conhecer o sistema RT e apenas 30,43% responderam que não conhecem aquele sistema de gestão.

**Tabela 15-** A monitorização desta norma de controlo interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?

Resposta	Frequência	Percent
Sim	15	65,22%
Não	7	30,43%
Não sabe / Não Resp.	1	4,35%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 15 -** A monitorização desta norma de Controlo Interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 17 - Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?**

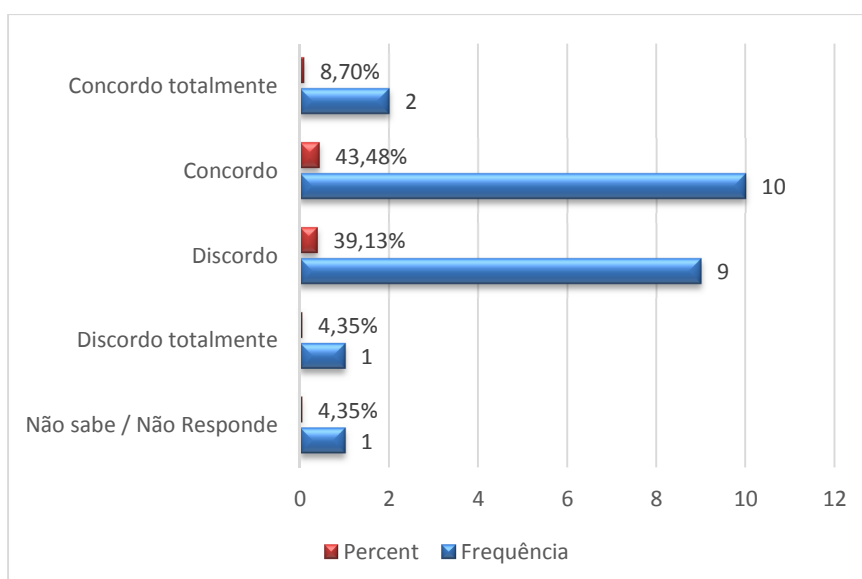
Através da análise do gráfico seguinte conseguimos verificar que as hipóteses que foram mais vezes selecionadas foram: “Concordo”, correspondendo a uma percentagem de 43,48% do total, e “Discordo” correspondendo também a 39,13%. Ainda assim temos dois colaboradores que responderam concordar totalmente com a afirmação. Registamos também a resposta de um dos inquiridos que discorda totalmente e outro que selecionou a opção “Não sabe / Não responde”. Isto significa que mais de metade da população inquirida concorda com a implementação do sistema RT como ferramenta para a criação de uma Norma de Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas na Universidade de Coimbra.

**Tabela 17-** Concordância em relação à implementação de uma Norma de Controlo Interno

Resposta	Frequência	Percent
Não sabe / Não Responde	1	4,35%
Discordo totalmente	1	4,35%
Discordo	9	39,13%
Concordo	10	43,48%
Concordo totalmente	2	8,70%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 17-** Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 18- Como parte interessada na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado. Se sim, indique qual.**

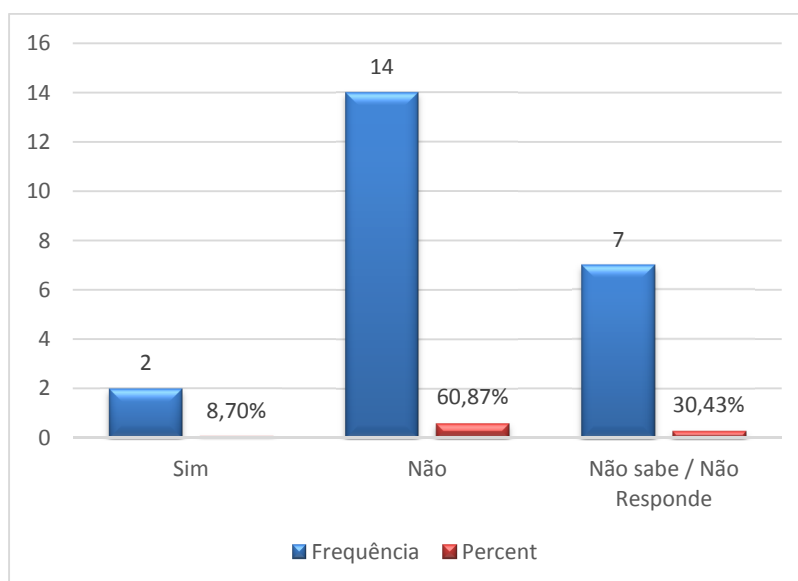
Pela análise do quadro e gráfico seguintes registamos a ocorrência de duas respostas que deram o seu contributo na análise dos pressupostos, correspondendo a 8,70% do total. No entanto, 14 das respostas obtidas não apresentaram nenhum outro contributo que considerassem digno de registo, correspondendo, assim, a 60,87% do total da população inquirida. Obtivemos ainda sete respostas que selecionaram a opção “Não sabe / Não responde”, o que, em termos percentuais representa 30,43% dos inquiridos.

**Tabela 18-** Como parte interessada na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado.

Resposta	Frequência	Percent
Sim	2	8,70%
Não	14	60,87%
Não sabe / Não Responde	7	30,43%
Total Geral	23	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 18-** Como parte interessada na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado?



Fonte: Elaboração Própria

### 5.1.2- Análise das questões de resposta múltipla (questões 10 e 16)

As questões 10 e 16 eram de escolha múltipla, podendo, os inquiridos, selecionar um ou vários requisitos enunciados.

#### **Questão 10- Quais são para si as principais vantagens para a instituição da existência de uma Norma de Controlo Interno focada na gestão de candidaturas?**

- 10.1- Verificar o cumprimento de Normas e Regulamentos;
- 10.2- Garantir aos órgãos de decisão que as políticas, procedimentos e controlos estabelecidos são adequados e aplicados;
- 10.3- Avaliar a performance do serviço (dar a conhecer aos órgãos superiores que os objetivos estão a ser cumpridos);
- 10.4- Credibilizar a informação administrativa;
- 10.5- Sistematizar a informação administrativa;
- 10.6- Assegurar a eficácia nos controlos internos implementados;
- 10.7- Prevenir erros, atrasos nas respostas, desvio e incumprimento de informação;
- 10.8- Melhorar a eficácia dos processos e das operações.

A cada uma das opções selecionadas pelos inquiridos foi atribuído o valor de uma unidade (1). A frequência absoluta obtida para cada um dos requisitos enunciados corresponde ao somatório das opções selecionadas pela totalidade dos inquiridos. Repare-se no total de opções selecionadas (115).

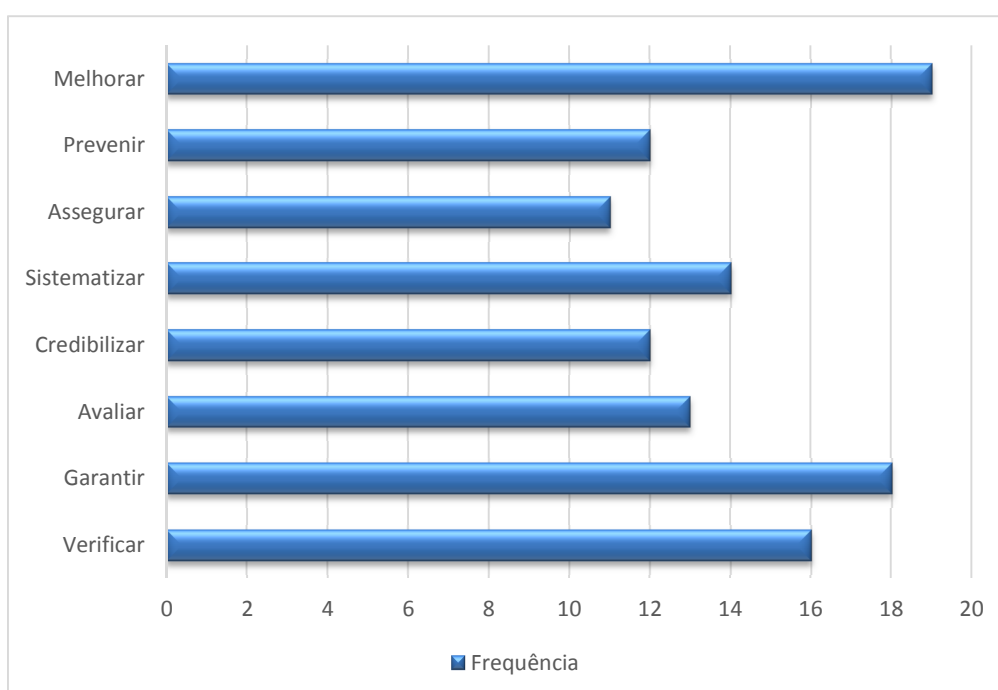
De todo o conjunto de requisitos enunciados, os que foram as mais escolhidos pelos inquiridos foram os correspondentes às opções 10.1; 10.2; 10.5 e a 10.8. Verificar o cumprimento de Normas e Regulamentos obteve 16 registos; Garantir aos órgãos de decisão que as políticas, procedimentos e controlos estabelecidos são adequados e aplicados obteve 18 registos; Sistematizar a informação administrativa com 14 registos e Melhorar a eficácia dos processos e das operações com 19 registos.

**Tabela 10-** Quais são para si as principais vantagens para a instituição da existência de uma Norma de Controlo Interno focada na gestão de candidaturas?

	Verificar	Garantir	Avaliar	Credibilizar	Sistematizar	Assegurar	Prevenir	Melhorar	Totais
<b>Frequêr</b>	16	18	13	12	14	11	12	19	115
<b>Percent</b>	13,91%	15,65%	11,30%	10,43%	12,17%	9,57%	10,43%	16,52%	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 10-** Quais são para si as principais vantagens para a instituição da existência de uma Norma de Controlo Interno focada na gestão de candidaturas?



Fonte: Elaboração Própria

**Questão 16- Classifique de acordo com o seu grau de concordância as características que mais de coadunam com este sistema (RT) otimizando esta atividade de gestão de candidaturas:**

- 16.1- Diminuirá os tempos de resposta aos investigadores
- 16.2- Informação segmentada
- 16.3- Organização de informação
- 16.4- Melhoramento do procedimento
- 16.5- Padronização comum comparativamente aos outros serviços da UC
- 16.6- Aumento de responsabilidade nas respostas por ambos os serviços





16.7- Monitorização do serviço

16.8- Fácil acesso e acompanhamento do investigador e dos serviços técnicos de apoio

16.9- Melhoramento na gestão dos indicadores de resposta do número de candidaturas

16.10- Minimização de custos na implementação do sistema face a outros sistemas

**Todas estas possibilidades estão avaliadas numa escala de 0 a 3:**

-  Discordo totalmente - 0
-  Discordo - 1
-  Concordo - 2
-  Concordo totalmente - 3

Com base nas opções seleccionadas pelos inquiridos e tendo em conta a escala de valoração atrás enunciada, construímos o quadro seguinte.

**Tabela 16- Classificação à questão 16**

16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	16.6	16.7	16.8	16.9	16.10	16_Total	%
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	5,65%
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	5,65%
2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	12	3,39%
2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	21	5,93%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	18	5,08%
0	2	1	1	2	2	2	0	0	2	12	3,39%
1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	16	4,52%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	17	4,80%
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	3,11%
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2,82%
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	5,37%
2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	13	3,67%
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	5,37%
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	5,65%
1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	18	5,08%
2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	17	4,80%
2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	22	6,21%
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28	7,91%
2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	24	6,78%
1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	17	4,80%
<b>34</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>354</b>	<b>100,00%</b>
<b>9,60%</b>	<b>9,04%</b>	<b>11,02%</b>	<b>9,60%</b>	<b>9,89%</b>	<b>9,89%</b>	<b>10,45%</b>	<b>10,45%</b>	<b>10,17%</b>	<b>9,89%</b>	<b>100,00%</b>	

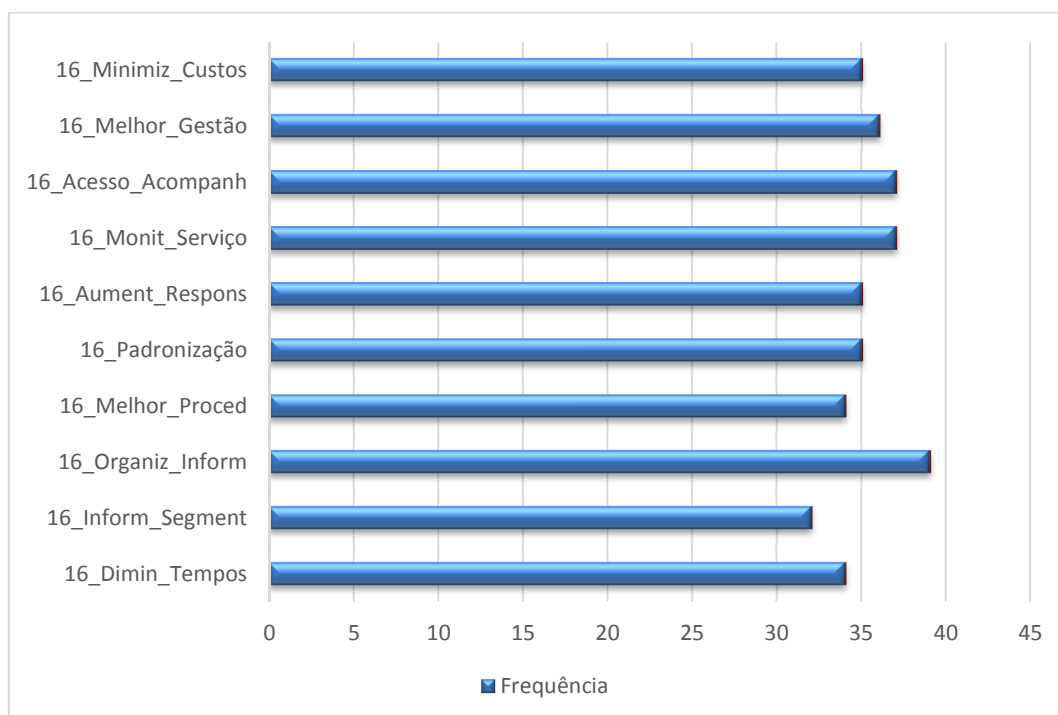
Fonte: Elaboração Própria

Tal como está explicado anteriormente e através da observação do quadro anterior podemos verificar que em dois inquéritos temos uma percentagem cumulativa de 0%, significando isto

que em dois inquéritos as respostas dadas a cada sublinha foram todas avaliadas em “Discordo totalmente”. Em contrapartida obtivemos respostas a dois inquéritos em que a respetiva avaliação incidiu maioritariamente na opção de “Concordo totalmente”.

Em termos de votação das sublinhas aquelas que foram selecionadas com maior grau de importância foi a questão 16.3 - Organização de informação; a questão 16.7 – Monitorização do serviço e a questão 16.8 - Fácil acesso e acompanhamento do investigador e dos serviços técnicos de apoio. De seguida temos a questão 16.9 - Melhoramento na gestão dos indicadores de resposta do número de candidaturas. Segue-se a questão 16. 5 - Padronização comum comparativamente aos outros serviços da UC; a questão 16.6 - Aumento de responsabilidade nas respostas por ambos os serviços e a questão 16.10 - Minimização de custos na implementação do sistema face a outros sistemas. Por último, aquelas que foram selecionadas com um grau menor de importância foram a questão 16.1 – Diminuirá os tempos de resposta aos investigadores e a questão 16.2 - Informação segmentada.

**Gráfico 16-** Classificação das características que mais de coadunam com este sistema (RT) otimizando esta atividade de gestão de candidaturas:



Fonte: Elaboração Própria

Com recurso à aplicação informática “IBM SPSS Modeler”<sup>10</sup>, procedemos à análise das correlações eventualmente existentes entre as respostas às questões de opções múltiplas (questões 10 e 16) e as opções selecionadas pelos indivíduos inquiridos nas questões de opção única.

O “IBM SPSS Modeler” é um software apropriado para a elaboração de análises estatísticas de matrizes de dados. O seu uso permite gerar relatórios conclusivos, gráficos e dispersões de distribuições utilizados na realização de análises descritivas e de correlação entre variáveis. Neste trabalho vamos proceder à análise de correlação entre variáveis, isto é, vamos testar a independência entre variáveis e a intensidade da correlação entre elas recorrendo a 3 modelos de tratamento de dados utilizado pelo “IBM SPSS Modeler”:

- Modelo de Árvores de Decisão (algoritmo C5);
- Modelo: Redes Neurais;
- Modelo linear generalizado

### Modelo- Árvores de Decisão

Um dos modelos utilizados neste trabalho é designado por Árvores de Decisão. Uma das principais características de uma “Árvore de Decisão” é o seu tipo de representação: uma estrutura hierárquica que traduz uma árvore invertida que se desenvolve da raiz para as folhas. A representação hierárquica traduz uma progressão da análise de dados no sentido de desempenhar uma tarefa de previsão/classificação. Em cada nível da árvore tomam-se decisões acerca da estrutura do nível seguinte até atingir os nós terminais (nós-folha).

Em cada nível de uma árvore, um problema mais complexo de previsão/classificação (em que há maior heterogeneidade de valores da variável alvo) é decomposto em subproblemas mais simples. Isto traduz-se na geração de nós descendentes, nos quais, a heterogeneidade da variável a prever (e explicar) é mais atenuada, podendo as previsões serem efetuadas com menos riscos, para cada um desses nós. Trata-se de uma pesquisa que se desenvolve do geral para o particular, no sentido em que cada novo nível de nós descendentes se limita (particulariza) o valor de mais um atributo explicativo.

---

<sup>10</sup> O *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* é uma aplicação de tratamento estatístico de dados. Esta aplicação torna a análise estatística de dados acessível para o utilizador casual e conveniente para o utilizador mais experiente.

Assim, as árvores de Decisão podem ser usadas com objetivos diferentes, de acordo com o problema que se pretende resolver. Podemos ter por objetivo classificar os dados referentes a uma população da forma mais eficiente possível ou descobrir qual é a estrutura de um determinado tipo de problema, compreender quais as variáveis que afetam a sua resolução e construir um modelo que o solucione. Com uma árvore de decisão é possível escolher as variáveis explicativas que realmente nos interessam para descrever a situação, deixando de lado as menos relevantes.

Uma das principais vantagens na utilização deste tipo de modelo pode ser a possibilidade de integração de relações complexas entre as variáveis explicativas e a variável dependente, não apenas relações lineares, como acontece na maioria dos procedimentos estatísticos.

### **Modelo- Redes Neurais**

A inspiração original para esta técnica advém do exame das estruturas do cérebro, em particular do exame de neurónios. A propriedade mais importante das redes neurais é a habilidade de aprender de seu ambiente e com isso melhorar seu desempenho. Isso é feito através de um processo iterativo de ajustes aplicado aos seus pesos, o treino.

A aprendizagem ocorre quando a rede neural atinge uma solução generalizada para uma classe de problemas. Denomina-se algoritmo de aprendizagem a um conjunto de regras bem definidas para a solução de um problema de aprendizagem.

Uma rede neural pode possuir uma ou múltiplas camadas. Exemplificando com três camadas, poderíamos ter a camada de entrada, em que as unidades recebem os padrões; a camada intermediária, onde é feito processamento e a extração de características; e a camada de saída, que conclui e apresenta o resultado final. Quanto maior o número de camadas, melhor a capacidade de aprendizado.

### **Modelo- Linear generalizado**

Em estatística, o modelo linear generalizado (MLG) é uma generalização flexível da regressão de mínimos quadrados ordinária. Relaciona a distribuição aleatória da variável dependente na experiência (a função de distribuição) com a parte sistemática (não aleatória, ou preditor linear) através de uma função chamada função de ligação.

Os modelos lineares generalizados foram formulados por John Nelder e Robert Wedderburn como uma maneira de unificar vários modelos estatísticos, incluindo a regressão linear, regressão logística e regressão de Poisson, sob um só marco teórico. Isto permitiu-lhes desenvolver um algoritmo geral para a estimativa de máxima verossimilhança em todos estes modelos.

### Avaliação dos resultados

No quadro seguinte apresentamos um resumo das 4 primeiras variáveis selecionadas por cada um dos 3 modelos escolhidos, para explicar o comportamento / opção na questão 10.

#### ALVO: QUESTÃO 10

Árvores de Decisão	Redes Neurais	Mod. Linear Generalizado
Q.13 – 100,00%	Q.13 – 10,62%	Q.7 - 23,00 %
	Q.14 - 8,95%	Q.12 - 18,00%
	Q.1 - 8,67%	Q.9 - 16,00 %
	Q.18 – 7,57%	Q.17 - 14,00%

O modelo de árvores de decisão apenas detetou uma única variável explicativa das respostas à questão 10: a questão 13 (Q.13).

Também o modelo de redes neurais encontra a questão 13 como a variável de maior predominância. Repare-se que nenhum dos preditores de relevância das quatro primeiras variáveis selecionadas assume uma importância significativa.

Os resultados obtidos no modelo linear generalizado divergem, em absoluto, dos modelos anteriores. Contudo, os preditores de relevância das quatro primeiras variáveis selecionadas neste modelo já apresentam valores com alguma relevância.

Apesar dos resultados obtidos com o modelo de árvore de decisão indicarem um único preditor de importância para explicação da variável relacionada com as opções indicadas para a questão 10, tais resultados não se confirmam com os restantes modelos cujos preditores não apresentam especial relevância na explicação da variável em causa.

Apresentamos agora um resumo das 4 primeiras variáveis selecionadas por cada um dos 3 modelos escolhidos, para explicar o comportamento / opção na questão 16.

**ALVO: QUESTÃO 16**

<b>Árvores de Decisão</b>	<b>Redes Neurais</b>	<b>Mod. Linear Generalizado</b>
Q.17 – 40,70%	Q.12 – 10,06%	Q.17 – 25,00%
Q.12 – 24,48%	Q.18 – 9,99%	Q.14 – 15,00%
Q.9 – 18,05%	Q.1 – 8,98%	Q.1 – 11,00%
Q.6 – 16,77%	Q.7 – 8,15%	Q.7 – 8,00%

As respostas à questão 17 (Q.17) apresentam-se como o preditor de maior importância nos modelos de árvores de decisão e linear generalizado. De facto, este preditor assume já um valor muito significativo no modelo de árvores de decisão (40,7%).

No modelo de redes neurais nenhum dos preditores selecionados assume uma importância digna de destaque. Repare-se, no entanto, que a variável associada às respostas à questão 7 (Q.7) é também selecionada no modelo linear generalizado, apesar de, em nenhum deles assumir um valor com relevo.

## CAPÍTULO V - Proposta de Implementação da Norma de Controlo Interno na Divisão de Apoio e Promoção da Investigação da Universidade de Coimbra

Face aos resultados que apresentámos no capítulo anterior neste estudo empírico, revelou-se de suma importância a existência cabal de uma norma de controlo interno para apoio a candidaturas a projetos de financiamento na Divisão de Apoio e Promoção da Investigação na Universidade de Coimbra. Por isto, propomos de imediato o esboço da respetiva norma orientativa.

*Os objetivos do Trabalho de Auditoria deverão ser orientados para os riscos, controlos e processos de governação associados à atividade em análise.*

**“Começando pela fase do planeamento de uma auditoria e pela implementação de uma norma de auditoria e controlo interno, este processo deve ser documentado. Os objetivos da auditoria são declarações genéricas desenvolvidas pelos auditores, os quais definem o que se pretende alcançar com o trabalho de auditoria. Os procedimentos de auditoria são os meios para atingir os objetivos da auditoria. Os objetivos e os procedimentos, no seu conjunto, definem o âmbito do trabalho do auditor interno.”**

**IIA**



**Norma de Controlo Interno na Divisão de Apoio e Promoção da  
Investigação na Universidade de Coimbra**



## **Preâmbulo**

Com o intuito de incentivar a comunidade científica da Universidade de Coimbra para o desenvolvimento de atividades de investigação, a Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI) procura disponibilizar informação atualizada sobre os diversos programas e concursos de financiamento para I&D disponíveis, quer a nível nacional quer a nível internacional.

## **CAPÍTULO I**

### **Disposições Gerais**

#### **Artigo 1º**

##### **Natureza jurídica e legislação aplicável**

A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI) foi criada em Agosto de 2012 no âmbito do Centro de Serviços Comuns da UC.

#### **Artigo 2º**

##### **Atribuições**

A DAPI exerce as suas competências nos domínios da divulgação, promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a projetos, no âmbito de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais, públicos ou privados, acompanhamento de entidades terceiras com as quais a UC tem uma relação próxima, e genericamente no suporte à concretização das políticas de investigação e desenvolvimento da UC, cabendo –lhe designadamente:

- a) Pesquisar, identificar e divulgar oportunidades de financiamento, apoios comunitários, ou outros, passíveis de serem aplicados a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais da Universidade;
- b) Propor, atualizar e promover a divulgação de informação relativa a normas de gestão de candidaturas, projetos e atividades;

- c) Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais, a financiar no âmbito de programas de financiamento nacionais e internacionais competitivos, públicos ou privados;
- d) Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de prestações de serviços especializados e atividades, prestados nas Unidade Orgânicas ou outros serviços da UC;
- e) Estimular as candidaturas a projetos europeus através, entre outras iniciativas, dos Centros e Laboratórios de investigação da Universidade de Coimbra;
- f) Colaborar na concretização da política da Universidade de Coimbra no sentido do desenvolvimento da capacidade de investigação e desenvolvimento em todos os setores;
- g) Assegurar a análise de propostas de participação da UC em pessoas coletivas garantindo o adequado reconhecimento financeiro;
- h) Acompanhar a atividade e a prestação de contas das entidades em que a UC tem uma participação, bem como prestar apoio especializado à representação da UC nas respetivas Assembleias Gerais;
- i) Gerir o reporte da informação e contas no âmbito das participações da Universidade de Coimbra em pessoas coletivas;
- j) Acompanhar as prestações de contas das entidades subsidiadas pela UC, gerindo o reporte interno da informação;
- k) Desenvolver outras atividades que, no domínio da sua atuação, lhe sejam cometidas pela Administração.

## **CAPÍTULO II**

### **Da Organização e Funcionamento**

#### **Artigo 3º**

#### **Estrutura**

A DAPI assume como um dos seus fins a pesquisa, identificação e divulgação de oportunidades de financiamento, apoios comunitários ou outros, passíveis de serem aplicados a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais da Universidade.

## **Artigo 4º**

### **Composição**

A DAPI é composta por oito trabalhadores, sendo eles uma Chefe de Divisão, cargo de direção intermédia de segundo grau, quatro Técnicos Superiores e três Bolseiros de Investigação.

A DAPI está ainda dependente de um Administrador, sendo aquele órgão nomeado e exonerado pelo Reitor.

## **CAPÍTULO III**

### **Do Procedimento de Candidaturas**

## **Artigo 5º**

### **Divulgação**

Com o intuito de incentivar a comunidade científica da Universidade de Coimbra para o desenvolvimento de atividades de investigação, a Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI) procura disponibilizar informação atualizada sobre os diversos programas e concursos de financiamento para I&D disponíveis, quer a nível nacional, quer internacional.

#### **4.1- Pesquisa e identificação de oportunidades de financiamento**

A DAPI assegura regularmente a identificação de oportunidades de financiamento disponíveis, através das seguintes ações:

- Pesquisa e análise semanal da informação disponível nas páginas web das entidades financiadoras, de acordo com a Lista de Entidades Financiadoras;
- Pesquisa e análise orientada por pedido recebido de docentes, investigadores/as, serviços, unidades orgânicas e/ou Equipa Reitoral;
- Análise de informação remetida internamente (vg: emails) e por entidades externas (vg: newsletters, procura de parcerias).

## **Artigo 6º**

### **Modalidade de apresentação de candidaturas**

O processo de candidatura a financiamentos e incentivos visa dar apoio técnico especializado a Docentes, Investigadores, Não Docentes e Não Investigadores, Serviços, Unidades Orgânicas

(UO), Departamentos e Unidades de Investigação da Universidade de Coimbra (UC) nas operações de formulação técnica da proposta ou candidatura a incentivos ou financiamentos disponíveis. O procedimento tem início com a manifestação de interesse em período prévio ao prazo para submissão de propostas.

### **Artigo 7º**

#### **Modo de apresentação**

O Responsável pela candidatura submete um pedido de apoio através do preenchimento de um formulário disponível *on-line* na página da DAPI que simultaneamente gerará uma mensagem de correio eletrónico (ticket) reencaminhado para a divisão.

### **Artigo 8º**

#### **Apoio à elaboração da Candidatura**

A DAPI apoia a elaboração e instrução da candidatura, garantindo desta forma a aplicação dos normativos de execução. As candidaturas são submetidas através do Formulário “Candidaturas” disponível na página eletrónica da DAPI que agrega toda a informação relativa ao processo de candidatura e que permite efetuar o *upload* da documentação necessária à correta apresentação da candidatura. Para a sua formalização, é obrigatório o preenchimento completo do formulário de candidatura e a anexação dos documentos identificados no artigo seguinte - **Dossier de candidatura**.

O formulário de candidatura tem por objetivo fornecer informações sintéticas essenciais ao próprio processo de gestão, acompanhamento e avaliação da candidatura, contendo por isso os elementos normalizados que devem estar corretamente preenchidos. Em complemento, deverá ser apresentada uma **memória descritiva** com informação detalhada que identifique claramente os aspetos técnicos, físicos e financeiros que permitam demonstrarem a relevância e o enquadramento da operação nos objetivos do Programa, nomeadamente através dos seguintes elementos: descrição da operação a desenvolver e objetivos, evidenciando o seu enquadramento na (s) tipologia (s) de operação (ões) definida (s); caracterização das ações a desenvolver, demonstrando a sua coerência interna, os custos que lhe estão associados (designadamente com remissão para as peças documentais relevantes) e a sua correspondência com as componentes de investimento identificadas no formulário de

candidatura, informação em matéria de contratação pública (quando aplicável e facultativo nesta fase), bem como outra informação pertinente para a análise da candidatura.

### **Artigo 9º**

#### **Dossier de candidatura**

O processo de candidatura a apresentar pelo Responsável à DAPI é constituído por um formulário de candidatura e por documentos e informações complementares essenciais para a correta instrução e apreciação da candidatura.

### **Artigo 10º**

#### **Receção e análise de candidaturas**

Após a submissão, com sucesso do pedido de apoio através do formulário de candidatura é gerado pelo RT, um comprovativo eletrónico (ticket) através de uma mensagem de correio eletrónico de receção que é enviado para o serviço DAPI.

A partir do momento que é confirmado a receção da candidatura o técnico irá proceder à sua análise. O sistema de informação inibe esse técnico de efetuar, posteriormente, a análise dos pedidos de pagamento dessa operação.

A análise da candidatura envolve um conjunto de verificações de carácter administrativo, técnico e financeiro com o objetivo de confirmar que a candidatura reúne as condições necessárias para a sua aprovação pela Autoridade de Gestão ou Entidade Financiadora. As verificações a efetuar consistem na análise das condições de admissibilidade e de aceitabilidade dos Responsáveis e das operações, da existência de condições técnicas e financeiras que permitam evidenciar a elegibilidade da operação e das despesas nela previstas e na aplicação dos critérios de seleção, com vista a determinar o mérito das operações.

### **Artigo 11º**

#### **O Processo de Controlo Interno**

O papel do controlo interno evidenciado na gestão de candidaturas na DAPI tem como principais objetivos:

- ☞ Verificar o cumprimento de Normas e Regulamentos;
- ☞ Garantir aos órgãos de decisão que as políticas, procedimentos e controlos estabelecidos são adequados e aplicados;
- ☞ Avaliar a performance do serviço (dar a conhecer aos órgãos superiores que os objetivos estão a ser cumpridos);
- ☞ Credibilizar a informação administrativa;
- ☞ Sistematizar a informação administrativa;
- ☞ Assegurar a eficácia nos controlos internos implementados;
- ☞ Prevenir erros, atraso nas respostas, desvio e incumprimento de informação;
- ☞ Melhorar a eficácia dos processos e das operações.

### **Artigo 12º**

#### **Objetivos do Controlo Interno**

No âmbito da atuação desta Norma, os principais objetivos do Controlo Interno são os seguintes:

- ☞ Melhoria na monitorização do serviço;
- ☞ Organização de informação;
- ☞ Fácil acesso e acompanhamento do investigador e dos serviços técnicos de apoio (colaboradores da DAPI);
- ☞ Melhoramento na gestão dos indicadores de resposta do número de candidaturas;
- ☞ Informação segmentada;
- ☞ Melhoramento no procedimento.

### **Artigo 13º**

#### **Modalidades de Controlo Interno na avaliação da candidatura**

Com vista à aplicação de diversas modalidades de controlo interno, serão aqui elencados vários preceitos que poderão ser seguidos, melhorados e implementados na gestão deste serviço, com vista ao foco na melhoria contínua de processos aplicados.

### **Artigo 14º**

#### **Início do procedimento**

Num primeiro momento, é iniciado o pedido de apoio por parte do Investigador Responsável (IR), de acordo com as seguintes fases:

- i. O IR cria um pedido de apoio através de um formulário disponível *on-line* na página da DAPI gerando-se simultaneamente um *ticket* que será enviado através de correio – eletrónico para a DAPI acompanhado do respetivo número e com o objetivo de se iniciar o procedimento de apoio à candidatura.
- ii. Os colaboradores acompanham a candidatura seguindo-se sempre pelas Normas e Regras de aplicação preceituadas nos diversos Programas de Financiamento.

### **Artigo 15º**

#### **Acompanhamento da Candidatura**

Ao nível do acompanhamento da candidatura, os principais pontos a serem mencionados serão os seguintes:

- i. Existência de um ficheiro em Excel para controlar as respetivas percentagens de afetação aos projetos para cada Investigador Responsável (IR);
- ii. Após a provação da candidatura e comunicação do IR à DAPI, é necessário proceder à atualização do ficheiro Excel, mediante o financiamento atribuído e de acordo com a respetiva percentagem de afetação para cada IR;
- iii. No âmbito da atividade de cada colaborador e ao nível da rotatividade de funções a inexistência da repetição de tarefas dentro da mesma tipologia de financiamento. É necessária esta rotatividade na medida em que são evitados vícios administrativos que

por vezes são realizados intemporalmente, não sendo assim identificáveis atempadamente.

### **Artigo 16º**

#### **Passagem para Execução**

Por último, no momento da passagem para execução, quando há a aprovação da candidatura e do Contrato de Financiamento, o mesmo processo é transitado para a DPA- Divisão de Projetos e Atividades para dar início à execução financeira do projeto, são também considerados importantes alguns procedimentos de controlo interno:

- i. Criar em *Lugus*<sup>11</sup> um pedido para dar conhecimento à DPA que o processo de candidatura irá transitar com a respetiva aprovação, assim como no mesmo pedido são inseridos todos os documentos que fazem parte do mesmo processo;
- ii. Ao nível interno, atualizar o ficheiro Excel no qual são elencados todos os processos de candidatura que transitam para execução, e no qual está identificado os principais campos:
  - ✓ Número Lugus
  - ✓ Nº *Ticket* criado em RT;
  - ✓ Nome IR
  - ✓ Unidade Orgânica.

---

<sup>11</sup> Sistema de Suporte a Serviços do Centro de Serviços Comuns (CSC) da Universidade de Coimbra.

## CONCLUSÕES

A principal conclusão a que chegámos com a realização deste trabalho é a característica bem presente da concordância dos inquiridos focada na possibilidade da existência de um sistema de controlo interno na área de gestão de candidaturas a projetos de financiamento na UC. A maioria dos inquiridos neste questionário concordam com esta implementação e consideraram também importante a existência de um sistema de controlo interno na avaliação do risco (de maior ou menor dimensão e exaustividade), cabendo aos responsáveis pela Instituição a análise da oportunidade na sua implementação.

Por outro lado, foi aceite a gestão do risco focada na gestão de candidaturas, uma premissa constante na análise de todas as questões abordadas anteriormente. Daí podermos concluir que com a implementação de uma norma de controlo interno neste tipo de atividades, muitos dos riscos inerentes à mesma, tendem a ser minimizados.

Ainda acerca desta temática, observamos que algumas das atividades mais focadas na repetição de tarefas acaba por ser sempre a mais vulnerável. Contudo, a implementação de um eficaz sistema de controlo interno tende, não só a minimizar o risco nestas atividades, como originará uma segregação de funções por todos os colaboradores.

Concluimos também que a maioria da população alvo do nosso estudo concordou com a existência de um sistema focado no RT para potenciar a atividade de gestão de candidaturas e se tornar numa melhoria em caso de implementação de uma norma de controlo interno. Veja-se a este propósito o resumo das respostas obtidas para a questão 17.

Por último, acresce ainda referir que, no nosso estudo de caso focado na gestão de candidaturas a projetos de financiamento da UC, a existência de uma norma de controlo interno contribui positivamente para a boa gestão do serviço assim como contribui fortemente para a eficácia e eficiência do serviço. As informações veiculadas pela atividade de auditoria e controlo interno influenciam assim positivamente a monitorização e a gestão de todo o processo de apoio a candidaturas na UC.

## BIBLIOGRAFIA

- ☞ AICPA – History of AICPA, in: American Institute of Certified Public Accountants, USA: AICPA. Disponível em <http://www.aicpa.org/>. Acesso em 31/08/2105
- ☞ ALMEIDA, Domingos M.S., (2005), “Gestão de Risco e Governo das Sociedades”, Revista de Auditoria Interna, nº 22, Outubro-Dezembro, pp. 9-13
- ☞ ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria. São Paulo: Atlas, 2010
- ☞ ARENS, Alvin A. e Loebbecke, James K., (2000), “Auditing: an integrated approach”, 8ª Ed., Prentice – Hall, Nova York
- ☞ ATTIE, William (2010), “Auditoria Interna” , São Paulo: Atlas
- ☞ BARBIER, Ettiene, (1992), “Auditoria Interna”, Edições Cetop
- ☞ BELL, Judith, (2010), “Como realizar um projecto de investigação”, Gradiva Editora, 3ª Edição
- ☞ BIRKETT, William P., (1999) “Internal Auditing Knowledge: global perspectives” – The Institute of Internal Auditors Research Foundation
- ☞ BOYNTON, W. C., & Johnson, R. N. (2006). Modern Auditing: Assurance Services, and the Integrity of Financial Reporting. United States of America: Wiley
- ☞ BUSCO C., Giovannoni E. & Riccaboni A. (2014). “*Il controllo di gestione. Metodi, strumenti ed esperienze. I fondamentali e le novità*” [Management Control. Methods, Instruments and Experiences. Fundamentals and Innovation], IPSOA, Milan
- ☞ CLARK, Ivan M., (2005) “Melhores práticas de governação corporativa- Pricewaterhousecoopers
- ☞ CSC – Código das Sociedades Comerciais, 31ª Edição, 2015
- ☞ COMITE, Ubaldo (2011). *Public-Sector Ethics and Good Governance The Strategic Role of Control from the Perspective of Accountability, Considerations and Proposals - Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 6, Nº 2 (Jun. 2011)*, University of Calabria and University e-Campus, Italy
- ☞ Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. “ A universidade publica portuguesa. Reflexão para uma política de desenvolvimento”
- ☞ COOPERS & Lybrand, (1997), “Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO), Ediciones Diaz de Santos, Madrid
- ☞ COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004), “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”

- ☞ COSTA, C. B. (2014). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. Lisboa
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 230, Papéis de Trabalho. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 300, Planeamento. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 320, Materialidade de Revisão/Auditoria. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 400, Avaliação do Risco de Revisão/Auditoria. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 410, Controlo Interno. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 510, Prova de Revisão/Auditoria. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40.
- ☞ Directrizes de Revisão/Auditoria (DRA) 700, Relatório de Revisão/Auditoria. In: Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC, CD-ROM edição 40
- ☞ DRUCKER, Peter “O Governo das Corporações: o melhor de Peter Drucker”, Administração, São Paulo: Nobel 2003, PP. 81-81 (Artigo Publicado em 1992)
- ☞ ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing, (2005), - Internal Auditing in Europe
- ☞ Franco, A. S. *Finanças Públicas e Direito Financeiro*, Volume I e II, Reimpressão da 4ª Edição, 2015, Almedina
- ☞ FORTIN, Marie-Fabienne, (2003), “O processo de Investigação: da concepção à realização”, 3ª Ed., Loures: Lusociência
- ☞ GIL, António de Loureiro (2005). *Auditoria Operacional e de Gestão* (5ª edição). Atlas São Paulo
- ☞ GRAY, I., Manson, S., (2008), “The audit process: principles, practice & cases, Thomson Learning, 2nd ed., United Kingdom
- ☞ HEVIA, E., (2004), “La Auditoria Interna Y las Normas”, Revista de Auditoria Interna, nº 70, Octubre, pp. 10-13
- ☞ HILL, Andrew, Hill, Manuela, (2008), “Investigação por questionário”, 2ª Ed., Edições Sílabo.
- ☞ IIA – Institute Internal Auditors, (2004b), “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”

- ☞ IIA – Institute of Internal Auditors, (2004c), “The Role of Internal Auditing in Enterprisewide Risk Management”
- ☞ IIA – The Institute of Internal Auditors, (1978), “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”
- ☞ IIA – The Institute of Internal Auditors, (2004a), “O Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna
- ☞ LAJOSO, P. Guilherme, (2005), “A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo”, Revista de Auditoria Interna, Nº 19, Janeiro- Março, pp. 10-12
- ☞ LORENZO, M.J.P., (2001),” La auditoria interna orientada a los procesos”, Partida Doble, Julio- Agosto, pp. 78-85
- ☞ MARÇAL, N. & Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. Lisboa: Edições Silabo
- ☞ MARQUES, Madeira, (1997), “Auditoria e Gestão”, 1ª Edição, Editorial Presença.
- ☞ MARQUES, Madeira, (1999), “ Uma visão da auditoria interna”, Revista de Auditoria Interna, Nº 1, Julho-Setembro, pp. 13-14
- ☞ MARQUES, M. (2012). Modelos de governo e gestão universitária: uma visão sobre o contexto actual português. RIGC. X (19)
- ☞ MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ☞ MONTANÉS, M.A.J., (2006), “La calidad en la actividad de la Auditoría Interna. Incidencia da la Sarbanes-Oxley ACT” Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Vol. IV, Nº7, Enero- Junio, 113-114
- ☞ MORAIS, G. & Martins, I. (2013). Auditoria Interna. (4ª Edição). Lisboa: Áreas Editora
- ☞ NORMAS de Auditoria da International Federation of Accountants (IFAC)
- ☞ Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (2009), “Normas Internacionais de Auditoria da IFAC”, Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, Nº44, Janeiro - Março
- ☞ PANY, Kurt (2006) - Principles of auditing and other assurance services Whittington, Ray, 15th ed; Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irwin
- ☞ PAULO Adolpho Santi (1988) - Introdução À Auditoria, Editora Atlas,
- ☞ PINHEIRO, J. Leite, (2005), “ Auditoria Interna - criar sucesso”, Revista de Auditoria Interna, nº22, Outubro-Dezembro, pp. 4-6
- ☞ PONTE, João Pedro (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema
- ☞ SÁ, Antônio L. de. Curso de Auditoria, 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2010
- ☞ SARBANES-Oxley Act, (2002), Revista Revisores e Empresas, Ano II, nº7, 114
- ☞ SANTANDER, (2008). Modelo de Controlo Interno (MCI). Grupo Santander em Portugal

- ☞ SCHRAMM, Hebert. *Piloto Alemão*, 1971 apud YIN, 2001
- ☞ SILVA, C. Valério e Costa N., (2004), *Auditoria Interna do Sector Público*”, Nº 18, Setembro, p. 10
- ☞ STAKE, Robert E (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- ☞ TEIXEIRA, F. & Correia, J. (2000). *POCAL: O Sistema de Controlo Interno*. Coimbra: Ediliber, Editor de Publicações, Lda
- ☞ Tribunal de Contas, (1999), “Manual de Auditoria e de Procedimentos”, Volume I, Lisboa
- ☞ YIN, Robert K. *Estudo de Caso, planeamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

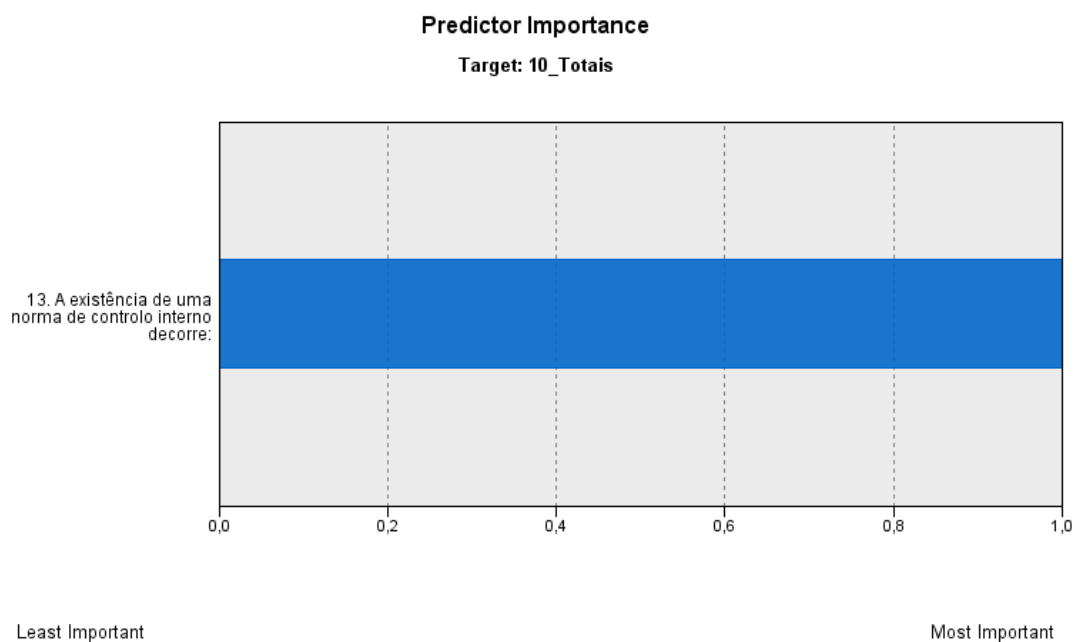
#### WEBGRAFIA

- ☞ [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org) – The American Institute of Certified Public Accountants
- ☞ [www.aicpa.org/sarbanes/index.asp](http://www.aicpa.org/sarbanes/index.asp) - Sarbanes-Oxley
- ☞ [www.coso.org](http://www.coso.org) - Committee for Sponsoring Organizations (COSO)
- ☞ [www.ifac.org](http://www.ifac.org) – International Federation of Accountants
- ☞ [www.ipai.pt](http://www.ipai.pt) – Instituto Português de Auditores Internos
- ☞ [www.theiia.org](http://www.theiia.org) - The Institute of Internal Auditors
- ☞ [www.theirm.org](http://www.theirm.org) - Institute of Risk Management (IRM)
- ☞ [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt)- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

## **ANEXOS**

## 1. Modelo: ÁRVORES DE DECISÃO (algoritmo C5)

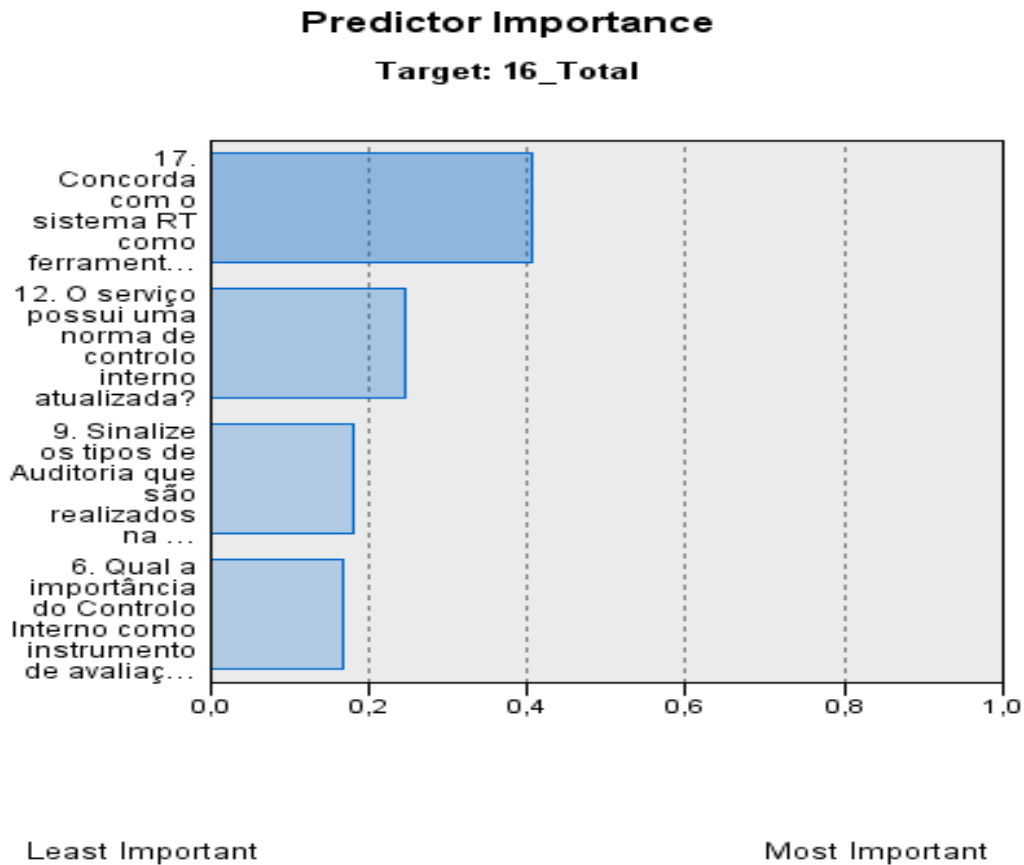
### ALVO – Questão 10



Nodes	Importance
13. A existência de uma norma de controlo interno decorre:	1

## 1. Modelo: ÁRVORES DE DECISÃO (algoritmo C5)

### ALVO – Questão 16



Nodes	Importance
6. Qual a importância do Controlo Interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?	0,1677
9. Sinalize os tipos de Auditoria que são realizados na Instituição:	0,1805
12. O serviço possui uma norma de controlo interno atualizada?	0,2448
17. Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?	0,407

## 2. Modelo: Redes Neurais

### ALVO – Questão 10

Nodes	Importance
17. Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?	0,0521
6. Qual a importância do Controlo Interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos?	0,0664
4. O Sistema de Gestão possui uma Norma de Controlo Interno que contempla a atividade de apoio a candidaturas e financiamento competitivo da UC?	0,0673
5. As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas?	0,0682
3. O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno?	0,0717
7. O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?	0,075
18. Como parte interessante na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado. Se sim, indique qual:	0,0757
1. A UC possui um Manual de Sistema de Gestão?	0,0867
14. A implementação de uma Norma de Controlo Interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos)?	0,0895
13. A existência de uma norma de controlo interno decorre:	0,1062

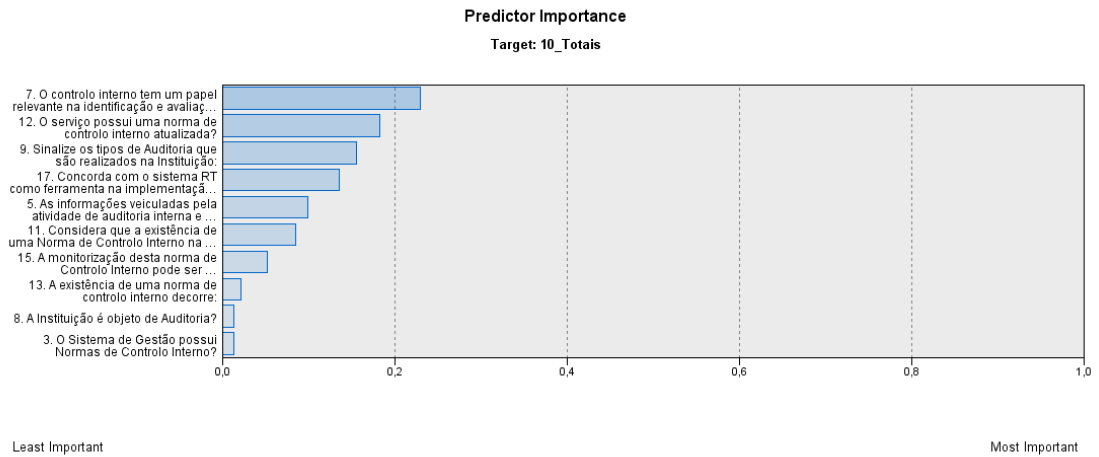
## 2. Modelo: Redes Neurais

### ALVO – Questão 16

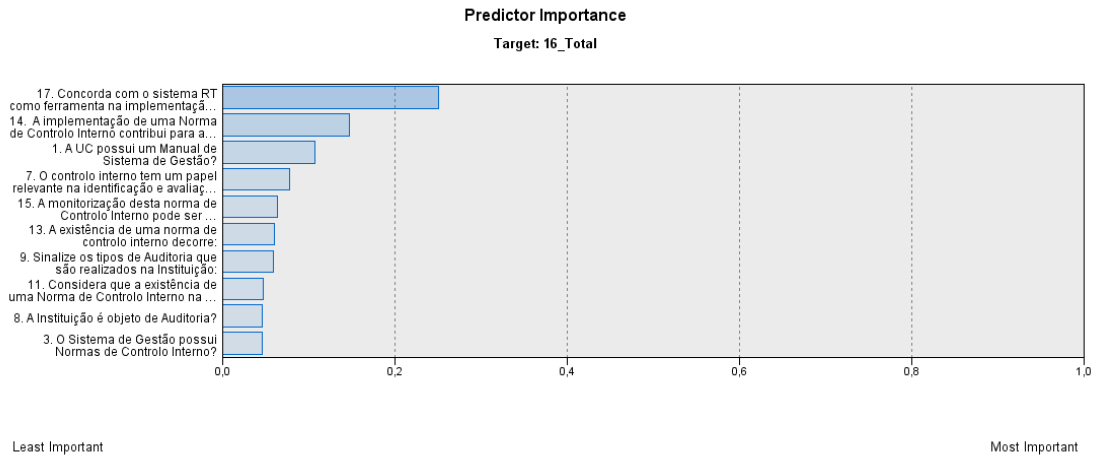
Nodes	Importance
11. Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço?	0,0548
17. Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas?	0,064
15. A monitorização desta norma de Controlo Interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão?	0,0665
9. Sinalize os tipos de Auditoria que são realizados na Instituição:	0,0731
13. A existência de uma norma de controlo interno decorre:	0,0744
4. O Sistema de Gestão possui uma Norma de Controlo Interno que contempla a atividade de apoio a candidaturas e financiamento competitivo da UC?	0,0795
7. O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas?	0,0815
1. A UC possui um Manual de Sistema de Gestão?	0,0898
18. Como parte interessante na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado. Se sim, indique qual:	0,0999
12. O serviço possui uma norma de controlo interno atualizada?	0,1006

### 3. Modelo linear generalizado

#### ALVO – Questão 10



#### ALVO – Questão 16



**FORMULÁRIO**

**I. CATEGORIZAÇÃO**

Selecione uma opção:

Investigador UC/ Investigador Externo/Docente UC/Docente Externo/Outro

**II. IDENTIFICAÇÃO**

Nome Completo:

Nº Mecanográfico

Unidade Orgânica

Selecione uma opção

FCTUC- Faculdade de Ciências e Tecnologia

Email

Programa de Financiamento

Concurso de Financiamento

Abstract da Candidatura

\* A submeter

Constituição da Equipa da UC

Orçamento

\*A submeter

**SUBMETER /GERAR**

## *O Contributo da Auditoria e Controlo Interno na Investigação, Desenvolvimento e Inovação*

Agradeço a sua colaboração no preenchimento de um questionário sobre o contributo da Auditoria e Controlo Interno para a boa gestão de I&D&I - Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Ele faz parte de um trabalho de investigação em curso, no âmbito do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, sobre o papel da auditoria e controlo interno na área de gestão de candidaturas. As respostas ao questionário são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso, servindo de base para a elaboração da respetiva dissertação, e serão processados exclusivamente pela autora.

Agradeço que responda e envie este questionário com brevidade.

Com os melhores cumprimentos e obrigada pela sua colaboração.

Ana Margarida Seiça

911056925

[AnaMagi\\_MS@hotmail.com](mailto:AnaMagi_MS@hotmail.com)

\* Required

### **1. A UC possui um Manual de Sistema de Gestão? \***

- Sim
- Não

### **2. Sabe qual o significado das Normas ISO? \***

- Sim
- Não

### **3. O Sistema de Gestão possui Normas de Controlo Interno? \***

- Sim
- Não

### **4. O Sistema de Gestão possui uma Norma de Controlo Interno que contempla a**

**atividade de apoio a candidaturas e financiamento competitivo da UC? \***

- Sim
- Não
- Não sei

**5. As informações veiculadas pela atividade de auditoria interna e controlo interno têm influência para a boa gestão do processo de acompanhamento de candidaturas? \***

- Sim
- Não
- Não sei

**6. Qual a importância do Controlo Interno como instrumento de avaliação para o cumprimento de normas e procedimentos? \***

- Insuficiente
- Razoável
- Médio
- Muito Bom

**7. O controlo interno tem um papel relevante na identificação e avaliação dos riscos relevantes na área de gestão de candidaturas? \***

- Sim
- Não
- Não aplicável

**8. A Instituição é objeto de Auditoria? \***

- Sim
- Não

**9. Sinalize os tipos de Auditoria que são realizados na Instituição: \***

- Interna
- Qualidade
- Financeira
- Ambas

**10. Quais são para si as principais vantagens para a instituição da existência de uma Norma de Controlo Interno focada na gestão de candidaturas? \***

- Verificar o cumprimento de Normas e Regulamentos
- Garantir aos órgãos de decisão que as políticas, procedimentos e controlos estabelecidos são adequados e aplicados
- Avaliar a performance do serviço (dar a conhecer aos órgãos superiores que os

objetivos estão a ser cumpridos)

- Credibilizar a informação administrativa
- Sistematizar a informação administrativa
- Assegurar a eficácia nos controlos internos implementados
- Prevenir erros, atraso nas respostas, desvio e incumprimento de informação
- Melhorar a eficácia dos processos e das operações

**11. Considera que a existência de uma Norma de Controlo Interno na área de gestão de candidaturas acrescenta valor ao serviço? \***

- Sim
- Não
- Não aplicável

**12. O serviço possui uma norma de controlo interno atualizada? \***

- Sim
- Não
- Não sei

**13. A existência de uma norma de controlo interno decorre: \***

- De obrigação legal
- Facultativa
- Não sei

**14. A implementação de uma Norma de Controlo Interno contribui para a eficiência e eficácia do serviço (da gestão em geral, operações e processos)? \***

- Sim
- Não
- Não aplicável

**15. A monitorização desta norma de Controlo Interno pode ser desenvolvida através do sistema via RT. Conhece esta ferramenta de gestão? \***

- Sim
- Não

**16. Classifique de acordo com o seu grau de concordância as características que mais se coadunam com este sistema (RT) otimizando esta atividade de gestão de candidaturas: \***

Discordo  
totalmente

Discordo

Concordo

Concordo  
totalmente

---

Diminuirá os

tempos de resposta aos investigadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação segmentada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoramento do procedimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padronização comum comparativamente aos outros serviços da UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de responsabilidade nas respostas por ambos os serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorização do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil acesso e acompanhamento do investigador e dos serviços técnicos de apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoramento na gestão dos indicadores de resposta do número de candidaturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimização de custos na implementação do sistema face a outros sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Concorda com o sistema RT como ferramenta na implementação da Norma de Auditoria e Controlo Interno na atividade de gestão de candidaturas? \***

**18. Como parte interessante na gestão de candidaturas verifica a existência de algum pressuposto que não tenha sido evidenciado. Se sim, indique qual: \***

Submit

*Never submit passwords through Google Forms.*

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)