



# **Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados**

**Marina Moreira de Azevedo**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Auditoria**

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



# **Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados**

**Marina Moreira de Azevedo**

**Trabalho de Projeto**  
**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para**  
**a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora**  
**Doutora Alcina Augusta Sena Portugal Dias**

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

O presente trabalho, denominado Trabalho de Projeto, representa a segunda etapa de um processo de formação académica, com vista à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Trata os temas abordados ao longo do Trabalho de Projeto efetuado na Associação Florestal de Entre Douro e Vouga, empresa na área da exploração florestal, em Arouca, e pretende enquadrar, quer os conhecimentos teóricos, quer os conhecimentos práticos adquiridos ao longo do Mestrado em Auditoria.

Teve o propósito de desenvolver e implementar um Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados, que pudesse funcionar como um guião orientador para o trabalho efetuado neste âmbito.

Na revisão da literatura abordam-se as seguintes temáticas: tipos de auditoria, planeamento de auditoria e controlo interno, processos e procedimentos e gestão de projetos.

De seguida, faz-se a apresentação da metodologia utilizada, que se trata de um estudo de caso com o desenvolvimento de um Manual de Procedimentos numa organização específica.

Após esta segunda etapa, faz-se uma breve apresentação da empresa onde foi efetuado o trabalho de projeto, a AFEDV.

Por fim, discutem-se os principais resultados obtidos, designadamente, as vantagens e as dificuldades sentidas no desenvolvimento do Manual de Procedimentos.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Auditoria Operacional, Controlo, Gestão de Projetos, Planeamento, Procedimentos, Processos, Procedimentos, Manual de Procedimentos

**Abstract:**

This study, Project Work, represents the second step in a process of academic training, in order to obtain the degree of Master of Auditing at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

The issues addressed throughout the Project Work were achieved in Associação Florestal de Entre Douro e Vouga, a company in the field of forestry, placed in Arouca. This project seeks to embrace either the theoretical knowledge or practical knowledge acquired during the Master in Auditing.

Literature review addressed the following topics: types of audit, processes and procedures, planning of audit and internal control, and project management.

The methodology used, is a case study in a specific organization with the development and implementation of a manual of procedures.

Finally, we discuss the main results obtained, in particular, the advantages and difficulties felt in the development of the Procedures Manual.

**Key words:** Internal Audit, Operational Audit, Control, Project Management, Planning, Procedures, Processes, Procedures, Procedures Manual.

## **Agradecimentos**

Seria extensa a lista de agradecimentos se referisse todos os que contribuíram para a realização do presente estudo. Considero-me, de facto, uma privilegiada por estar rodeada de tantas pessoas que me têm apoiado em todas as etapas da minha vida.

Quero começar por agradecer à minha Professora e Orientadora, Doutora Alcina Portugal Dias, expressando a minha especial gratidão pelo seu apoio, motivação, simpatia e, acima de tudo, pela sua total disponibilidade ao longo da realização deste estudo.

A toda a minha família, pilar da minha vida, onde o meu coração encontra o conforto e a paz, pelo apoio incondicional, palavras de incentivo nos momentos mais difíceis desta jornada e por compreenderem tão bem todas as ausências ao longo destes dois anos.

À professora Olga Soares, Coordenadora do Departamento de Línguas da Escola Secundária de Arouca, pela amabilidade que teve para comigo.

Aos meus amigos, em especial aos colegas de Mestrado, pela amizade, pelo espírito de entreajuda que se formou e pela alegria com que me brindavam todas as noites.

À D. Emília Calçada, colega de trabalho, que já considero parte da família, pelos seus conselhos, ajuda e motivação.

À minha entidade patronal, pela aceitação da minha proposta para se realizar o presente Trabalho de Projeto.

Agradeço, também, a todas as outras pessoas, que apesar de não referidas, direta ou indiretamente me ajudaram na realização desta etapa.

A todos, um bem haja.

## **Lista de Abreviaturas**

AFEDV - Associação Florestal de Entre Douro e Vouga

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

AQAI - Área para a Qualidade e Auditoria Interna

CI - Controlo Interno

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

DF - Demonstrações Financeiras

DRA - Directriz de Revisão/Auditoria

EUA - Estados Unidos da América

IASB - *International Accounting Standards Board*

IASC - *International Accounting Standards Committee*

ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, IP.

IFAC - *International Federation of Accountants*

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP.

IFDR - Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP

IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP.

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, IP

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

ISA - *International Standard on Auditing*

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMO - *Project Management Office*

POPH - Programa Operacional Potencial Humano










PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural

SCI - Sistema de Controlo Interno

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## Simbologia

**Quadro 1** - Simbologia dos Fluxogramas

Símbolo	Descrição
	Início ou Fim
	Processo
	Processo predefinido
	Decisão
	Documento
	Vários documentos
	Disco magnético
	Arquivo temporário
	Sequência

Fonte: Elaboração própria

## Índice geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>v</b>
<b>Simbologia</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de quadros</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura</b> .....	<b>4</b>
1.1. Tipos de Auditoria .....	5
1.1.1. Auditoria Financeira.....	5
1.1.2. Auditoria Interna .....	6
1.1.3. Auditoria Operacional ou de Resultados .....	8
1.2. Planeamento de Auditoria e Controlo Interno .....	11
1.2.1. Planeamento e Controlo .....	12
1.2.2. Planeamento de Auditoria .....	14
1.2.3. Controlo Interno .....	19
1.3. Processos e procedimentos .....	24
1.4. Gestão de Projetos .....	27
1.4.1. Definição de Projeto .....	28
1.4.2. Objetivo do projeto .....	29
1.4.3. Agentes influenciadores nos projetos .....	29
1.4.4. Fatores de sucesso e de insucesso dos projetos .....	33
1.4.5. Processos da gestão de projetos .....	34
1.4.6. Implementar Procedimentos Eficazes .....	45
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>48</b>
2.1. Justificação da Opção metodológica .....	49
2.1.1. Introdução.....	49
2.1.2. Metodologia a aplicar ao projeto .....	56
2.1.3. Modelo de análise associado ao projeto .....	61
2.1.4. Etapas da elaboração do Manual de Procedimentos .....	63

<b>Capítulo III – Apresentação da Empresa.....</b>	<b>64</b>
3.1. Breve historial .....	65
3.2. Atividade principal e serviços prestados.....	65
3.3. Recursos humanos .....	67
3.4. Projetos existentes.....	68
3.5. O Projeto.....	69
3.5.1. Resultados do desenvolvimento do Manual de Procedimentos .....	69
<b>Capítulo IV – Conclusão .....</b>	<b>71</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>
Anexo 1 - Tabela de Erros e Anomalias Detetadas em Auditorias de Resultados .....	77
<b>Apêndices .....</b>	<b>78</b>
Apêndice 1 – Respostas ao Questionário 1.....	79
Apêndice 2 – Resposta ao Questionário 2 .....	88
Apêndice 3 – Entrevistas e Respostas .....	89
Apêndice 4 – Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados (AFEDV).....	103

## Índice de quadros

Quadro 1 - Simbologia dos Fluxogramas.....	6
Quadro 2 - Relação entre auditoria de resultados e auditoria financeira.....	11
Quadro 3 - Procedimentos vs processos .....	27
Quadro 4 – Características específicas dos projetos.....	28
Quadro 5 - Influências das estruturas organizacionais nos projetos .....	32
Quadro 6 - Mapeamento das Áreas de Conhecimento, Processos e Grupos de Processos.....	44
Quadro 7 - Balanço entre Questões de Investigação e a Revisão da Literatura.....	46
Quadro 8 - Tipo de Pesquisa - Critério: Natureza.....	50
Quadro 9 - Tipo de Pesquisa - Critério: Objetivo de Estudo .....	50
Quadro 10 - Tipo de Pesquisa - Critério: Métodos Científicos.....	51
Quadro 11 - Tipo de Pesquisa - Critério: Procedimentos Técnicos.....	52
Quadro 12 - Tipo de Pesquisa - Critério: Abordagem.....	53
Quadro 13 - Tipos de Entrevistas.....	54
Quadro 14 - Tipos de Observação em Investigação.....	55
Quadro 15 - Resposta ao Questionário 1 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV)...	57
Quadro 16 - Resposta ao Questionário 2 – Caracterização das Explorações Agrícolas - Projeto: "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja".....	57
Quadro 17 – Quadro síntese dos assuntos mais relevantes para o projeto sujeitos a entrevistas.....	59
Quadro 18 - Áreas de negócio da AFEDV .....	66
Quadro 19 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV).....	68

## Índice de figuras

Figura 1 - Planeamento de Auditoria .....	17
Figura 2 - Resumo das fases e atividades na execução de uma auditoria .....	18
Figura 3 - Componentes do Controlo Interno.....	21
Figura 4 - Relação entre objetivos, componentes e estratégia da entidade.....	24
Figura 5 - Representação esquematizada de um processo .....	26
Figura 6 – Características dos objetivos dos projetos .....	29
Figura 7 – Intervenientes no projeto.....	31
Figura 8 - Grupos de Processos da Gestão de Projetos .....	35
Figura 9 - Interações entre os Processos da Gestão de Projetos .....	35
Figura 10 - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> ligam processos entre si .....	36
Figura 11 - Fluxograma Geral dos Processos de Iniciação .....	38
Figura 12 - Fluxograma Geral dos Processos de Planeamento .....	40
Figura 13 - Fluxograma Geral dos Processos de Execução .....	41
Figura 14 - Fluxograma Geral dos Processos de Monitorização e Controlo .....	42
Figura 15 – Atividades do Encerramento de Projetos.....	43
Figura 16 – Modelo de Análise associado ao Projeto.....	61
Figura 17 - Modelo de análise - Interligação dos Parâmetros .....	62
Figura 18 – Organograma da AFEDV .....	67

# Introdução

O presente trabalho trata os temas abordados ao longo do Trabalho de Projeto efetuado na AFEDV, empresa na área da exploração florestal, em Arouca, e pretende enquadrar, quer os conhecimentos teóricos, quer os conhecimentos práticos adquiridos ao longo do Mestrado em Auditoria.

Quando se fala em projetos financiados, fala-se de projetos que são apoiados através de fundos nacionais, bem como através de fundos comunitários. Com o objetivo de avaliar a regularidade e boa gestão destes fundos, as entidades beneficiárias de projetos financiados poderão ser objeto de vários tipos de verificação e auditoria por parte dos organismos nacionais e comunitários.

A AFEDV é, portanto, uma entidade frequentemente alvo de auditorias aos seus projetos financiados, pelo que a sua execução em conformidade com as normas previamente estabelecidas é essencial.

Neste sentido, percebida a importância dos projetos financiados para a organização, o Trabalho de Projeto consistiu na elaboração de um Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados cujo principal objetivo será o de tentar evitar o subaproveitamento das verbas disponíveis nos mais diversos projetos financiados existentes e futuros.

Para encontrar respostas a esta problemática formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa inicial:

- Estão a ser tomadas todas as medidas necessárias para assegurar que os projetos financiados estão a ser eficazmente aproveitados?
- Os procedimentos internos instalados são os necessários para assegurar que as verbas disponíveis estão a ser utilizadas eficientemente?
- A que tipos de auditoria estará a organização sujeita pela existência de projetos financiados?
- Qual o papel do auditor e da auditoria na gestão dos projetos?
- A gestão de projetos numa organização é importante?
- Como efetuar um planeamento de todos os processos e procedimentos dessa gestão?
- Como efetuar um controlo da gestão de projetos?

Estas questões serviram como fio condutor do processo de investigação e poderão ser respondidas com a aplicação do Manual de Procedimentos para Projetos Financiados por mim desenvolvido.

Este trabalho desenvolve-se ao longo de quatro capítulos, para além desta introdução e das referências bibliográficas.

No capítulo I, Revisão da Literatura, é feita a revisão da literatura sobre o tema em questão, abordando-se os seguintes temas: tipos de auditoria, planeamento de auditoria e controlo interno, processos e procedimentos, e gestão de projetos.

No capítulo II, Metodologia, apresenta-se a justificação da opção metodológica, adequada à formulação do problema.

No capítulo III, Apresentação da empresa, faz-se a caracterização da organização.

Por fim, no capítulo IV, Conclusão, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho.

# **Capítulo I – Revisão da Literatura**

## **1.1. Tipos de Auditoria**

Os projetos financiados são regularmente auditados. As auditorias são um ponto crucial na avaliação de todo o projeto. Assim sendo, considero essencial que a revisão da literatura se inicie pelo estudo dos tipos de auditoria a que a organização pode estar sujeita.

Segundo Gheorghe (2012: 202), numa economia globalizada é necessária a existência de regras claras e universais que permitam refletir corretamente as informações financeiras e contabilísticas das organizações.

Neste sentido, surge a auditoria e o trabalho do auditor. De acordo com Gheorghe (2012: 206), a auditoria representa o processo realizado por pessoas legalmente autorizadas, através do qual as informações relacionadas com uma determinada empresa são analisadas e avaliadas, de forma profissional, utilizando técnicas e procedimentos específicos, a fim da obtenção de provas que serão usadas para formular uma opinião responsável e independente, utilizando critérios bem estabelecidos.

### **1.1.1. Auditoria Financeira**

Segundo Costa (2010: 37), a informação financeira deve ser credível para que os seus destinatários possam delas retirar conclusões idóneas. Os utilizadores das demonstrações financeiras esperam que estas, como parte que são da informação financeira, sejam preparadas com o fim de proporcionar informação que seja útil na tomada de decisões económicas.

Costa (2010: 38-39) afirma que, de acordo com o então IASC (atual IASB), os referidos utilizadores incluem:

- a) Investidores;
- b) Trabalhadores;
- c) Financiadores;
- d) Fornecedores e outros credores comerciais;
- e) Clientes;
- f) Governos e seus departamentos;
- g) Público.

O mesmo autor refere ainda que, na realidade, os detentores do capital (sócios ou acionistas) não têm, geralmente, nem a perícia nem a competência necessárias para concluírem se os gestores cumpriram ou não com as suas responsabilidades. É, então, que surge a auditoria financeira como forma de ultrapassar essa realidade, dando credibilidade às demonstrações financeiras.

Avança também para o conceito de auditoria. Segundo Costa (2010: 49), a palavra “auditoria” é derivada de “auditor” que advém do latim “auditor”, isto é, aquele que ouve (ouvinte). Na opinião de Guimarães (1998: 3), uma das particularidades essenciais do auditor é a de “saber ouvir”. O mesmo autor, sobre este assunto, afirma o seguinte:

*"Um dos procedimentos gerais de auditoria em que tal se concretiza é o das “perguntas” que, por vezes, assumem a forma de “entrevista”. O auditor deve questionar permanentemente os trabalhadores e o órgão de gestão da empresa auditada e deve registar os resultados em adequados papéis de trabalho (v.g., questionários de controlo interno) a fim de constituir prova ou evidência do seu trabalho."*

Para Costa (2010: 49), a auditoria financeira “tem como **objeto** as asserções subjacentes às demonstrações financeiras e como **objetivo** a expressão de uma opinião sobre estas por parte de um profissional competente e independente.”

Em 2009, a IFAC, através do parágrafo 3 da ISA 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, refere que: “A finalidade de uma auditoria é aumentar o grau de confiança dos utentes destinatários das demonstrações financeiras.”

A mesma ISA (§ 11) estabelece, ainda, que, ao realizar uma auditoria de demonstrações financeiras, os objetivos globais do auditor são:

- a) Obter uma segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorções materiais, seja devido a fraude ou a erro, permitindo-lhe portanto expressar uma opinião sobre se as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com uma estrutura conceptual de relato financeiro aplicável; e
- b) Relatar sobre as demonstrações financeiras e comunicar conforme exigido pelas ISAS, de acordo com as suas constatações.

### **1.1.2. Auditoria Interna**

O conceito de auditoria interna tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Segundo Costa (2010: 92), inicialmente, a auditoria interna tinha como funções, principalmente:

- Salvaguarda dos ativos das organizações;
- Verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão;
- Constatação acerca da credibilidade da informação financeira.

Em julho de 1999, o IIA aprovou a seguinte nova definição de auditoria interna, que consta no Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (IPAI, 2009: 6):

*“Por definição, a auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”.*

Para Moraes (2004: 1), a auditoria interna é um recurso cuja função básica é dar apoio à gestão e a toda a organização, com crescente responsabilidade social, através de uma condução sistemática e disciplinada no sentido da avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *governance*.

Segundo o IPAD (2009: 8), a auditoria interna visa, entre outros aspetos:

- Analisar e avaliar a segurança, adequação e aplicação de todos os sistemas de controlo, não só existentes mas também que venham a ser propostos no quadro da organização;
- Verificar o nível de concordância das operações e programas com as políticas estabelecidas, planos e legislação relevante;
- Determinar a eficácia com que os ativos estão salvaguardados de perdas;
- Verificar a exatidão e segurança da informação estratégica para a gestão;
- Verificar a integridade e fiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, assim como a sua efetiva utilização;
- Analisar as operações do ponto de vista da economia, eficácia e eficiência.

A mesma fonte explica, ainda, que a atividade de auditoria interna deve pautar a sua atuação pelas seguintes linhas orientadoras:

- Ser dinâmica;
- Ser prospetiva;
- Ser participativa;
- Ser pedagógica;
- Ser evolutiva.

Neste contexto, Teixeira (2006: 29) afirma que, segundo o estudo de Salinas (2001), a atuação do auditor interno, no futuro, passará por:

- Possuir conhecimento na área de segurança dos dados;
- Avaliar a conformidade quanto às regulamentações legais;
- Expandir as atividades de consultoria;

- Contribuir para a consolidação dos processos de mudança e melhoria do processo.

Segundo o IPAD (2009: 9-10), o auditor interno deve observar alguns princípios, na perspetiva de que são igualmente importantes para a empresa e têm o objetivo de criar valor. Assim sendo, os dez princípios do auditor interno são:

- Conhecer os objetivos da ação e da atividade a auditar;
- Conhecer a estrutura de controlo interno;
- Conhecer os padrões;
- Conhecer os factos;
- Conhecer as causas;
- Conhecer os efeitos;
- Conhecer as pessoas;
- Conhecer os meios de comunicação dos resultados;
- Conhecer os processos e os riscos críticos;
- Acompanhamento.

### **1.1.3. Auditoria Operacional ou de Resultados**

Devido à evolução do desenvolvimento da atividade empresarial, as funções realizadas pela auditoria interna expandiram-se largamente. Segundo Costa (2010: 95), passaram a abranger aspetos relacionados com as diversas áreas operacionais, nomeadamente:

- Compras e transportes;
- Receção;
- Ativos fixos tangíveis;
- Marketing;
- Pessoal;
- Controlo financeiro básico;
- Gestão financeira;
- Informática;
- Operações internacionais;
- Controlos operacionais;
- Gestão;

- Estratégia.

Destas novas funções resultou a designação de auditoria das operações empresariais, ou simplesmente, auditoria operacional. Dito isto, o autor acima referido é da opinião de que a auditoria operacional diz respeito, portanto, a um aprofundamento do âmbito da auditoria interna.

Segundo Gheorghe (2012: 204), a auditoria de operacional<sup>1</sup> apareceu nas décadas 60 e 70 (século XX), nos países desenvolvidos, quando os membros do parlamento começaram a pesquisar dados fiáveis que pudessem ajudar a estabelecer se os seus governos estavam a cumprir os seus programas.

De acordo com o Tribunal de Contas (1999: 93), a auditoria operacional:

*"tem como objetivo básico a avaliação da gestão de uma determinada entidade, consistindo aquela avaliação na apreciação dos resultados face aos objetivos fixados, da segurança e da gestão dos meios utilizados nas decisões tomadas e nas ações empreendidas, bem como da conformidade legal destas últimas."*

Segundo Costa (2010: 95-96), o campo de investigação é o conjunto do controlo interno. Portanto, a auditoria operacional preocupa-se principalmente com a eficácia das operações e o cumprimento das políticas e, se for o caso, com a adequação das mesmas. Ou seja, integra:

- A auditoria dos sistemas de informação e de organização e dos métodos de direção (auditoria dos controlos operacionais);
- A auditoria das condições de exploração e dos resultados (auditoria de gestão);
- A auditoria da empresa para julgar a adequação da escolha e da oportunidade das decisões (auditoria estratégica).

Na opinião do IFDR (2010: 13), a auditoria operacional certifica o cumprimento, nomeadamente, das seguintes condições:

- A operação satisfaz os critérios de seleção definidos para o projeto, foi realizada em conformidade com a decisão de aprovação e observa todas as condições aplicáveis relativamente à sua funcionalidade e utilização ou aos objetivos a concretizar;
- As despesas declaradas correspondem aos registos contabilísticos e aos documentos comprovativos conservados pelo beneficiário;
- As despesas declaradas pelo beneficiário estão em conformidade com as regras comunitárias e nacionais;
- A contribuição pública foi paga ao beneficiário.

Araújo (2004: 48) refere que são inúmeras as vantagens obtidas com a realização de uma auditoria operacional. Entre elas, destacam-se as seguintes:

- Aumento de receitas;

---

<sup>1</sup> Designada pelo autor como Auditoria de Desempenho.

- Melhoria do desempenho;
- Diminuição de desperdícios e de práticas ineficientes, antieconómicas, ineficazes e abusivas;
- Redução dos custos;
- Melhoria dos controlos.

Segundo o Glossário da Inspeção-Geral de Finanças, a auditoria operacional também pode ter as seguintes denominações: auditoria de resultados, auditoria de gestão e auditoria de desempenho. Isto deve-se principalmente ao facto da auditoria operacional representar o exame dos três “E”: Economia, Eficácia e Eficiência.

De acordo com a mesma fonte todas estas denominações advêm da auditoria de desempenho:

Auditoria de Desempenho:

*Controlo de uma determinada entidade, programa, serviço, sistema ou área funcional, que incide na sua gestão, nomeadamente na utilização dos respetivos recursos que lhe foram confiados, segundo princípios, entre outros, de economia, eficiência e eficácia. Embora conceptualmente próxima da avaliação, com a qual partilha o objetivo de melhoria dos serviços ou programas, está mais fortemente preocupada com questões da boa gestão, enquanto a avaliação vai mais longe e se preocupa sobretudo com os resultados obtidos e os impactos gerados, bem como com questões como a relevância, pertinência ou sustentabilidade das intervenções públicas.*

Auditoria de Resultados:

*"Auditoria de desempenho centrada essencialmente no controlo dos resultados obtidos por uma entidade, programa, serviço, sistema ou área funcional, dando-se especial enfoque às análises de eficácia e de custo-eficácia. Vd. **Auditoria de desempenho.**"*

O Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 8) desenvolveu um Manual da Auditoria de Resultados que define a Auditoria de Resultados como: *"uma auditoria da boa gestão financeira, especialmente da economia, da eficiência e da eficácia com que a Comissão e/ou outras entidades auditadas utilizaram os fundos comunitários no desempenho das suas responsabilidades."*

O Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 9) define, ainda, os princípios acima referidos:

Eficiência:

*"o princípio da Eficiência visa a melhor relação entre os meios utilizados e os resultados<sup>2</sup> obtidos."*

Eficácia:

*"o princípio da Eficácia visa o alcance dos objetivos específicos fixados, bem como dos resultados esperados."*

---

<sup>2</sup> Segundo o Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 9) o termo "resultados" utilizado neste contexto deve ser interpretado em sentido lato, abrangendo as realizações, os resultados e os impactos (ver o Glossário, páginas 4-6, da referida fonte).

## Economia:

“o princípio da Economia determina que os meios utilizados pela organização com vista ao exercício das suas atividades devem ser disponibilizados em tempo útil, nas quantidades e qualidades adequadas e ao melhor preço.”

Para o Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 11), a auditoria de resultados difere em vários aspetos da auditoria financeira, resumindo as principais diferenças de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 2 - Relação entre auditoria de resultados e auditoria financeira**

<b>Aspetos</b>	<b>Auditoria de Resultados</b>	<b>Auditoria Financeira</b>
<b>Objetivo</b>	Verificar se os fundos comunitários foram utilizados com economia, eficiência e eficácia.	Verificar se as operações financeiras foram executadas com legalidade e se as contas são fiáveis.
<b>Incidência</b>	Política, programa, organismo, atividades e sistemas de gestão.	Operações financeiras, contabilidade e principais procedimentos de controlo.
<b>Formação Académica</b>	Economia, ciências políticas, sociologia, etc.	Contabilidade e direito.
<b>Métodos</b>	Variam conforme as auditorias.	Formato normalizado.
<b>Critérios de Auditoria</b>	Mais propensos ao juízo formulado pelos auditores. Critérios próprios de cada auditoria.	Menos propensos ao juízo formulado pelos auditores. Critérios normalizados estabelecidos pela legislação e regulamentação para todas as auditorias.
<b>Relatórios</b>	Relatórios especiais publicados de maneira pontual. Estrutura e conteúdo variam conforme os objetivos.	Relatório anual. Mais ou menos normalizado.

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 11)

## **1.2. Planeamento de Auditoria e Controlo Interno**

Como já foi referido, os projetos financiados são regularmente auditados. Caso as auditorias realizadas indiquem não conformidades para com os regulamentos dos diversos projetos, poderão existir cortes nas verbas e, nas situações mais graves, até mesmo a obrigação da devolução de parte ou da totalidade das verbas. Em qualquer dos casos, independentemente da gravidade das não conformidades apontadas, caso existam cortes, a organização não cumpre com o principal objetivo: evitar o subaproveitamento das verbas disponíveis.

Com a revisão da literatura sobre os tipos de auditoria ficou claro que os projetos financiados estão sujeitos a auditorias operacionais.

Portanto, tendo em conta a complexidade dos projetos financiados e o facto de estes estarem sujeitos a auditorias operacionais, considero fundamental que se dê atenção ao planeamento de auditoria e ao controlo interno. Todavia, antes de avançar para o estudo destes temas, abordam-se, em primeiro lugar, os conceitos de planeamento e controlo. Em minha opinião, estes conceitos são fundamentais para se conseguir analisar, numa segunda fase, o planeamento de auditoria e controlo interno.

Só assim se irá conseguir perceber onde se insere o Manual de Procedimentos a elaborar quando se fala na possibilidade da existência de auditorias aos projetos financiados e na prossecução do principal objetivo: evitar o subaproveitamento das verbas disponíveis.

## **1.2.1. Planeamento e Controlo**

### **1.2.1.1. Planeamento**

Segundo Navaza (2008: 18), o planeamento é um termo que implica antecipar o futuro. O mesmo autor refere que Mallo & Merlo (1998) definem o planeamento da seguinte forma: *“o processo pelo qual os órgãos diretivos da empresa desenham continuamente o futuro desejável e escolhem as formas necessárias para o tornar viável”*.

Tendo em conta esta definição, Navaza (2008: 19) afirma que se pode dizer que planear será especificarmos como queremos que a empresa seja num determinado período futuro e, de seguida, estabelecermos as ações para conseguir o escolhido.

A elaboração deste manual de procedimentos tem em conta esse objetivo: *“desenhar um futuro desejável e inventar o caminho para o conseguir”* (Russel Achoff; citado por Navaza, 2008: 33).

### **1.2.1.2. Controlo**

Navaza (2008: 20) refere que Fayol (1916) inclui o controlo entre as funções diretivas, referindo que *“numa empresa, o controlo consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos”*.

Admite, também, que o controlo, analisado ponto de vista da sua execução, seria *“o processo de avaliação de determinadas magnitudes e comparação com os valores preestabelecidos, de forma a adotar as medidas oportunas que ajudem a corrigir os desvios”*.

Como tal, e tendo em conta a definição destes dois conceitos, o mesmo autor afirma que o planeamento e o controlo constituem, portanto, dois dos processos consecutivos e integrados, cada um dos quais apenas tem sentido em relação com o outro.

#### ➤ **O Sistema de Controlo**

As características mais importantes do sistema de controlo são as seguintes (Navaza, 2008: 25):

- Adequado à empresa e ao momento atual em que se encontra;
- Global, isto é, que englobe toda a empresa.

#### ➤ **Procedimentos de controlo**

Segundo Navaza (2008: 132), a função de controlo inclui a identificação e colocação em prática de ações corretivas para que os resultados reais se adequem aos previstos. Assim sendo, afirma que o grande mérito exercido pelo controlo é a determinação "*do que é preciso fazer*", ou seja, "*puxar pela mente*" para que a solução seja a mais apropriada.

Admite, ainda, ser necessário determinar os desvios. Ou seja, é necessário comparar os valores reais com os previstos e quantificar a diferença. Esta operação denomina-se de Procedimento de Controlo.

#### ➤ **Instrumentos de controlo**

Segundo Navaza (2008: 139), para realizar o procedimento de controlo, isto é, comparar os resultados obtidos na realidade com os previstos ou planeados para o mesmo período de tempo, e ver a sua adaptação futura com vista ao cumprimento do objetivo, estão disponíveis uma série de instrumentos que podem ser definidos como meios ou ajudas para realizar o controlo. Entre outros, podem-se referir:

- Manuais de procedimento;
- Intervenção;
- Auditoria externa;
- Auditoria interna.

O mesmo autor refere que todos estes instrumentos podem ser classificados com base em algum critério, que pode ser:

- A orientação que procuram; ou
- O momento do tempo em que se aplicam relativamente à realidade que comparam.

Em função deste último critério, Navaza (2008: 139) estabelece três tipos de instrumentos de controlo:

- **Instrumentos *a priori***

São aqueles que se implementam antes de começar o período de controlo em questão. Destinam-se a estabelecer o grau de decisão dos envolvidos. Entre outros, pode-se referir:

- ✓ Manuais de procedimentos;
- ✓ Níveis de autorização;
- ✓ Manuais organizativos.

- **Instrumentos *a posteriori***

São aqueles que se executam depois de terminada a ação. Determinam o maior ou menor grau em que os resultados alcançados se adequam ao objetivo estabelecido. Estes instrumentos estão orientados para a melhoria, uma vez que, com a sua execução, apenas se conseguem propostas de futuro. Entre outros, pode-se referir:

- ✓ Inspeção;
- ✓ Auditoria.

- **Instrumentos de execução ou de presente**

São aqueles que facilitam a adequação ou correção do executado ao previsto. O seu âmbito de aplicação é muito próximo do momento em que decorre a ação. Entre outros, pode-se referir:

- ✓ Quadro de comando;
- ✓ Controlo orçamental.

### 1.2.2. Planeamento de Auditoria

De acordo com o parágrafo 2 da ISA 300 (Clarificada) - Planear uma Auditoria de Demonstrações Financeiras: *“Planear uma auditoria envolve estabelecer uma estratégia global para a auditoria e desenvolver um plano de auditoria.”*

A DRA 300 – Planeamento, refere que a norma de trabalho de campo constante do parágrafo 19 das Normas Técnicas de Revisão/Auditoria dispõe o seguinte:

*“15. O revisor/auditor deve planear o trabalho de campo e estabelecer a natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos a adotar, com vista a atingir o nível de segurança que deve proporcionar e tendo em conta a sua determinação do risco da revisão/auditoria e a sua definição dos limites de materialidade.”*

A mesma fonte afirma que, independentemente da dimensão da entidade cujas contas vai examinar, o revisor/auditor deve planejar o seu trabalho para que a revisão/auditoria seja levada a efeito de uma forma eficaz.

De acordo com o parágrafo 4 da DRA 300, por planeamento entende-se o “*desenvolvimento de uma estratégia geral e de uma metodologia detalhada quanto às esperadas natureza, tempestividade e extensão da revisão/auditoria, de modo a que os respetivos trabalhos sejam executados de uma maneira eficiente e tempestiva*”.

Segundo o parágrafo 2 da ISA 300, um planeamento adequado permitirá assegurar que é dada uma atenção apropriada a áreas importantes da auditoria, incluindo as seguintes:

- Ajudar o auditor a dedicar atenção apropriada a áreas importantes da auditoria;
- Ajudar o auditor a identificar e resolver potenciais problemas numa base tempestiva;
- Ajudar o auditor a organizar e gerir devidamente o trabalho de auditoria de forma a que seja executado de uma maneira eficaz e eficiente;
- Assistir na seleção dos membros da equipa de trabalho com níveis apropriados de capacidades e de competência para responder a riscos antecipados, e a devida atribuição de trabalho aos mesmos;
- Facilitar a direção e supervisão dos membros da equipa de trabalho e a revisão do seu trabalho;
- Assistir, quando aplicável, na coordenação de trabalho feito por auditores de componentes e por peritos.

Gomes (2014: 20) é da opinião de que “*o auditor deve planejar a auditoria com uma atitude de ceticismo profissional sobre questões como a integridade da administração, erros e irregularidades e atos ilegais*”.

Contudo, de acordo com o parágrafo 12 da ISA 300 a exaustividade e profundidade do planeamento variam, nomeadamente, consoante a dimensão e complexidade de cada trabalho de auditoria.

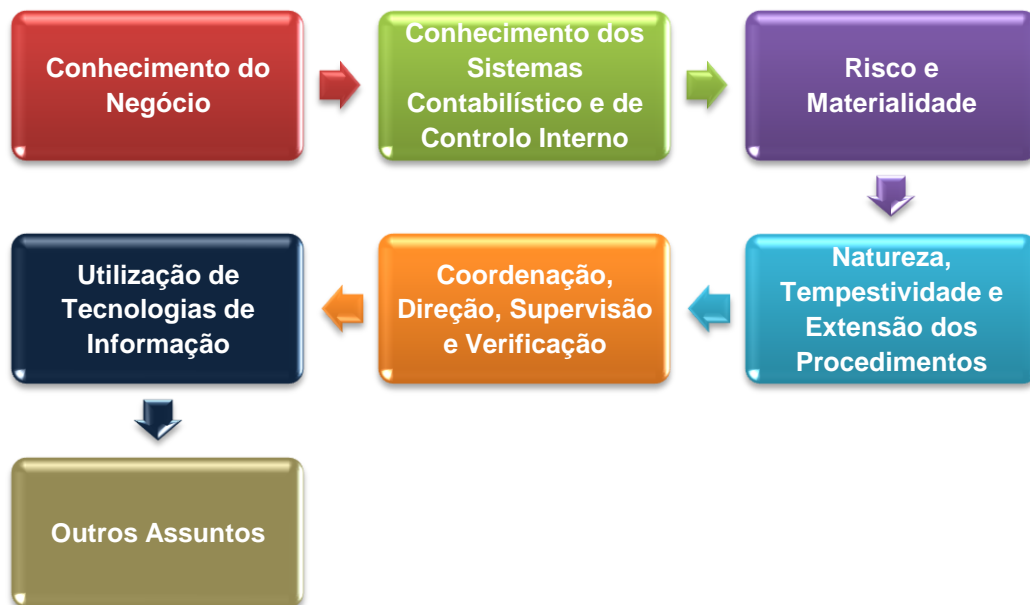
Segundo o parágrafo 10 da DRA 300, ao desenvolver o plano global de revisão/auditoria, o revisor/auditor deve considerar os assuntos seguidamente indicados (Figura 1):

- **Conhecimento do Negócio**
  - Fatores económicos gerais e condições do setor de atividade que afetam o negócio da entidade;
  - Características importantes da entidade, os seus negócios, as suas estratégias, o seu desempenho financeiro e os requisitos dos vários tipos de relato, incluindo as alterações desde a data de conclusão da revisão/auditoria anterior;
  - O nível geral de competência do órgão de gestão.

- **Conhecimento dos Sistemas Contabilístico e de Controlo Interno**
  - o As políticas contabilísticas adotadas pela entidade e as alterações a tais políticas;
  - o O efeito das novas tomadas de posição (normas, diretrizes, recomendações, interpretações, etc.) contabilísticas ou de revisão/auditoria;
  - o O conhecimento acumulado pelo revisor/auditor quanto aos sistemas contabilístico e de controlo interno e a importância relativa que se espera que seja colocada nos testes de controlo e nos procedimentos substantivos.
  
- **Risco e Materialidade**
  - o As estimativas esperadas dos riscos inerente e de controlo e a identificação de áreas de revisão/auditoria significativas;
  - o O estabelecimento de níveis de materialidade para a revisão/auditoria;
  - o Índícios, incluindo a experiência de períodos passados, de distorções materialmente relevantes ou de fraudes;
  - o A identificação de áreas contabilísticas complexas, incluindo as que envolvam estimativas contabilísticas.
  
- **Natureza, Tempestividade e Extensão dos Procedimentos**
  - o Possível alteração da importância relativa de cada uma das áreas de revisão/auditoria específicas;
  - o As épocas em que os trabalhos de revisão/auditoria devem ser efetuados (no final do exercício ou no decorrer deste);
  - o O trabalho do serviço de auditoria interna e o seu efeito esperado nos procedimentos de revisão/auditoria externa.
  
- **Coordenação, Direção, Supervisão e Verificação**
  - o O envolvimento de outros revisores/auditores, incluindo os de outros escritórios do revisor/auditor, na revisão/auditoria de componentes, tais como, empresas filiais (subsidiárias), sucursais e divisões;
  - o O envolvimento e a troca de informações com peritos, terceiros e auditores internos;
  - o O número de locais onde a entidade exerce a atividade (dispersão geográfica);
  - o Requisitos técnicos dos membros das equipas de revisão/auditoria.
  
- **Utilização de Tecnologias de Informação pelo Revisor/Auditor e/ou pela Entidade**
  - o A extensão em que o computador é usado em cada aplicação contabilística significativa;

- o A complexidade das operações efetuadas pela entidade através de computador, incluindo a utilização de serviços externos;
  - o A estrutura organizacional das atividades de processamento por computador;
  - o A disponibilidade dos dados;
  - o A utilização de técnicas de revisão/auditoria assistidas por computador.
- **Outros Assuntos**
    - o Verificação dos papéis de trabalho de revisão/auditoria, das demonstrações financeiras e da certificação/relatório do exercício anterior, e o *dossier* permanente e os arquivos de correspondência;
    - o A possibilidade de o princípio da continuidade poder ser posto em causa;
    - o Condições que exijam atenção especial, tais como a existência de partes em relação de dependência;
    - o Os termos do compromisso e quaisquer responsabilidades oficiais;
    - o A natureza e a tempestividade de relatórios ou outras comunicações com a entidade estabelecidos na carta de compromisso.

**Figura 1 - Planeamento de Auditoria**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação dos sistemas de controlo implantados na organização, acima referidos, o Tribunal de Contas (1999: 115) refere que o auditor necessita de ter um conhecimento

seguro dos sistemas implantados e da sua adequação e funcionamento, devendo reunir toda a informação relevante, designadamente:

- Legislação, regulamentos e normas internas;
- Organogramas legais e reais;
- Identificação de funções e responsabilidades e delegação de competências;
- Manuais de procedimentos;
- Sistemas administrativos, contabilísticos e financeiros implantados;
- Dados relativos às principais operações;
- Informação contabilístico-financeira relevante.

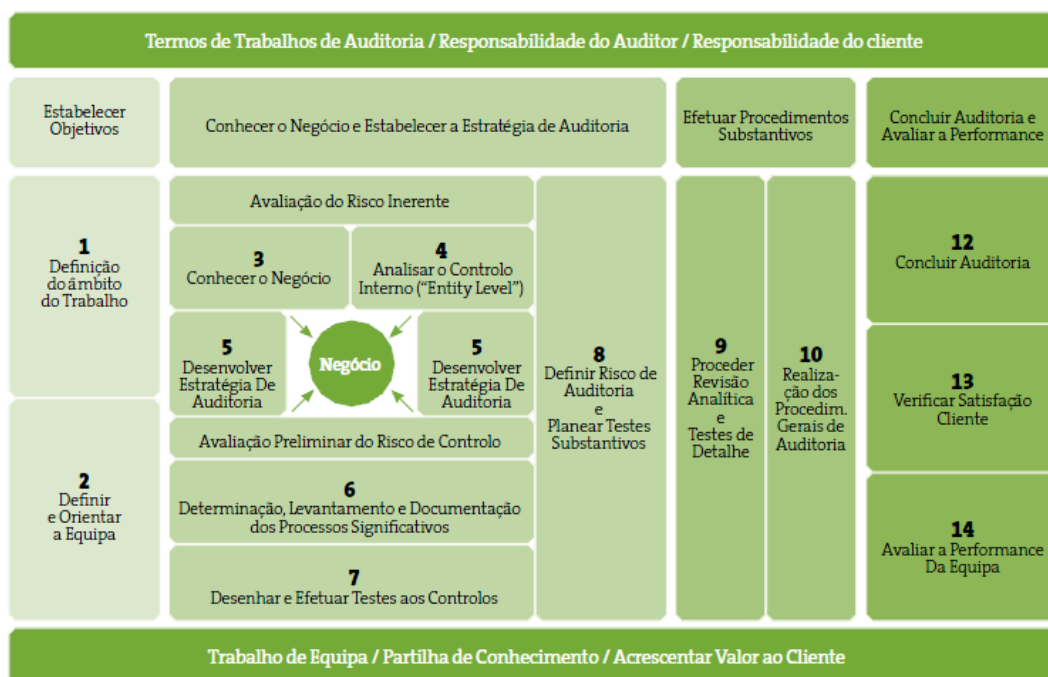
➤ **A importância do controlo interno no planeamento de auditoria**

Como já foi referido, uma fase vital de qualquer trabalho de auditoria é o planeamento da mesma.

Segundo Gomes (2014: 9):

*"... o auditor deve adquirir conhecimento suficiente da entidade e do seu negócio através de uma prévia recolha e apreciação crítica de factos significativos, dos sistemas contabilístico e do CI, e dos fatores internos e externos que condicionam a estrutura organizativa e a atividade exercida pela entidade."*

**Figura 2 - Resumo das fases e atividades na execução de uma auditoria**



Fonte: Gomes (2014: 10)

Gomes (2014: 9) afirma que, se dividirmos o trabalho de auditoria em quatro fases e 14 atividades (Figura 2), facilmente depreendemos que a segunda fase – Conhecer o Negócio e Estabelecer a Estratégia de Auditoria –, atividades três a oito, assume um papel primordial em todo o processo.

Neste contexto, Gomes (2014:10) considera ser imperativo, numa economia cada vez mais informatizada e com a crescente aplicação de novas tecnologias, avaliar a forma como o sistema de controlo interno (SCI) efetivamente funciona e, nos sistemas de informação computadorizados, a forma como afetam a realização da auditoria.

O mesmo autor refere, ainda, que os problemas de CI encontram-se em todas as áreas da entidade, nomeadamente: vendas, faturação, compras e tesouraria, e que o exercício de um adequado controlo sobre cada uma destas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

### **1.2.3. Controlo Interno**

#### **➤ Sistema de controlo interno**

De acordo com Gomes (2014: 11), o SCI tem tendência a ser mais sofisticado nas entidades de maior dimensão. Contudo, nenhuma entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade sem ter instituído um SCI, ainda que menos formal ou sistematizado.

Segundo a mesma fonte, quando o auditor estabelece e define a extensão dos procedimentos de auditoria e o momento da sua aplicação, executa uma série de testes às operações para determinar se existem ou não erros que possam distorcer as DF.

Todavia, Gomes (2014: 11) afirma que esses testes não são suficientes para que o auditor possa concluir que as DF refletem adequadamente os resultados das suas operações. Refere ainda que, segundo Attie (1998), um auditor apenas poderá ter segurança completa de que as DF refletem adequadamente os resultados das suas operações caso tenha um grau de confiança na operacionalidade e eficiência do SCI.

Ao longo do tempo foram sendo dadas várias definições de controlo interno.

O parágrafo 4 da ISA 315 (Clarificada) - Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção por Meio da Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente, define o controlo interno como:

*O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno.*

Esta mesma ISA refere, também, que a forma como o SCI é concebido, implementado e mantido varia consoante a dimensão e complexidade de cada entidade.

Segundo o parágrafo 4 da DRA 410 - Controlo Interno:

*"Sistema de controlo interno" significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo:*

- *A aderência às políticas da gestão;*
- *A salvaguarda de ativos;*
- *A prevenção e deteção de fraude e erros;*
- *O rigor e a plenitude dos registos contabilísticos;*
- *O cumprimento das leis e regulamentos;*
- *A preparação tempestiva de informação financeira credível.*

Tendo em conta estas definições, Gomes (2014: 12) afirma que, de acordo com o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), um SCI adequado, eficiente e eficaz pode ser caracterizado, em sentido lato, em dois grandes tipos de controlos:

- **Controlo Interno Administrativo**

Inclui, embora não se limite, o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações por parte do órgão de gestão (Costa, 2010: 224).

- **Controlo Interno Contabilístico**

Compreende o plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos (Costa, 2010: 224).

Segundo Costa (2010: 224-225), o controlo interno administrativo não influencia, em princípio, as DF ao contrário do que acontece com o controlo interno contabilístico que pode afetar significativamente os registos contabilísticos (e consequentemente as DF finais). Assim sendo, este último controlo deve merecer uma especial atenção, quer do auditor interno quer, principalmente, do auditor externo.

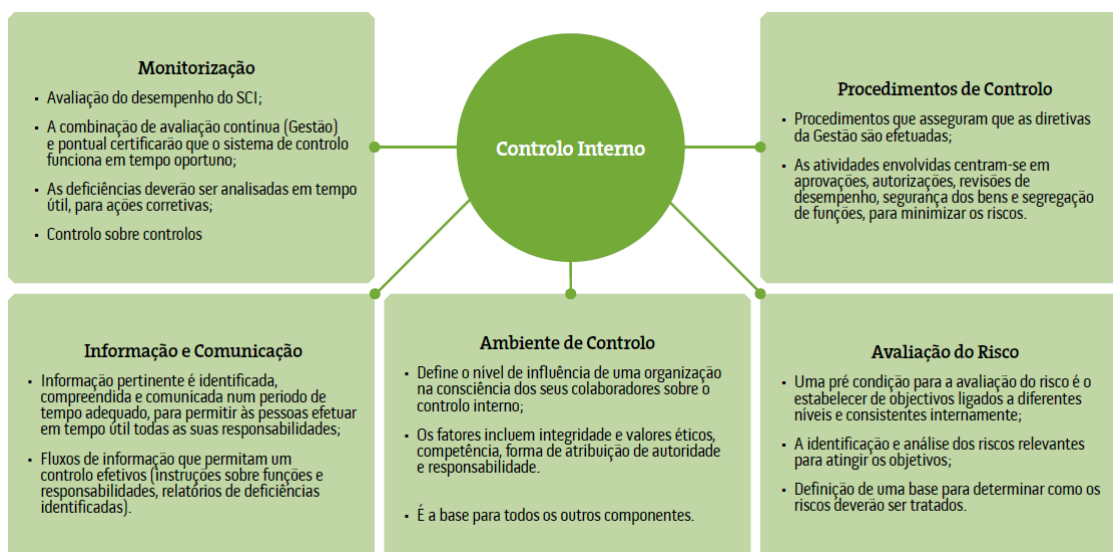
Todavia, Gomes (2014: 13) cita Cunha (2011), referindo que o âmbito do controlo interno estende-se para além das matérias que estão diretamente relacionadas com as funções do sistema de controlo administrativo e contabilístico. Um SCI adequado deve prever e estar em plena sintonia com os cinco componentes de CI (abordados de seguida) que exigem um funcionamento coincidente e sincronizado, funcionando como garante da eficiência e eficácia organizacional.

## ➤ Componentes do controlo interno

Segundo o Glossário de Auditoria do IPAD (2009a: 21):

*"o controlo interno baseia-se em cinco grandes componentes que permitem que a organização possua não só um sistema de controlo interno eficaz mas, também, que possa ter a garantia de que os objetivos definidos podem ser alcançados. Cada objetivo está inter-relacionado com esses componentes."*

**Figura 3 - Componentes do Controlo Interno**



Fonte: Gomes (2014: 13)

De acordo com o parágrafo 5 da DRA 410, o controlo interno compreende os seguintes cinco componentes:

- **Ambiente de controlo:** Constitui a atitude geral, a consciencialização e as ações da gestão e do órgão de gestão a respeito do sistema de controlo interno e a sua importância dentro da entidade e que dá a tônica a uma organização, influenciando a consciência de controlo do seu pessoal. Trata-se do ponto de partida para os outros componentes do controlo interno, proporcionando disciplina e estrutura.
- **Avaliação de risco:** Envolve a identificação e análise pela entidade dos riscos relevantes para a realização dos seus objetivos, formando a base para a determinação de como os riscos devem ser geridos.

- **Procedimentos de Controlo:** Diz respeito às políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da gestão são executadas.
- **Informação e Comunicação:** Corresponde à identificação, recolha e troca de informação por forma a permitir que os colaboradores de uma organização possam levar a cabo as suas responsabilidades.
- **Supervisão (*Monitoring*):** Processo de avaliação da qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo.

Segundo o Glossário de Auditoria do IPAD (2009a: 21-22), estes componentes *"devem funcionar em profunda articulação, de forma a potenciar sinergias e possuir um carácter dinâmico que permita responder a qualquer tipo de alteração no contexto envolvente."*

#### ➤ **Limitações do controlo interno**

Para Costa (2010: 232), o estabelecimento e a manutenção de um SCI é uma das mais importantes responsabilidades do órgão de gestão de qualquer empresa. Todavia, o mesmo autor acredita poder-se afirmar que o facto de existir um sistema implementado não significa que o mesmo esteja operativo. E, mesmo que esteja operativo, podem não ser atingidos os objetivos enunciados.

Segundo o mesmo autor, o simples facto de existir um SCI não é garantia de que este esteja operacional, seja eficiente e eficaz.

Conforme consta no parágrafo 13 da DRA 410, o controlo interno, independentemente de estar bem concebido e funcionar eficazmente, apenas pode proporcionar uma segurança aceitável à gestão e ao órgão de gestão em relação à consecução dos objetivos do controlo interno da entidade. A probabilidade de consecução é afetada por limitações inerentes ao controlo interno.

Tais limitações incluem:

- A faculdade para erros humanos devidos à falta de cuidado, distração, erros de julgamento ou má compreensão das instruções;
- A possibilidade de se iludirem os controlos internos através do conluio de um membro da gestão ou de um empregado com terceiros, fora ou dentro da entidade;
- A eventualidade de uma pessoa responsável pelo exercício de um CI poder fazer mau uso dessa responsabilidade;
- O facto da maioria dos controlos tender a dirigir-se a transações de rotina, e não a transações fora de rotina;
- O não interesse por parte da gestão na implementação e manutenção de um bom SCI;
- A dimensão da entidade e o não interesse/envolvimento de todos os trabalhadores no objetivo comum;

- A relação custo/benefício. Embora a relação custo-benefício seja um primeiro critério que deve ser considerado na conceção do CI, a avaliação precisa dos custos e benefícios não é possível.

A DRA 410 (§ 16) admite, ainda, que a eficácia do controlo interno de uma entidade pode, também, ser afetada adversamente por outros fatores, tais como: mudança nos titulares do capital ou de controlo, mudança na gestão ou outro pessoal, ou alterações no mercado ou na indústria da entidade, que representam a possibilidade dos procedimentos se poderem tornar inadequados, devido a alterações nas condições e a observância dos procedimentos se poder deteriorar.

#### ➤ **Modelo de Controlo Interno - 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 DF da empresa (Wikipedia.org).

Em 1992, o COSO elaborou um estudo extensivo sobre o controlo interno. Este comité definiu o controlo interno 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 (Thinkfn.com):

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

Posteriormente, estabeleceu que o controlo interno consiste nos seguintes objetivos:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação de risco;
- Atividades de controlo, informação e comunicação e motorização dos controlos.

Gomes (2014: 16) revela que entre as vantagens das auditorias baseadas no COSO, podem-se destacar as seguintes:

- **Eficácia**

O teste de todas as cinco componentes de controlo COSO fornece 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**

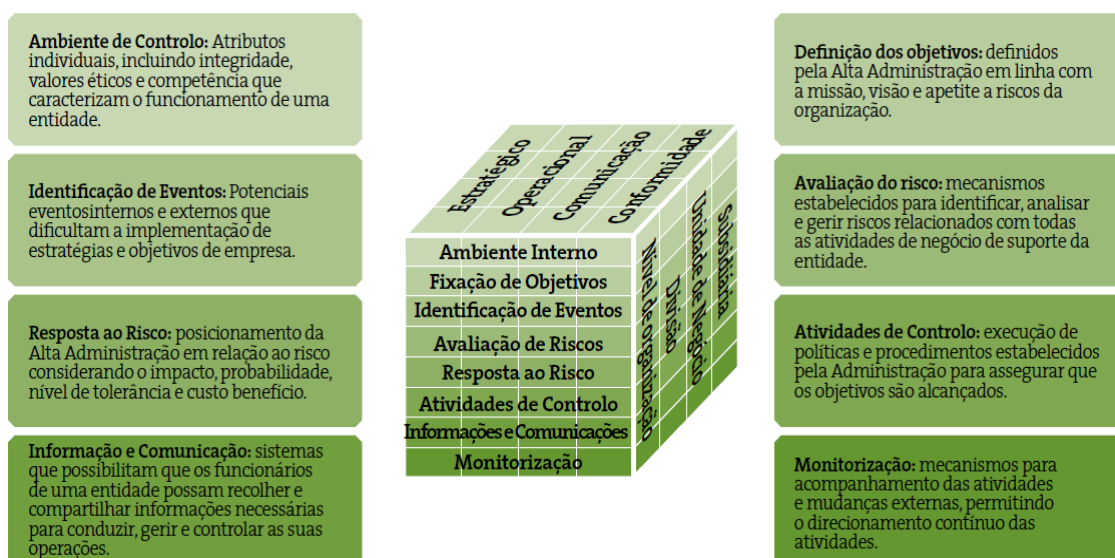
A integração de critérios COSO nas conversações com os clientes permite melhorar a sua compreensão dos conceitos de controlo.

- **Comité de auditoria**

Os relatórios baseados na *Framework* COSO ajudam a visualizar os pontos fortes e os pontos fracos do SCI.

A mesma fonte representa o modelo COSO conforme se pode ver na Figura 4.

**Figura 4 -** Relação entre objetivos, componentes e estratégia da entidade



Fonte: Gomes (2014: 16)

### 1.3. Processos e procedimentos

Como já foi referido anteriormente, o objetivo deste trabalho de projeto é a elaboração de um Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados. Contudo, em minha opinião, torna-se indispensável que, antes de avançar para a criação desse Manual, se compreenda e distinga o que são processos e procedimentos. Estes dois conceitos são a base para a elaboração de um Manual que consiga cumprir com os objetivos propostos.

Para Hoffmann, o crescimento e a exigência de resultados dos mercados cada vez mais competitivos impõem às organizações de todas as dimensões uma melhor definição e clareza dos seus processos e procedimentos. Segundo o mesmo autor, a definição dos processos e procedimentos permitirá obter melhorias e benefícios nas diversas áreas trabalho das organizações.

Hoffmann refere, também, que a diferenciação dos processos é única para cada organização, assim como os procedimentos inseridos nestes e as áreas e departamentos para as quais é destinada a sua execução. Para um processo eficiente, é preciso um olhar apurado sobre o funcionamento global da organização e sobre a sua estrutura atual, envolvendo as potencialidades e dificuldades percebidas nas rotinas de trabalho. Portanto, torna-se necessária a definição de um fluxo geral de processos e, passo a passo, ajustar a perceção, identificando os pontos-chave a serem pautados e padronizados, utilizando a oportunidade para gerar melhorias reguladas pelas diretrizes de desenvolvimento da organização.

A AQAI define processo e procedimento da seguinte forma:

- ❖ O Processo: É um conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor.
- ❖ Os procedimentos: Descrevem a forma de realizar as atividades e ativar os processos. Para tal, especificam o seu controlo, tendo em atenção a sequência de tarefas, detalhes e responsabilidades, os equipamentos e os documentos a utilizar para uma ótima gestão e condução de registos.

Para definir um processo é necessário (AQAI):

- Entradas do processo (*inputs*<sup>3</sup> de informação, materiais, etc.);
- Saídas do processo (*outputs*<sup>4</sup> de informação, materiais, etc.);
- Recursos a utilizar no processo;
- Responsável pela gestão do processo;
- Indicadores de melhoria (objetivos para a eficácia);
- Identificação dos clientes (internos / externas);
- Métodos de controlo e monitorização.

Para que os processos e procedimentos sejam corretamente aplicados, estes devem ser acompanhados dos seguintes princípios (AQAI):

- Organização focada no cidadão/utente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;

---

<sup>3</sup> Segundo a AQAI: O mesmo que “entradas”.

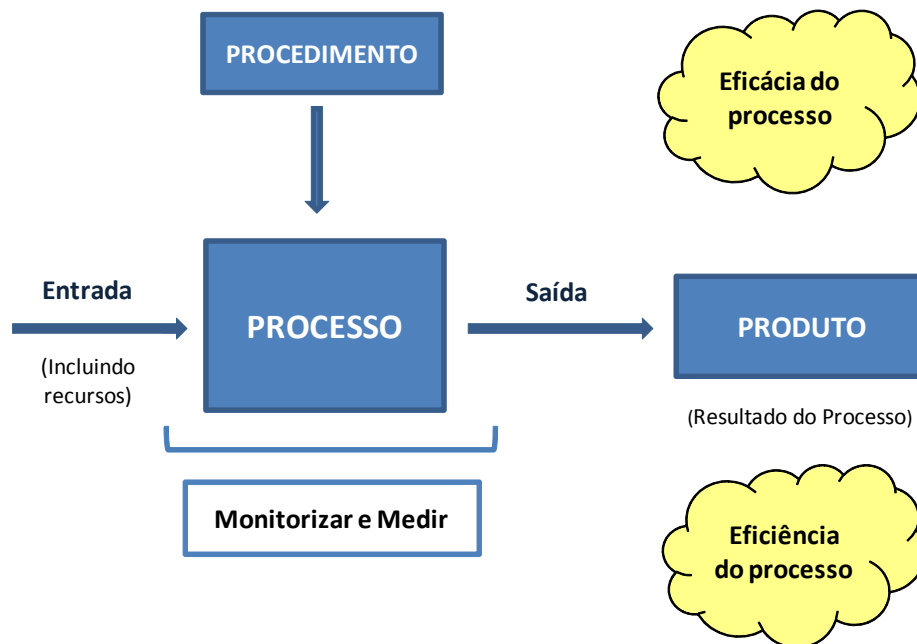
<sup>4</sup> Segundo a AQAI: O mesmo que “saídas”.

- Introdução das regras e procedimentos;
- Aproximação sistemática a regras de gestão;
- Melhorias contínuas;
- Aproximação de facto, aos processos de decisão;
- Benefícios recíprocos nas relações com fornecedores.

Só assim será possível alcançar os benefícios desejados.

Segundo Pinto, ao transformar entradas em saídas, o processo realiza o seu produto, o que torna possível avaliar a sua eficácia e eficiência pela monitorização de indicadores de desempenho do processo (Figura 5).

**Figura 5** - Representação esquematizada de um processo



Fonte: Adaptado de Pinto

Pinto refere que os processos de uma organização podem ser de diferentes tipos:

- **Processos da Gestão:** Relacionados com a gestão da organização e do SGQ;
- **Processos de Suporte:** Relacionados com as atividades de suporte ao negócio;
- **Processos de Negócio:** Relacionados com a atividade produtiva da organização.

Segundo a Netcoach, os processos podem ser descritos em diferentes tipos de documentos, escolhidos pelas organizações conforme o que parecer mais adequado. Podem-se mencionar dois estilos comuns usados para documentar os processos:

1. Descrição do processo (atividades e características) em diagramas e folhas. Este tipo de documentação, utiliza principalmente a representação gráfica.
2. Não obstante, estes diagramas e folhas podem, por sua vez, ser desenvolvidos por outros documentos empregando um estilo mais literário, quer se chamem procedimentos documentados, instruções de trabalho, entre outros.

**Quadro 3 - Procedimentos vs processos**

Procedimentos	Processos
Os procedimentos definem a sequência de passos a serem executados na execução de uma tarefa.	Os processos usam recursos para transformar entradas em saídas.
Os procedimentos existem, estão parados.	Os processos agem, são dinâmicos.
Os procedimentos são conduzidos pela conclusão da tarefa.	Os processos são movidos pela conquista de um resultado.
Os procedimentos são implementados.	Os processos são verificáveis e geridos.
Os procedimentos concentram-se na conformidade com as normas.	Os processos concentram-se em satisfazer clientes e outras partes interessadas.
Os procedimentos incluem atividades que podem ser feitas por pessoas de diferentes departamentos com objetivos diferentes.	Os processos contêm as atividades que podem ser feitas por pessoas em diferentes departamentos com os mesmos objetivos.

Fonte: Adaptado de Netcoach

#### **1.4. Gestão de Projetos**

Com o aumento da quantidade e complexidade dos projetos por parte da AFEDV, torna-se cada vez mais necessário adotar uma metodologia mais formalizada e centralizada de gestão de projetos. Assim, para que a AFEDV possa atingir os seus objetivos em relação aos projetos financiados, optou-se por, numa primeira fase, elaborar um Manual de Procedimentos Administrativos. Dessa forma, será possível aumentar o controlo dos projetos.

Todavia, para que o referido controlo seja feito de forma correta, deve obedecer aos princípios de gestão de projetos. Segundo Correia, a gestão de um projeto diz respeito à aplicação de

conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para se atingir o objetivo. Portanto, não poderia terminar esta fase do trabalho (revisão da literatura) sem deixar de abordar o tema da gestão de projetos.

Para Levy, a Gestão de Projetos é um ramo da ciência da administração que trata do planejamento e controle de projetos. Trata-se de um processo de planejamento, análise e controle de tarefas, prazos e recursos de um projeto. Envolve a comunicação dos progressos e resultados alcançados para os clientes, *staff* ou alta administração.

Dito isto, passa-se de seguida ao estudo do tema (Gestão de Projetos) mais em pormenor, começando pela definição de projeto, ponto de partida para a compreensão dos restantes conceitos.

#### 1.4.1. Definição de Projeto

Segundo Correia, um projeto é uma atividade temporária com o objetivo de criar um produto ou resultado. A natureza temporária aplica-se ao projeto, e não ao seu resultado, possuindo necessariamente limites temporais.

Miguel (2006: 7) refere esta atividade temporária como um "empreendimento temporário", e que se pode definir o "empreendimento" como uma *"sequência de atividades únicas, complexas e interligadas, que têm um objetivo ou propósito e que devem ser concluídas num determinado período de tempo, dentro de um dado orçamento e de acordo com uma certa especificação"*.

**Quadro 4** – Características específicas dos projetos

CARACTERÍSTICA	FUNÇÃO
<b>Raridade</b>	A definição dos requisitos do projeto torna-o único, ou pouco frequente.
<b>Restrições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo limitado;</li> <li>▪ Capital limitado;</li> <li>▪ Recursos limitados.</li> </ul>
<b>Multidisciplinaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os esforços realizados entre diferentes áreas da organização, ou entre organizações diversas, requerem integração;</li> <li>▪ O trabalho interdiciplinar necessita de coordenação através das fronteiras organizacionais;</li> <li>▪ Aptidões diversas podem requerer coordenação específica.</li> </ul>
<b>Complexidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há necessidade de gerir bem a diversidade de objetivos entre os intervenientes no projeto;</li> <li>▪ A tecnologia pode ser complexa, em si mesmo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 9)

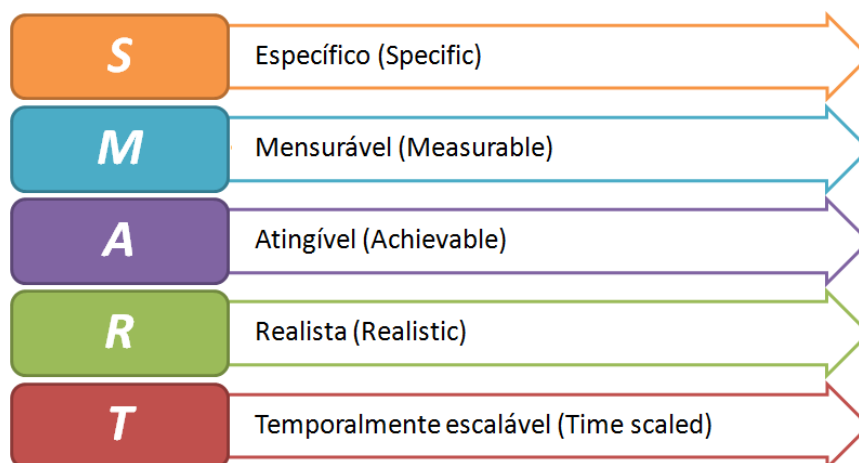
Miguel (2006: 9) cita, também, Wideman (1982) ao afirmar que os projetos contêm um conjunto de características específicas que carecem de uma atenção especial (Quadro 4).

O Tribunal de Contas Europeu (s.d.: 6) define projeto da seguinte forma: "*Operação indivisível, delimitada em termos de calendário e orçamento, e colocada sob a responsabilidade de um organismo que utiliza, ao nível mais próximo do terreno, os recursos atribuídos à intervenção.*"

#### 1.4.2. Objetivo do projeto

Para Correia, o objetivo de qualquer projeto deve possuir as características que se apresentam na Figura 6.

**Figura 6** – Características dos objetivos dos projetos



Fonte: Elaboração própria

#### 1.4.3. Agentes influenciadores nos projetos

Segundo Fallah & Gharneh (2014: 36), sendo um projeto o resultado de diversas pessoas e organizações, a forma como estes intervenientes cooperam uns com os outros tem um impacto significativo no desempenho global do projeto e respetivo resultado final. Como tal, segundo a mesma fonte, é crucial uma gestão eficaz das relações entre os diferentes intervenientes num projeto.

Sobre o mesmo assunto, Fallah & Gharneh (2014: 35), também é da opinião de que, embora o conjunto de intervenientes forneça os recursos necessários para atingir os objetivos do projeto, se forem em grande número e diversidade, poderá resultar em complexidade e incerteza na gestão dos projetos. Como tal, é da opinião de que, quanto maior complexidade enfrentar um projeto,

maior atenção será necessária para uma gestão eficaz do seu modelo de relacionamento interorganizacional.

De acordo com Dada (2012: 66), independentemente da estrutura organizacional e do tipo de projeto, podem ocorrer conflitos que poderão prejudicar a consecução dos objetivos organizacionais ou do projeto. Dada (2012: 67) afirma, ainda, que os conflitos podem surgir a partir de questões organizacionais que, por sua vez, podem surgir a partir da estrutura, dos processos ou das pessoas.

#### 1.4.3.1. Intervenientes no projeto

Segundo Miguel (2006: 9), é fundamental que seja feita a identificação de todos aqueles que têm um interesse no projeto. Ou seja, das pessoas e organizações que estão envolvidas ativamente em determinado projeto ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente, em resultado da execução do projeto ou da sua conclusão bem-sucedida. É o que, segundo o mesmo autor, o *PMBOK Guide*<sup>5</sup> designa por *stakeholders*.

De acordo com Miguel (2006: 9), esta identificação é essencial, pois permitirá determinar as necessidades e expectativas dos intervenientes para que, de seguida, possam ser geridas e influenciadas de modo a garantir o sucesso do projeto.

Todavia, o mesmo autor admite que a identificação dos intervenientes num projeto é, muitas vezes, difícil.

O mesmo autor cita o *PMBOK Guide* 2004, referindo que os intervenientes em qualquer projeto incluem, pelo menos, os seguintes elementos:

- **O *sponsor* do projeto:** Indivíduo ou organização que financia o projeto;
- **O chefe de projeto:** Indivíduo responsável pela gestão do projeto;
- **O cliente / utilizador:** Indivíduo ou organização que irá usar o produto do projeto. Podem existir muitos níveis de clientes;
- **A organização que desenvolve o projeto:** Organização cujos elementos estão mais diretamente envolvidos na realização do trabalho do projeto;
- **A equipa de projeto:** Grupo que executa o trabalho do projeto;
- **A equipa de gestão do projeto:** Membros da equipa de projeto que estão diretamente envolvidos em atividades de gestão do projeto;

---

<sup>5</sup> PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*. Guia para a gestão de projetos do conhecimento (Guia PMBOK). Representa as boas práticas que são geralmente reconhecidas na profissão, refletindo a constante evolução do conhecimento da gestão dos projetos. (Obtido de: <http://strongstep.pt/process-improvement/project-management-body-of-knowledge-pmbok-by-pmi/>)

- **Os influenciadores:** Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados com a aquisição ou uso do produto/ serviço do projeto mas, que, devido à posição que ocupam na organização do cliente ou da que desenvolve o projeto, podem influenciar positiva ou negativamente o desenrolar do projeto;
- **O *project management office*:** Caso exista, na organização que desenvolve o projeto, o PMO pode ter uma responsabilidade direta ou indireta no curso do projeto;
- **Os fornecedores:** As organizações, ou indivíduos, subcontratados para executar partes do projeto (ou o projeto na totalidade).

**Figura 7 –** Intervenientes no projeto



Fonte: Elaboração própria

Contudo, para Miguel (2006: 10), existem, ainda, inúmeros intervenientes no projeto, para além dos acima mencionados: internos e externos, dono e financiadores, fornecedores e contratados, membros da equipa e respetivas famílias, departamentos governamentais e empresas de

comunicação social, cidadãos individuais, organizações de influência temporária ou permanente e a sociedade em geral.

### 1.4.3.2. Culturas e Estilos Organizacionais

De acordo com Miguel (2006: 13), a maioria das organizações desenvolve culturas próprias, que se encontram refletidas nos seus valores, normas, crenças e expectativas; nas suas políticas e procedimentos; na sua visão das relações de autoridade, etc. Por isso mesmo, as culturas organizacionais exercem muitas vezes uma influência direta sobre o projeto.

### 1.4.3.3. Estrutura Organizacional

Para Miguel (2006: 13), a estrutura da organização que realiza determinado projeto restringe, frequentemente, a forma como são colocados à disposição os recursos para esse mesmo projeto. As estruturas organizacionais podem ser caracterizadas como abarcando um espectro que vai desde a estrutura funcional à estrutura orientada-para-projetos, com uma variedade de estruturas matriciais pelo meio.

O Quadro 5 detalha as características chave, associadas a projetos, para os principais tipos de estruturas empresariais.

**Quadro 5** - Influências das estruturas organizacionais nos projetos

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO			
	ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ FORTE	ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS
Autoridade do chefe do projeto	Pouca ou nenhuma	Limitada	Moderada a alta	Alta a quase total
% do pessoal da organização a tempo inteiro no projeto	Virtualmente nenhuma	0% - 25%	50% - 95%	85% - 100%
Dedicação do chefe do projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo inteiro	Tempo inteiro
Pessoal administrativo de gestão do projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo inteiro	Tempo inteiro

Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 14)

#### 1.4.4. Fatores de sucesso e de insucesso dos projetos

O sucesso e insucesso dos projetos pode depender, segundo Miguel (2006: 31), de diversos fatores.

##### ➤ Fatores de sucesso

De acordo com Miguel (2006: 31), o PMBOK *Guide* 2004 refere que:

*Para garantir o sucesso de um projeto, a equipa do projeto tem de:*

- *Selecionar os processos adequados dentro dos Grupos de Processo da Gestão de Projetos, que são necessários para satisfazer os objetivos do projeto;*
- *Usar uma abordagem precisa para adaptar as especificações do produto e os planos, de modo a satisfazer os requisitos do projeto e do produto;*
- *Cumprir com os requisitos, de modo a satisfazer as necessidades, vontades e expectativas dos stakeholders;*
- *Equilibrar as exigências concorrenciais de âmbito, prazo, custo, qualidade, recursos e risco, para produzir um produto de qualidade.*

O mesmo autor afirma, também, que os critérios de sucesso dependerão igualmente do ponto de vista dos intervenientes no projeto – os seus *stakeholders*:

- **O sponsor:** Irá querer que o produto traga benefícios a longo prazo, sem qualquer impacto prejudicial nas operações da organização, ou seja, que ajuste o seu papel no sucesso do plano estratégico da organização;
- **O cliente / utilizador:** Irá exigir que o produto forneça benefícios específicos à sua área organizacional e espera que esses benefícios sejam alcançados de forma suave e uniforme na sua esfera de operações;
- **O chefe do projeto:** Irá medir o sucesso do projeto essencialmente pela medida em que este atingiu os prazos, orçamentos e objetivos definidos no arranque do projeto;
- **A equipa do projeto:** Irá considerar tudo o referido acima como uma importante medida do sucesso.

### ➤ Fatores de insucesso

Miguel (2006: 33) é da opinião de que, tal como refere Gilbreath (1986), pode afirmar-se que um projeto é um insucesso quando os resultados finais não são os esperados, mesmo que as expectativas originais tenham sido, ou não, razoáveis.

O mesmo autor acredita, também, que muitas vezes são estabelecidos objetivos de desempenho que são totalmente irrealistas, na expectativa de se alcançarem 80 ou 90% desses objetivos.

Segundo Miguel (2006: 33), Gilbreath (1986) estudou este fenómeno evidente em muitos projetos e definiu três tipos de falhas, ou desvios:

- Desvio por planeamento: Com expectativas inatingíveis, o insucesso é quase garantido, na medida em que este foi diretamente relacionado com a não satisfação das expectativas. Este tipo de desvio corresponde à diferença entre o que foi planeado e aquilo que foi realmente atingido.
- Desvio real: A segunda componente do insucesso consiste no fraco desempenho. Existe uma diferença entre o que seria atingível e o que foi realmente conseguido.
- Desvio percecionado: Corresponde à soma da falha real com a falha do planeamento.

#### 1.4.5. Processos da gestão de projetos

O PMBOK *Guide*, segundo Miguel (2006: 66), descreve a natureza dos processos da gestão de projetos em termos da integração entre esses processos, das interações entre si e dos objetivos que servem.

De acordo com Miguel (2006: 66), os processos são agregados em cinco grupos, definidos como os Grupos de Processos da Gestão de Projetos (Figura 8):

- Grupo de Processos de Iniciação;
- Grupo de Processos de Planeamento;
- Grupo de Processos de Execução;
- Grupo de Processos de Monitorização e Controlo;
- Grupo de Processos de Encerramento.

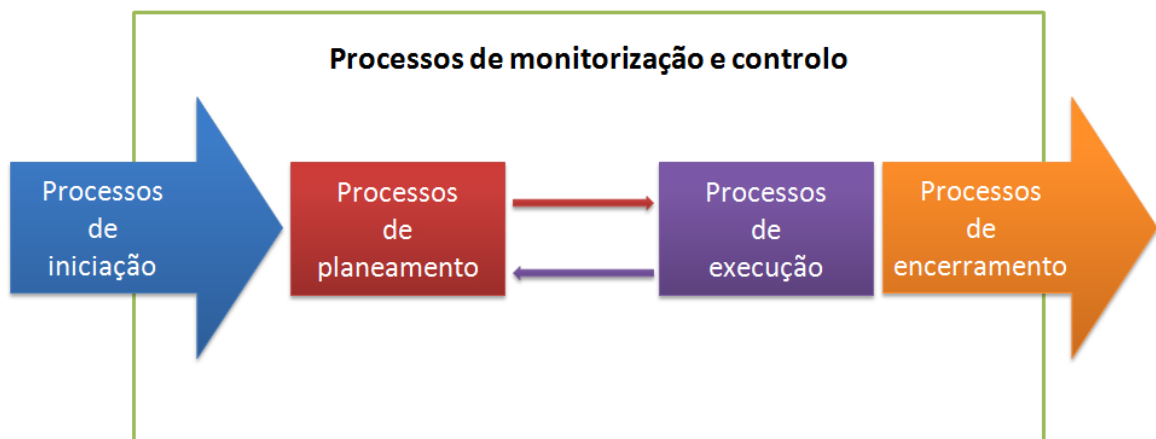
**Figura 8** - Grupos de Processos da Gestão de Projetos



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 67)

Porém, Miguel (2006: 67) é da opinião de que, apesar dos processos da gestão de projetos serem apresentados como elementos discretos com fronteiras bem delimitadas, na prática eles sobrepõem-se e interagem de formas muitas vezes complexas. Citando Miguel (2006: 68): "A aplicação dos processos da gestão de projetos é interativa e muitos dos processos são repetidos e revistos durante o projeto".

**Figura 9** - Interações entre os Processos da Gestão de Projetos

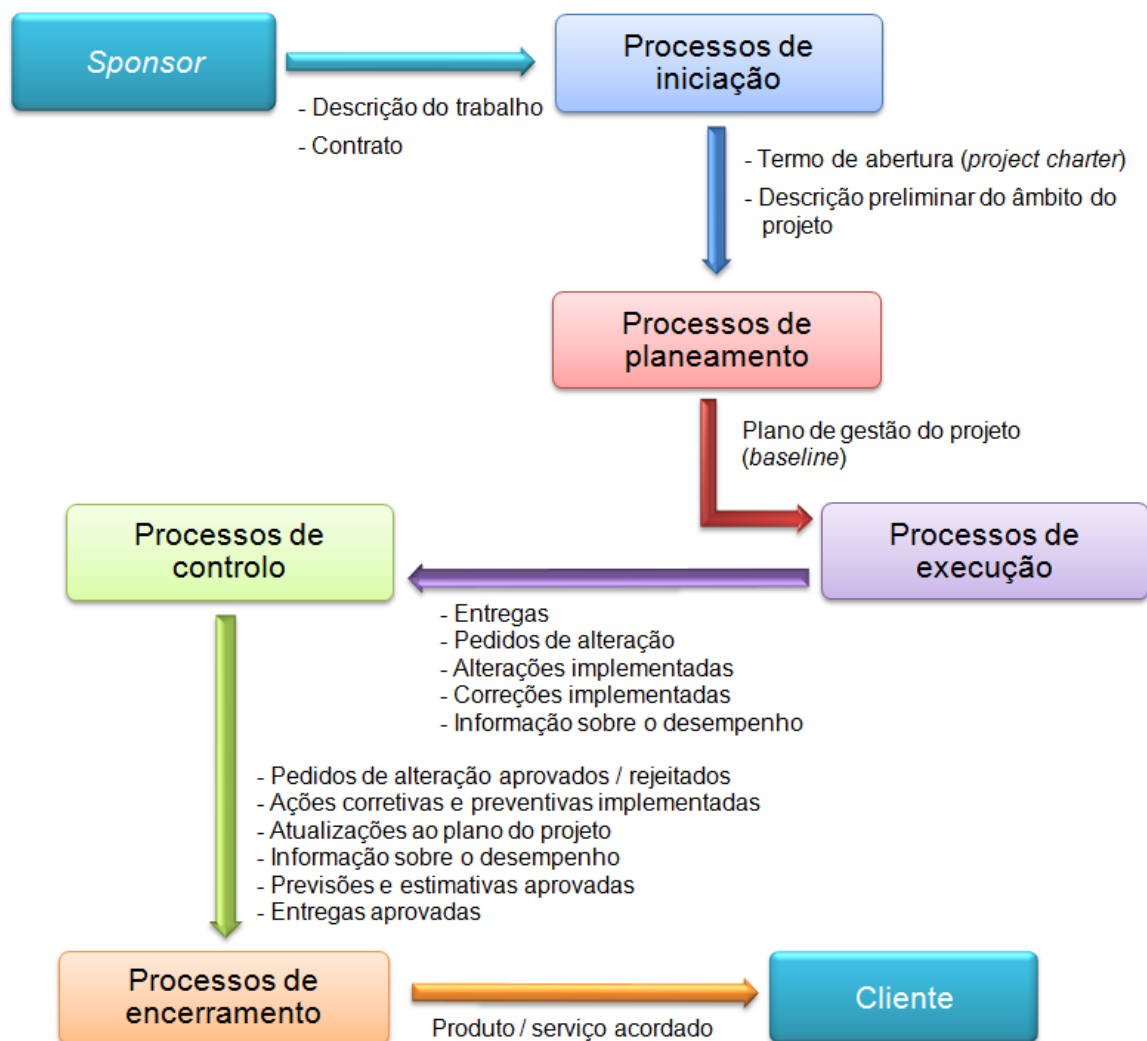


Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 68)

Segundo Miguel (2006: 68), em cada grupo de processos, os resultados / entregas dos processos que o compõem estão relacionados e têm impacto sobre os outros grupos de processos. Quando um projeto está dividido em fases, os grupos de processos estão geralmente repetidos dentro de cada fase ao longo da vida do projeto, de modo a conduzir o projeto à sua conclusão, de forma eficaz.

De acordo com a mesma fonte, um grupo de processos compreende os processos de gestão do projeto que estão ligados pelos respetivos *inputs* e *outputs*, ou seja, o resultado ou produto de um processo torna-se o *input* de outro (Figura 10).

**Figura 10 - Inputs e outputs ligam processos entre si**



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 69)

### 1.4.5.1. Iniciação do Projeto

#### ➤ **Como nasce um projeto**

De acordo com Miguel (2006: 87), o PMBOK *Guide* indica que os projetos podem ser desencadeados como resultado de uma de seis necessidades ou estímulos:

- Procura de mercado;
- Necessidade empresarial;
- Pedido de um cliente;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;
- Necessidade social.

Afirma, também, que estes estímulos também são designados por problemas, oportunidades ou requisitos do negócio. O tema central de todos estes estímulos é o facto de que os gestores têm de tomar uma decisão sobre o modo de resposta e quais os projetos a autorizar.

#### ➤ **Processos e Procedimentos Organizacionais**

Segundo Miguel (2006: 96), qualquer uma das organizações envolvidas no projeto pode ter políticas, procedimentos, planos e linhas de orientação, formais e informais, que devem ser consideradas no desenvolvimento do termo de abertura (*project charter*).

Sobre este assunto, este autor é, ainda, da opinião de que os processos e procedimentos organizacionais representam igualmente o conhecimento adquirido com projetos anteriores, por exemplo: cronogramas de projetos concluídos, dados sobre riscos e dados sobre valor ganho (*earned value*).

#### ➤ **Processos de Iniciação**

Segundo Miguel (2006: 69), o grupo de processos de iniciação diz respeito aos processos que facilitam a autorização formal para se dar início a um novo projeto ou a uma nova fase do âmbito do mesmo projeto.

Citando Miguel (2006: 69):

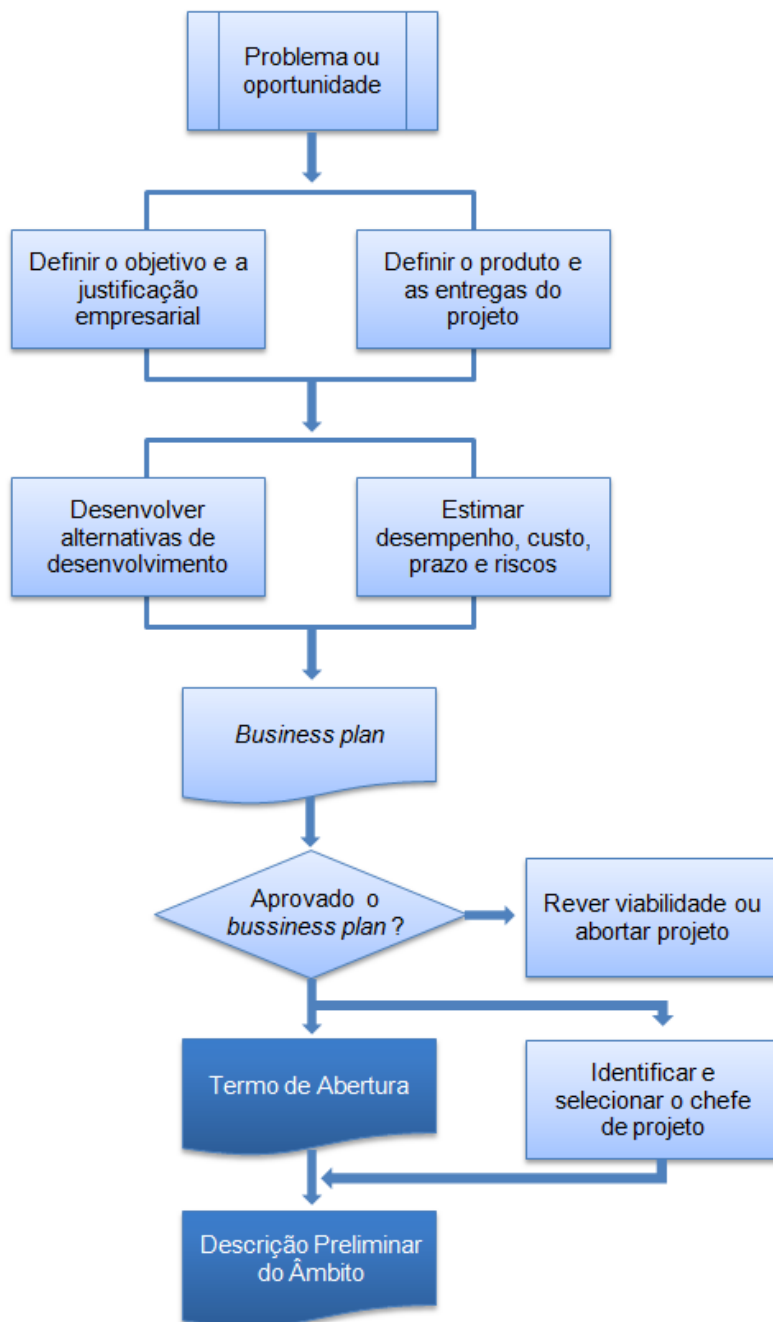
*"Os processos de iniciação são frequentemente executados fora do âmbito do controlo do projeto, pela organização ou por processos de programas ou do portfolio de projetos, os quais podem esvanecer ou tornar pouco claras as fronteiras do projeto, no respeitante aos seus inputs iniciais."*

Correia refere que o processo de inicialização do projeto envolve:

- Desenvolver a abertura do projeto;
- Identificar os intervenientes.

O mesmo autor indica que o *output* deste grupo de processos define o objetivo do projeto, identifica objetivos e autoriza o chefe de projeto a dar início ao projeto.

**Figura 11** - Fluxograma Geral dos Processos de Iniciação



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 71)

Segundo Correia, este grupo de processos tem como objetivo desenvolver dois documentos:

- Termo de Abertura (ou *Project Charter*);
- Descrição Preliminar do Âmbito.

#### **1.4.5.2. Planeamento do Projeto**

##### **➤ Processos de Planeamento**

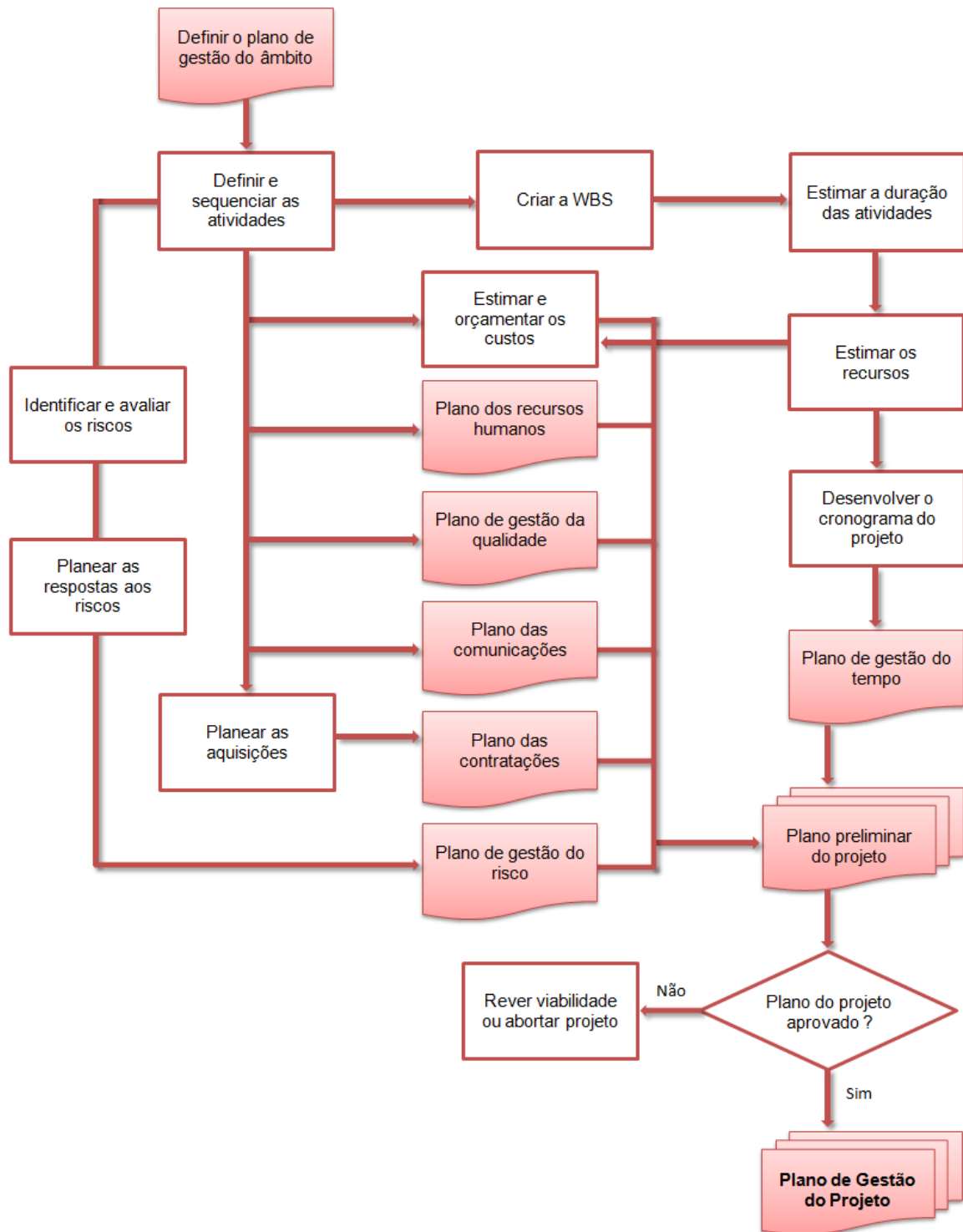
De acordo com Miguel (2006: 70) o grupo de processos de planeamento e respetivos processos constituintes tem como objetivo possibilitar à equipa de gestão do projeto planear e gerir, corretamente e com sucesso, o projeto para a organização.

Correia refere que o processo de planeamento do projeto envolve:

- Desenvolver o plano de gestão;
- Coligir os requisitos;
- Definir o âmbito;
- Criar a estrutura de trabalho;
- Definir e sequenciar atividades;
- Estimar recursos e duração das atividades;
- Desenvolver o cronograma;
- Estimar custos e orçamento;
- Definir planos de qualidade, recursos humanos, e comunicação;
- Identificar riscos, desenvolver o seu plano de gestão, a análise qualitativa e quantitativa, e a mitigação;
- Definir planos de contratação e aquisição.

O mesmo autor salienta, ainda, para o facto de que, como o processo de refinamento do plano não se pode continuar indefinidamente, a organização deve ter estabelecidos procedimentos que definam quando deve terminar o esforço de planeamento.

**Figura 12 - Fluxograma Geral dos Processos de Planeamento**



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 72)

### 1.4.5.3. Execução e Controlo do Projeto

#### ➤ Processos de Execução

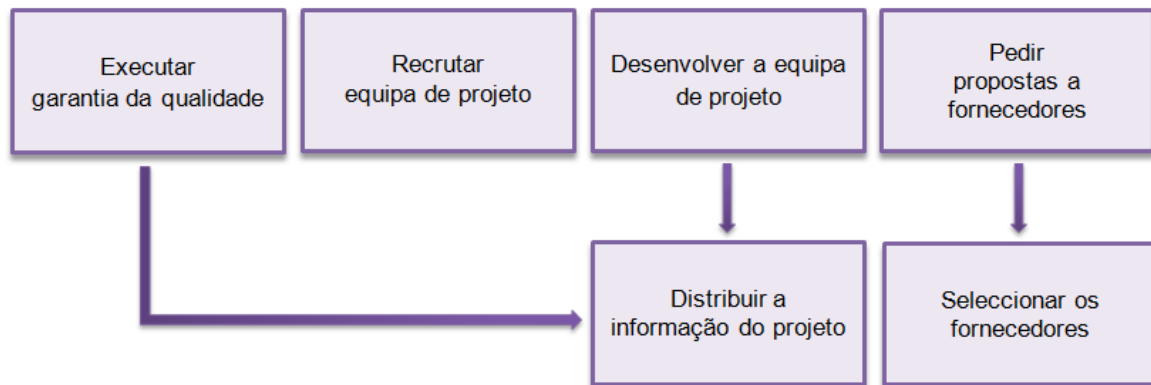
Segundo Miguel (2006: 73), o grupo de processos de execução é constituído por todos os processos utilizados para realizar o trabalho definido no plano de gestão do projeto, de modo a cumprir os seus respetivos requisitos. Cada equipa de projeto deverá, portanto, determinar quais os processos necessários para o seu projeto específico.

Correia é da opinião de que o processo de execução do projeto envolve:

- Orientar a gestão do projeto;
- Implementar a garantia de qualidade;
- Estabelecer, desenvolver e gerir a equipa do projeto;
- Distribuir informação;
- Gerir as expectativas dos intervenientes;
- Efetuar as contratações e aquisições.

A Figura 13 mostra os processos que constituem este grupo e as relações com os outros grupos de processos.

**Figura 13 - Fluxograma Geral dos Processos de Execução**



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 73)

#### ➤ Processos de Monitorização e Controlo

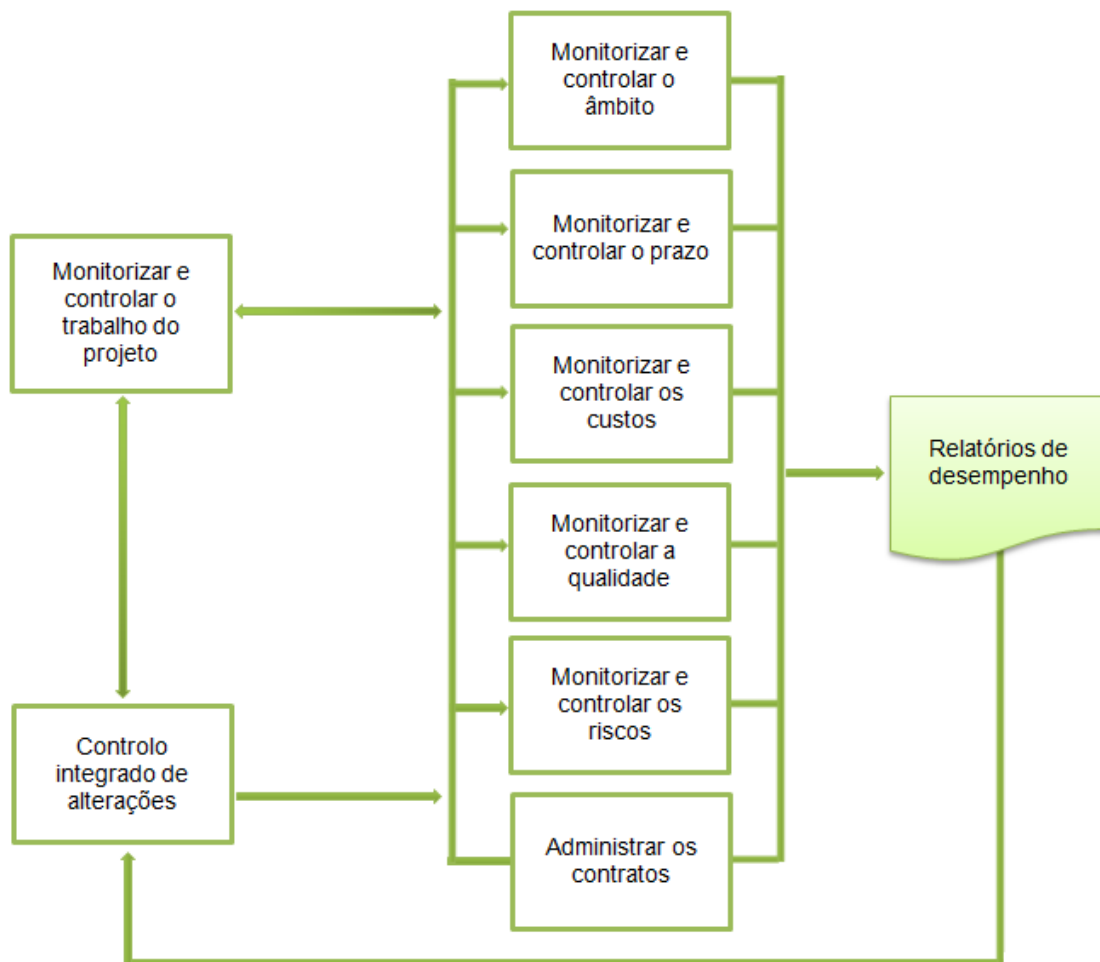
De acordo com Miguel (2006: 73):

*"Este grupo de processos integra todos os processos realizados com o objetivo de observar a execução do projeto, de modo a que os potenciais problemas possam ser oportunamente identificados e as necessárias ações corretivas possam ser realizadas, se*

*e quando necessário, para possibilitar um controlo permanente da execução do projeto. A equipa de projeto deverá selecionar os processos necessários para cada projeto específico."*

Segundo o mesmo autor, o benefício chave deste grupo de processos corresponde à possibilidade do desempenho do projeto ser observado e medido regularmente, de modo a detetar desvios face ao plano de gestão do projeto. Este grupo de processos inclui, também, o controlo das alterações e a recomendação de ações preventivas, em antecipação a possíveis problemas.

**Figura 14** - Fluxograma Geral dos Processos de Monitorização e Controlo



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 74)

Correia é da opinião de que o processo de controlo do projeto envolve:

- Controlar o trabalho do projeto;
- Efetuar um controlo integrado das mudanças;
- Verificar e controlar o âmbito;

- Controlar o cronograma, custos, qualidade e riscos;
- Reportar sobre o desempenho;
- Gerir contratações e aquisições

#### 1.4.5.4. Encerramento do Projeto

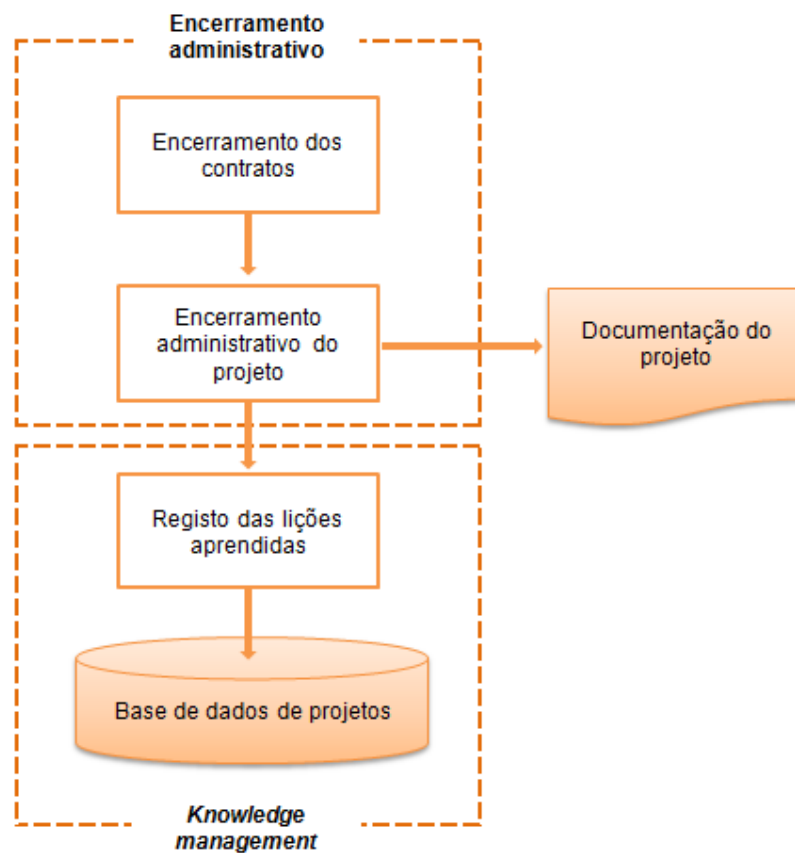
##### ➤ Processos de Encerramento

Segundo Miguel (2006: 75), este grupo de processos integra os processos utilizados para concluir formalmente todas as atividades de um projeto (ou de uma fase do projeto), entregar o produto / serviço concluído a terceiros, ou encerrar um projeto cancelado.

Correia afirma que o processo de fecho do projeto envolve:

- Fechar o projeto;
- Fechar contratações e aquisições.

**Figura 15** – Atividades do Encerramento de Projetos



Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 354)

### 1.4.5.5. Mapeamento dos Processos de Gestão de Projetos

**Quadro 6** - Mapeamento das Áreas de Conhecimento, Processos e Grupos de Processos

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
<b>Gestão da Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar o Termo de Abertura</li> <li>- Desenvolver a descrição preliminar do âmbito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o plano de gestão do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir e gerir a execução do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar e controlar o trabalho do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encerrar o projeto</li> </ul>
<b>Gestão do Âmbito</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear e definir o âmbito do projeto</li> <li>- Criar a WBS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e controlar o âmbito do projeto</li> </ul>	
<b>Gestão do Prazo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir e sequenciar as atividades</li> <li>- Estimar os recursos</li> <li>- Estimar a duração das atividades</li> <li>- Desenvolver o cronograma do projeto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar o cronograma do projeto</li> </ul>	
<b>Gestão do Custo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimar e orçamentar o custo do projeto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar o custo do projeto</li> </ul>	
<b>Gestão da Qualidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executar a garantia da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar o controlo da qualidade</li> </ul>	
<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear os recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutar a equipa de projeto</li> <li>- Desenvolver a equipa de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir a equipa de projeto</li> </ul>	
<b>Gestão da Comunicação</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear as comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir a informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatar o desempenho do projeto</li> <li>- Gerir os <i>stakeholders</i></li> </ul>	
<b>Gestão do Risco</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear a gestão do risco</li> <li>- Identificar os riscos</li> <li>- Efectuar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos do projeto</li> <li>- Planear a resposta aos riscos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar e controlar os riscos do projeto</li> </ul>	
<b>Gestão das Aquisições</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear as compras</li> <li>- Planear contratações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedir propostas e seleccionar fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar os contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encerrar os contratos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Miguel (2006: 81)

O quadro anterior (Quadro 6) mostra o mapeamento dos processos de gestão de projetos nos cinco Grupos de Processos da Gestão de Projetos e nas nove Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos, conforme definido no PMBOK *Guide* 2004, segundo Miguel (2006: 80).

De acordo com Xavier (2012), destes processos, alguns podem não se aplicar a determinados negócios, enquanto outros podem ser incluídos na metodologia, uma vez que o modelo deve adaptar-se às necessidades da organização e do produto ou serviço a criar.

#### **1.4.6. Implementar Procedimentos Eficazes**

Segundo Miguel (2006: 367), a implementação de procedimentos eficazes e bem documentados, entre outros aspetos, promove o suporte a todos os níveis da gestão e melhora significativamente a comunicação nos projetos.

Apesar de o tipo de documentação de procedimentos ser fortemente influenciado pelo conceito daquilo que se quer gerir formal ou informalmente, o mesmo autor afirma que essa documentação deve mostrar claramente o modo como levar a cabo as atividades dos projetos e como comunicar no ambiente multidimensional característico dos projetos. No entanto, aponta para o facto do planeamento e monitorização de projetos envolver mais do que a simples produção de papel. O planeamento e monitorização de projetos requerem a participação de toda a equipa de projeto, incluindo os departamentos de apoio, os fornecedores e a gestão de topo, pelo que este envolvimento fomenta e promove a unidade.

Segundo Miguel (2006: 367-368), a implementação de procedimentos documentados apresenta um conjunto significativo de vantagens:

- Proporciona orientações e uniformidade;
- Encoraja o uso de documentação útil, mas reduzida ao mínimo possível;
- Permite a comunicação clara e eficaz;
- Proporciona uma base para a unificação das equipas;
- Permite o acordo formal entre as partes envolvidas;
- Fomenta os compromissos;
- Minimiza a confusão e os conflitos;
- Assenta no registo da experiência para adoção em futuros projetos.

Neste momento, importa relembrar as perguntas de investigação iniciais, motivadoras da revisão da literatura, pelo que se elabora um quadro síntese dos temas da literatura e questões de investigação associadas.

**Quadro 7 - Balanço entre Questões de Investigação e a Revisão da Literatura**

Perquntas de Investigação	Revisão da Literatura
<p><b>Estão a ser tomadas todas as medidas necessárias para assegurar que os projetos financiados estão a ser eficazmente aproveitados?</b></p>	<p>"É imperativo, ..., avaliar a forma como o sistema de controlo interno (SCI) efetivamente funciona e, ..., a forma como afetam a realização da auditoria." (Gomes, 2014)</p>
	<p>Um SCI adequado deve prever e estar em plena sintonia com os cinco componentes de CI que exigem um funcionamento coincidente e sincronizado, funcionando como garante da eficiência e eficácia organizacional. (Cunha, 2011; citado por Gomes, 2014)</p>
<p><b>Os procedimentos internos instalados são os necessários para assegurar que as verbas disponíveis estão a ser utilizadas eficientemente?</b></p>	<p>Procedimentos: "Descrevem a forma de realizar as atividades e ativar os processos. ..., especificam o seu controlo, tendo em atenção a sequência de tarefas, detalhes e responsabilidades, os equipamentos e os documentos a utilizar para uma ótima gestão e condução de registos." (AQAI)</p>
	<p>Para que os processos e procedimentos sejam corretamente aplicados, estes devem ser acompanhados dos seguintes princípios: "... Introdução das regras e procedimentos; ... aproximação sistemática a regras de gestão; aproximação de facto, aos processos de decisão; ... . Só assim será possível alcançar os benefícios desejados." (AQAI)</p>
	<p>Um SCI adequado deve prever e estar em plena sintonia com os cinco componentes de CI que exigem um funcionamento coincidente e sincronizado, funcionando como garante da eficiência e eficácia organizacional. (Cunha, 2011; citado por Gomes, 2014)</p>
<p><b>A que tipos de auditoria estará a organização sujeita pela existência de projetos financiados?</b></p>	<p>"Devido à evolução do desenvolvimento da atividade empresarial, as funções realizadas pela auditoria interna expandiram-se largamente. Passaram a abranger aspectos relacionados com as diversas áreas operacionais." (Costa, 2010)</p>
	<p>"A auditoria operacional é, ..., um aprofundamento do âmbito da auditoria interna." (Costa, 2010)</p>
<p><b>Qual o papel do auditor e da auditoria na gestão dos projetos?</b></p>	<p>O auditor deve adquirir conhecimento suficiente da entidade e do seu negócio através de uma prévia recolha e apreciação crítica de factos significativos, dos sistemas contabilístico e do CI, e dos fatores internos e externos que condicionam a estrutura organizativa e a atividade exercida pela entidade. (Gomes, 2014)</p>
	<p>Ao desenvolver o plano global de revisão/auditoria, o revisor/auditor deve considerar: Conhecimento do Negócio; Conhecimento dos Sistemas Contabilístico e de Controlo Interno; Risco e Materialidade; Natureza, Tempestividade e Extensão dos Procedimentos; Coordenação, Direção, Supervisão e Verificação; Utilização de Tecnologias de Informação pelo Revisor/Auditor e/ou pela Entidade; Outros Assuntos. (DRA 300)</p>
	<p>" ..., a auditoria operacional é a melhor auditoria para que, de forma clara, se consiga examinar a eficiência e eficácia da gestão, enquanto contribui também para a prevenção de situações que configurem alguma fragilidade do controlo interno." (Barreiro,2010)</p>
<p><b>A gestão de projetos numa organização é importante?</b></p>	<p>"Gestão de Projetos ... trata do planeamento e contolo de projetos. Trata-se de um processo de planeamento, análise e controlo de tarefas, prazos e recursos de um projeto. Envolve a comunicação dos progressos e resultados alcançados ...". (Levy)</p>

(continua)

**Quadro 7 - Balanço entre Questões de Investigação e a Revisão da Literatura (continuação)**

Perguntas de Investigação	Revisão da Literatura
<p><b>A gestão de projetos numa organização é importante?</b></p>	<p>Projeto: "empreendimento temporário". " ... sequência de atividades únicas, complexas e interligadas, que têm um objetivo ou propósito e que devem ser concluídas num determinado período de tempo, dentro de um dado orçamento e de acordo com uma certa especificação". (Miguel, 2006)</p>
	<p>"... os projetos possuem um conjunto de características específicas que necessitam de uma atenção especial". (Miguel, 2006)</p>
	<p>"Para garantir o sucesso de um projeto, a equipa do projeto tem de seleccionar os processos adequados dentro dos Grupos de Processo da Gestão de Projetos, que são necessários para satisfazer os objetivos do projeto." (Miguel, 2006)</p>
	<p>Muitas vezes são estabelecidos objetivos de desempenho que são totalmente irrealistas, na expectativa de se alcançarem 80 ou 90% desses objetivos. (Miguel, 2006)</p>
<p><b>Como efetuar um planeamento de todos os processos e procedimentos dessa gestão?</b></p>	<p>Planeamento é um termo que implica antecipar o futuro. "o processo pelo qual os órgãos directivos da empresa desenham continuamente o futuro desejável e escolhem as formas necessárias para o tornar viável". (MALLO, Carlos e MERLO, José,1995; citado por Navaza, 2008)</p>
	<p>Os processos são agregados em cinco grupos, definidos como os Grupos de Processos da Gestão de Projetos: Grupo de Processos de Iniciação; Grupo de Processos de Planeamento; Grupo de Processos de Execução; Grupo de Processos de Monitorização e Controlo; Grupo de Processos de Encerramento. (PMBOK Guide; citado por Miguel, 2006)</p>
<p><b>Como efetuar um controlo da gestão dos projetos?</b></p>	<p>"Para realizar o procedimento de controlo, isto é, comparar os resultados obtidos na realidade com os previstos ou planeados para o mesmo período de tempo, e ver a sua adaptação futura com vista ao cumprimento do objetivo, estão disponíveis uma série de instrumentos que podem ser definidos como meios ou ajudas para realizar o controlo. Entre outros, podem-se referir: Manuais de procedimento." (Navaza, 2008)</p>
	<p>Processos de Monitorização e Controlo integram "... todos os processos realizados com o objetivo de observar a execução do projeto, de modo a que os potenciais problemas possam ser oportunamente identificados e as necessárias ações corretivas possam ser realizadas, ... , para possibilitar um controlo permanente da execução do projeto. A equipa de projeto deverá seleccionar os processos necessários para cada projeto específico." (Miguel, 2006)</p>
	<p>"... o benefício chave deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido de forma regular, para detetar desvios face ao plano de gestão do projeto. ... inclui igualmente o controlo das alterações e a recomendação de ações preventivas, em antecipação a possíveis problemas." (Miguel, 2006)</p>
	<p>Os problemas de CI encontram-se em todas as áreas da entidade e o exercício de um adequado controlo sobre cada uma destas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis, com menores desperdícios. (Gomes, 2014)</p>

Fonte: Elaboração própria

Assim, iremos agora considerar a forma como se vai dar resposta a estas perguntas de investigação, ou seja, vai ser referida agora a metodologia do estudo.

## **Capítulo II – Metodología**

## 2.1. Justificação da Opção metodológica

### 2.1.1. Introdução

Neste capítulo, é feita a descrição das opções metodológicas seguidas neste trabalho de projeto. Ou seja, pretende-se dar a conhecer os métodos utilizados para obter respostas às questões anteriormente formuladas.

Segundo Fortin (2000: 40), esta fase metodológica é bastante importante, pois permite “... assegurar a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação”.

#### 2.1.1.1. Conceito de Metodologia

Gerhardt & Silveira (2009: 12) afirma que, para Fonseca (2002), “*methodos*” significa organização, e “*logos*”, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Assim sendo, e ainda citando os mesmos autores, a metodologia “*é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.*”

De acordo com Prodanov & Freitas (2013: 14), a metodologia consiste em examinar, descrever e avaliar métodos e técnicas de pesquisa que possibilitem a recolha e o processamento de informações, com o objetivo do encaminhamento e resolução de problemas e/ou questões de investigação.

Os mesmos autores admitem, ainda, que a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que os objetivos sejam atingidos e que se denominam por métodos científicos.

Dito isto, torna-se crucial definir, em primeiro lugar, o que é método e pesquisa.

Segundo Prodanov & Freitas (2013: 126):

- **Método:** Forma de pensar para se chegar à natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo.
- **Pesquisa:** Modo científico para obter conhecimento da realidade empírica [...] tudo o que existe e pode ser conhecido pela experiência.

Processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

De acordo com Prodanov & Freitas (2013: 24), o método científico será, então, o conjunto de processos ou operações mentais que devemos aplicar numa investigação. Trata-se da linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

### 2.1.1.2. Tipos de Pesquisa

Para Prodanov & Freitas (2013: 126), o delineamento básico (*design*) da pesquisa identifica os critérios estruturantes do estudo, bem como o seu objetivo. E, através desses critérios, o investigador poderá certificar-se a respeito do adequado *design* do estudo.

Dos critérios apontados, destacam-se os seguintes:

#### ➤ **Natureza**

Em relação a este critério, pode-se classificar a pesquisa segundo dois tipos: básica ou aplicada (Quadro 8).

**Quadro 8** - Tipo de Pesquisa - Critério: Natureza

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Básica</b>	Envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.
<b>Aplicada</b>	Procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 126)

#### ➤ **Objetivo de estudo**

Em relação a este critério, o Quadro 9 mostra a possível natureza do objetivo de estudo.

**Quadro 9** - Tipo de Pesquisa - Critério: Objetivo de Estudo

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Exploratória</b>	Visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, construindo hipóteses ou tornando-o explícito.
<b>Descritiva</b>	Expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, exigindo técnicas padronizadas de recolha de dados.
<b>Explicativa</b>	Procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 127)

➤ **Método Científico**

Em relação ao método científico a utilizar, são várias as possibilidades. O Quadro 10 mostra quais os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação.

Ainda neste âmbito, Prodanov & Freitas (2013: 27) referem que a utilização de cada um destes métodos dependerá de muitos fatores: da natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo e, principalmente, da própria inspiração filosófica do investigador.

**Quadro 10 - Tipo de Pesquisa - Critério: Métodos Científicos**

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Dedutivo</b>	Sugere uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente.
<b>Indutivo</b>	O argumento passa do particular para o geral, uma vez que as generalizações derivam de observações de casos da realidade concreta.
<b>Hipotético-Dedutivo</b>	São formuladas hipóteses para expressar as dificuldades de um problema, de onde se deduzem consequências que deverão ser testadas.
<b>Dialético</b>	Fornece as bases para uma interpretação dinâmica e total da realidade, uma vez que estabelece que os factos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, separados das suas influências políticas, económicas, culturais, etc. Privilegia as mudanças qualitativas, logo, opõe-se naturalmente a qualquer forma de pensar em que a ordem quantitativa se torna regra.
<b>Fenomenológico</b>	Preocupa-se em compreender o facto como ele se apresenta na realidade. Não deduz, não argumenta, não procura explicações, satisfaz-se apenas com o seu estudo e com forma como é constatado e percebido no concreto (realidade).

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 127)

➤ **Procedimento Técnico**

De acordo com Fonseca (2002; 20), citado por Gerhardt & Silveira (2009: 36), a pesquisa permite uma aproximação e uma perceção da realidade que se está a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Processa-se através de sucessivas aproximações à realidade, fornecendo auxílios para uma intervenção no real. Ainda segundo a mesma fonte, a

pesquisa científica diz respeito ao resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um determinado problema com recurso a procedimentos científicos.

Assim sendo, no que se refere ao procedimento técnico, Prodanov & Freitas (2013: 128) admitem várias hipóteses (Quadro 11).

**Quadro 11 - Tipo de Pesquisa - Critério: Procedimentos Técnicos**

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pesquisa Bibliográfica</b>	Concebida a partir de materiais já publicados.
<b>Pesquisa Documental</b>	Utiliza materiais que não receberam tratamento analítico.
<b>Pesquisa Experimental</b>	Determina-se um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis e definem-se as formas de controlo e de observação dos efeitos.
<b>Levantamento (Survey)</b>	Propõe a interrogação direta de pessoas.
<b>Estudo de Caso</b>	Representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.
<b>Pesquisa <i>Ex-post-facto</i></b>	A observação realiza-se depois dos factos.
<b>Pesquisa-Ação</b>	Procura estabelecer uma relação com uma ação ou um problema coletivo.
<b>Pesquisa Participante</b>	Quando é desenvolvida a partir da interação entre investigadores e membros das situações investigadas.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 128)

### ➤ **Abordagem**

Ao nível da abordagem, Prodanov & Freitas (2013: 128) referem que pode ser de dois tipos: qualitativa e/ou quantitativa (Quadro 12).

**Quadro 12 - Tipo de Pesquisa - Critério: Abordagem**

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Qualitativa</b>	O ambiente natural é fonte direta para a recolha de dados, interpretação de fenómenos e atribuição de significados.
<b>Quantitativa</b>	Requer a utilização de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir um número os conhecimentos gerados pelo investigador.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 128)

### **2.1.1.3. Recolha de dados**

Para Prodanov & Freitas (2013: 97), outra perspetiva da pesquisa que deve ser explicada é a recolha de dados. Esta permitirá informar como foi selecionada e como foram extraídos elementos da amostra.

Os autores definem “Recolha de dados” como:

*"A fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa. Será definido o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas."*

A definição do instrumento de recolha de dados dependerá, na ótica destes autores, dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa, bem como do universo a ser investigado.

Dos tipos de técnicas de recolha de dados ou instrumentos de recolha de dados, destacam-se os seguintes:

#### **1. Pesquisa bibliográfica**

Para Gerhardt & Silveira (2009: 69), a pesquisa bibliográfica é considerada "mãe" de toda pesquisa. Fundamenta-se em fontes bibliográficas, pelo que os dados são obtidos a partir de fontes escritas, isto é, a partir de uma modalidade específica de documentos, que são obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

#### **2. Pesquisa documental**

Segundo Gerhardt & Silveira (2009: 69), é realizada a partir de documentos considerados cientificamente autênticos (não-fraudulentos). Tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar factos sociais,

estabelecendo as suas características ou tendências. Nesse tipo de recolha de dados, os documentos são tipificados em dois grupos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão.

### 3. Pesquisa eletrônica

Segundo Gerhardt & Silveira, (2009: 69), a pesquisa eletrônica é constituída por informações extraídas de endereços eletrônicos, a partir de livros, folhetos, manuais, guias, artigos de revistas, artigos de jornais, entre outros. Apesar da sua importante contribuição para a investigação científica, nem toda informação disponibilizada em meios eletrônicos deve ser considerada como sendo de carácter científico, pelo que deverá ser observada a procedência dos *sítes* ou das *home page*.

### 4. Questionário

Para Gerhardt & Silveira (2009: 69), trata-se de um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito, pelo inquirido, sem a presença do investigador. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder possa compreender com clareza o que está a ser perguntado. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005: 188), consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas que interesse os investigadores.

### 5. Entrevista

Para Prodanov & Freitas (2013: 106), a entrevista corresponde à obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

**Quadro 13 - Tipos de Entrevistas**

Classificação	Descrição
<b>Padronizada ou Estruturada</b>	Quando o entrevistador segue um guião preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência. A padronização permite a comparação dos grupos de respostas;
<b>Não Padronizada ou Não Estruturada</b>	Não existe a rigidez de guião. O investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Geralmente, as perguntas são abertas;
<b>Painel</b>	Corresponde à repetição de questões que são aplicadas, de tempos em tempos, às mesmas pessoas, para que se possa estudar variações nas opiniões emitidas.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 106)

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005: 191-192), nas suas diferentes formas (Quadro 13), os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.

## 6. Observação

Para Prodanov & Freitas (2013: 104), estamos perante a observação quando utilizamos os sentidos na obtenção de dados de determinados aspetos da realidade.

A observação pode ter várias classificações, conforme demonstra o Quadro 14.

**Quadro 14 - Tipos de Observação em Investigação**

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Observação assistemática</b>	Técnica de observação não estruturada ou assistemática, também denominada como: espontânea, informal, simples, livre, ocasional e acidental. Consiste em recolher e registar os factos da realidade sem que o investigador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais utilizada em estudos exploratórios sem planeamento e controlo previamente elaborados.
<b>Observação sistemática</b>	Existe um planeamento e é realizada em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos. É utilizada com frequência em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenómenos ou o teste de hipóteses.
<b>Observação participante</b>	Participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma determinada situação. Nesse caso, o investigador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.
<b>Observação individual</b>	É a técnica de observação realizada por um investigador.
<b>Observação em equipa</b>	É mais aconselhável do que a observação individual, pois o grupo pode observar a ocorrência através de vários ângulos.
<b>Observação na vida real</b>	Normalmente, as observações são feitas em ambiente real, com o registro dos dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação.
<b>Observação em laboratório</b>	Tenta descobrir a ação e o comportamento, a que teve lugar determinada situação, em condições cuidadosamente preparadas e controladas.

Fonte: Adaptado de Prodanov & Freitas (2013: 104-105)

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005: 155), a observação engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e por conceitos) é submetido ao teste dos factos e confrontado com os dados observáveis. Ao longo desta fase, são reunidas numerosas informações. A observação é, portanto, uma etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, e o exame dos dados utilizados para as testar, por outro.

### **2.1.2. Metodologia a aplicar ao projeto**

Mediante os conceitos acima abordados o presente trabalho de projeto traduz-se num estudo de caso onde se seguiu uma metodologia de natureza predominantemente qualitativa.

O levantamento das informações necessárias para responder às questões formuladas foi feito recorrendo à recolha de informação no terreno. Utilizaram-se os seguintes instrumentos de recolha de dados: análise documental, observação, questionário, conversas informais e entrevista.

Para a realização da recolha de dados, serão selecionados os intervenientes nos diversos projetos financiados que mais se adequarem ao tipo de informação pretendida. Deste modo procura-se a obtenção de informações qualitativas, de forma a enriquecer o mais possível o presente trabalho.

De seguida, será elaborada uma sistematização das informações obtidas, com vista à compreensão das falhas e melhorias a instituir que, por sua vez, serviram de base à elaboração do Manual de Procedimentos.

Em suma, será usada, essencialmente, uma abordagem de foro qualitativo, através de entrevista livre (guião de entrevista) e entrevista/questionário.

#### **➤ Questionário:**

Este instrumento para a produção e recolha dos dados será do tipo qualitativo. Serão realizados e entregues individualmente e em fases diferentes da investigação. Os colaboradores da organização serão informados, à *priori*, acerca da importância da sua colaboração.

Serão realizados dois questionários com objetivos diferentes:

- O primeiro questionário, devido ao seu âmbito, será efetuado na primeira fase do trabalho. Procura-se a identificação dos projetos financiados e será dirigido a um membro da Direção da organização.
- O segundo questionário, a efetuar numa fase posterior, terá como objetivo a caracterização das explorações agrícolas referentes a um projeto financiado específico e será dirigido a um colaborador da organização que participa no projeto.

### Resultados Obtidos:

Os questionários respondidos encontram-se em apêndice (Apêndice 1 e 2).

Após a entrega e respetivo preenchimento dos questionários acima referidos, obtiveram-se as seguintes respostas (Quadros 15 e 16):

**Quadro 15 - Resposta ao Questionário 1 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV)**

Área	Formação Profissional			Florestal	Agrícola	
Designação	Formação Modular Certificada	Formação para a Inclusão	Formação Especializada para Técnicos	Equipas de Sapadores Florestais	Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja	Arouca Agrícola
Finalidade	Formar a nível profissional em áreas agrícolas e silvícolas.	Dotar os formandos de competências por forma a evitar a exclusão social.	Dotar os formandos de competências técnicas.	Silvicultura preventiva, 1ª intervenção em fogos florestais, operações de rescaldo e vigilância.	Produção de Frutos (Kiwi, Marmelo e Cereja).	Escoamento dos excedentes de produção dos agricultores do Município de Arouca.
Tipos de Financiamento	Total	Total	Total	Total	Parcial - 40%	Parcial
Entidade Financiadora	POPH - IGFSS	POPH - IGFSS	PRODER - IFAP	ICNF	PRODER - IFAP	Município de Arouca
Data da Candidatura	12-07-2012	30-08-2013	31-01-2011	31-03-2014	-	30-05-2013
Data de Início	26-10-2012	31-10-2013	02-01-2012	01-01-2014	01-03-2012	01-09-2013
Data de Fim	31-12-2014	28-11-2014	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2014	30-07-2014

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 16 - Resposta ao Questionário 2 – Caracterização das Explorações Agrícolas - Projeto: "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja"**

Designação do Produto	Local	Freguesia	Concelho	Área
Kiwis	Quinta da Cividade	Urrô	Arouca	2,9 ha
	Campo de Cela	Urrô	Arouca	4,5 ha
	Quinta da Porta	Santa Eulália	Arouca	1,1 ha
	Quinta do Juncal	Santa Eulália	Arouca	1 ha
Marmelos	Quinta do Telarda	Tropeço	Arouca	1,78 ha
	Quinta da Porta	Santa Eulália	Arouca	0,29 ha
Cerejeira	Quinta do Dindinho	Tropeço	Arouca	0,76 ha

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos questionários efetuados, pode-se concluir que:

- ✓ Existe um correto e total conhecimento dos projetos financiados existentes na organização, uma vez que as respostas coincidem com as pesquisas efetuadas à documentação da organização.
- ✓ Existe uma enorme diversidade no tipo / âmbito dos projetos que a organização possui atualmente. Cada um destes projetos tem especificidades próprias, o que torna os procedimentos administrativos a adotar mais difíceis de normalizar.

➤ **Entrevista:**

Também serão efetuadas entrevistas classificadas como sendo não padronizadas ou não estruturadas. A utilização deste tipo de instrumento para a produção e recolha dos dados possibilitará liberdade para adaptar as questões à medida que forem dadas as respostas.

As entrevistas serão realizadas individualmente, onde os colaboradores da organização, tal como acontecerá no questionário, serão informados, à *priori*, acerca da importância da sua colaboração.

Terão como objetivo o conhecimento das atividades, processos e procedimentos existentes na organização e foram direcionadas aos diversos intervenientes de todos os projetos financiados.

Resultados Obtidos:

As questões realizadas aos diferentes intervenientes nos projetos formativos estão apresentadas em apêndice (Apêndice 3).

Todas as questões realizadas ao longo das entrevistas foram úteis para a elaboração do Manual de Procedimentos. No entanto, a elaboração do Manual de Procedimentos baseou-se sobretudo nas respostas mais relevantes. Algumas questões conduziram à identificação de falhas, outras permitiram verificar os pontos fortes da organização em relação aos procedimentos administrativos.

O Quadro 17 apresenta, de forma sintetizada, as questões consideradas mais produtivas para a elaboração do Manual de Procedimentos.

Das entrevistas realizadas, pode-se concluir que:

- ✓ Os intervenientes têm conhecimento das suas responsabilidades ao longo do ciclo de vida do projeto, mas as suas atividades são pouco controladas e, muitas vezes, improvisadas.
- ✓ Alguns dos projetos, pela sua dimensão e natureza, são mais complexos do que outros, mas em todos existe uma clara noção de que falta a instituição de procedimentos no sentido de:
  - Todas as atividades e responsabilidades estarem devidamente definidas;
  - O controlo da gestão dos projetos ser mais eficiente e eficaz.

**Quadro 17 – Quadro síntese dos assuntos mais relevantes para o projeto sujeitos a entrevistas**

Questão	Resposta	Importância para o Manual de Procedimentos
<b>Conhecimentos Gerais</b>		
Que alterações / modificações o departamento administrativo e financeiro identificaria para melhorar o funcionamento e desempenho das funções?	O desempenho das funções não depende só do trabalho realizado, dependente também de uma boa camaradagem entre colegas o que implica uma integração da Direção na gestão do ambiente e nas rotinas de trabalho.	Pertinência da resposta. O Manual de Procedimentos deverá, também, cumprir uma função "social" dentro da organização. Deverá permitir um esclarecimento de funções e procedimentos, evitar equívocos e aproximar os colaboradores, elementos necessários para do alcance dos objetivos da organização. A Direção deverá ter um papel fundamental no estabelecimento da comunicação entre os colaboradores.
<b>Gestão das Aquisições</b>		
Todas as aquisições de bens e serviços são feitas através de ordens de compra aprovadas e devidamente suportadas em "requisições"?	Nem sempre acontece. Por vezes, a autorização dada é feita de forma informal.	Devem-se criar regras para a utilização das "requisições". As "requisições" devem ser sempre aprovadas previamente à compra.
As "requisições" são aprovadas por quem?	Pelo Presidente da Direção.	As "requisições" devem ser sempre aprovadas por um membro da Gestão de Topo da Organização.
Preparam-se as "requisições" especificando-se: a) O produto ou o serviço a ser adquirido? b) As quantidades? c) O preço? d) A identificação do fornecedor? e) As condições de fornecimento? f) As condições de pagamento? g) O projeto a imputar? h) A necessidade que colmatam? i) A assinatura do requisitante?	Nem sempre.	As "requisições" devem conter sempre todos os <i>itens</i> mencionados na questão.
O documento legal que está associado a uma compra é conferido pelo responsável pela compra antes da entrega no departamento administrativo e financeiro?	Nem sempre. Por vezes o departamento encontra discrepâncias em relação à "requisição" efetuada.	Devem ser criadas regras de avaliação qualitativa e quantitativa dos produtos ou serviços adquiridos.
<b>Gestão do Inventário</b>		
O responsável pelo inventário está definido? (Projeto "Arouca Agrícola")	Não.	É necessário nomear um responsável pelo inventário.
Existem procedimentos de inventariação sobre a forma de efetuar as contagens físicas? (Projeto "Arouca Agrícola")	Não.	Devem ser elaborados procedimentos de inventariação, de forma clara e rigorosa, sobre a forma de realização das contagens físicas dos produtos.
É exigido ao responsável pelos stocks / loja que emita informação periódica acerca das mercadorias deterioradas? (Projeto "Arouca Agrícola")	Não.	As saídas de <i>stock</i> devem ser registadas por escrito. Para isso, deve ser implementada a criação de uma listagem específica.
<b>Gestão das Receitas</b>		
Os processos e procedimentos de vendas estão devidamente detalhados por escrito? (Projeto "Arouca Agrícola")	Não.	Devem ser criadas regras para a gestão das vendas, para que possa existir um controlo sobre o processo de vendas.

(continua)

**Quadro 17 - Quadro síntese dos assuntos mais relevantes para o projeto sujeitos a entrevistas**  
(continuação)

Questão	Resposta	Importância para o Manual de Procedimentos
<b>Gestão Financeira</b>		
É respeitado o uso exclusivo de uma conta bancária específica para cada projeto?	Tenta-se ao máximo respeitar. Mas nem sempre é possível devido à falta de capacidade financeira.	Todos os pagamentos e recebimentos relativos aos projetos financiados devem ser efetuados respeitando esta regra, sob pena de possíveis cortes nos financiamentos.
Existe contabilidade de custos?	Sim. Cada projeto tem um centro de custos associado que é criado no início do projeto.	A implementação de centros de custos, para além de obrigatória nos projetos financiados, facilita o controlo da gestão desses projetos.
Tem conhecimento da situação real atual do projeto? (Projeto "Fruticultura, Mameio e Cereja")	Ao nível da execução física, tenho conhecimento porque é feito pelo departamento técnico. Mas ao nível da execução financeira, não tenho a noção da real taxa execução do projeto nem dos desvios existentes, pois este controlo está entregue à entidade consultora.	A Gestão de Topo de uma organização deve possuir ferramentas de controlo financeiro. Deve estar definido, por escrito, como é feito o controlo financeiro dos projetos financiados.
Se o departamento administrativo e financeiro criar uma ferramenta que possua informação, regularmente atualizada, sobre a taxa de execução e desvios do projeto considerava uma mais valia?	Sim, seria o ideal.	
As contas bancárias são movimentadas mediante a autorização / assinatura de quem?	Mediante 2 autorizações / assinaturas: do Presidente da Direção e do Tesoureiro.	As contas bancárias devem ser movimentadas apenas mediante 2 pessoas previamente autorizadas.
Que tipo de pagamentos a organização efetua em numerário?	Todo o tipo de despesas de baixo valor para as tarefas diárias dos colaboradores. Por ex.: CTT, inspeções de viaturas, aquisições de pequenos materiais.	Previligiam-se os meios de pagamento mais seguros em detrimento dos pagamentos em numerário.
Existe um limite para os pagamentos a efetuar pelo caixa?	Não. No entanto, existe o cuidado de não se ultrapassar um determinado valor diário para que fique sempre um suporte para a abertura do caixa do dia seguinte.	Deve ficar definido no Manual de Procedimentos um valor máximo da despesa para pagamentos em numerário.
Está estabelecida uma regularidade para pagamento aos formandos? (Projetos Formativos)	Não. Depende da capacidade financeira.	Devem ser definidas, por escrito, de forma clara e rigorosa, as regras para pagamento e entrega de documentos.
Está estabelecida uma regularidade para a entrega dos documentos? (Pagamentos a Formandos - Projetos Formativos)	Não. São entregues assim que elaborados ou quando solicitados.	
Está estabelecida uma regularidade para pagamento aos formadores? (Projetos Formativos)	Não.	
Está estabelecida uma regularidade para a entrega dos cronogramas? (Pagamentos a Formadores - Projetos Formativos)	Não.	
<b>Prestação de Contas</b>		
Os processos e procedimentos de prestação de contas para cada projeto financiado então devidamente detalhados por escrito?	Não.	Devem ser definidos, por escrito, como se elaboram os documentos de prestação de contas, bem como qual o papel de cada interveniente neste processo.
Quais são as principais falhas ou dificuldades que consegue identificar ao nível da prestação de contas? (Projeto "Arouca Agrícola")	Principalmente ao nível da elaboração do relatório de contas. Dificuldade em elaborar. Dever-se-ia envolver o departamento administrativo e financeiro nestes processos.	

Fonte: Elaboração própria

➤ **Observação e conversas informais:**

As conversas informais e a observação direta são utilizadas para o desenvolvimento de melhorias dos procedimentos, isto é, a opinião dos colaboradores da empresa e a observação da execução dos projetos tornam mais fácil identificar falhas nos processos, propondo novas soluções para as ultrapassar.

➤ **Análise documental:**

A documentação recolhida recai na área em estudo: tipos de auditoria, planeamento de auditoria e controlo interno, processos e procedimentos, e gestão de projetos.

Recorre-se ao registo de arquivos como mecanismo para entender a área dos projetos financiados e quais as melhorias nos processos que têm vindo a ser desenvolvidas.

Nesta fase, constatou-se que o IFDR (2010: 33) publicou uma tabela de erros que terá de ser tida em conta nas auditorias operacionais que efetuam às entidades beneficiárias. Esta tabela encontra-se em anexo (Anexo 1). Dada a sua importância, deve ser tida em conta na elaboração do Manual de Procedimentos.

### 2.1.3. Modelo de análise associado ao projeto

De acordo com o objetivo pretendido e através das questões de investigação face ao presente trabalho, foi feita uma revisão da literatura. Assim, procuraram-se referências ao desenvolvimento e implementação de manuais de procedimentos baseados nas normas para os projetos existentes financiados.

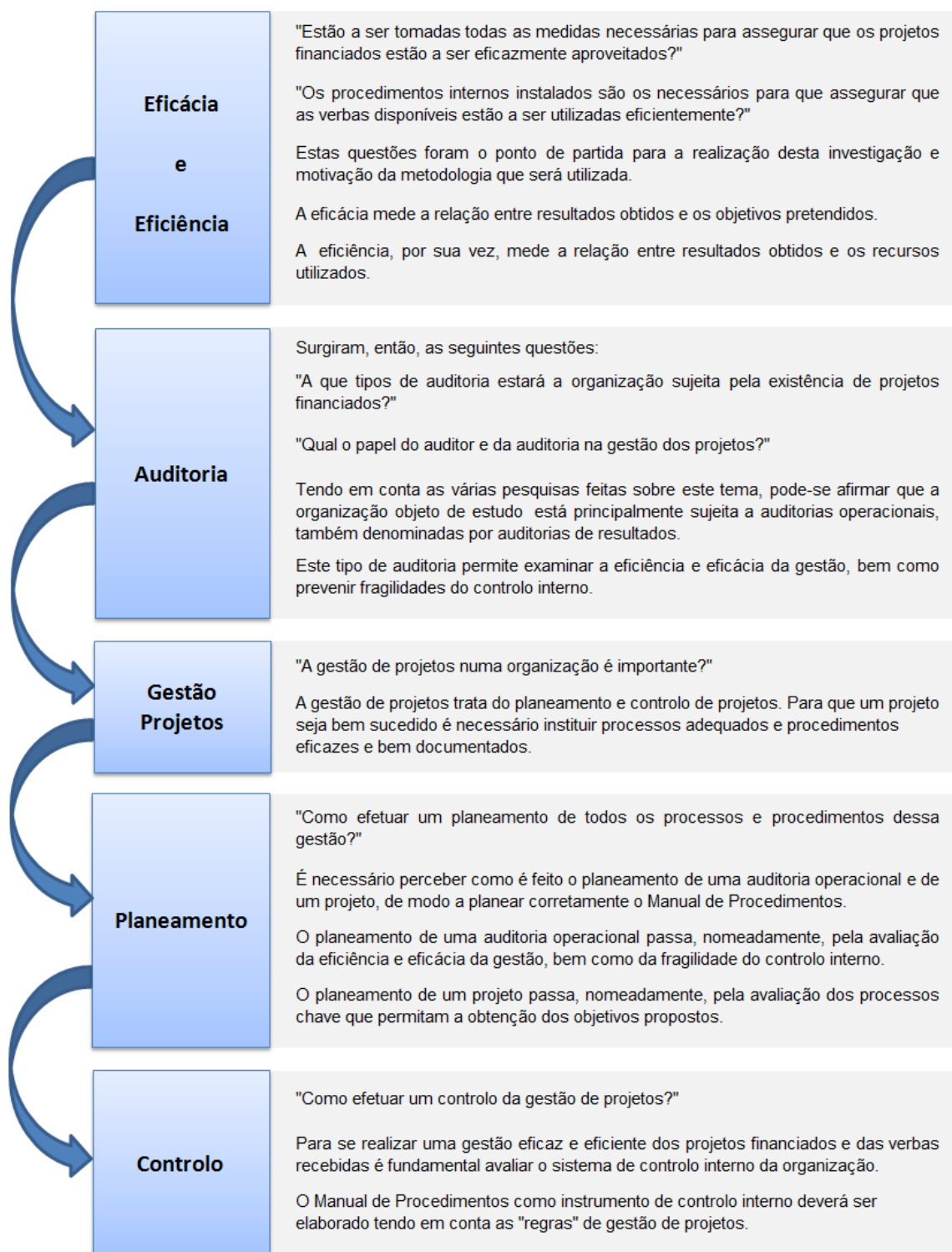
**Figura 16 – Modelo de Análise associado ao Projeto**



Fonte: Elaboração própria

Todos estes parâmetros estão interligados (Figura 17). O estudo e conclusões retiradas de cada um dos parâmetros conduziram ao estudo e novas conclusões de outros parâmetros. Na prática, existe uma sobreposição e uma interação entre todos eles.

**Figura 17 - Modelo de análise - Interligação dos Parâmetros**



Fonte: Elaboração própria

#### **2.1.4. Etapas da elaboração do Manual de Procedimentos**

A elaboração do Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados, na AFEDV, passou pelas seguintes etapas:

- Identificação e análise dos processos chave da área em estudo;
- Estudo de situações problemáticas e propostas de melhorias;
- Desenvolvimento dos procedimentos administrativos relevantes para a área dos projetos financiados;
- Identificação das vantagens e obstáculos resultantes do desenvolvimento do Manual de Procedimentos.

A AFEDV tem um Manual de Qualidade da Atividade Formativa, pelo que se considerou necessário organizar o Manual de Procedimentos tentando seguir ao máximo a mesma estrutura.

Assim sendo, o Manual de Procedimentos está estruturado nos seguintes capítulos:

- Capítulo I - Enquadramento do documento e caracterização da entidade
- Capítulo II - Identificação e caracterização dos procedimentos

## **Capítulo III – Apresentação da Empresa**

### **3. A Apresentação da Empresa**

A apresentação da empresa que se segue foi retirada do Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados da AFEDV.

#### **3.1. Breve historial**

A Associação Florestal de Entre Douro e Vouga (AFEDV), com sede em Arouca, foi formada em 20 de Setembro de 1997, tendo como área de intervenção os concelhos de Arouca, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra, podendo, neste momento, intervir em áreas circundantes a estas.

Conforme os seus Estatutos, a AFEDV, é uma Associação sem fins lucrativos, que admite como sócios pessoas individuais ou coletivas, públicas ou privadas. Conta atualmente com 341 sócios, proprietários florestais, empresas e entidades públicas.

A AFEDV iniciou a sua atividade com o objetivo de defender e promover os interesses dos produtores florestais e desenvolver ações de preservação e valorização dos espaços florestais, dos espaços naturais, da fauna e da flora, contribuindo, de maneira geral, para a valorização do património fundiário e cultural dos seus associados, bem como para uma coexistência equilibrada dos espaços florestais com as necessidades sociais e ambientais.

#### **3.2. Atividade principal e serviços prestados**

A atuação da Associação passa, essencialmente, por qualificar os trabalhadores e os técnicos do setor, mas sobretudo, por dar apoio aos sócios e à população com ligações diretas ou indiretas ao setor agroflorestal, de forma a permitir a diversificação das explorações e a obtenção de um rendimento mensal, semestral ou até mesmo anual que permita investir no setor agroflorestal e fazer face aos tempos de carência a que o mesmo obriga.

A AFEDV tem como principais objetivos:

- Assegurar uma efetiva prestação de serviços de gestão e defesa florestal dos nossos associados e clientes;
- Organizar os proprietários agrícolas e florestais e dinamizar em agrupamentos de produtores agroflorestais;
- Formar técnicos, proprietários agrícolas e florestais e trabalhadores agroflorestais;

- Formar adultos com baixas qualificações profissionais e escolares (preferencialmente provenientes dos agregados familiares dos proprietários agrícolas e florestais, ou que pretendam ingressar neste setor);
- Fomentar a elaboração e execução de projetos de (re) arborização e beneficiação;
- Dinamizar a execução de projetos agrícolas e de cariz agroalimentar;
- Fomentar a transformação de produtos agroflorestais;
- Dinamizar a vertente “Produza local, Consuma local”;
- Apoiar os associados na comercialização e valorização dos seus produtos agroflorestais;
- Representar os associados junto da Administração Pública e das outras organizações florestais de grau superior.

Para alcançar estes objetivos, a AFEDV presta os seguintes serviços (Quadro 18):

**Quadro 18 - Áreas de negócio da AFEDV**

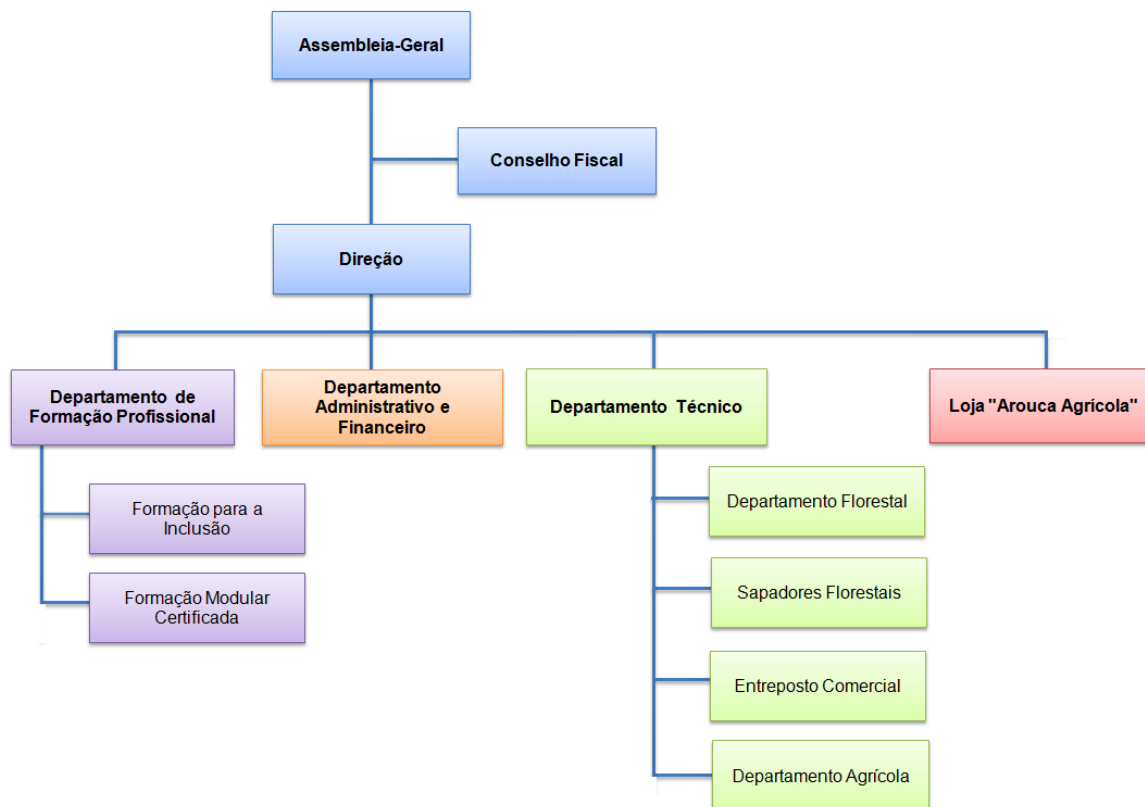
<b>Serviços</b>	<b>Descrição</b>
<b>Obras Agroflorestais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle mecânico e/ou químico da vegetação espontânea;</li> <li>- Podas, desbastes, desramas e abates controlados de árvores;</li> <li>- Operações de mobilização e preparação de solos para plantação;</li> <li>- Arborizações e comercialização de plantas certificadas;</li> <li>- Uso da técnica do fogo controlado;</li> <li>- Sapadores florestais especializados no exercício da prevenção dos incêndios florestais.</li> </ul>
<b>Vertente Agroalimentar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialização de cogumelos silvestres;</li> <li>- Projeto de concentração de produtos agrícolas locais para fornecimento das cantinas escolares e cantinas de IPSS do concelho de Arouca;</li> <li>- Apoio na plantação de vinhas, kiwis e mirtilos.</li> </ul>
<b>Serviços Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio técnico aos proprietários e produtores florestais;</li> <li>- Divulgação de informação técnica.</li> </ul>
<b>Formação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de projetos formativos, com especial predominância para projetos cofinanciados.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Recursos humanos

A equipa da AFEDV está estruturada de acordo com o organograma da Figura 18.

**Figura 18 – Organograma da AFEDV**



Fonte: Elaboração própria

Cada departamento é composto pelas seguintes equipas:

- Departamento de Formação Profissional:
  - 1 Gestora da Formação
  - 1 Coordenadora Pedagógica
- Departamento Administrativo e Financeiro:
  - 1 TOC
  - 1 Administrativa
  - 1 Auxiliar de Contabilidade

- Departamento Técnico:
  - 3 Técnicos Florestais
  - 20 Sapadores Florestais
  - 2 Trabalhadores Agroflorestais
- Loja "Arouca Agrícola":
  - 1 Técnica
  - 1 Trabalhador Agroflorestal

### 3.4. Projetos existentes

Antes de avançar para o desenvolvimento do Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados é crucial fazer a identificação dos diversos projetos financiados que a AFEDV tem em mãos, no momento.

Como já foi mencionado, para a identificação dos projetos, foi elaborado um questionado e entregue à Direção para preenchimento. A partir desse inquérito pode-se afirmar que a AFEDV é uma organização sem fins lucrativos que está envolvida em diversos projetos financiados que passo a designar:

**Quadro 19 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV)**

Área	Designação	Finalidade	Tipo de Financiamento	Entidade Financiadora
Formação Profissional	Formação Modular Certificada	Formar a nível profissional em áreas agrícolas e silvícolas.	Total	POPH - IGFSS
	Formação para a Inclusão	Dotar os formandos de competências por forma a evitar a exclusão social.	Total	POPH - IGFSS
Florestal	Equipas de Sapadores Florestais	Silvicultura preventiva, 1ª intervenção em fogos florestais, operações de rescaldo e vigilância.	Total	ICNF
Agrícola	Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja	Produção de Frutos (Kiwi, Marmelo e Cereja).	Parcial - 40%	PRODER - IFAP
	Arouca Agrícola	Escoamento dos excedentes de produção dos agricultores do Município de Arouca.	Parcial	Município de Arouca

Fonte: Elaboração própria

Com base no Quadro 19, é visível a diversidade no tipo de projetos que a organização possui atualmente. Cada um destes projetos tem especificidades próprias, o que torna os procedimentos administrativos a adotar mais difíceis de normalizar.

O objetivo inicial seria criar um Manual de Procedimentos genérico a todo o tipo de projetos que existissem ou viessem a existir, contudo, não deixando de prever a possibilidade de incluir, posteriormente novos procedimentos específicos de cada projeto.

No entanto, considerou-se mais vantajoso fazer um Manual de Procedimentos com a separação por projetos, para que as especificidades de cada um fossem tidas em conta.

Assim sendo, no Manual de Procedimentos, foi efetuada a identificação e caracterização dos procedimentos administrativos para cada um desses projetos financiados de acordo com a seguinte estrutura:

- ❖ Projetos Formativos
- ❖ Projeto "Equipas de Sapadores Florestais"
- ❖ Projeto "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja"
- ❖ Projeto "Arouca Agrícola"

### **3.5. O Projeto**

Passa-se a descrever, resumidamente, os principais resultados apurados pelo desenvolvimento do Manual de Procedimentos.

#### **3.5.1. Resultados do desenvolvimento do Manual de Procedimentos**

Ao longo de todo o processo de desenvolvimento do Manual de Procedimentos, foi possível apurar a existência de vantagens e dificuldades, que passo a descrever.

##### **3.5.1.1. Vantagens**

Durante o desenvolvimento do Manual de Procedimentos, foram sendo identificadas algumas vantagens da sua implementação, que estão relacionadas com a maior facilidade na realização dos processos e que trazem valor acrescido à organização.

De seguida, apresentam-se as principais vantagens encontradas ao longo do desenvolvimento do Manual de Procedimentos:

- Identificação dos procedimentos administrativos chave;
- Maior facilidade na identificação das responsabilidades dos intervenientes nos projetos financiados;
- Identificação de melhorias a serem implementadas nos procedimentos administrativos para os projetos financiados, nomeadamente em relação à sua uniformização e aos tempos de realização;
- Fácil compreensão por parte das pessoas externas à área dos projetos financiados e das que venham a ser contratadas;
- Concentração de informação relevante sobre os projetos num único documento;
- Mais-valia para a implementação da melhoria contínua.
- Apoio à gestão eficiente dos projetos financiados, nomeadamente através da minimização do tempo despendido no controlo administrativo e financeiro;
- Maior domínio da regulamentação e das regras de cofinanciamento, o que possibilitará minimizar o risco de cortes nos projetos financiados;

### **3.5.1.2. Dificuldades**

Ao longo do desenvolvimento do Manual de Procedimentos foram identificadas, também, dificuldades que necessitaram do uso das metodologias já referidas para as contornar.

De seguida, apresentam-se as principais dificuldades encontradas ao longo o desenvolvimento do Manual de Procedimentos:

- Inexistência de um Manual da Qualidade que englobe todas as áreas da AFEDV (Existe apenas um Manual da Qualidade da Atividade Formativa, obrigatório);
- Identificação dos principais processos;
- Identificação das tarefas mais relevantes para cada procedimento;
- Dificuldade na recolha das respostas e adesão por parte dos inquiridos;
- Dificuldade em encontrar dissertações e trabalhos sobre o mesmo tema.

## **Capítulo IV – Conclusão**

O presente trabalho de projeto teve como objetivo a criação de um Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados no sentido de tentar evitar o subaproveitamento das verbas disponíveis nesses projetos.

Foi realizada uma revisão da literatura sobre os temas: tipos de auditoria, planeamento de auditoria e controlo interno, processos e procedimentos e gestão de projetos, de forma a obter um conjunto de informação que suporte a presente dissertação. Assim se iniciou o capítulo I.

No que diz respeito ao estudo dos tipos de auditoria, pode concluir-se que as auditorias efetuadas pelas entidades financiadoras podem ser consideradas como auditorias operacionais. Em suma, segundo o IFDR (2010: 13) este tipo de auditoria visa aferir da conformidade das mesmas, quanto à fiabilidade, regularidade e legalidade das despesas declaradas.

Tendo em conta a complexidade dos projetos financiados e o facto de estes estarem sujeitos a auditorias operacionais, tornou-se necessário avançar para o estudo do planeamento de auditoria e do controlo interno. Em relação a estes temas, destaca-se o interesse da noção de controlo interno e da importância da implementação de um sistema de controlo interno, em qualquer tipo de organização.

Com a revisão destes conceitos foi possível identificar os controlos existentes e verificar se são suficientes e eficazes, de modo a prevenir e detetar os erros que podem ocorrer e que afetam de forma significativa a correta gestão dos projetos financiados.

A revisão da literatura permitiu concluir, também, que, para a AFEDV poder alcançar os objetivos a que se propõe em relação aos projetos financiados, é crucial adotar uma metodologia mais formalizada e centralizada de gestão de projetos.

Segundo Correia, *"A organização, estruturação e planeamento de tarefas são um fator de sucesso muito importante, sem os quais se pode correr o risco de execução sem eficiência, ou falhanço."*

Portanto, pode concluir-se que é essencial a divisão de um projeto em fases, criando e distinguindo os processos por grupos, de modo a conduzir, de forma eficaz, o projeto à sua conclusão.

No capítulo II, Metodologia, apresentou-se a justificação da opção metodológica adequada à formulação do problema, que se traduziu num estudo de caso denominado por "Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados". Foram realizadas entrevistas e questionários aos colaboradores da organização, de modo a obter informações necessárias para dar resposta às questões colocadas inicialmente.

Assim, deve-se concluir que quanto à metodologia usada existe um correto e total conhecimento dos projetos financiados existentes na organização, uma vez que as respostas coincidem com as pesquisas feitas à documentação dos projetos.

Quanto às entrevistas, pode-se concluir que os intervenientes têm conhecimento das suas responsabilidades ao longo do ciclo de vida dos projetos, mas as suas atividades são pouco controladas e, muitas vezes, improvisadas.

A existência de um Manual de Procedimentos permite identificar os intervenientes e atribuir responsabilidades, fazendo com que todos percebam a estratégia da organização e se concentrem no alcance dos objetivos. Representa, também, uma restrição para a improvisação inadequada que, muitas vezes, aparece nas organizações.

Alguns dos projetos, pela sua dimensão e natureza, são mais complexos do que outros, mas em todos existe uma clara noção de que falta a instituição de procedimentos para que todas as atividades e responsabilidades fiquem devidamente definidas.

O ideal seria a organização efetuar internamente auditorias operacionais regulares, pois os projetos financiados envolvem avultadas quantias. No entanto, por se tratar de uma pequena entidade, esta opção não seria comportável. Assim sendo, em relação aos projetos financiados, a organização deverá, pelo menos, executar as seguintes atividades:

- Avaliar regularmente a eficácia do sistema de controlo interno, produzindo as recomendações adequadas;
- Assegurar a melhoria contínua dos processos e procedimentos da empresa.

A elaboração do Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados foi, portanto, um importante passo dado para o alcance da situação ideal, uma vez que se trata de um instrumento de controlo à disposição da organização.

As melhorias a serem implementadas com o presente Manual de Procedimentos devem, contudo, ser encaradas como um processo contínuo e evolutivo, pelo que têm de se adaptar à realidade envolvente.

Como limitações do presente estudo, pode-se referir que este se limitou a uma única entidade do setor agroflorestal beneficiária de projetos financiados. Estamos, portanto, perante várias restrições de pesquisa que acabam por limitar o estudo, falando-se apenas de uma entidade e não sendo possível generalizar os resultados obtidos.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se aplicar este estudo a outras entidades do setor agroflorestal, detentoras de projetos financiados. Criar-se-iam matrizes de funcionamento que permitissem conhecer diversos padrões, podendo haver partilha das melhores práticas e até criação de alguns modelos comuns. Em acréscimo, poder-se-ia analisar um setor completamente diferente, de modo a efetuar comparações e retirar conclusões.

## Referências Bibliográficas

- AQAI. (s.d.). Obtido de Instituto Superior Técnico: <http://aqai.tecnico.ulisboa.pt/processos-e-procedimentos/>
- Araújo, I. d. (2004). *Introdução à Auditoria Operacional* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV. Obtido de: [http://books.google.pt/books?id=4ciildHRwmUC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=4ciildHRwmUC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Attie, W. (1998). *Auditoria: conceitos e aplicações* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Correia, L. M. (s.d.). Obtido de: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779578772164/02\\_GestaoProjectos.pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779578772164/02_GestaoProjectos.pdf)
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática* (9ª ed.). S.I.: Reis dos Livros.
- Dada, M. O. (2012). Analysis of Conflict Centers in Projects Procured with Traditional and Integrated Methods in Nigeria. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2 (2), 66-77. Obtido de: [http://www.ppml.url.tw/EPPM\\_Journal/volumns/02\\_02\\_July\\_2012/ID\\_028\\_2\\_2\\_66\\_77.pdf](http://www.ppml.url.tw/EPPM_Journal/volumns/02_02_July_2012/ID_028_2_2_66_77.pdf)
- Fallah, S., & Gharneh, N. S. (2014). An analytical model of inter-organizational relationships in project environment: A social network perspective. *Tourism & Management Studies*, 10 (Special Issue), 35-42. Obtido de: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/615/1082>
- Fonseca, J. J. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC - Universidade Estadual do Ceará. Obtido de: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>
- Fortin, M.F. (2000). *O processo de investigação - da concepção à realização* (2ª Ed.). Loures: Lusociência.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa. Série Educação a Distância*. Porto Alegre. Editora da UFRGS. Obtido de: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
- Gheorghe, S. (2012). Statutory Audit and Performance Audit. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie*, 2(2), 202-206. Obtido de: [http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2012-02/31\\_Suciu%20ghe.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2012-02/31_Suciu%20ghe.pdf)
- Gomes, E. (2014). *A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria*. Revista 3 Auditores. Janeiro\_Março 2014, 9-31. Obtido de: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf>

- Guimarães, J. F. (1998). Auditoria Fiscal. *Revista de Contabilidade e Comércio*, n.º 217. Obtido de: [http://www.infocontab.com.pt/download/AuditoriaFiscal\\_25.pdf](http://www.infocontab.com.pt/download/AuditoriaFiscal_25.pdf)
- Hoffmann, J. (s.d.). Obtido de Core RH: <http://www.corerh.com.br/arquivos/Artigos/Funcao%2020de%20processos%20e%20procedimentos%20na%20organizacao.pdf>
- IFDR. (2010). *Manual de Procedimentos para Auditorias em Operações - Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013*. Obtido de: <http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=14&eid=5729&list=1>
- Inspeção-Geral de Finanças. (s.d.). Obtido de: <http://www.igf.min-financas.pt/pagina.aspx?codigo=613466666667AAAAAAAAAAAA>
- IPAD. (2009). *Manual de Auditoria Interna*. Obtido de: [http://ns1.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/manual\\_auditoria.pdf](http://ns1.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/manual_auditoria.pdf)
- IPAD. (2009a). *Glossário de Auditoria*. Obtido de: [http://ns1.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=161&Itemid=192](http://ns1.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=161&Itemid=192)
- IPAI. (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Obtido de: [http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf\\_2009\\_port\\_normas\\_0809\\_1252171596.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf)
- Levy, A. (s.d.). Obtido de: <http://pt.slideshare.net/fullscreen/ALevy/gestao-de-projetos/1>
- Mallo, C., & Merlo, J. (1998). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Madrid: McGraw-Hill.
- Miguel, A. (2006). *Gestão Moderna de Projetos*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Morais, M. G. (2004). *Como Emerge a Auditoria Interna nas Pequenas e Médias Empresas, Em Portugal. X Congresso de Contabilidade, Relato Financeiro e Responsabilidade Social. Estoril*. Obtido de: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1677/1/Como%20emerge%20a%20auditoria%20interna.pdf>
- Navaza, C. L. (2008). *Controlo: uma função directiva*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Netcoach. (s.d.). Obtido de: <http://www.netcoach.eu.com/index.php?id=80&L=3>
- Pinto, J. (s.d.). *Abordagem por processos*. Obtido de: [http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48034/mod\\_resource/content/0/Abordagem\\_Processos\\_Modulo3\\_E-learning.ppt](http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48034/mod_resource/content/0/Abordagem_Processos_Modulo3_E-learning.ppt)
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale. Obtido de: <http://tconline.feevale.br/tc/files/06mqxzjogqh/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Salinas, L. L. (2001). *Impactos da Aprendizagem Organizacional nas Práticas de Auditoria Interna: Um Estudo no Banco do Brasil*. Tese de Pós Graduação. Porto Alegre. Obtido de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2060/000313689.pdf?...1>

- Strongstep*. (s.d.). Obtido de: <http://strongstep.pt/process-improvement/project-management-body-of-knowledge-pmbok-by-pmi/>
- Teixeira, M. d. (2006). *O Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Portugal. Obtido de: [http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA\\_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf](http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf)
- Thinkfn.com*. (s.d.). Obtido de: [http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo\\_interno](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno)
- Tribunal de Contas. (1999). *Manual de Auditoria e Procedimentos - Volume I*. Obtido de: <http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Manual.pdf>
- Tribunal de Contas Europeu. (s.d.). *Manual da Auditoria de Resultados*. Obtido de: [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL\\_PT.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_PT.PDF)
- Wikipedia.org*. (s.d.). Obtido de <http://pt.wikipedia.org/wiki/COSO>
- Xavier, W. (2012). *A importância do gerenciamento de projetos no desenvolvimento empresarial*. Obtido de Baguete Jornalismo Digital: <http://www.baguete.com.br/artigos/1091/wagner-xavier/21/03/2012/a-importancia-do-gerenciamento-de-projetos-no-desenvolvimento->

#### **ISA's e DRA's:**

- ISA 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria
- ISA 300 (Clarificada) - Planear uma Auditoria de Demonstrações Financeiras
- ISA 315 (Clarificada) - Identificar e avaliar os Riscos de Distorção por Meio da Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente
- DRA 300 - Planeamento
- DRA 410 - Controlo interno

## Anexo 1 - Tabela de Erros e Anomalias Detetadas em Auditorias de Resultados

ÂMBITO	TIPO DE ERRO
PROJECTO	Inelegibilidade do beneficiário
	Inelegibilidade do projecto
	Alterações ao projecto aprovado
DESPESAS	Duplicação de ajudas
	Despesas não imputáveis / sem enquadramento no projecto
	Despesa fora do período de elegibilidade
	Despesas não quitadas
	Despesas superiores aos limites legais
	Despesa de natureza não elegível
	Crítérios de imputação de custos internos / indirectos
	Falta de razoabilidade das despesas
	Erros de cálculo
	Descontos, devoluções e anulações
	Omissão de receitas
	Ausência de contabilidade
	Documentos em falta/incompletos
	Qualidade ( <i>valor probatório</i> ) dos documentos de suporte
	Documentos com indícios de falsificação
Regularização de adiantamentos	
CONTRATAÇÃO PÚBLICA	Adjudicação ilegal
	Crítérios de adjudicação de propostas não conformes com a legislação aplicável / discriminatórios
	Crítérios de selecção de candidaturas (prévia qualificação) não conformes com a legislação aplicável
	Fraccionamento de despesa
	Inexistência de adequada publicitação do procedimento de contratação conforme legalmente estatuído (JOUE e/ou DR)
	Serviços complementares que não respeitam o legalmente estabelecido
	Trabalhos a mais que não respeitam o legalmente estabelecido
	Trabalhos resultantes de erros ou omissões do projecto que não respeitam o legalmente estabelecido
Violação dos princípios da igualdade de tratamento da não discriminação e da transparência (não cumprimento da legislação nacional)	
REALIZAÇÃO FÍSICA	Alienação de bens subsidiados
	Aquisição de bens usados
	Atraso na execução física / pagamento de indemnizações
	Inexistência de bens
	Menor número de participantes nas acções
Não prestação de serviços / acções	
COMPATIBILIDADE	Auxílios estatais
	Informação e publicidade
	Igualdade de oportunidades
	Regras ambientais

Fonte: IFDR (2010: Anexo 8)



## Apêndice 1 – Respostas ao Questionário 1



### Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: FORMAÇÃO MODELARES CERTIFICADAS

Referência: 76581/2012/23

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

FORMAR A NÍVEL PROFISIONAL EM ÁREAS AGRÍCOLAS  
E SILVÍCOLAS

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: POPH. MINISTÉRIO EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

Data da Candidatura: 12.07.2012

Data de Início do Projecto: 26.10.2012

Data do Fim do Projecto: 31.12.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: Beia de Sousa

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: formação para inclusão

Referência: 94743/2013/0.1

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Jornal de Formandos de Competências por forma a evitar  
a exclusão social

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: POPH - Ministério do Trabalho e Segurança Social

Data da Candidatura: 30.08.13

Data de Início do Projecto: 31.10.13

Data do Fim do Projecto: 28.01.14

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: [assinatura]

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: FORMAÇÃO ESPECIALIZADA PARA TÉCNICOS

Referência: Ad. 5224 - MEDA 4.2.1

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

DOTAR OS FORMANDOS DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora:

PROTEC - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PESCA  
(ZRAP)

Data da Candidatura:

31.01.2011

Data de Início do Projecto:

02.01.2012

Data do Fim do Projecto:

31.12.2013

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

[Assinatura]

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: FRUTICULTURA

Referência: PA 44045 - ALVARÁ 111

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

PRODUÇÃO DE FRUTOS (KIWI, MARNELO E CERESJA)

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: 40 %

Entidade Financiadora: IFAP

Data da Candidatura: \_\_\_\_\_

Data de Início do Projecto: 01.03.2012

Data do Fim do Projecto: 31.12.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: [assinatura]

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: SALADORES florestais

Referência: SF-02/16

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Silvicultura preventiva, 1ª intervenção em fgm florestas  
operações de rescalda e vigilância

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: ICNF

Data da Candidatura: 31.03.2014

Data de Início do Projecto: 01.01.2014

Data do Fim do Projecto: 31.12.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: [assinatura]

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: SALZORES PROCESSIONAIS

Referência: SF-03/116

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Atividade florestal preventiva, 1ª intervenção em fogos  
florestais, operação de rescaldo e vigilância

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: ZCNF

Data da Candidatura: 31.03.2014

Data de Início do Projecto: 01.01.2014

Data do Fim do Projecto: 31.12.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: Leonor Pereira

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: SALADORES FLORESTAIS

Referência: SF. 04/116

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Silvicultura preventiva, 1<sup>ª</sup> intervenção em fogos florestais, operações de descaldo e vigilância.

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_ %

Entidade Financiadora: ICNF

Data da Candidatura: 31.03.2014

Data de Início do Projecto: 01.01.2014

Data do Fim do Projecto: 31.12.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: Luís R. Pereira

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: Salvadores Florestais

Referência: SF-05/116

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Atividade preventiva, 1ª intervenção em fogos florestais, operações de rescate e vigilância

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: DENF

Data da Candidatura: 21/03/2010

Data de Início do Projecto: 11/01/2014

Data do Fim do Projecto: 31/12/2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: Luís de Sousa

Questionário para Identificação dos Projectos Financiados:

Nome / Designação do Projecto: Arroca Agriola

Referência: não aplicável

Área do Projecto:

Formação Profissional

Florestal

Agrícola

Outra: \_\_\_\_\_

Qual a Finalidade do Projecto:

Escoamento dos excedentes da produção dos agricultores  
do Município de Arroca

Tipo de Financiamento:

Total

Parcial: \_\_\_\_\_%

Entidade Financiadora: Município de Arroca

Data da Candidatura: 30.05.2013

Data de Início do Projecto: 01.09.2013

Data do Fim do Projecto: 30.07.2014

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: [assinatura]

## Apêndice 2 – Resposta ao Questionário 2



### Questionário para Caracterização das Explorações Agrícolas

Projeto: " Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja "

Designação do Produto	Designação do Local	Freguesia	Concelho	Área (ha) Explorada
Kiwi	Quinto do Porto	Santa Eulália	Monção	1,1 ha
Kiwi	Quinto do Juncal	Santa Eulália	Monção	1 ha
Kiwi	Quinto da Lidade	Vila Verde	Monção	2,9 ha
Kiwi	Campo de Celas	Vila Verde	Monção	4,5 ha
Marmelo	Quinto da Telhada	Trofa	Monção	1,78 ha
Marmelo	Quinto do Porto	Santa Eulália	Monção	0,129 ha
Cereja	Quinto do Dardinho	Trofa	Monção	0,76 ha

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: Vitor Aguiar

## Apêndice 3 – Entrevistas e Respostas

### Entrevista - Direção

#### Conhecimentos Gerais

1. **Vamos começar por conhecer a organização, um pouco da sua história, nomeadamente:**

- **Como surgiu?**
- **Teve sempre a mesma estrutura?**
- **Teve sempre o mesmo tipo de serviços e/ou produtos?**
- **Como descreve a sua evolução até aos dias de hoje?**

Poderá obter essa informação com maior detalhe e rigor no Manual da Qualidade da Atividade Formativa da AFEDV, atualizado em Julho de 2013.

2. **Qual a atividade e os produtos / serviços prestados atualmente?**

Poderá obter essa informação com maior detalhe e rigor no Manual da Qualidade da Atividade Formativa da AFEDV, atualizado em Julho de 2013.

3. **A Organização tem um organograma? Pode facultar?**

Existe um organograma elaborado para o Manual da Qualidade da Atividade Formativa, mas encontra-se desatualizado.

#### Gestão de Projetos

4. **Qual importância dos projetos financiados para a organização?**

Os projetos financiados são de extrema importância para a AFEDV. Os projetos formativos permitem a valorização técnica dos formandos, sendo que o seu financiamento garante a manutenção de uma equipa de recursos humanos especializado para atividade formativa.

**5. Considera que é importante ter uma gestão eficaz e eficiente dos projetos?**

Sim.

**6. Esta organização adotou alguma metodologia de gestão de projetos que aplica à gestão da generalidade dos projetos?**

Não.

**7. Considera que as atividades de planeamento e controlo de projetos são fatores fundamentais para o sucesso de um projeto?**

Sim.

**8. Assim sendo, acha que o controlo interno e a gestão de risco contribuem para um melhor desempenho e, por sua vez, um maior auxílio na tomada de decisões?**

Sim. Um sistema de controlo interno adequado à empresa permitirá, certamente, ter uma gestão mais eficiente dos recursos, diminuir os erros e criar um conjunto de procedimentos. Por exemplo, não se faz um controlo sobre os *stocks*, pelo que um controlo interno eficiente possibilitará controlar e gerir melhor o risco que a empresa está sujeita. A conjugação destas duas ferramentas seriam um precioso auxílio para tomada de decisões.

**9. Pensa que estão a ser tomadas todas as medidas para uma correta gestão dos projetos financiados?**

Não.

**10. Quais as principais falhas e possíveis melhorias que consegue apontar em relação aos projetos financiados?**

A principal falha que se pode atribuir aos projetos financiados é, em meu entender, os atrasos nos pagamentos a efetuar, motivados quase sempre por dificuldades de tesouraria, isto no que respeita aos projetos formativos. Por outro lado, sente-se a falta de acompanhamento no terreno, por parte das entidades financiadoras, situações que dificilmente se poderão melhorar uma vez que não dependem em exclusivo da entidade formadora.

## **Gestão Financeira**

11. **Todas as contas bancárias são autorizadas pela direção e estão em nome da organização?**

Sim.

12. **Existe conta bancária específica para pagamentos e recebimentos dos projetos?**

Sim. Cada projeto financiado tem uma conta bancária associada.

13. **É respeitado o uso exclusivo de uma conta bancária específica para cada projeto?**

Tenta-se ao máximo respeitar. Mas nem sempre é possível devido à falta de capacidade financeira.

14. **Existe contabilidade de custos?**

Sim. Cada projeto tem um centro de custos associado que é criado no início do projeto.

15. **Os processos e procedimentos de controlo financeiro (por parte da AFEFV), para cada projeto financiado, estão devidamente detalhados por escrito?**

Não.

## **Gestão das Aquisições**

16. **Os processos e procedimentos de compras estão devidamente detalhados por escrito?**

Não.

17. **Todas as aquisições de bens e serviços são feitas através de ordens de compra aprovadas e devidamente suportadas em “requisições”?**

Nem sempre acontece. Por vezes, a autorização dada é feita de forma informal.

**18. As "requisições" são aprovadas por quem?**

Pelo Presidente da Direção.

**19. Preparam-se as "requisições" especificando-se:**

- a) O produto ou o serviço a ser adquirido?
- b) As quantidades?
- c) O preço?
- d) A identificação do fornecedor?
- e) As condições de fornecimento?
- f) As condições de pagamento?
- g) O projeto a imputar?
- h) A necessidade que colmatam?
- i) A assinatura do requisitante?

Nem sempre.

**20. O documento legal que está associado a uma compra é conferido pelo responsável pela compra antes da entrega no departamento administrativo e financeiro?**

Nem sempre. Por vezes o departamento encontra discrepâncias em relação à "Requisição" efetuada.

### **Área de Receitas**

**21. Os processos e procedimentos das receitas, para os diversos projetos, estão devidamente detalhados por escrito?**

Não.

**22. Como são feitos os recebimentos dos financiamentos?**

Por transferência bancária para a conta associada ao projeto.

## **Prestação de Contas**

- 23. Os processos e procedimentos de prestação de contas, para cada projeto financiado, estão devidamente detalhados por escrito?**

Não.

## **Projeto Fruticultura**

- 24. Em que funções considera que o departamento administrativo / financeiro participou na fase de execução do projeto?**

Criando os devidos centro de custos e informando acerca de todas as despesas já imputadas ao projeto e lançadas na contabilidade para que o departamento técnico possa selecionar quais as que vão ser afetadas aos pedidos de pagamento.

- 25. Quem executa o controlo financeiro do projeto?**

A entidade consultora.

- 26. Tem conhecimento da situação real atual do projeto?**

Ao nível da execução física, tenho conhecimento porque é feito pelo departamento técnico. Mas ao nível da execução financeira, não tenho a noção da real taxa execução do projeto nem dos desvios existentes, pois este controlo está entregue à entidade consultora.

- 27. Assim sendo, considera importante que a AFEDV devia participar neste controlo financeiro?**

Sim.

- 28. Quais são as dificuldades e falhas neste momento?**

Ao nível financeiro não existe a informação atualizada da real taxa execução do projeto e dos desvios existentes.

29. **Se o departamento administrativo e financeiro criar uma ferramenta que possua informação, regularmente atualizada, sobre a taxa de execução e desvios do projeto considerava uma mais-valia?**

Sim, seria o ideal.

## **Entrevista - Departamento Administrativo e Financeiro**

### **Área Financeira**

1. **Quais dos projetos financiados fazem entregas de valores faturados ao departamento administrativo e financeiro?**

Somente o Projeto "Arouca Agrícola".

2. **É elaborada uma listagem com os valores recebidos?**

Sim. É elaborada uma "Folha de Caixa" que descreve os valores recebidos.

3. **Deposita-se diariamente o dinheiro, cheques e outros valores recebidos?**

Nem sempre se fazem os depósitos diariamente. Depende do montante e da disponibilidade.

4. **As contas bancárias são movimentadas mediante a autorização / assinatura de quem?**

Mediante 2 autorizações / assinaturas: do Presidente da Direção e do Tesoureiro.

5. **Verificam-se os documentos de suporte no momento da assinatura do cheque e ou da autorização das transferências bancárias?**

Sim.

6. **Os pagamentos são registados com base nos comprovativos devidamente aprovados?**

Sim.

**7. Efetua-se alguma anotação de suporte no momento dos pagamentos a fim de evitar duplicação dos mesmos?**

Sim. Faz-se, por exemplo, o registo do pagamento no documento de despesa a que diz respeito, no canhoto dos cheques, no ficheiro da conta-corrente do fornecedor e no documento para controlo de saídas de cheques.

**8. Efetuam-se pagamentos de pequenas quantias em numerário através do "caixa"?**

Sim.

**9. Que tipo de pagamentos a organização efetua em numerário?**

Todo o tipo de despesas de baixo valor para as tarefas diárias dos colaboradores. Por ex.: CTT, inspeções de viaturas, aquisições de pequenos materiais, etc.

**10. Existe um limite para os pagamentos a efetuar pelo caixa?**

Não. No entanto, existe o cuidado de não se ultrapassar um determinado valor diário para que fique sempre um suporte para a abertura do caixa do dia seguinte.

**11. Qual o limite máximo que o departamento administrativo e financeiro considera ser estipulado no Manual de Procedimentos?**

Pensa-se que o limite máximo deveria rondar os 30,00€.

**12. Existem provas das saídas em dinheiro do caixa através de documentos legais?**

Sim, os pagamentos são feitos através da contraentrega do documento legal.

**13. Nos lançamentos de contabilidade, é garantido o lançamento até ao dia 20 do mês seguinte de todos os documentos na contabilidade?**

Não. Devido principalmente ao atraso na entrega dos documentos, que leva ao atraso no lançamento dos mesmos.

**14. São efetuadas reconciliações bancárias mensalmente?**

Não. Devido principalmente ao atraso na entrega dos documentos, que leva ao atraso no lançamento dos mesmos.

## Área de Compras

15. **As faturas dos fornecedores são sempre encaminhadas para o departamento administrativo e financeiro?**

Não. Aquando dos pagamentos a fornecedores é solicitado previamente um extrato de pendentes para confirmação dos saldos. É nesta fase que se detetam, muitas vezes, faturas não rececionadas no departamento administrativo e financeiro.

16. **As faturas dos fornecedores são objeto da apropriada conferência com base na "requisição" recebida?**

Nem sempre, porque por vezes as faturas entregues não têm requisição em anexo.

17. **Após a receção da fatura, a mesma é lançada num programa de controlo de conta corrente dos fornecedores e é classificada contabilisticamente?**

Sim.

## Projeto "Equipas de Sapadores Florestais"

18. **Em relação às funções de desenvolve no Projeto "Programas de Sapadores de Florestais" quais as principais falhas que o departamento administrativo e financeiro consegue apontar?**

Em relação às aquisições, estas deveriam ser planeadas com o departamento administrativo e financeiro, tendo em conta que existe um montante elegível anual a pagar. Deveria existir um maior rigor e rapidez na entrega dos documentos no departamento administrativo e um maior controlo no extravio dos documentos. Em relação aos pagamentos a fornecedores, deveria haver uma maior coordenação com os prazos dos pedidos de pagamento, uma vez que as despesas só são elegíveis se estiverem pagas.

## **Manual de Procedimentos**

- 19. Que alterações / modificações o departamento administrativo e financeiro identificaria para melhorar o funcionamento e desempenho das funções?**

O desempenho das funções não depende só do trabalho realizado, dependente também de uma boa camaradagem entre colegas o que implica uma integração da Direção na gestão do ambiente e nas rotinas de trabalho.

### **Entrevista – Colaboradores Loja “Arouca Agrícola”**

#### **Conhecimentos Gerais**

- 1. Que funções desempenham, que estejam relacionadas com o setor administrativo e financeiro?**

Basicamente as relacionadas com as compras, vendas e prestação de contas.

#### **Gestão das Vendas**

- 2. Os processos e procedimentos das vendas estão devidamente detalhados por escrito?**

Não.

#### **Gestão do Inventário**

- 3. O responsável pelo inventário está definido?**

Não.

- 4. O responsável pelo inventário tem as suas responsabilidades definidas por escrito?**

Não.

**5. Os bens encontram-se na loja protegidos da deterioração física?**

Sim. Inclusivamente já se contactou a entidade responsável higiene e segurança no trabalho para darem apoio nesta área.

**6. As mercadorias registam-se no *stock* por grupos de produtos?**

Sim.

**7. Existem condições físicas na loja para facilitar a contagem física?**

Sim.

**8. Os produtos que estão na loja são os que estão em *stock*?**

Sim. Não existe armazém. As compras são feitas a pensar nisso, de modo a reduzir a probabilidade de deterioração.

**9. Efetuam-se contagens físicas aos produtos na loja com regularidade?**

Nem sempre.

**10. Existem procedimentos de inventariação sobre a forma de efetuar as contagens físicas?**

Não.

**11. O responsável pela loja / *stocks* efetua, periodicamente, comparações entre entradas e saídas dos produtos?**

Sim. Apesar de não haver um procedimento concreto para se efetuarem contagens, fazem-se comparações entre entradas e saídas de produtos.

**12. Quantas vias das saídas de *stocks* da loja são emitidas?**

É emitida uma via para a loja, e somente se imprime uma 2ª via para a contabilidade quando solicitado.

**13. Mantêm-se registos dos bens do inventário?**

Sim. Mensalmente tem de se enviar para o departamento administrativo e financeiro o ficheiro relativo ao inventário do mês anterior.

**14. Os registos dos bens do inventário comprovam-se periodicamente com as contagens de controlo?**

Não.

**15. O registo é efetuado por pessoa externa à Loja?**

Não.

**16. Existem instruções escritas para as saídas de *stock*?**

Não.

**17. Existem instruções escritas para as entradas de *stock*?**

Não.

**18. É exigido ao responsável pelos *stocks* / loja que emita informação periódica acerca das mercadorias deterioradas?**

Não.

**19. As autorizações para se retirarem mercadorias deterioradas são dadas por uma pessoa diferente do responsável pelos *stocks* / loja?**

Não.

**20. Existe controlo por parte da Direção sobre este assunto?**

Não.

## **Prestação de Contas**

- 21. O responsável pela elaboração da prestação de contas à entidade financiadora está definido?**

Sim. A técnica imputada ao projeto.

- 22. Está estipulado um prazo para essa prestação de contas?**

Sim. De acordo com o protocolo assinado.

- 23. Quais são as principais falhas ou dificuldades que consegue identificar ao nível da prestação de contas?**

Principalmente o nível da elaboração do relatório de contas. Dificuldade em elaborar. Dever-se-ia envolver o departamento administrativo nestes processos.

## **Entrevista – Departamento de Formação Profissional**

### **Candidaturas**

- 1. Quem procede à candidatura aos projetos financiados?**

O Gestor da Formação.

- 2. Nesta fase, existe alguma informação que necessite da colaboração do departamento administrativo e financeiro?**

Sim. O Gestor Financeiro tem de elaborar uma estimativa orçamental.

### **Gestão Financeira**

- 3. Como é efetuado o apuramento dos valores a pagar aos formandos?**

O Gestor Financeiro elabora um documento de pagamento a formandos com base na base de dados (interna) de Gestão Pedagógica que o Coordenador Pedagógico envia, bem como nas condições estabelecidas em contrato.

- 4. Está estabelecida uma regularidade para a entrega dos documentos?**  
Não. São entregues assim que elaborados ou quando solicitados.
- 5. Está estabelecida uma regularidade para pagamento aos formandos?**  
Não. Depende da capacidade financeira.
- 6. Como é efetuado o apuramento dos valores a pagar aos formadores?**  
É feito com base na Nota de Honorários emitida.
- 7. Como se emite essa Nota de Honorários?**  
É feita com base nos cronogramas e na listagem dos dados dos formadores entregues pelo Coordenador Pedagógico no departamento administrativo e financeiro, bem como nas condições estabelecidas em contrato.
- 8. Está estabelecida uma regularidade para a entrega dos cronogramas?**  
Não.
- 9. A listagem dos dados dos formadores acima referida é entregue no início da formação?**  
Não.
- 10. Está estabelecida uma regularidade para pagamento aos formadores?**  
Não. Apenas tem-se essa preocupação no final das formações.
- 11. É feita a gestão dos recursos pedagógicos?**  
Sim, mas de forma informal.
- 12. Os formadores preenchem algum documento de utilização dos equipamentos pedagógicos?**  
Não.

**13. Tem conhecimento da ferramenta de “autoauditoria” disponível no IGFSE?**

Sim.

**14. Esta ferramenta está a ser efetivamente utilizada?**

Não.

### **Entrevista – Departamento Técnico**

#### **Projeto Fruticultura**

**1. Quem elaborou e apresentou a candidatura do projeto?**

Essa função foi entregue a uma entidade consultora.

**2. A quem está a cargo a gestão do projeto?**

À entidade consultora.

**3. A quem está a cargo a gestão do projeto?**

À entidade consultora.

**4. Quem elabora e submete os pedidos de pagamento à entidade financiadora?**


A entidade consultora.

**5. Dá apoio à entidade consultora nessa fase?**

Sim, principalmente na seleção dos documentos elegíveis.

## **Apêndice 4 – Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados (AFEDV)**

# **MANUAL DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA PROJETOS FINANCIADOS**

<b>Versão nº</b>	<b>Data (mês/ano)</b>	<b>Assinatura do Presidente da Direção</b>
<b>Versão 1:</b>	Setembro de 2014	


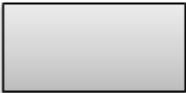





## Siglas Utilizadas:

- AFEDV - Associação Florestal de Entre Douro e Vouga
- CAE - Classificação das Atividades Económicas
- CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações
- COAP - Comissão de Apoio à Gestão Técnica e Financeira
- CP - Coordenador Pedagógico
- CPE - Coordenador de Prevenção Estrutural
- FCnC - Formação Contínua não Certificada
- FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
- FMC - Formação Modular Certificada
- FSE - Fundo Social Europeu
- ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, IP.
- IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP.
- IGFSE - Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, IP.
- IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP.
- MPAPF - Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados
- NIB - Número de Identificação Bancária
- NIF - Número de Identificação Fiscal
- NIPC - Número de Identificação de Pessoa Coletiva
- PO - Programa Operacional
- POPH - Programa Operacional Potencial Humano
- PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural
- RF - Registo de Faltas
- RSI - Rendimento Social de Inserção
- SF - Sapador Florestal
- SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
- SIIFSE - Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

## Simbologia:

Os procedimentos elaborados no presente manual, alvo de apresentação em fluxograma, têm a seguinte simbologia:

**Quadro 1** - Simbologia do Fluxograma

Símbolo	Descrição
	Início ou Fim
	Processo
	Processo predefinido
	Decisão
	Documento
	Arquivo temporário
	Sequência

## Índice:

Siglas Utilizadas:.....	1
Simbologia: .....	2
Índice de Quadros:.....	5
Índice de Figuras: .....	5
I – ENQUADRAMENTO DO DOCUMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	6
1. 1. Enquadramento e objetivos do manual.....	6
1. 2. Informação explicativa sobre a organização do documento .....	7
1. 3. Revisão do documento .....	7
1. 3. 1. Momentos de revisão e atualização .....	7
1. 3. 2. Responsável pela atualização e validação.....	8
1. 4. Caracterização da entidade.....	8
1. 4. 1. Breve historial .....	8
1. 4. 2. Atividade principal e serviços prestados.....	9
1. 4. 3 Recursos humanos .....	11
1. 5. Identificação e caracterização dos projetos financiados .....	12
1. 5. 1. Projetos financiados existentes.....	12
II – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS.....	13
2. 1. Projetos Formativos .....	14
2. 1. 1. Descrição genérica da atividade formativa .....	14
2.1.2. Processos e Procedimentos Administrativos .....	17
Processo 1 - Candidatura ao Projeto.....	17
Processo 2 - Abertura do Projeto .....	18
Processo 3 - Gestão da Despesa.....	19
Processo 4 - Gestão Financeira .....	22
Processo 5 - Pedidos de Reembolso.....	32
Processo 6 - Gestão da Receita .....	34
Processo 7 - Encerramento dos Projetos .....	35
2. 2. Projeto "Equipas de Sapadores Florestais".....	36
2. 2. 1. Descrição genérica do projeto .....	36
2. 2. 2. Processos e Procedimentos Administrativos .....	37
Processo 1 - Candidatura ao Projeto.....	37

Processo 2 - Abertura do Projeto .....	38
Processo 3 - Gestão da Despesa.....	38
Processo 4 - Gestão Financeira .....	42
Processo 5 - Pedidos de Pagamento .....	44
Processo 6 - Gestão da Receita .....	46
Processo 7 - Prestação de Contas .....	47
Processo 8 - Encerramento do Projeto .....	48
2. 3. Projeto "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja" .....	49
2. 3. 1. Descrição Genérica do Projeto.....	49
2. 3. 2. Processos e Procedimentos Administrativos .....	51
Processo 1 - Análise da Candidatura .....	51
Processo 2 - Abertura do Projeto .....	51
Processo 3 - Gestão da Despesa.....	52
Processo 4 - Gestão Financeira .....	55
Processo 5 - Pedidos de Pagamento .....	57
Processo 6 - Gestão da Receita .....	58
Processo 7 - Encerramento do Projeto .....	58
2. 4. Projeto "Arouca Agrícola" .....	59
2. 4. 1. Descrição Genérica do Projeto.....	59
2. 4. 2. Processos e Procedimentos Administrativos .....	61
Processo 1 - Candidatura ao Projeto.....	61
Processo 2 - Abertura do Projeto .....	61
Processo 3 - Gestão da Despesa.....	62
Processo 4 - Gestão do Inventário .....	66
Processo 5 - Gestão Financeira .....	68
Processo 6 - Gestão da Receita .....	70
Processo 7 - Prestação de Contas .....	77
Processo 8 - Encerramento do Projeto .....	78
Anexos .....	80
Anexo I .....	81
- 81	
Manual de Procedimentos MP/001/2014 (ICNF) .....	81

## Índice de Quadros:

Quadro 1 - Simbologia do Fluxograma .....	2
Quadro 2 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV).....	12
Quadro 3 - Relação Processo 1 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV) .....	17
Quadro 4 - Relação Processo 2 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV) .....	18
Quadro 5 - Relação Processo 4 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV) .....	22
Quadro 6 - Matriz Síntese da Monitorização da Gestão Pedagógica e Financeira .....	31
Quadro 7 - Caracterização das Explorações Agrícolas - Projeto " Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja" .....	49
Quadro 8 - Emissão de Faturação a Pronto Pagamento .....	71
Quadro 9 - Emissão de Faturação a Crédito.....	72

## Índice de Figuras:

Figura 1 - Organograma da AFEDV .....	11
Figura 2 - Fluxograma do processo diário de vendas na loja (programa de faturação).....	75

# **I – ENQUADRAMENTO DO DOCUMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE**

## **1. 1. Enquadramento e objetivos do manual**

O presente “Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados” é um documento interno que identifica e descreve os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito das diferentes fases que envolvem a área financeira / administrativa dos diversos projetos financiados existentes, traduzindo as práticas existentes ou a implementar pela AFEDV.

Teve como base de apoio o “Manual de Qualidade da Atividade Formativa” da AFEDV, elaborado em 2013.

O Manual de Procedimentos Administrativos para Projetos Financiados permite:

- Concentrar num único documento os processos internos administrativos para projetos financiados, servindo de guia orientador da atuação da AFEDV a esse nível;
- Estruturar e uniformizar procedimentos, incorporá-los na atividade regular da AFEDV e divulgá-los a toda a equipa;
- Definir os processos numa perspetiva operacional (descrição do procedimento, com fases/atividades), mas também técnica e metodológica (explicando critérios utilizados em cada fase);
- Potenciar a avaliação permanente dos diversos projetos, traduzida em indicadores que facilitem a respetiva monitorização, visando a melhoria contínua;
- Demonstrar o cumprimento dos normativos dos diferentes projetos financiados, no que toca aos requisitos para os procedimentos administrativos.

O presente manual deverá, também, cumprir uma função "social" dentro da organização. Deverá permitir um esclarecimento de funções e procedimentos, evitar equívocos e aproximar os colaboradores, elementos necessários para do alcance dos objetivos da organização. A Direção deverá ter um papel fundamental no estabelecimento da comunicação entre os colaboradores.

Destina-se a todos colaboradores da AFEDV que estejam envolvidos nos projetos financiados.

## **1. 2. Informação explicativa sobre a organização do documento**

Para uma maior facilidade ao nível da sua consulta e atualização, o presente Manual de Procedimentos está dividido por projetos existentes até ao momento.

Assim sendo, o MPAPF está estruturado nos seguintes capítulos:

- Capítulo I - Enquadramento do documento e caracterização da entidade;
- Capítulo II - Identificação e caracterização dos procedimentos;

## **1. 3. Revisão do documento**

### **1. 3. 1. Momentos de revisão e atualização**

A Direção da Associação deve rever anualmente o MPAPF, em momento planeado, para assegurar que se mantém atualizado, possibilitando a sua utilização como manual operacional.

Anualmente, a gestão de topo é responsável por definir ou rever a política da qualidade e os objetivos estratégicos. Esta revisão acarreta, portanto, a necessidade de revisão do MPAPF.

O presente manual é um documento dinâmico e atual. Portanto, para além da revisão anual acima mencionada, deve ser atualizado sempre que existam alterações nos procedimentos, na legislação e/ou na criação ou extinção de projetos financiados.

Ambiciona constituir uma política de controlo documental dinâmica. Logo, será indispensável acompanhar a evolução dos normativos que serviram de base ao desenvolvimento do manual e, ainda, incentivar a quem este manual é dirigido, no sentido de contribuírem para a melhoria contínua dos procedimentos aqui contidos, através, nomeadamente, da apresentação de propostas.

As referidas recomendações e propostas de melhoria devem ser enviadas para a Direção.

Todas as revisões efetuadas ao presente manual, bem como todos os documentos de suporte às respetivas alterações (propostas, comentários, normativos, entre outras), deverão ser conservados em histórico.

### 1. 3. 2. Responsável pela atualização e validação

A Direção assegura que as responsabilidades e as autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização.

Neste sentido, a Direção da AFEDV delega na Auxiliar de Contabilidade a responsabilidade de coordenar as revisões e atualizações do presente Manual de Procedimentos e promover a sua comunicação interna e apropriação pelos colaboradores, de forma a assegurar a uniformização nas intervenções.

## 1. 4. Caracterização da entidade

### 1. 4. 1. Breve historial

#### Dados da AFEDV

- Denominação social: Associação Florestal de Entre Douro e Vouga
- NIPC: 504 214 489
- Endereço: Av. das Escolas, n.º 1, 1º D., 4540-103 Arouca
- Localidade: Arouca
- Concelho: Arouca
- Código postal: 4540-103 Arouca
- Telefone: 256 949 041
- Fax: 256 948 294
- Tipo de Organização: Associação de Produtores Florestais
- Natureza Jurídica: Entidades de natureza privada, s/fins Lucrativos
- CAE: 94110 - Outras atividades associativas, n.e.

A Associação Florestal de Entre Douro e Vouga, com sede em Arouca, foi formada em 20 de Setembro de 1997, tendo como área de intervenção os concelhos de Arouca, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra, podendo, neste momento, intervir em áreas circundantes a estas.

Conforme os seus Estatutos, a AFEDV é uma Associação sem fins lucrativos, que admite como sócios pessoas individuais ou coletivas, públicas ou privadas. Conta atualmente com 341 sócios, proprietários florestais, empresas e entidades públicas.

A AFEDV iniciou a sua atividade com o objetivo de defender e promover os interesses dos produtores florestais e desenvolver ações de preservação e valorização dos espaços florestais, dos espaços naturais, da fauna e da flora, contribuindo, de maneira geral, para a valorização do património fundiário e cultural dos seus associados, bem como para uma coexistência equilibrada dos espaços florestais com as necessidades sociais e ambientais.

## **1. 4. 2. Atividade principal e serviços prestados**

A atuação da Associação passa, essencialmente, por qualificar os trabalhadores e os técnicos do setor, mas sobretudo, por dar apoio aos sócios e à população com ligações diretas ou indiretas ao setor agroflorestal, de forma a permitir a diversificação das explorações e a obtenção de um rendimento mensal, semestral ou até mesmo anual que permita investir no setor agroflorestal e fazer face aos tempos de carência a que o mesmo obriga.

A AFEDV tem como principais objetivos:

- Assegurar uma efetiva prestação de serviços de gestão e defesa florestal dos nossos associados e clientes;
- Organizar os proprietários agrícolas e florestais e dinamizar em agrupamentos de produtores agroflorestais;
- Formar técnicos, proprietários agrícolas e florestais e trabalhadores agroflorestais;
- Formar adultos com baixas qualificações profissionais e escolares (preferencialmente provenientes dos agregados familiares dos proprietários agrícolas e florestais, ou que pretendam ingressar neste setor);
- Fomentar a elaboração e execução de projetos de (re)arborização e beneficiação;
- Dinamizar a execução de projetos agrícolas e de cariz agroalimentar;
- Fomentar a transformação de produtos agroflorestais;
- Dinamizar a vertente “Produza local, Consuma local”;

- Apoiar os associados na comercialização e valorização dos seus produtos agroflorestais;
- Representar os associados junto da Administração Pública e das outras organizações florestais de grau superior.

Para alcançar estes objetivos, a AFEDV presta os seguintes serviços:

❖ **Obras Agroflorestais**

- Controle mecânico e/ou químico da vegetação espontânea;
- Podas, desbastes, desramas e abates controlados de árvores;
- Operações de mobilização e preparação de solos para plantação;
- Arborizações e comercialização de plantas certificadas;
- Uso da técnica do fogo controlado;
- Sapadores florestais especializados no exercício da prevenção dos incêndios florestais.

❖ **Vertente Agroalimentar**

- Comercialização de cogumelos silvestres;
- Projeto de concentração de produtos agrícolas locais para fornecimento das cantinas escolares e cantinas de IPSS do concelho de Arouca;
- Apoio na plantação de vinhas, kiwis e mirtilos.

❖ **Serviços Técnicos**

- Apoio técnico aos proprietários e produtores florestais;
- Divulgação de informação técnica.

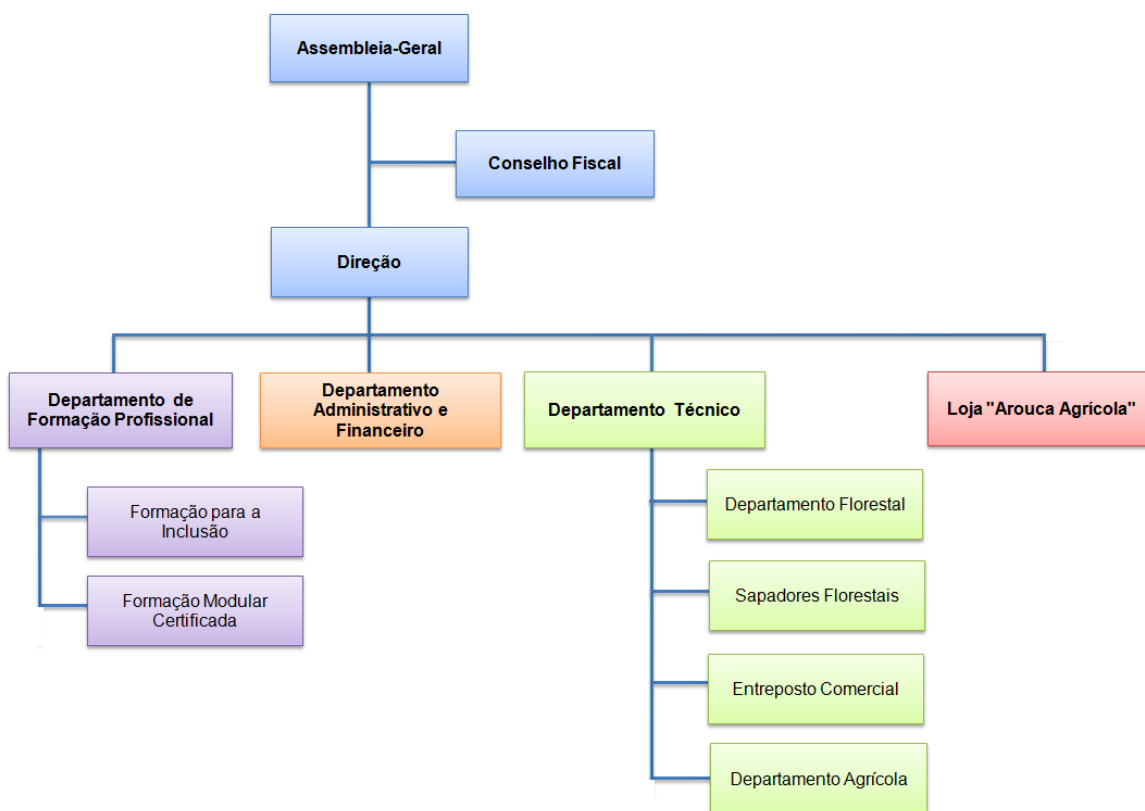
❖ **Formação Profissional**

- Desenvolvimento de projetos formativos, com especial predominância para projetos co-financiados.

### 1.4.3 Recursos humanos

A organização interna da AFEDV assenta em 4 departamentos, conforme se pode verificar no seguinte organograma.

**Figura 1** - Organograma da AFEDV



Cada departamento é composto pelas seguintes equipas:

- Departamento de Formação Profissional:
  - 1 Gestora da Formação
  - 1 Coordenadora Pedagógica
- Departamento Administrativo e Financeiro:
  - 1 TOC
  - 1 Administrativa
  - 1 Auxiliar de Contabilidade

- Departamento Técnico:
  - 3 Técnicos Florestais
  - 20 Sapadores Florestais
  - 2 Trabalhadores Agroflorestais
- Loja "Arouca Agrícola":
  - 1 Técnica
  - 1 Trabalhador Agroflorestal

## 1. 5. Identificação e caracterização dos projetos financiados

### 1. 5. 1. Projetos financiados existentes

Os projetos financiados que a AFEDV tem no presente são os que constam no quadro seguinte:

**Quadro 2 - Identificação dos Projetos Financiados (AFEDV)**

Área	Designação	Finalidade	Tipo de Financiamento	Entidade Financiadora	Data de Início	Data de Fim
Formação Profissional	Formação Modular Certificada	Formar a nível profissional em áreas agrícolas e silvícolas.	Total	POPH - IGFSS	26-10-2012	31-12-2014
	Formação para a Inclusão	Dotar os formandos de competências por forma a evitar a exclusão social.	Total	POPH - IGFSS	30-08-2013	28-11-2014
Florestal	Equipas de Sapadores Florestais	Silvicultura preventiva, 1ª intervenção em fogos florestais, operações de rescaldo e vigilância.	Total	ICNF	01-01-2014	31-12-2014
Agrícola	Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja	Produção de Frutos (Kiwi, Marmelo e Cereja).	Parcial - 40%	PRODER - IFAP	01-03-2012	31-12-2014
	Arouca Agrícola	Escoamento dos excedentes de produção dos agricultores do Município de Arouca.	Parcial	Município de Arouca	01-09-2013	30-07-2014

## **II – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS**

Como já foi referido anteriormente, para uma maior facilidade ao nível da sua consulta e atualização, o presente Manual de Procedimentos está dividido por projetos financiados existentes até ao momento.

Assim sendo, será feita de seguida a identificação e caracterização dos procedimentos administrativos para cada um desses projetos financiados de acordo com a seguinte estrutura:

- 2.1.** Projetos Formativos
- 2.2.** Projeto "Equipas de Sapadores Florestais"
- 2.3.** Projeto "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja"
- 2.4.** Projeto "Arouca Agrícola"

## 2. 1. Projetos Formativos

### 2. 1. 1. Descrição genérica da atividade formativa

#### ➤ **Âmbito e enquadramento dos financiamentos**

A AFEDV é uma Associação especializada na prestação de serviços de Formação Profissional, quer em projetos que associam a componente de educação e formação (dupla certificação), quer apenas da componente de formação contínua ao longo da vida (com qualificação profissional no caso de formação certificada ou certificado de formação, nos restantes).

Dirigimos a nossa atividade para adultos com idade igual ou superior a 18 anos (e, excecionalmente, igual ou superior a 16 no caso de estarem já integrados nos mercado de trabalho).

Os projetos formativos são apoiados financeiramente por fundos públicos, nacionais e comunitários.

#### ➤ **Destinatários preferenciais**

A AFEDV pretende que a sua atuação, quer ao nível do departamento técnico, quer do departamento de formação profissional abranja 5 tipos de público-alvo, pela seguinte ordem estratégica de beneficiação:

- 1. Os produtores, proprietários florestais e agricultores associados da AFEDV e o seu agregado familiar**, os quais têm participado mais ou menos ativamente na vida da associação, na resposta às suas necessidades e desafios. A maior parte dos associados são conhecidos do corpo técnico, já fizeram projetos de investimento e candidaturas a benefícios comunitários através da associação e, a partir deles podem ser eleitas as novas direções, sendo direta ou indiretamente o garante das condições legais de desenvolvimento de uma associação;
- 2. Os produtores, proprietários florestais e agricultores não associados da AFEDV e o seu agregado familiar**, os quais representam potenciais associados e beneficiários do trabalho da AFEDV e, portanto, agentes ativos do desenvolvimento agroflorestal do concelho;
- 3. Desempregados à menos de 1 ano e à procura de novo emprego e Desempregados de Longa Duração, Beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI) e Pessoas em Risco de Exclusão Social**, provenientes deste setor de atividade, mas que nele queiram continuar a apostar, através do aumento da qualificação profissional e/ou escolar;

4. O público definido no ponto anterior, mas proveniente de outros setores de atividade (calçado, têxteis, comércio, serviços) mas que pretendam apostar no setor agroflorestal ou em áreas estratégicas de atuação para a AFEDV.
5. **Quadros técnicos, ativos do setor agroflorestal**, das associações, cooperativas e empresas (beneficiários do PRODER – Formação Especializada).

### ➤ **Áreas de Educação e Formação**

Sendo um dos nossos valores a focalização da atividade nas necessidades dos clientes (e potenciais clientes), as áreas de educação e formação são determinadas a partir da solicitação de clientes organizacionais ou individuais e de sugestões dos nossos parceiros, após verificação prévia do potencial de retorno do investimento face aos investimentos necessários para a certificação em cada uma delas.

A intervenção junto do mercado é também, em parte, influenciada não só pelas competências internas da AFEDV, mas também pela intervenção e sugestão dos nossos parceiros e outras Entidades com quem mantemos cooperação institucional.

As áreas de educação e formação em que a AFEDV está atualmente especializada, são as seguintes:

- 215 - Artesanato
- 621 - Produção agrícola e animal
- 622 – Floricultura e Jardinagem
- 623 - Silvicultura e Caça

### ➤ **Modalidades de Formação**

#### ❖ Formação Modular Certificada (FMC):

A FMC visa o desenvolvimento de oferta de formação contínua, integrada no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), com vista à construção progressiva de uma qualificação profissional. Esta formação propõe-se a colmatar algumas lacunas de conhecimentos verificadas, pelos candidatos, no decurso da respetiva atividade profissional.

Esta formação destina-se a ativos empregados ou desempregados, que pretendam desenvolver competências em alguns domínios de âmbito geral ou específico. Estas ações de formação conferem a atribuição de um certificado de qualificações.

#### ❖ Formação Contínua não Certificada (FCnC):

Outras formações que, não constando do CNQ, não poderão conferir certificado de qualificações, mas sim, certificado de formação profissional. Permite ao indivíduo

aprofundar competências pessoais, sociais (relacionais) ou profissionais, tendo em vista o exercício de uma atividade profissional, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade. Nesta modalidade insere-se a formação PRODER, direcionada a técnicos do setor agrário, no ativo, oriundos de associações e cooperativas dos subsectores agropecuário, agroflorestal e agroalimentar.

❖ Formação para a inclusão (de grupos em risco de exclusão social):

Constitui objetivo da presente tipologia de intervenção, promover o desenvolvimento de competências profissionais, sociais e pessoais junto de grupos excluídos ou socialmente desinseridos, tendo em vista a aquisição de capacidades que lhes permitam integrar ou concluir ações de formação que confirmem certificação e ou a reintegração no mercado de trabalho. A maior parte dos formandos abrangidos por esta tipologia de projeto formativo são beneficiários do RSI e do banco alimentar.

➤ **Intervenientes nos Projetos**

Os principais intervenientes no projeto são:

- **O financiador do projeto:** POPH (IGFSS)
- **O cliente / utilizador:** Formandos
- **O chefe de projeto:** Departamento de Formação Profissional
- **A equipa de projeto:** Departamento de Formação Profissional  
Departamento Administrativo e Financeiro

## 2.1.2. Processos e Procedimentos Administrativos

Este grupo de processos foi elaborado com base nos processos descritos no Manual da Qualidade da Atividade Formativa da AFEDV.

### Processo 1 - Candidatura ao Projeto

**Quadro 3** - Relação Processo 1 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)

Manual da Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)		
Grupo de Processos	Processo	Atribuições / Atividades
Planeamento	PP02 – Planificação de projetos e atividades formativas (PAF)	e) Elaboração das candidaturas / propostas

#### 1.1. Elaboração da Estimativa Orçamental

1. Compete ao Gestor Financeiro a elaboração do orçamento financeiro do projeto formativo.
2. A estimativa orçamental abrange:
  - a) Pagamento de apoio a formandos (caso se aplique);
  - b) Custos com honorários a formadores;
  - c) Custos com Pessoal Não Docente;
  - d) Custos com a preparação;
  - e) Custos com rendas e alugueres;
  - f) Outros custos gerais.
1. Para a elaboração desta estimativa, devem ser aplicadas as regras de elegibilidade, decorrentes da lei geral do regulamento FSE/FEADER e dos regulamentos específicos do programa.

#### 1.2. Apresentação da Candidatura

1. A apresentação da candidatura é uma responsabilidade do Gestor da Formação e do departamento de Formação Profissional.

2. Na formação co-financiada as candidaturas são formalizadas através do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE) no endereço eletrónico <https://siifse.adcoesao.pt/>.
3. A candidatura formaliza-se através do preenchimento dos formulários de candidatura com base do desenho do projeto efetuado, fazendo a descrição pormenorizada do projeto a nível físico e financeiro no respetivo memorando, incluindo:
  - a) Identificação da tipologia a que se candidata;
  - b) Entidade beneficiária;
  - c) Projeto (caracterização do projeto, prioridades temáticas e acompanhamento do projeto);
  - d) Entidades formadoras (lista e detalhe de entidades formadoras);
  - e) Cursos (lista de cursos, caracterização do Curso, carga horária lista de ações e organização da formação);
  - f) Formadores;
  - g) Custos;
  - h) Resumo.
4. Após submissão da candidatura, o sistema gera o "Termo de responsabilidade".
5. Para conclusão da candidatura, o Termo de Responsabilidade deverá ser enviado em suporte de papel para a morada a definir, dentro dos prazos estabelecidos, devidamente assinado e carimbado, sob pena do arquivamento da candidatura.

## Processo 2 - Abertura do Projeto

Apenas se passa a designar internamente de Projeto Formativo após a aceitação e a aprovação da candidatura.

**Quadro 4** - Relação Processo 2 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)

Manual da Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)		
Grupo de Processos	Processo	Atribuições / Atividades
Desenvolvimento	Processo PD08 – Preparação do início da formação (PIF)	a) - i)

## 2.1. Documentação Necessária

1. É da responsabilidade do Coordenador Pedagógico reunir a seguinte informação:
  - a) Notificação da Proposta de Decisão de Aprovação;
  - b) Notificação da Decisão de Aprovação – Termo de Aceitação;
  - c) Contrato de Financiamento assinado.

## 2.2. Procedimentos para Abertura do Projeto

1. É da responsabilidade do Coordenador Pedagógico:
  - a) Definição do local da formação e calendarização;
  - b) Afetação de formandos, formadores e pessoal não docente;
  - c) Reuniões de preparação da formação;
  - d) Levantamento da necessidade de meios;
  - e) Seleção e afetação de espaços e equipamentos;
  - f) Formalização de parcerias e celebração de contratos e protocolos com entidades;
  - g) Elaboração do DTP;
  - h) Alocação de meios financeiros por rubrica;
  - i) Pedido de autorização/comunicação de início de ação.
2. Deverá, ainda, ser constituído e mantido organizado um processo de onde constem comprovativos dos formulários submetidos através do SIIFSE, relativos à candidatura, aos reembolsos e ao saldo, e respetivos anexos, nomeadamente a listagem das despesas pagas.

## Processo 3 - Gestão da Despesa

### 3.1. Processo de Aquisição

#### 3.1.1. Autorização da Aquisição

1. Todas as aquisições de bens ou prestações de serviços para os projetos formativos requerem autorização prévia por parte da Direção.
2. Para cumprimento do número anterior deve ser preenchida uma "requisição".

3. A "requisição" deve conter:
  - A especificação técnica dos bens ou serviços a serem adquiridos;
  - As quantidades;
  - O valor;
  - A identificação do fornecedor;
  - A necessidade que colmata;
  - O destino dos bens e serviços;
  - A identificação do projeto (e a interligação com outros projetos);
  - A assinatura do responsável pela compra.
4. A "requisição" deve ser entregue no departamento administrativo e financeiro assim que seja autorizada.
5. O departamento administrativo e financeiro arquiva provisoriamente a "requisição" numa pasta criada para o efeito, até à entrega do respetivo documento de despesa.

### **3.1.2. Tratamento do Documento Legal**

1. Todas as compras devem ter associado um documento legal, pelo que é da responsabilidade do colaborador que efetua a compra garantir o cumprimento das regras de faturação em vigor.
2. Todos os documentos de suporte da despesa realizada no âmbito deste projeto devem cumprir os seguintes requisitos:
  - Serem emitidos em nome da Associação Florestal de Entre Douro e Vouga;
  - Conterem a indicação do número de contribuinte 504 214 489;
  - Respeitar o preconizado no Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado.
3. Previamente à entrega no departamento administrativo e financeiro, o responsável pela compra deve conferir que o documento está conforme as condições acordadas aquando da sua aprovação, nomeadamente no que respeita a:
  - Tipo de produtos ou serviços prestados;
  - Quantidades acordadas;
  - Qualidade dos produtos ou serviços prestados;
  - Valor acordado;
  - Condições de pagamento.
4. A entrega do documento de despesa pressupõe o cumprimento dos procedimentos que constam no processo 4.2.

## 3.2. Processo de Pagamentos

### 3.2.1. Regularidade dos Pagamentos

1. Os pagamentos aos fornecedores devem ser realizados com uma regularidade mensal, tendo em conta a capacidade financeira da AFEDV.
2. Mensalmente, o departamento administrativo e financeiro entrega à Direção uma relação dos valores pendentes.
3. Após a receção dos valores pendentes, a Direção, no prazo máximo de 2 dias, emite uma autorização de pagamentos.
4. Situações excecionais:  
A regularidade dos pagamentos a fornecedores é suscetível de alterações tendo em conta que, para se proceder aos pedidos de reembolso (processo 5) é necessário que as despesas a imputar estejam liquidadas.

### 3.2.2. Modo de Pagamento

1. Os pagamentos das despesas com o projeto são efetuados pelo departamento administrativo e financeiro, de acordo com a autorização acima mencionada.
2. Os pagamentos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto. Caso o fornecedor não forneça o respetivo NIB, o pagamento será efetuado por meio de cheque.
3. Ambos modos de pagamento terão de ter a autorização /assinatura de 2 membros da Direção (Presidente da Direção e Tesoureiro).
4. Após o pagamento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder à impressão ou cópia do documento comprovativo, conforme se trate de transferência bancária ou cheque, respetivamente.
5. O pagamento é lançado no programa Eticadata e arquivado provisoriamente numa pasta criada para o efeito, até receção do documento de quitação.
6. Informação ao Fornecedor:
  - a) Pagamento por cheque: É elaborado um ofício que segue juntamente com o cheque por correio.
  - b) Pagamento por transferência bancária: O fornecedor é informado sobre o pagamento, preferencialmente por *email*, enviando cópia do comprovativo.
  - c) Em ambas situações solicita-se o envio do respetivo documento de quitação, o mais breve possível.

7. Os documentos de quitação, quando rececionados, terão de respeitar os procedimentos previstos no processo 4.
8. Pagamentos em numerário:
- Só serão aceites pagamentos em numerário de despesas com o projeto, urgentes e inadiáveis, até ao montante máximo de 30,00€.
  - A utilização deste modo de pagamento deve ser encarada como uma situação excecional, que apenas poderá ser utilizado para pequenas aquisições nas quais não seja possível seguir os trâmites normais para a aquisição de bens/serviços e que, por isso mesmo, devam ser pagas em numerário no ato da compra.
  - Cada saída em numerário do "caixa" deve ser efetuada mediante a entrega imediata do documento legal.
  - O "caixa" a que se refere este ponto é o caixa do departamento administrativo e financeiro, classificado na contabilidade como "Caixa A".
  - Deve ser feito o registo de todas as importâncias pagas no documento "Folha de caixa", de modo a manter sempre atualizado o registo dos movimentos e o respetivo saldo.

## Processo 4 - Gestão Financeira

**Quadro 5 - Relação Processo 4 / Manual Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)**

Manual da Qualidade da Atividade Formativa (AFEDV)		
Grupo de Processos	Processo	Atribuições / Atividades
Desenvolvimento	Processo PD08 – Preparação do início da formação (PIF)	h) Alocação de Meios Financeiros por rubrica
	Processo PD09 – Coordenação e Gestão da Formação	h. Gestão da execução financeira (monitorização da execução do Projeto de formação, ao nível financeiro).
	Processo PD06 – Seleção de formandos (SF)	f) Assinatura do contrato de formação
	Processo PD07 – Recrutamento e seleção de formadores e outros colaboradores (RSFC)	e) Contratualização
	Processo PD08 – Preparação do início da formação (PIF)	b) Afectação de Formandos; Formadores e Pessoal não docente e) Selecção e afetação de espaços e equipamentos
Avaliação	Processo PA12 - Orientação para resultados e melhoria contínua (ORMC)	c) Tratamento de ocorrências, não conformidades e gestão da melhoria contínua

#### **4.1. Execução da Contabilidade**

A execução da contabilidade está a cargo do departamento administrativo e financeiro.

#### **4.2. Recebimento dos Documentos**

1. Todos os documentos relacionados com o projeto que suportem o registo contabilístico devem ser entregues no departamento administrativo e financeiro.
2. Os documentos devem estar devidamente justificados pelo responsável pela despesa, de acordo com o processo 3.1.
3. Os documentos devem ser conferidos e aprovados pela Direção antes de serem entregues ao departamento administrativo e financeiro.
4. Para cumprimento das obrigações legais e fiscais, deve ser garantida a entrega de todos os documentos no departamento administrativo e financeiro impreterivelmente até ao dia 5 do mês subsequente.
5. Se forem rececionados, no departamento administrativo e financeiro, documentos que não cumpram com os pontos anteriores, devem ser devolvidos aos seus responsáveis para correção e/ou justificação das inconformidades detetadas.
6. Após conferência do documento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder ao seu lançamento no programa Eticadata.
7. O arquivo e organização dos documentos rececionados deve ser realizado até ao dia 13 do mês subsequente.

#### **4.3. Elegibilidade dos Documentos**

1. No início do projeto formativo, o Gestor Financeiro faz a afetação dos meios financeiros por rubrica, consoante o termo de aceitação ou o orçamento de cada ação.
2. Também no início do projeto formativo são determinadas as despesas elegíveis, tendo em conta a alocação de meios financeiros referida no ponto anterior.
3. O Gestor Financeiro deve efetuar o controlo da elegibilidade dos documentos, previamente ao arquivo e respetivo lançamento.

#### 4.4. Imputação dos Documentos

##### 4.4.1. Criação de Centro de Custos

1. A designação de cada tipo projeto formativo é dada pelo seu n.º pedido de financiamento.
2. Cada pedido de financiamento terá um centro de custos específico, criado no início do projeto de acordo com a estrutura de custos aprovada, que refletirá todos os movimentos financeiros do projeto.
3. Todos os documentos com valor contabilístico deverão ser refletidos no respetivo centro de custos.

##### 4.4.2. Criação da Chave de Imputação

1. No caso de custos comuns a vários projetos (designadamente encargos com pessoal, rendas, alugueres e amortizações, e outros encargos gerais), estes obedecem a uma chave de imputação de despesas cujos pressupostos serão previamente definidos pelo Gestor financeiro segundo critérios a identificar (volume de negócios; áreas físicas; nº de horas de utilização, etc.).
2. O Gestor Financeiro deve identificar, para cada candidatura, a chave de imputação e os seus pressupostos;
3. Esta chave de imputação deve constar nos documentos originais ou em verbete produzido por *software* de contabilidade adequada do qual constem essas referências.
4. Os critérios de imputação definidos desde o início do projeto devem ser respeitados.
5. O Gestor Financeiro analisa e valida, de acordo com as chaves de imputação e as regras estabelecidas nos despachos de elegibilidade de custos, a conformidade das despesas.

##### 4.4.3. Momento da Imputação

1. Os custos devem ser imputados no momento em que são incorridos.
2. Relativamente aos custos cujo documento de despesa é uma fatura, a sua imputação é feita na "Fatura".
3. Relativamente aos custos cujo documento de despesa é um recibo (por ex.: formandos, formadores e pessoal não docente), torna-se necessário que o custo seja imputado no momento em que é incorrido (por ex.: mensalmente), e não quando é efetuado o seu pagamento.

4. Para dar cumprimento ao ponto 3, o Gestor Financeiro deve criar mecanismos de imputação destes custos (por ex.: através de mapas mensais), sem prejuízo de posteriormente existir um documento de despesa que agrupe todos os custos (por ex.: recibo no caso de formandos, e Fatura-Recibo no caso dos formadores).

## 4.5. Lançamento da Contabilidade

### 4.5.1. Organização dos Documentos e da Contabilidade

1. Os custos com os projetos formativos deverão ser contabilizados respeitando os princípios e conceitos contabilísticos do Sistema de Normalização Contabilística, critérios de valorimetria e método de custeio.
2. Todos os documentos serão contabilizados, classificados e devidamente lançados na contabilidade.
3. Para evitar duplos financiamentos e prevenir possíveis irregularidades, todos os originais dos documentos de despesa deverão ser autenticados com um carimbo, que deverá ser feito segundo as orientações da entidade financiadora.
4. Nos documentos originais será registada a seguinte informação: número de lançamento na contabilidade, menção do seu financiamento através do FSE, indicando a designação do PO, o número da candidatura e o correspondente valor imputado.
5. Nos documentos originais é, ainda, efetuada a inscrição das contas movimentadas na contabilidade geral e a chave de imputação utilizada.
6. Os documentos serão validados após a aposição do respetivo carimbo identificativo.
7. Será criado um *dossier* contabilístico para os projetos formativos para cada diário da contabilidade:
  - 91. Formação - Diversos
  - 92. Formação - Caixa
  - 94. Formação - Compras
  - 95. Formação - Bancos
  - 96. Formação - Honorários
8. Os *dossiers* deverão ser organizados de forma a garantir o acesso célere aos originais dos documentos de suporte dos lançamentos contabilísticos.

#### 4.5.2. Prazo para o Lançamento dos Documentos

1. O lançamento na contabilidade geral deve ser realizado até ao dia 20 do mês subsequente.
2. O lançamento na contabilidade específica deve ser oportunamente realizado, tendo em conta os prazos estabelecidos para os pedidos de pagamento.
3. Devem ser realizadas reconciliações bancárias até ao final do mês.

#### 4.6. Organização do *Dossier* Financeiro

1. Para além dos *dossiers* contabilísticos referidos no processo 4.5.1., a AFEDV deve dispor de um *dossier* financeiro por cada projeto formativo (isto é, pedido de financiamento) a realizar, independentemente do número de ações do mesmo.
2. Este *dossier* deve ser composto, essencialmente, pelas fotocópias dos documentos de suporte dos custos da formação e dos pedidos de pagamentos. Poderão ser anexados, também, balancetes mensais, de modo a demonstrar os valores mensais, acumulados e o saldo face ao aprovado.
3. O arquivo dos documentos deverá ser organizado de forma a garantir o acesso imediato aos documentos de suporte dos lançamentos e dos pedidos de pagamento.
4. Este *dossier* deve ser organizado por pedido de pagamento e devem constar os documentos que originaram a listagem de despesas pagas. Preferencialmente, cada pedido de pagamento deve ser organizado por rubrica cuja ordem será sequencial.

#### 4.7. Listagem de Despesas Pagas

1. Para a elaboração dos pedidos de reembolso (processo 5) o Gestor Financeiro elabora e submete à autoridade de gestão uma listagem com todas as despesas pagas.
2. Para dar cumprimento ao acima referido, mensalmente, todas as despesas efetivamente pagas serão lançadas no SIIFSE, designadamente:
  - Encargos com formandos;
  - Encargos com formadores;
  - Encargos com outro pessoal afeto ao projeto;
  - Rendas, alugueres e amortizações;
  - Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação;
  - Encargos gerais do projeto.

3. Existem duas formas de preenchimento da listagem de despesas pagas:
  - a) A informação sobre os documentos de despesa poderá ser importada para o Sistema através de um ficheiro *Zip* (contendo um ficheiro *Excel* ou *XML* compactado) cujo *template* se encontra disponível no formulário de Reembolso;
  - b) Em alternativa, cada documento pode ser preenchido individualmente.
4. Recomenda-se o preenchimento da listagem de despesas pagas através da importação do *template* previamente obtido do SIIFSE e devidamente alterado pela entidade beneficiária.

#### 4.8. Pagamentos a Formandos

1. Os pagamentos a formandos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto formativo.
2. O apuramento dos valores a pagar é efetuado pelo Gestor financeiro, tendo em conta:
  - a) A base de dados (interna) de Gestão da Execução Pedagógica enviada pelo Coordenador Pedagógico - onde se insere a informação contida no documento "Presenças e Sumários";
  - b) As condições de retribuição estipuladas em contrato assinado no início da formação.
3. O envio da base de dados acima mencionada está diretamente relacionado com a regularidade dos pagamentos.
4. A regularidade pagamentos terá em conta o número de horas e o número de meses das ações de formação:
  - a) Ações de Formação de duração igual ou inferior a 150 Horas:
    - Regularidade do Pagamento: No final da ação
    - Envio da Gestão Pedagógica: Até 15 dias após o final da ação
    - Processamento do Pagamento: Até 30 dias após o final da ação
  - b) Ações de Formação de duração superior a 150 Horas:
    - Regularidade do Pagamento: Mensal
    - Envio da Gestão Pedagógica: Até ao dia 8 do mês seguinte
    - Processamento do Pagamento: Até ao dia 15 do mês seguinte

- c) Ações de Formação de duração superior a 2 meses (independentemente do n.º de Horas de formação):
- Regularidade do Pagamento: Mensal
  - Envio da Gestão Pedagógica: Até ao dia 8 do mês seguinte
  - Processamento do Pagamento: Até ao dia 15 do mês seguinte
5. A regularidade dos pagamentos acima definida no ponto anterior, contudo, das transferências das verbas das entidades financiadoras, em função da análise dos pedidos de pagamento efetuados.

#### 4.9. Pagamentos a Formadores

1. Os pagamentos a formadores serão efetuados por meio cheque ou transferência bancária da conta associada ao projeto formativo.
2. O apuramento dos valores a pagar é efetuado pelo Gestor Financeiro, tendo em conta:
  - a) A base de dados (interna) de Gestão da Execução Pedagógica enviada pelo Coordenador Pedagógico - onde são inseridas as horas frequentadas por formador e por UFCD/Módulo/Curso;
  - b) O cronograma da formação entregue pelo Coordenador Pedagógico - a partir do qual são elaboradas as "Notas de Honorários";
  - c) Uma listagem sobre os dados dos formadores, entregue pelo Coordenador Pedagógico no início de cada ação de formação - onde constam as seguintes informações sobre cada formador:
    - Nome
    - Morada
    - NIF
    - Distância percorrida por viagem
    - Situação perante o IVA e IRS
  - d) As condições de retribuição estipuladas em contrato assinado no início da formação.
3. Para os pagamentos se efetuarem, deverá haver, ainda, evidências em DTP do trabalho realizado pelo Formador identificado no contrato.
4. O envio da base de dados e do cronograma acima mencionados está diretamente relacionado com a regularidade dos pagamentos.

5. A regularidade pagamentos terá em conta o número de horas e o número de meses das ações de formação:
  - a) Ações de Formação de duração igual ou inferior a 250 Horas:
    - Regularidade do Pagamento: No final da ação
    - Envio da Gestão Pedagógica e do Cronograma: Até 3 dias após o final da ação
    - Emissão da Fatura-recibo: Até 5 dias após o final do serviço
  - b) Ações de Formação de duração superior a 250 Horas:
    - Regularidade do Pagamento: Bimensal
    - Envio da Gestão Pedagógica e do Cronograma: Até dia 10 de cada mês
    - Emissão da Fatura-Recibo: Aquando do Pagamento
  - c) Ações de Formação de duração superior a 2 meses (independentemente do n.º de Horas de formação):
    - Regularidade do Pagamento: Bimensal
    - Envio da Gestão Pedagógica e do Cronograma: Até dia 10 de cada mês
    - Emissão da Fatura-Recibo: Aquando do Pagamento
6. A regularidade dos pagamentos acima definida depende, contudo, das transferências das verbas das entidades financiadoras, em função da análise dos pedidos de pagamento efetuados.
7. Quer as "Notas de Honorários", quer as "Faturas-Recibo", devem ser devidamente assinadas pelo formador.

#### **4.10. Contratualizações**

1. As contratualizações são feitas pelo Gestor Financeiro.
2. Todos os contratos são produzidos em duplicado e devidamente assinados pelas partes.
3. No caso de impossibilidade do Gestor Financeiro, a Gestora de Formação reúne com os contratados para a assinatura dos contratos.

#### **4.11. Gestão dos Recursos Pedagógicos**

A gestão dos recursos pedagógicos é da responsabilidade do departamento de formação profissional.

##### **4.11.1. Equipamentos Pedagógicos**

1. O departamento de formação profissional deverá criar uma listagem de todo o material pedagógico, que deverá manter atualizada.
2. O departamento de formação profissional deverá criar, também, uma ficha de movimentação do material pedagógico, que deverá ser colocada em cada sala de formação.
3. O documento referido no ponto anterior deverá ser utilizado pelos formadores, para registo das entradas e saídas do material pedagógico.

#### **4.12. Controlo Financeiro dos Projetos Formativos**

##### **4.12.1. Controlo Financeiro – AFEDV**

1. A realização do controlo financeiro dos projetos formativos é uma responsabilidade partilhada entre o Gestor Financeiro, a Direção e o Gestor da Formação.
2. Ao longo do ano, sempre que sejam identificadas não conformidades e ocorrências, através de auditorias externas ou por informação recolhida junto de outras fontes, as mesmas são registadas, dando sequência ao procedimento de identificação e planificação de medidas/ações de melhoria a aplicar.
3. O processo de autoavaliação passa a integrar uma prática regular de funcionamento da entidade, contribuindo de forma marcante para os processos de mudança e de melhoria contínua. Assim, passa-se a utilizar a ferramenta de "autoauditoria" disponível no endereço eletrónico do IGFSE.

##### **4.12.2. Controlo Financeiro - Entidade Financiadora**

1. A entidade financiadora ou outra entidade por esta indicada pode, a todo o tempo e pela forma que tiver por conveniente, efetuar ações de controlo material e documental, tendo em vista observar a regularidade da aplicação dos financiamentos obtidos.
2. A AFEDV fica obrigada, sempre que solicitada, a prestar todas as informações que forem julgadas necessárias ou oportunas, designadamente as que respeitem à execução material e financeira do projeto.

#### 4.13. Monitorização da Gestão Pedagógica e Financeira

De acordo com o Manual da Qualidade da Atividade Formativa da AFEDV:

Atendendo a que a “Gestão da execução pedagógica” e a “Gestão da execução financeira” estão relacionadas de forma estreita concorrendo para a eficácia e eficiência do projeto formativo, apresentamos de seguida a matriz síntese da monitorização da gestão pedagógica e financeira.

**Quadro 6 - Matriz Síntese da Monitorização da Gestão Pedagógica e Financeira**

Atividades	Qual(ais) o(s) objetivo(s) do Acompanhamento e as questões chave?	Em que momentos deverão ser desenvolvidas as atividades de acompanhamento?	Quem são os Intervenientes?	Quais os Instrumentos a utilizar?	Como serão apresentados os resultados?
Monitorização da execução do Projeto de formação, ao nível pedagógico e financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar se o formador desenvolve a formação conforme o previsto.</li> <li>➤ Verificar o cumprimento do cronograma.</li> <li>➤ Verificar se o regulamento de funcionamento é cumprido pelo Formador.</li> </ul>	<p>Folha de Sumário e Presenças rubricada pelo Formador diariamente.</p> <p>Assinado pela CP com validação semanal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordenador Pedagógico.</li> </ul>	Folha de Sumário e Presenças	<p>Registo mensal de assiduidade do Formador para processamento de Nota de Honorários.</p> <p>(Digitação de dados em base de dados específica da AFEDV – quadro de gestão pedagógica).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar se o formando não ultrapassa 10% de faltas previstas no contrato, guia do formando ou regulamento de funcionamento.</li> <li>➤ Verificar se o regulamento de funcionamento é cumprido pelo Formando.</li> </ul>	<p>Folha de Sumário e Presenças rubricada pelo Formador diariamente.</p> <p>Rubrica pela mediação, com validação semanal.</p> <p>Justificação de Falta, sempre que a mesma ocorra, até 5 dias úteis após a mesma ocorrer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formador assinala a falta dada na Folha de Presenças.</li> <li>➤ Formando Justifica a Falta.</li> <li>➤ Coordenador dá parecer sobre a falta dada (justificada ou injustificada).</li> </ul>	<p>Formulário de Justificação de Falta, com parecer do CP.</p> <p>Contrato, guia do formando ou RF.</p>	<p>Registo mensal de assiduidade dos Formandos para verificação de assiduidade e processamento de Bolsas e outros apoios (caso existam).</p> <p>(Digitação de dados em base de dados específica da AFEDV).</p> <p>Item do Balanço da Ação</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documentar as ocorrências; alterações face ao planeado.</li> </ul>	Sempre que ocorra (no próprio dia ou no dia útil seguinte).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formador e/ou CP.</li> </ul>	Relatório de Ocorrências.	<p>Descrição da ocorrência com proposta de medidas correctivas/de melhoria (caso de aplique).</p> <p>Item do Balanço da Ação.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceder ao registo mensal e acumulado do volume de formação executado.</li> <li>➤ Analisar desvios e, na formação co-financiada, verificar a necessidade de se efectuarem pedidos de alteração (PA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atualização do SIGO permanentemente.</li> <li>➤ Atualização bimensal do SIIFSE ou sempre que finalize uma ação.</li> <li>➤ Pedidos de Reembolso Bimensal (até dia 10).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoio Administrativo.</li> <li>➤ Validação Global pela Gestora da Formação.</li> </ul>	SIIFSE e SIGO.	<p>Pedidos de Reembolso no SIIFSE.</p> <p>Pedidos de Alteração no SIIFSE.</p> <p>Mapas de Execução física do SIIFSE.</p>

## Processo 5 - Pedidos de Reembolso

### 5.1. Elaboração dos Pedidos de Reembolso

1. Com a aprovação do financiamento dos projetos formativos torna-se necessário o acompanhamento da sua execução. Neste contexto, o *report* de informação financeira da AFEDV para a autoridade de gestão, em conformidade com a aprovação efetuada, é realizado ao longo da execução do projeto através de pedidos de reembolso.
2. Compete ao Gestor Financeiro a elaboração e validação dos pedidos de reembolso, junto da autoridade de gestão, através do SIIFSE.

### 5.2. Seleção das Despesas Elegíveis

3. Compete ao Gestor Financeiro proceder à seleção das despesas elegíveis a constar nos pedidos de reembolso.
4. A seleção deve ser feita de acordo com as regras de elegibilidade divulgadas pela entidade financiadora, aquando da candidatura ao projeto.

### 5.3. Tipos de Pedidos de Reembolso

- Pedido de Reembolso
- Pedido de Reembolso Intermédio
- Saldo Final

### 5.4. Regularidade dos Pedidos de Reembolso

#### 5.4.1. Pedido de Reembolso

Durante a execução do projeto formativo, devem ser submetidos à Autoridade de Gestão pedidos de reembolso com uma periodicidade bimestral, até ao dia 10 do mês seguinte a que se refere o reembolso.

#### 5.4.2. Pedido de Reembolso Intermédio

1. Para projetos plurianuais, a AFEDV fica obrigada a apresentar, até 15 de Fevereiro de cada ano, informação anual de execução, reportada a 31 de Dezembro do ano anterior, sobre a execução física e financeira da candidatura.

2. A formalização da informação anual de execução prevista no número anterior deve ser efetuada através da submissão, no SIIFSE, de um pedido de reembolso intermédio.

#### **5.4.3. Pedido de Saldo Final**

O pedido de pagamento de saldo deve ser apresentado até 45 dias após a data de conclusão do projeto formativo.

#### **5.5. Formalização do Pedidos de Reembolso**

1. Compete ao Gestor Financeiro proceder à formalização dos pedidos de pagamento, acedendo à plataforma do SIIFSE.
2. Para o seu preenchimento é necessário obter a seguinte informação:
  - a) Identificação da AFEDV
  - b) Execução Física
    - i. Contém informação sobre: Ações, situação face ao emprego, habilitações, formação.
    - ii. Estas informações são fornecidas pelo Coordenador Pedagógico, através do preenchimento e envio da base de dados (interna) de Gestão da Execução Pedagógica.
  - c) Listagem de Despesas Pagas

Esta listagem é elaborada de acordo com o processo 4.7, pelo que apenas terá de ser feita a importação do documento.
  - d) Execução Financeira
  - e) Submeter
    - i. Após submissão do pedido de pagamento, o sistema gera o "Termo de Responsabilidade".
    - ii. Para conclusão da pedido de reembolso, o Termo de Responsabilidade deverá ser enviado em suporte de papel para a morada a definir, dentro dos prazos estabelecidos, devidamente assinado e carimbado, sob pena do arquivamento do pedido.
    - iii. Sempre que aplicável, devem ser enviadas cópias dos documentos que suportam a listagem de despesas pagas do pedido de reembolso.

## 5.6. Constituição do processo físico

Deve ser constituído um processo físico para cada pedido de reembolso de acordo com o processo 4.6.

## Processo 6 - Gestão da Receita

### 6.1. Processo de Recebimentos

1. A entidade financiadora dos projetos formativos efetua os pagamentos das verbas elegíveis por meio de transferência bancária.
2. A conta bancária onde serão creditadas essas verbas será a identificada no Contrato de Financiamento.
3. Para alteração de conta bancária associada ao projeto deverão ser cumpridas as orientações específicas estabelecidas em contrato.
4. Os pagamentos são processados após o envio do pedido de reembolso efetuado de acordo com o processo 5, com exceção dos adiantamentos.
5. Os pagamentos ficam condicionados à comprovação da regularidade da situação comprovativa da AFEDV perante a Segurança Social e a Administração Fiscal, que deverá ser enviada aquando dos pedidos de reembolso.
6. A receita, após identificada, é creditada nos devidos centros de custos criados para o efeito.

### 6.2. Adiantamentos Recebidos

Para o projeto formativo, podem ser concedidos adiantamentos no valor de 15% do montante de financiamento aprovado para cada ano civil, que é processado nas seguintes condições:

- a) Devolução do termo de aceitação da decisão de aprovação;
- b) Verificação de situação contributiva regularizada perante a Fazenda Pública e a Segurança Social;
- c) Verificação de situação regularizada em matéria de restituições no âmbito dos financiamentos do FSE;
- d) Informação de que foi dado início ou reinício às ações (SIIFSE).

## Processo 7 - Encerramento dos Projetos

### 7.1. Condições de Encerramento

Um projeto formativo só é considerado encerrado quando se verificarem as seguintes condições:

- a) Ter terminado em termos de execução financeira, tendo toda a despesa sido justificada perante a entidade financiadora;
- b) Ter a execução financeira totalmente validada (despesa validada);
- c) Ter recebido a totalidade da receita;

### 7.2. Comunicação do Encerramento

1. Este processo é da responsabilidade do Gestor Financeiro e é efetuado através da submissão do pedido de pagamento de saldo final (processo 5).
2. No encerramento do projeto, o Gestor Financeiro deverá validar a prestação final de contas e a regularidade das operações contabilísticas.

### 7.3. Encerramento Contabilístico

1. Após o projeto se encontrar fisicamente encerrado deve ser oportunamente encerrado contabilisticamente, de modo a não ocorrerem eventuais lançamentos em períodos errados.
2. Deve ser feita a análise da despesa e da receita, com o apoio à impressão dos balancetes atualizados, de modo a:
  - a) Garantir que os apoios financeiros concedidos não excedem, por rubrica e/ou em termos globais, os montantes máximos aprovados em sede de candidatura.
  - b) Garantir que todos a receita está corretamente lançada e imputada.
3. Deve ser validado que, quer o *dossier* técnico-pedagógico, quer os *dossiers* contabilísticos e financeiro, possuem toda a documentação obrigatória e estão devidamente organizados.

## 2. 2. Projeto "Equipas de Sapadores Florestais"

### 2. 2. 1. Descrição genérica do projeto

#### ➤ **Âmbito e enquadramento do financiamento**

O apoio atribuído corresponde aos trabalhos de serviço público florestal e defesa da floresta, referentes a seis meses de funcionamento ao serviço do Estado, dando cumprimento ao disposto no Decreto-Lei n.º 109/2009, de 15 de maio, que estabelece o regime jurídico aplicável à criação e funcionamento das equipas de sapadores florestais e regulamenta os apoios à sua atividade.

O apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais é financiado pelo ICNF e insere-se no eixo de intervenção "Prevenção e Proteção da Floresta".

#### ➤ **Constituição das equipas**

Foram criadas 5 Equipas de Sapadores Florestais, cada uma delas constituída por 5 efetivos e chefiadas por um dos seus elementos.

As equipas estão classificadas por áreas de atuação:

- SF-02-116 Oliveira de Azeméis
- SF-03-116 Vale de Cambra
- SF-04-116 Arouca
- SF-05-116 Santa Maria da Feira

#### ➤ **Intervenientes no projeto**

Os principais intervenientes no projeto são:

- **O financiador do projeto:** ICNF
- **O chefe de projeto:** Departamento Técnico
- **A equipa de projeto:** 4 Equipas de Sapadores Florestais  
Departamento Técnico  
Departamento Administrativo e Financeiro

## 2. 2. 2. Processos e Procedimentos Administrativos

### Processo 1 - Candidatura ao Projeto

#### 1.1. Apresentação da Candidatura

1. Este processo é da responsabilidade do departamento técnico.
2. A formalização do pedido de apoio é realizada através de formulário específico para o endereço eletrónico [info.ffp@incf.pt](mailto:info.ffp@incf.pt), o qual deve ser, obrigatoriamente, acompanhado da seguinte documentação:
  - a) Documentos referentes à entidade detentora das equipas de sapadores florestais:
    - Cópia do NIPC;
    - Declaração de não dívida à Segurança Social ou comprovativo de consentimento para consulta;
    - Declaração de não dívida às Finanças ou comprovativo de consentimento para consulta;
    - Lista com identificação dos elementos que constituem cada uma das Equipas de Sapadores Florestais (Nome e NIF);
    - Comprovativo bancário do NIB da conta bancária para recebimento do apoio financeiro.
  - b) Informação referente a todas as pessoas que legalmente representam a Associação:
    - Lista com identificação dos elementos de onde conste: Nome, Função, NIF e Número do Documento de Identificação e respetiva data de validade.
3. O formulário original deverá ser enviado, no prazo de 5 dias úteis, para o ICNF.
4. A candidatura tem como período um ano civil, pelo que devem ser feitas novas candidaturas para este apoio todos os anos.

## Processo 2 - Abertura do Projeto

Apenas se passa a designar internamente de Projeto "Equipas de Sapadores Florestais" após a aceitação e a aprovação da candidatura.

### 2.1. Documentação Necessária

É da responsabilidade do departamento técnico reunir a seguinte informação:

- a) Contrato de Financiamento assinado;
- b) Programa de Ação.

### 2.2. Procedimentos para Abertura do Projeto

É da responsabilidade do departamento técnico:

- a) Verificar a conformidade dos documentos apresentados;
- b) Enviar o processo à Direção para aprovação;
- c) Atribuir nome e referência ao projeto (de acordo com o número de pedido de apoio atribuído pelo ICNF aquando da aprovação da candidatura);
- d) Criar a pasta de arquivo do projeto;
- e) Arquivar todos os documentos de suporte à abertura do projeto;
- f) Renuir com o departamento administrativo e financeiro e com a Direção para dar informação sobre os dados relevantes para o início do projeto.

## Processo 3 - Gestão da Despesa

### 3.1. Processo de Aquisição

#### 3.1.1. Requisitos para a Aquisição

Todas as aquisições de bens ou prestações de serviços para este projeto devem ter em consideração o posterior uso exclusivo nas Brigadas de Sapadores Florestais (por ex.: quer seja combustível para viaturas e máquinas, quer sejam materiais de desgaste).

### 3.1.2. Autorização da Aquisição

1. Todas as aquisições de bens ou prestações de serviços para o projeto requerem autorização prévia por parte da Direção.
2. Para cumprimento do número anterior deve ser preenchida uma "requisição".
3. A "requisição" deve conter:
  - A especificação técnica dos bens ou serviços a serem adquiridos;
  - As quantidades;
  - O valor;
  - A identificação do fornecedor;
  - A necessidade que colmata;
  - O destino dos bens e serviços;
  - A identificação da brigada de sapadores;
  - A assinatura do responsável pela compra.
4. Deve ser entregue uma cópia da "requisição" no departamento administrativo e financeiro aquando do seu pedido de autorização para a direção.
5. A Direção terá o apoio do departamento administrativo e financeiro na tomada de decisão de aprovação ou não da despesa, tendo em conta os seguintes critérios:
  - a) O montante elegível até ao momento para a rubrica em questão;
  - b) O montante elegível anual.
6. A "requisição" deve ser entregue no departamento administrativo e financeiro assim que seja autorizada.
7. O departamento administrativo e financeiro arquiva provisoriamente a "requisição" numa pasta criada para o efeito, até à entrega do respetivo documento de despesa.

### 3.1.3. Tratamento do Documento Legal

1. Todas as compras devem ter associado um documento legal, pelo que é da responsabilidade do colaborador que efetua a compra garantir o cumprimento das regras de faturação em vigor.
2. Todos os documentos de suporte da despesa realizada no âmbito deste projeto devem cumprir os seguintes requisitos:
  - Serem emitidos em nome da Associação Florestal de Entre Douro e Vouga;
  - Conterem a indicação do número de contribuinte 504 214 489;
  - Respeitar o preconizado no Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado.

3. Previamente à entrega no departamento administrativo e financeiro, o responsável pela compra deve conferir que o documento está conforme as condições acordadas aquando da sua aprovação, nomeadamente no que respeita a:
  - Tipo de produtos ou serviços prestados;
  - Quantidades acordadas;
  - Qualidade dos produtos ou serviços prestados;
  - Valor acordado;
  - Condições de pagamento.
4. A entrega do documento de despesa pressupõe o cumprimento dos procedimentos que constam no processo 4.2.1.

### **3.2. Processo de Pagamentos**

#### **3.2.1. Regularidade dos Pagamentos**

1. Os pagamentos aos fornecedores devem ser realizados com uma regularidade mensal, tendo em conta a capacidade financeira da AFEDV.
2. Mensalmente, o departamento administrativo e financeiro entrega à Direção uma relação dos valores pendentes.
3. Após a receção dos valores pendentes, a Direção, no prazo máximo de 2 dias, emite uma autorização de pagamentos.
4. Situações excecionais:

A regularidade dos pagamentos a fornecedores é suscetível de alterações tendo em conta que:

- a) Para se proceder aos pedidos de pagamento (processo 5) é necessário que as despesas a imputar estejam liquidadas;
- b) Até ao final de cada ano civil, não deverão existir dívidas a fornecedores, para que as respetivas despesas sejam consideradas elegíveis.

#### **3.2.2. Modo de Pagamento**

1. Os pagamentos das despesas com o projeto são efetuados pelo departamento administrativo e financeiro, de acordo com a autorização acima mencionada.

2. Os pagamentos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto. Caso o fornecedor não forneça o respetivo NIB, o pagamento será efetuado por meio de cheque.
3. Ambos modos de pagamento terão de ter a autorização /assinatura de 2 membros da Direção (Presidente da Direção e Tesoureiro).
4. Após o pagamento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder à impressão ou cópia do documento comprovativo, conforme se trate de transferência bancária ou cheque, respetivamente.
5. O pagamento é lançado no programa Eticadata e arquivado provisoriamente numa pasta criada para o efeito, até receção do documento de quitação.
6. Informação ao Fornecedor:
  - d) Pagamento por cheque: É elaborado um ofício que segue juntamente com o cheque por correio.
  - e) Pagamento por transferência bancária: Informa-se o fornecedor acerca do pagamento, preferencialmente por *email*, enviando cópia do comprovativo.
  - f) Em ambas situações solicita-se o envio do respetivo documento de quitação, o mais breve possível.
7. Os documentos de quitação, quando rececionados, terão de respeitar os procedimentos previstos no processo 4.2.
8. Pagamentos em numerário:
  - f) Só serão aceites pagamentos em numerário de despesas com o projeto, urgentes e inadiáveis, até ao montante máximo de 30,00€.
  - g) É necessário ter em conta que a entidade financiadora apenas considera elegíveis os pagamentos de bens e serviços em numerário até ao limite de 250,00€ por pedido de apoio.
  - h) A utilização deste modo de pagamento deve ser encarada como uma situação excecional, que apenas poderá ser utilizado para pequenas aquisições nas quais não seja possível seguir os trâmites normais para a aquisição de bens/serviços e que, por isso mesmo, devam ser pagas em numerário no ato da compra.
  - i) Cada saída em numerário do "caixa" deve ser efetuada mediante a entrega imediata do documento legal.
  - j) O "caixa" a que se refere este ponto é o caixa do departamento administrativo e financeiro, classificado na contabilidade como "Caixa A".

- k) Deve ser feito o registo de todas as importâncias pagas no documento "Folha de caixa", de modo a manter sempre atualizado o registo dos movimentos e o respetivo saldo.

## **Processo 4 - Gestão Financeira**

### **4.1. Execução da Contabilidade**

A execução da contabilidade está a cargo do departamento administrativo e financeiro.

### **4.2. Procedimentos Administrativos e Contabilísticos**

#### **4.2.1. Recebimento dos Documentos**

1. Todos os documentos relacionados com o projeto que suportem o registo contabilístico devem ser entregues no departamento administrativo e financeiro.
2. Os documentos devem estar devidamente justificados pelo responsável pela despesa, de acordo com o processo 3.1.
3. Os documentos devem ser conferidos e aprovados pela Direção antes de serem entregues ao departamento administrativo e financeiro.
4. Para cumprimento das obrigações legais e fiscais, deve ser garantida a entrega de todos os documentos no departamento administrativo e financeiro impreterivelmente até ao dia 5 do mês subsequente.
5. Se forem rececionados, no departamento administrativo e financeiro, documentos que não cumpram com os pontos anteriores, devem ser devolvidos aos seus responsáveis para correção e/ou justificação das inconformidades detetadas.
6. Após conferência do documento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder ao seu lançamento no programa Eticadata.

#### **4.2.2. Elegibilidade dos Documentos**

1. As regras de elegibilidade dos documentos estão devidamente esclarecidas nos pontos 3.3 e 3.4 do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).

2. O departamento administrativo e financeiro deve efetuar o controlo das regras de elegibilidade dos documentos, previamente ao arquivo e respetivo lançamento contabilístico.

#### **4.2.3. Imputação dos Documentos**

1. Cada brigada de sapedores terá um centro de custos específico, criado no início do projeto, que refletirá todos os movimentos financeiros do projeto.
2. Todos os documentos com valor contabilístico deverão estar refletidos no respetivo centro de custos.
3. Os critérios de imputação definidos desde o início do projeto devem ser respeitados.
4. Os documentos originais sujeitos a pedidos de pagamentos deverão ser carimbados de acordo com o ponto 6.4. do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).

#### **4.2.4. Lançamentos**

1. O arquivo e organização dos documentos rececionados no departamento administrativo e financeiro devem ser realizados até ao dia 13 do mês subsequente.
2. O lançamento dos documentos arquivados deverá ser realizado até ao dia 20.
3. Devem ser realizadas reconciliações bancárias até ao final do mês.

### **4.3. Controlo Financeiro do Projeto**

#### **4.3.1. Controlo Financeiro - AFEDV**

A realização do controlo financeiro do projeto é uma responsabilidade partilhada entre a Direção e o departamento administrativo e financeiro.

#### **4.3.2. Controlo Financeiro - Entidade Financiadora**

1. A entidade financiadora, ou outra entidade por esta indicada, pode a todo o tempo e pela forma que tiver por conveniente, efetuar ações de controlo material e documental, tendo em vista observar a regularidade da aplicação dos financiamentos obtidos.
2. A AFEDV fica obrigada a prestar todas as informações que forem julgadas necessárias ou oportunas, designadamente as que respeitem à execução material e financeira do projeto.

## Processo 5 - Pedidos de Pagamento

### 5.1. Elaboração dos Pedidos de Pagamento

1. A elaboração dos pedidos de pagamento fica a cargo do departamento administrativo e financeiro.
2. Os pedidos de pagamento serão elaborados com uma regularidade trimestral.

### 5.2. Seleção das Despesas Elegíveis

3. A seleção das despesas elegíveis a constar nos pedidos de pagamento será da responsabilidade do departamento administrativo e financeiro.
4. A seleção deve ser feita de acordo com as regras de elegibilidade criadas pela entidade financiadora.
5. As regras de elegibilidade dos documentos estão devidamente esclarecidas no Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1), pelo que deverão ser consultados os pontos 3.3 e 3.4 do mesmo.

### 5.3. Tipos de Pedidos de Pagamento

- Adiantamentos
- Pedidos de pagamento
- Pedidos de regularização de adiantamento
- Pagamento final

### 5.4. Concessão de Adiantamento

1. Ao longo do ano, pode ser concedido um adiantamento inicial no valor de 30% do valor do apoio aprovado, um segundo de 35%, um terceiro de 30%, e um pagamento final no valor de 5%.
2. A concessão de adiantamentos obedece aos procedimentos que constam no ponto 6.1 do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).

## 5.5. Formalização do Pedidos de Pagamento ou de Regularização de Adiantamento

1. Cabe ao departamento administrativo e financeiro:
    - a) Exportar em formato eletrónico (*MS Excel*), no endereço eletrónico do ICNF, os seguintes documentos:
      - Formulário de Pedido de Pagamento / Adiantamento e Termo de Responsabilidade;
      - Formulário de Recapitulativo de Despesas:
        - Anexo I – Despesas com Recursos Humanos;
        - Anexo II – Despesas com bens e serviços.
- Nota:**
- O recapitulativo de despesas deve ser apresentado individualmente para cada uma das equipas.
- b) Preencher dos documentos de acordo com as instruções de preenchimento contidas nos pontos 6.3.1 e 6.3.2 do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).
  - c) Apresentar a declaração de não dívida à Segurança Social ou comprovativo de consentimento para consulta.
  - d) Apresentar a declaração de não dívida às Finanças ou comprovativo de consentimento para consulta.
  - e) Submeter todos os documentos referidos para o endereço [info.ffp@incf.pt](mailto:info.ffp@incf.pt).
  - f) Enviar os documentos em suporte papel para o ICNF, no prazo de 5 dias úteis a contar da data de submissão, devidamente assinados e carimbados pelos responsáveis da AFEDV.

2. Cabe ao departamento técnico:

Cumprir com o preenchimento da ficha de atividade diária, onde são classificadas as atividades executadas, quer em serviço público (SP), quer em serviço normal (SN), de acordo com as designações das atividades inseridas no Sistema de Informação do Programa de Sapadores Florestais (SISF), conforme formulário e modelo de preenchimento.

### 5.6. Condicionantes do Processamento do Pagamento Final

1. O processamento do pagamento final fica condicionado à apresentação e, aprovação pela COAP, do formulário Relatório Final de Execução Material.
2. O referido formulário encontra-se no Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).

### 5.7. Constituição do Processo Físico

1. Deve ser constituído um processo físico para cada uma das equipas de sapadores florestais.
2. Compete ao departamento administrativo e financeiro a constituição do processo físico.
3. O processo físico deve ser identificado com o número de pedido de apoio atribuído pelo ICNF.
4. Para a organização do referido *dossier* deve-se proceder de acordo com o Anexo I do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1).

## Processo 6 - Gestão da Receita

### 6.1. Processo de Recebimentos

1. A entidade financiadora do projeto efetua os pagamentos das verbas elegíveis por meio de transferência bancária.
2. A conta bancária onde serão creditadas essas verbas será a identificada no Contrato de Financiamento.
3. Para alteração de conta bancária associada ao projeto deverão ser cumpridas as orientações específicas estabelecidas em contrato.
4. Os pagamentos são processados após o envio do pedido de pagamento efetuado de acordo com o processo 5.
5. Os pagamentos ficam condicionados à comprovação da regularidade da situação comprovativa da AFEDV perante a Segurança Social e a Administração Fiscal, que deverá ser enviada aquando dos pedidos de pagamento.

6. A receita, após identificada, é creditada nos devidos centros de custos criados para o efeito.
7. No momento do registo da receita é necessário apurar as taxas de imputação para cada brigada de sapedores de modo a uma correta distribuição das verbas recebidas.

## **Processo 7 - Prestação de Contas**

### **7.1. Documentos de Prestação de Contas**

#### **7.1.1. Programa de Ação**

1. De acordo com as condições de elegibilidade que constam do Manual de Procedimentos do ICNF (Anexo 1), a AFEDV obriga-se a apresentar ao Coordenador de Prevenção Estrutural (CPE) até ao dia 30 de Novembro do ano anterior ao da apresentação do pedido de apoio, um programa de ação para o ano seguinte.
2. O programa de ação deverá definir das áreas de atuação e atividades a desenvolver.

#### **7.1.2. Relatório de Atividades**

1. De acordo com o contrato de financiamento, a AFEDV obriga-se a apresentar ao ICNF até ao dia 31 de Março de cada ano, o relatório de atividades respeitante ao ano transato.
2. O relatório de atividades deverá explicitar as áreas de atuação, as atividades desenvolvidas e a respetiva quantificação.

#### **7.1.3. Relatório de Execução Material e Financeiro**

1. De acordo com o contrato de financiamento, a AFEDV obriga-se a apresentar ao ICNF até ao dia 31 de Março do ano seguinte, o relatório de execução material e financeiro respeitante ao ano transato.
2. O relatório deverá identificar as ações realizadas e os correspondentes montantes de despesa.

### **7.2. Processo de Execução dos Documentos de Prestação de Contas**

1. É da responsabilidade do departamento técnico a execução dos documentos de prestação de contas referidos no processo 7.1.

2. Para a execução dos documentos, deve-se proceder da seguinte forma:
  - a) Preenchimento dos documentos;
  - b) Enviar para aprovação da Direção;
  - c) Tirar cópia de toda a documentação a enviar;
  - d) Enviar para as respetivas entidades;
  - e) Arquivar toda a documentação enviada na pasta do projeto.

## **Processo 8 - Encerramento do Projeto**

### **8.1. Condições de encerramento**

O projeto só é considerado encerrado quando se verificarem as seguintes condições:

- a) Estar terminado em termos de execução financeira;
- b) Ter a execução financeira totalmente validada;
- c) Ter recebido a totalidade da receita;

### **8.2. Encerramento Contabilístico**

Após o projeto se encontrar fisicamente encerrado deve ser oportunamente encerrado contabilisticamente, de modo a não ocorrerem eventuais lançamentos em períodos errados.

## 2. 3. Projeto "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja"

### 2. 3. 1. Descrição Genérica do Projeto

#### ➤ Âmbito e Enquadramento do Financiamento

Destina-se a apoiar investimentos em explorações agrícolas para a produção primária de produtos agrícolas.

Diz respeito à Componente 1 da ação "Modernização e Capacitação das Empresas" que se insere na medida "Inovação e Desenvolvimento Empresarial" do programa PRODER.

#### ➤ Objetivos do Projeto

Modernizar a exploração agrícola com a exploração de novas parcelas numa área total de aproximadamente 12 ha, num modo de produção que permita ser competitiva, economicamente rentável e sustentável dos pontos de vista ambiental e social.

#### ➤ Objeto do Projeto

Com base numa análise de mercado e avaliação das características agro ecológicas das explorações, optou-se pelas seguintes produções:

**Quadro 7** - Caracterização das Explorações Agrícolas - Projeto " Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja"

Designação do Produto	Local	Freguesia	Área
Kiwis	Quinta da Cividade	Urrô	2,9 ha
	Campo de Cela	Urrô	4,5 ha
	Quinta da Porta	Santa Eulália	1,1 ha
	Quinta do Juncal	Santa Eulália	1 ha
Marmelos	Quinta do Telarda	Tropeço	1,78 ha
	Quinta da Porta	Santa Eulália	0,29 ha
Cerejeira	Quinta do Dindinho	Tropeço	0,76 ha

➤ **Intervenientes no Projeto**

Os principais intervenientes no projeto são:

- **O financiador do projeto:** PRODER (IFAP)
- **O chefe de projeto:** Entidade consultora
- **A equipa de projeto:** Trabalhadores Florestais  
Departamento Técnico  
Departamento Administrativo e Financeiro

## **2.3.2. Processos e Procedimentos Administrativos**

### **Processo 1 - Análise da Candidatura**

#### **1.1. Contratação de uma Entidade Consultora**

1. Este processo é da responsabilidade da Direção que conta com o apoio do departamento técnico.
2. O contrato deve ser produzido em duplicado e estar devidamente assinado pelas partes.

#### **1.2. Análise da Candidatura do Projeto**

Este processo é da responsabilidade da entidade consultora.

### **Processo 2 - Abertura do Projeto**

Apenas se passa a designar internamente de Projeto "Fruticultura: Kiwi, Marmelo e Cereja" após a aceitação e a provação da candidatura.

#### **2.1. Documentação Necessária**

Este processo é da responsabilidade da entidade consultora.

#### **2.2. Procedimentos para Abertura do Projeto**

Este processo é da responsabilidade da entidade consultora.

## Processo 3 - Gestão da Despesa

### 3.1. Processo de Aquisição

#### 3.1.1. Autorização da Aquisição

1. Todas as aquisições de bens ou prestações de serviços para o projeto requerem autorização prévia por parte da Direção.
2. Para cumprimento do número anterior deve ser preenchida uma "requisição".
3. A "requisição" deve conter:
  - A especificação técnica dos bens ou serviços a serem adquiridos;
  - As quantidades;
  - O valor;
  - A identificação do fornecedor;
  - A necessidade que colmata;
  - O destino dos bens e serviços;
  - A identificação do projeto (e a interligação com outros projetos);
  - A assinatura do responsável pela compra.
4. A "requisição" deve ser entregue no departamento administrativo e financeiro assim que seja autorizada.
5. O departamento administrativo e financeiro arquiva provisoriamente a "requisição" numa pasta criada para o efeito, até à entrega do respetivo documento de despesa.

#### 3.1.2. Tratamento do Documento Legal

1. Todas as compras devem ter associado um documento legal, pelo que é da responsabilidade do colaborador que efetua a compra garantir o cumprimento das regras de faturação em vigor.
2. Todos os documentos de suporte da despesa realizada no âmbito deste projeto devem cumprir os seguintes requisitos:
  - Serem emitidos em nome da Associação Florestal de Entre Douro e Vouga;
  - Conterem a indicação do número de contribuinte 504 214 489;
  - Respeitar o preconizado no Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado.

3. Previamente à entrega no departamento administrativo e financeiro, o responsável pela compra deve conferir que o documento está conforme as condições acordadas aquando da sua aprovação, nomeadamente no que respeita a:
  - Tipo de produtos ou serviços prestados;
  - Quantidades acordadas;
  - Qualidade dos produtos ou serviços prestados;
  - Valor acordado;
  - Condições de pagamento.
4. A entrega do documento de despesa pressupõe o cumprimento dos procedimentos que constam no processo 4.2.1.

### **3.2. Processo de Pagamentos**

#### **3.2.1. Regularidade dos Pagamentos**

1. Os pagamentos aos fornecedores devem ser realizados com uma regularidade mensal, tendo em conta a capacidade financeira da AFEDV.
2. Mensalmente, o departamento administrativo e financeiro entrega à Direção uma relação dos valores pendentes.
3. Após a receção dos valores pendentes, a Direção, no prazo máximo de 2 dias, emite uma autorização de pagamentos.

#### **3.2.2. Modo de Pagamento**

1. Os pagamentos das despesas com o projeto são efetuados pelo departamento administrativo e financeiro, de acordo com a autorização acima mencionada.
2. Os pagamentos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto. Caso o fornecedor não forneça o respetivo NIB, o pagamento será efetuado por meio de cheque.
3. Ambos modos de pagamento terão de ter a autorização /assinatura de 2 membros da Direção (Presidente da Direção e Tesoureiro).
4. Após o pagamento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder à impressão ou cópia do documento comprovativo, conforme se trate de transferência bancária ou cheque, respetivamente.
5. O pagamento é lançado no programa Eticadata e arquivado provisoriamente numa pasta criada para o efeito, até receção do documento de quitação.

6. Informação ao Fornecedor:

- a) Pagamento por cheque: É elaborado um ofício que segue juntamente com o cheque por correio.
- b) Pagamento por transferência bancária: O fornecedor é informado sobre o pagamento, preferencialmente por *email*, enviando cópia do comprovativo.
- c) Em ambas situações solicita-se o envio do respetivo documento de quitação, o mais breve possível.

7. Os documentos de quitação, quando rececionados, terão de respeitar os procedimentos previstos no processo 4.2.

8. Pagamentos em numerário:

- a) Só serão aceites pagamentos em numerário de despesas com o projeto, urgentes e inadiáveis, até ao montante máximo de 30,00€.
- b) A utilização deste modo de pagamento deve ser encarada como uma situação excecional, que apenas poderá ser utilizado para pequenas aquisições nas quais não seja possível seguir os trâmites normais para a aquisição de bens/serviços e que, por isso mesmo, devam ser pagas em numerário no ato da compra.
- c) Cada saída em numerário do "caixa" deve ser efetuada mediante a entrega imediata do documento legal.
- d) O "caixa" a que se refere este ponto é o caixa do departamento administrativo e financeiro, classificado na contabilidade como "Caixa A".
- e) Deve ser feito o registo de todas as importâncias pagas no documento "Folha de caixa", de modo a manter sempre atualizado o registo dos movimentos e o respetivo saldo.

## Processo 4 - Gestão Financeira

### 4.1. Execução da Contabilidade

A execução da contabilidade está a cargo do departamento administrativo e financeiro.

### 4.2. Procedimentos Administrativos e Contabilísticos

#### 4.2.1. Recebimento dos Documentos

1. Todos os documentos relacionados com o projeto que suportem o registo contabilístico devem ser entregues no departamento administrativo e financeiro.
2. Os documentos devem estar devidamente justificados pelo responsável pela despesa, de acordo com o processo 3.1.
3. Os documentos devem ser conferidos e aprovados pela Direção antes de serem entregues ao departamento administrativo e financeiro.
4. Para cumprimento das obrigações legais e fiscais, deve ser garantida a entrega de todos os documentos no departamento administrativo e financeiro impreterivelmente até ao dia 5 do mês subsequente.
5. Se forem rececionados no departamento administrativo e financeiro documentos que não cumpram com os pontos anteriores, devem ser devolvidos aos seus responsáveis para correção e/ou justificação das inconformidades detetadas.
6. Após conferência do documento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder ao seu lançamento no programa Eticadata.

#### 4.2.2. Elegibilidade dos Documentos

1. No início do projeto são determinadas as despesas elegíveis.
2. O departamento administrativo e financeiro deve efetuar o controlo da elegibilidade dos documentos, previamente ao arquivo e respectivo lançamento.

#### 4.2.3. Imputação dos Documentos

1. Cada tipo de produção terá um centro de custos específico, criado no início do projeto, que refletirá todos os movimentos financeiros do projeto.
2. Todos os documentos com valor contabilístico deverão ser refletidos no respetivo centro de custos.

3. Os critérios de imputação definidos desde o início do projeto devem ser respeitados.

#### **4.2.4. Lançamento dos Documentos**

1. O arquivo e organização dos documentos rececionados devem ser realizados até ao dia 13 do mês subsequente.
2. O lançamento contabilístico dos documentos arquivados deve ser realizado até ao dia 20.
3. Devem ser realizadas reconciliações bancárias até ao final do mês.

### **4.3. Controlo Financeiro do Projeto**

#### **4.3.1. Execução do Controlo Financeiro**

1. É da responsabilidade da entidade consultora realizar o controlo financeiro do projeto.
2. A Direção deverá solicitar regularmente à entidade consultora informações sobre o controlo financeiro realizado.

#### **4.3.2. Apoio do Departamento Administrativo e Financeiro**

O departamento administrativo e financeiro deverá dar apoio à direção neste controlo, nomeadamente, através do preenchimento regular do documento "Apoio - Execução Financeira do Projeto: Fruticultura - PRODER" (formato *Excel*) criado propositadamente para o efeito.

#### **4.3.3. Controlo Financeiro - Entidade Financiadora**

1. A entidade financiadora e as demais competentes entidades nacionais e comunitárias podem, a todo o tempo e pela forma que tiverem por conveniente, fiscalizar a execução do projeto, a efetiva aplicação dos apoios, a manutenção pelo AFEDV dos requisitos da sua concessão, assim como o respeito dos compromissos assumidos.
2. A AFEDV fica obrigada a prestar de imediato, às entidades acima referidas, todas as informações que forem julgadas necessárias ou oportunas, designadamente as que respeitem à execução material e financeira do projeto.

## Processo 5 - Pedidos de Pagamento

### 5.1. Elaboração dos Pedidos de Pagamento

1. A elaboração dos pedidos de pagamento é da responsabilidade da entidade consultora.
2. A seleção dos documentos elegíveis a constar nos pedidos de pagamento será da responsabilidade da entidade consultora que terá o apoio do departamento técnico da AFEDV.

### 5.2. Apoio do Departamento Administrativo e Financeiro

1. Ao departamento administrativo e financeiro caberá a entrega à entidade consultora dos documentos a imputar aos pedidos de pagamento, nomeadamente:
  - Documentos originais de despesa;
  - Documentos originais de quitação;
  - Cópia dos cheques;
  - Cópia das transferências bancárias;
  - Cópia dos extratos bancários;
  - Declaração de não dívida à Segurança Social ou comprovativo de consentimento para consulta;
  - Declaração de não dívida às Finanças ou comprovativo de consentimento para consulta.
2. Os documentos acima mencionados devem ser substituídos na contabilidade por cópias devidamente carimbadas e rubricadas pela entidade consultora, aguardando a devolução dos documentos originais por parte da entidade financiadora.
3. A constituição do processo físico é da responsabilidade da entidade consultora.
4. Para maior controlo por parte da AFEDV, o departamento administrativo e financeiro deverá organizar uma pasta com toda a documentação referente a cada pedido de pagamento.

## Processo 6 - Gestão da Receita

### 6.1. Processo de Recebimentos

1. A entidade financiadora do projeto efetua os pagamentos das verbas elegíveis por meio de transferência bancária.
2. A conta bancária onde serão creditadas essas verbas será a identificada no Contrato de Financiamento.
3. Para alteração da conta bancária associada ao projeto deverão ser cumpridas as orientações específicas estabelecidas em contrato.
4. A receita, após identificada, é creditada nos devidos centros de custos criados para o efeito.
5. No momento do registo da receita é necessário apurar as taxas de imputação de cada produção de modo a uma correta distribuição das verbas recebidas.

## Processo 7 - Encerramento do Projeto

### 7.1. Comunicação do Encerramento

Este processo é da responsabilidade da entidade consultora.

### 7.2. Encerramento Contabilístico

Após o projeto se encontrar fisicamente encerrado deve ser oportunamente encerrado contabilisticamente, de modo a não ocorrerem eventuais lançamentos em períodos errados.

## 2. 4. Projeto "Arouca Agrícola"

### 2. 4. 1. Descrição Genérica do Projeto

#### ➤ **Âmbito e Enquadramento do Financiamento**

O desenvolvimento deste projeto será financiado pelo Município de Arouca.

A comparticipação anual será definida pelo Município, tendo em consideração a atividade desenvolvida pela AFEDV, os documentos de prestação de contas e os resultados alcançados no ano imediatamente anterior, assim como o plano e orçamento para o ano seguinte.

#### ➤ **Objetivos do Projeto**

Os principais objetivos que levaram à criação do projeto são:

- Estimular a produção local de produtos agrícolas;
- Combater o abandono de terras agrícolas;
- Incentivar novos produtores / empresas / produtos agrícolas;
- Verticalizar a oferta de produtos locais aos vários públicos-alvo (escolas, restaurantes, IPSS, consumidor final);
- Tornar o concelho de Arouca sustentável;
- Criar/manter postos de trabalho na vertente agrícola;
- Recolher, conservar e preservar sementes;
- Fomentar a criação de Guardiões de Sementes;
- Aumentar a coesão territorial;
- Servir de "*benchmarking*".

➤ **Intervenientes no Projeto**

Os principais intervenientes no projeto são:

- **O financiador do projeto:** Município de Arouca
- **O chefe de projeto:** Técnica
- **A equipa de projeto:**
  - 1 Trabalhador Agroflorestal
  - 1 Técnica
  - Departamento Administrativo e Financeiro
  - Departamento Formação Profissional

## 2. 4. 2. Processos e Procedimentos Administrativos

### Processo 1 - Candidatura ao Projeto

#### 1.1. Apresentação da Candidatura

1. Este processo é da responsabilidade da técnica imputada ao projeto, que terá o apoio da Direção.
2. Deverá ser elaborada uma proposta de apoio a entregar à entidade financiadora, que deverá conter a seguinte informação:
  - a) Pertinência do projeto
  - b) Objetivos
  - c) Metodologia
  - d) Logística
  - e) Calendarização
  - f) Plano de Formação
  - g) Previsão de Necessidades
  - h) Parcerias
3. Também fará parte da proposta de apoio um orçamento de custos anuais, elaborado com a colaboração do departamento administrativo e financeiro

### Processo 2 - Abertura do Projeto

Apenas se passa a designar internamente de Projeto "Arouca Agrícola" após a aceitação e a aprovação da candidatura.

#### 2.1. Documentação Necessária

É da responsabilidade da técnica imputada ao projeto reunir a seguinte documentação:

- a) Protocolo com a entidade financiadora assinado;
- b) Orçamento validado.

## 2.2. Procedimentos para Abertura do Projeto

É da responsabilidade da técnica imputada ao projeto:

- a) Verificar a conformidade dos documentos apresentados;
- b) Enviar o processo à Direção para aprovação;
- c) Atribuir um nome e referência ao projeto;
- d) Criar a pasta de arquivo do projeto;
- e) Arquivar todos os documentos de suporte à abertura do projeto;
- f) Renuir com a Direção e com o departamento administrativo e financeiro para:
  - O estabelecimento dos critérios de cálculo da distribuição dos custos;
  - Dar informação sobre os dados relevantes para o início do projeto.
- g) Assegurar a gestão das instalações de armazenagem e da distribuição dos produtos disponibilizadas pela entidade financiadora.

## Processo 3 - Gestão da Despesa

### 3.1. Processo de Aquisição

#### 3.1.1. Autorização da Aquisição

##### 3.1.1.1. Aquisições de Produtos Agrícolas

1. Compete à técnica imputada ao projeto efetuar a gestão das compras (nomeadamente em relação às quantidades, preços e periodicidade).
2. As aquisições de produtos agrícolas requerem sempre de autorização prévia por parte da Direção, mas dispensam o preenchimento de uma "requisição".
3. As compras serão inseridas no programa de faturação da Loja através do documento "entrada de *stock*" no momento da sua chegada à loja, de acordo com o ponto 4 do processo 6.2.1.

##### 3.1.1.2. Aquisições de Outros Bens e Serviços

1. As aquisições de outros bens ou prestações de serviços requerem autorização prévia por parte da Direção.

2. Para cumprimento do número anterior deve ser preenchida uma "requisição".
3. A "requisição" deve conter:
  - a) A especificação técnica dos bens ou serviços a serem adquiridos;
  - b) As quantidades;
  - c) O valor;
  - d) A identificação do fornecedor;
  - e) A necessidade que colmata;
  - f) O destino dos bens e serviços;
  - g) A identificação do projeto (e a interligação com outros projetos);
  - h) A assinatura do responsável pela compra.
4. A "requisição" deve ser entregue no departamento administrativo e financeiro assim que seja autorizada.
5. O departamento administrativo e financeiro arquiva provisoriamente a "requisição" numa pasta criada para o efeito, até à entrega do respetivo documento de despesa.

### **3.1.2. Tratamento do Documento Legal**

1. Todas as compras devem ter associado um documento legal, pelo que é da responsabilidade do colaborador que efetua a compra garantir o cumprimento das regras de faturação em vigor.
2. Todos os documentos de suporte da despesa realizada no âmbito deste projeto devem cumprir os seguintes requisitos:
  - Serem emitidos em nome da Associação Florestal de Entre Douro e Vouga;
  - Conterem a indicação do número de contribuinte 504 214 489;
  - Respeitar o preconizado no Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado.
3. Previamente à entrega no departamento administrativo e financeiro, o responsável pela compra deve conferir que o documento está conforme as condições acordadas aquando da sua aprovação, nomeadamente, no que respeita a:
  - a) Tipo de produtos ou serviços prestados;
  - b) Quantidades acordadas;
  - c) Qualidade dos produtos ou serviços prestados;
  - d) Valor acordado;
  - e) Condições de Pagamento.
4. A entrega do documento de despesa pressupõe o cumprimento dos procedimentos que constam do processo 5.2.1.

## 3.2. Processo de Pagamentos

### 3.2.1. Regularidade dos Pagamentos

1. Os pagamentos aos fornecedores devem ser realizados com uma regularidade mensal, tendo em conta a capacidade financeira da AFEDV.
2. Mensalmente, o departamento administrativo e financeiro entrega à Direção uma relação dos valores pendentes.
3. Após a receção dos valores pendentes, a Direção, no prazo máximo de 2 dias, emite uma autorização de pagamentos.

### 3.2.2. Modo de Pagamento

#### 3.2.2.1. Pagamento a Fornecedores de Produtos Agrícolas

1. Os pagamentos aos fornecedores do projeto são efetuados pelo departamento administrativo e financeiro, de acordo com a autorização acima mencionada.
2. Os pagamentos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto. Caso o fornecedor não forneça o respetivo NIB, o pagamento será efetuado por meio de cheque.
3. Ambos modos de pagamento terão de ter a autorização / assinatura de 2 membros da Direção (Presidente da Direção e Tesoureiro).
4. Informação ao Fornecedor:
  - a) Após o pagamento, o departamento administrativo e financeiro elabora uma listagem com a relação dos recibos a solicitar aos fornecedores.
  - b) Caso o fornecedor não passe recibo, o departamento administrativo e financeiro terá de elaborar uma declaração de recebimento, que será devidamente assinada pelo fornecedor.
  - c) Será nomeado um dos funcionários da Loja para solicitar, junto dos fornecedores, os respetivos documentos de quitação.
  - d) Os documentos de quitação serão entregues, no departamento administrativo, num prazo máximo de 30 dias após o pagamento.

### 3.2.2.2. Pagamento aos Restantes Fornecedores

1. Estes pagamentos referem-se às aquisições mencionadas no processo 3.1.1.2.
2. Os pagamentos destas despesas são efetuados pelo departamento administrativo e financeiro, de acordo com a autorização referida no processo 3.2.1.
3. Os pagamentos serão efetuados por meio de transferência bancária da conta associada ao projeto. Caso o fornecedor não forneça o respetivo NIB, o pagamento será efetuado por meio de cheque.
4. Ambos modos de pagamento acima mencionados terão de ter a autorização / assinatura de 2 membros da Direção (Presidente da Direção e Tesoureiro).
5. Após o pagamento, o departamento administrativo e financeiro deve proceder à impressão ou cópia do documento comprovativo, conforme se trate de transferência bancária ou cheque, respetivamente.
6. O pagamento é lançado no programa Eticadata e arquivado provisoriamente numa pasta criada para o efeito, até receção do documento de quitação.
7. Informação ao Fornecedor:
  - a) Pagamento por cheque: É elaborado um ofício que segue juntamente com o cheque por correio.
  - b) Pagamento por transferência bancária: O fornecedor é informado sobre o pagamento, preferencialmente por *email*, enviando cópia do comprovativo.
  - c) Em ambas situações solicita-se o envio do respetivo documento de quitação, o mais breve possível.
8. Os documentos de quitação, quando rececionados, terão de respeitar os procedimentos previstos no processo 5.2.
9. Pagamentos em numerário:
  - a) Só serão aceites pagamentos em numerário de despesas com o projeto, urgentes e inadiáveis, até ao montante máximo de 30,00 €.
  - b) A utilização deste modo de pagamento deve ser encarada como uma situação excecional, que apenas poderá ser utilizado para

pequenas aquisições nas quais não seja possível seguir os trâmites normais para a aquisição de bens/serviços e que, por isso mesmo, devam ser pagas em numerário no ato da compra.

- c) O "caixa" a que se refere este ponto é o caixa da Loja "Arouca Agrícola", classificado na contabilidade como "Caixa B - Arouca Agrícola".
- d) Cada saída em numerário do "caixa" da Loja deve efetuada mediante a entrega do documento legal juntamente com o respetivo documento "saída de caixa".
- e) Para elaboração e entrega dos documentos acima mencionadas, deverá ser consultado o processo 5.2.1.

## Processo 4 - Gestão do Inventário

### 4.1. Armazenamento, Movimentação e Saída dos Produtos Agrícolas

1. Os produtos agrícolas são diretamente colocados na Loja "Arouca Agrícola".
2. As entradas dos produtos agrícolas na Loja devem estar documentadas por guia de remessa, fatura ou documento equivalente do fornecedor.
3. As saídas dos produtos agrícolas da Loja devem estar documentadas por fatura ou saída de *stock* (cujos procedimentos estão descritos no processo 6.2.).
4. As regras de higiene e de segurança devem estar claramente definidas.
5. Deve existir uma disposição lógica dos produtos agrícolas na Loja.

### 4.2. Controlo Físico dos Produtos Agrícolas

1. Deve ser nomeado um responsável pelo inventário da Loja "Arouca Agrícola", de entre os 2 colaboradores afetos ao projeto.
2. Devem ser efetuadas, mensalmente, contagens dos produtos na Loja.
3. As contagens devem ser feitas por uma pessoa externa à Loja. Neste sentido, serão realizadas por um colaborador do departamento administrativo e financeiro.

4. Todas as mercadorias em fase deterioração devem ser, diariamente, alvo de identificação e justificação numa listagem específica, de modo a que posteriormente se proceda à sua saída do *stock* (efetuada de acordo com o ponto 5 do processo 6.2.1).
5. Compete à técnica imputada ao projeto a criação e elaboração desta listagem.
6. Essa listagem deve ser regularmente controlada pela Direção.

#### 4.3. Procedimentos de Inventariação

1. Deve ser efetuada, anualmente, uma inventariação física dos bens.
2. Devem ser emitidas indicações detalhadas e de fácil compreensão sobre como serão realizados os procedimentos de inventariação.
3. Nos procedimentos de inventariação devem constar:
  - a) Data e local da contagem;
  - b) Bens alvos da contagem;
  - c) Procedimentos pré-inventário: Deve conter informação, nomeadamente, quanto à limpeza do local, arrumação dos bens e separação dos *itens* obsoletos;
  - d) Constituição das equipas de contagem: devem ser constituídas no mínimo por dois colaboradores (preferencialmente: um do departamento administrativo e financeiro, e outro que tenha sido responsável pelo inventário durante o ano);
  - e) Forma de realização do inventário: deve ser feita referência à sequência a considerar na realização do inventário e à forma de assinalar os bens que forem sendo contados;
  - f) Anotação das contagens: devem ser numeradas tipograficamente e de forma sequencial;
  - g) Procedimentos pós-inventário: devem ser realizadas comparações entre as quantidades contadas e as inventariadas.

## Processo 5 - Gestão Financeira

### 5.1. Execução da Contabilidade

A execução da contabilidade está a cargo do departamento administrativo e financeiro.

### 5.2. Procedimentos Administrativos e Contabilísticos

#### 5.2.1. Recebimento dos Documentos

1. Todos os documentos relacionados com o projeto que suportem o registo contabilístico devem ser entregues no departamento administrativo e financeiro.
2. Os documentos devem estar devidamente justificados pelo responsável pela despesa, de acordo com o processo 3.1.
3. Os documentos devem ser conferidos e aprovados pela Direção antes de serem entregues ao departamento administrativo e financeiro.
4. Para cumprimento das obrigações legais e fiscais, deve ser garantida a entrega de todos os documentos no departamento administrativo e financeiro, impreterivelmente até ao dia 5 do mês subsequente.
5. Os procedimentos acima mencionados devem ter em conta, ainda, o estabelecido no procedimento 10 do processo 6.2.1.
6. Se forem rececionados, no departamento administrativo e financeiro, documentos que não cumpram com os pontos anteriores, devem ser devolvidos aos seus responsáveis para correção e/ou justificação das inconformidades detetadas.
7. Após conferência dos documentos, o departamento administrativo e financeiro deve proceder ao seu lançamento no programa Eticada.

#### 5.2.2. Elegibilidade dos Documentos

1. No início do projeto são determinadas as despesas elegíveis.
2. O departamento administrativo e financeiro deve efetuar o controlo da elegibilidade dos documentos, previamente ao arquivo e respetivo lançamento.

#### 5.2.3. Imputação dos Documentos

1. O projeto terá um centro de custos específico, criado no início do projeto, que refletirá todos os movimentos financeiros do projeto.

2. Todos os documentos com valor contabilístico deverão ser refletidos no centro de custos.
3. Os critérios de imputação definidos desde o início do projeto devem ser respeitados.

#### **5.2.4. Lançamento dos Documentos**

1. O arquivo e organização dos documentos rececionados no departamento administrativo e financeiro devem ser realizados até ao dia 13 do mês subsequente.
2. O lançamento contabilístico dos documentos arquivados deve ser realizado até ao dia 20.
3. Devem ser realizadas reconciliações bancárias até ao final do mês.

### **5.3. Controlo Financeiro do Projeto**

#### **5.3.1. Execução do Controlo Financeiro**

1. A realização do controlo financeiro do projeto trata-se uma responsabilidade partilhada entre a Direção, a técnica imputada ao projeto e o departamento administrativo e financeiro.
2. Regularmente devem ser agendadas reuniões para o efeito.
3. Nas referidas reuniões deverão ser analisados, nomeadamente, os seguintes documentos:
  - a) Balancete do centro de custos;
  - b) Orçamento de custos anuais aprovado;
  - c) Listagem referida no processo 7.1.2. atualizada;
  - d) Plano de atividades aprovado.
4. Os desvios apurados devem ser devidamente investigados e devem ser tomadas medidas de controlo e/ou correção.

## Processo 6 - Gestão da Receita

### 6.1. Processo de Gestão do Financiamento

#### 6.1.1. Processo de Faturação do Financiamento

Deverá ser estabelecido com o Município de Arouca as regras de faturação das verbas recebidas.

#### 6.1.2. Processo de Recebimento do Financiamento

1. O Município de Arouca efetua os pagamentos das verbas elegíveis por meio de transferência bancária.
2. A conta bancária onde serão creditadas essas verbas será a identificada aquando da assinatura do protocolo.
3. Para alteração da conta bancária associada ao projeto deverão ser cumpridas as orientações estabelecidas pelo Município.
4. Após a confirmação de que a verba recebida está correta, é elaborado o respetivo documento de quitação e enviado para a entidade financiadora.
5. A receita, após identificada, é creditada no centro de custos criado para o efeito.

### 6.2. Processo de Gestão das Vendas

A Loja "Arouca Agrícola" terá de utilizar exclusivamente o programa de faturação XDPOS, adquirido propositadamente para este projeto.

#### 6.2.1. Processo de Faturação

1. Vendas:
  - a) Por cada transmissão de bens, é obrigatória a emissão de fatura, mesmo que o cliente não a solicite.
  - b) Todas as faturas devem ser elaboradas tendo em conta os seguintes quadros:

**Quadro 8 - Emissão de Faturação a Pronto Pagamento**

Operações	Tipo de Adquirente	Documento de Faturação Emitido	Elementos do Adquirente Obrigatórios
Transmissões de bens iguais ou superiores a 1.000 € *	Não Sujeitos Passivos de IVA (por ex.: Particulares)	Fatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome (designação social)</li> <li>Domicílio (sede)</li> </ul> (o NIF apenas será obrigatório quando o aquirente o solicitar)
	Sujeitos Passivos de IVA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome (designação social)</li> <li>Domicílio (sede)</li> <li>NIF</li> </ul>
Transmissões de bens superiores a 100 € * e inferiores a 1.000 € *	Não Sujeitos Passivos de IVA (por ex.: Particulares)	Fatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhum</li> </ul> (excepto se o adquirente solicitar a indicação do seu nome, domicílio e NIF)
	Sujeitos Passivos de IVA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome (designação social)</li> <li>Domicílio (sede)</li> <li>NIF</li> </ul>
Transmissões de bens iguais ou inferiores a 100 € *	Não Sujeitos Passivos de IVA (por ex.: Particulares)	Fatura Simplificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhum</li> </ul> (o NIF deverá ser indicado quando o adquirente o solicitar)
	Sujeitos Passivos de IVA		<ul style="list-style-type: none"> <li>NIF</li> </ul>

\* Valores sem a inclusão do IVA (Ofício-circulado 30141/2013)

**Quadro 9 - Emissão de Faturação a Crédito**

Tipo de Adquirente	Documento de Faturação Emitido	Elementos do Adquirente Obrigatórios
Sujeitos Passivos de IVA	Fatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome (designação social)</li> <li>• Domicílio (sede)</li> <li>• NIF</li> </ul>
Não Sujeitos Passivos de IVA (por ex.: Particulares)		

\* Valores sem a inclusão do IVA (Ofício-circulado 30141/2013)

c) Para as situações mais comuns, isto é, para as vendas de iguais ou inferiores a 100,00 € pode-se resumir a faturação da seguinte forma:

- Fatura Simplificada: ..... Vendas a pronto pagamento
- Fatura: .....Vendas a crédito

2. Vendas com prejuízo:

a) Apenas é permitida a venda com prejuízo dos produtos agrícolas a partir do momento em que estes se encontrem ameaçados de deterioração rápida (De acordo com o Decreto-Lei n.º 166/2013, de 27 de Dezembro).

b) Aquando da venda dos produtos netas condições, o colaborador deve colocar no campo "observações" da fatura, o seguinte texto:

"Produtos ameaçados de deterioração rápida"

3. Recebimentos:

a) Os recebimentos serão colocados no "caixa" da Loja, até ao seu fecho no final do dia, por contrapartida da emissão do documento legal.

b) Para recebimentos de Faturas a Crédito, deverá ainda ser emitido um Recibo.

### 6.2.2. Processo Diário de Vendas na Loja (Programa de Faturação XDPOS)

1. Abertura do Dia

O colaborador responsável pela abertura da loja deve proceder à abertura do dia no programa antes da abertura da Loja ao público.

2. Abertura do Caixa

Seguidamente à abertura do dia é necessário proceder à abertura do caixa com os 10,00 € do caixa fixo.

3. Faturação

Todas as vendas e respetivos recebimentos serão faturados no programa de acordo com o processo de 6.2.1.

4. Entrada de Stocks

Deve ser criado o documento "entrada de *stocks*" sempre que tenham sido feitas compras de mercadorias.

**NOTA:**

É necessário ter bastante atenção na realização deste procedimento.

O colaborador tem de se certificar que está a efetuar o lançamento no documento correto antes de confirmar a entrada de *stock*, de modo evitar que esta seja feita através de Fatura ou Fatura Simplificada.

5. Saída de Stocks

a) O documento "saída de *stocks*" só pode ser utilizado quando existirem mercadorias que não possam ser vendidas por se encontrarem em estado de deterioração, e que por isso tenham de sair do inventário.

b) A saída de *stocks* deverá respeitar ainda o ponto 4 do processo 4.2.

6. Saída de Caixa

a) A saída de caixa só é permitida para pagamento de pequenas importâncias, de acordo com o procedimento 9 do processo 3.2.2.2.

b) Esses pagamentos são efetuados no dia da aquisição.

c) É criado o documento: "saída de caixa", cuja justificação é colocada no campo "observações".

d) O documento "saída de caixa" e o respetivo documento legal devem ser guardados no "caixa" da Loja até ao fecho do caixa.

7. Fecho do Dia

Após o encerramento ao público, o responsável pelo encerramento da loja efetua o fecho do dia no programa de faturação.

8. Fecho do Caixa

O fecho do caixa permitirá ao colaborador obter um resumo da informação básica do movimento do caixa nesse dia, bastante útil para as atividades seguintes.

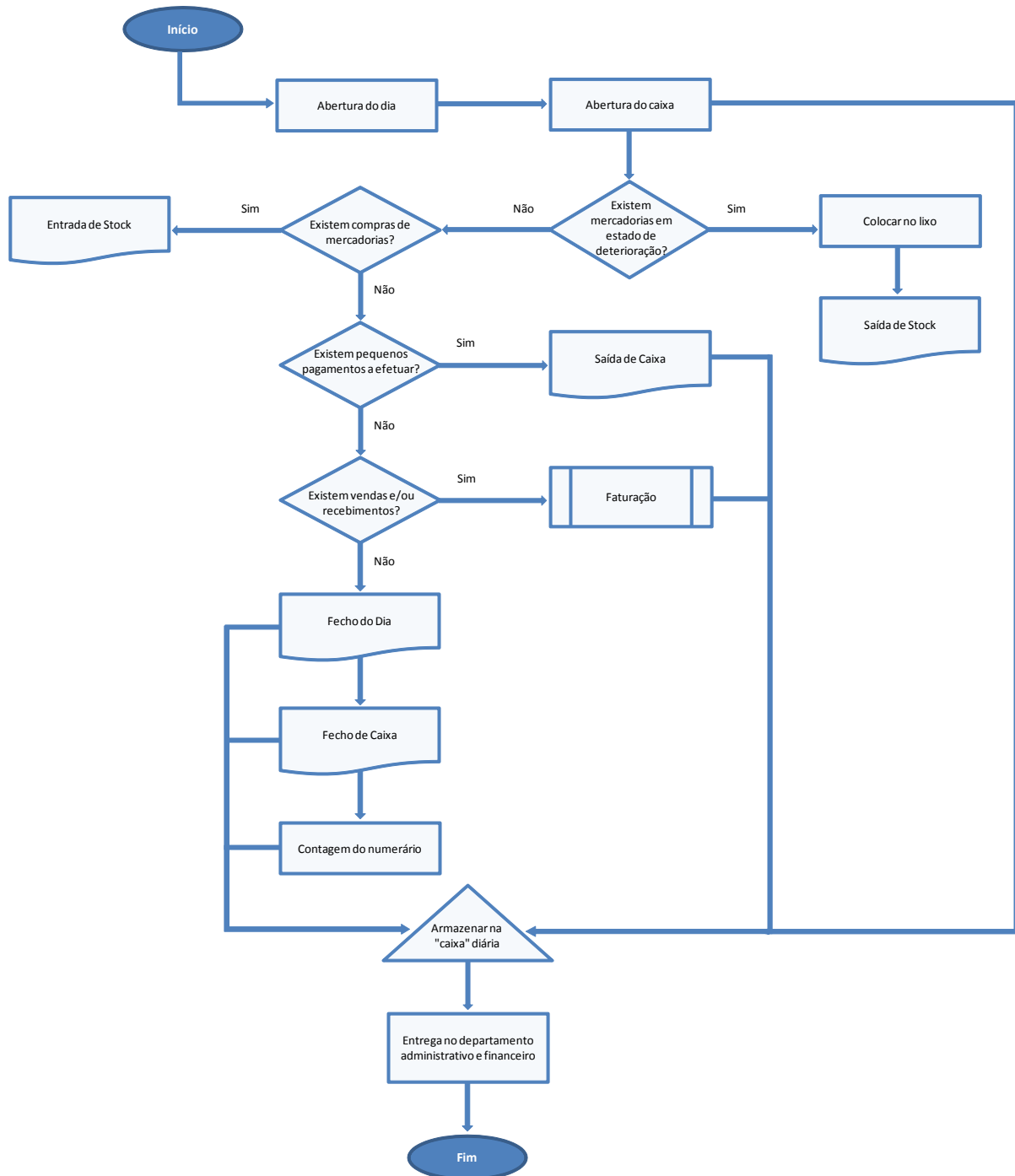
9. Contagem do Numerário

- a) Após o fecho do caixa procede-se à contagem do numerário.
- b) O valor apurado tem de ser igual ao que consta nos documentos a "Fecho do Dia" e "Fecho do Caixa".
- c) Caso se verifiquem desvios, estes deverão ser apurados e regularizados.

10. Entrega no Departamento Administrativo e Financeiro

- a) Juntamente com o numerário apurado no fecho do caixa, devem ser entregues no departamento administrativo e financeiro os seguintes documentos:
  - Abertura do caixa
  - Faturas a crédito
  - Notas de Crédito
  - Recibos
  - Documentos Anulados
  - Saída de caixa
  - Fecho do Dia
  - Fecho do caixa
- b) A entrega é feita, preferencialmente, durante o dia seguinte.
- c) No limite, são admitidas entregas de 3 em 3 dias.

**Figura 2 - Fluxograma do processo diário de vendas na loja (programa de faturação)**



### 6.2.3. Recebimento das Vendas no Departamento Administrativo e Financeiro

1. As importâncias recebidas de acordo com o ponto 10 do processo 6.2.2. devem ser registadas no documento "Folha de Caixa - Arouca Agrícola".
2. O documento "Folha de Caixa - Arouca Agrícola" deve conter a seguinte informação:
  - a) Data de entrega no departamento administrativo e financeiro;
  - b) Responsável pela entrega;
  - c) Valores recebidos;
  - d) Descrição dos valores recebidos;
  - e) Saldo acumulado em caixa;
3. Todas as importâncias recebidas pela Loja "Arouca Agrícola" devem ser integralmente depositadas na conta bancária associada ao projeto.
4. Os depósitos devem ser efetuados diariamente, ou no limite semanalmente, tendo em conta as quantias recebidas e data de entrega no departamento administrativo e financeiro.
5. Ao depósito deve ser anexada uma listagem criada pelo documento "Depósitos - Faturação do Projeto Arouca Agrícola" com a sua descrição.
6. Depois de efetuado o depósito, este deve ser registado do documento "Folha de Caixa - Arouca Agrícola", de modo a atualizar o respetivo saldo acumulado.

### 6.2.4. Entrega de Outros Documentos no Departamento Administrativo e Financeiro

1. Para além dos documentos já referidos, também têm de ser entregues no departamento administrativo e financeiro, os seguintes documentos:
  - a) Ficheiro SAFT;
  - b) Documento de Contabilidade: "Agrupado por Dia";
  - c) Documentos de Inventário: "Inventário" e "Total de PLU por Mês";
  - d) Cópias de Segurança semanais.
2. A informação contida nos documentos é relativa a um mês completo.
3. Os documentos acima mencionados são exportados diretamente do programa de faturação da Loja e guardados numa *pen*.

4. Essa *pen* será entregue ao departamento administrativo para ser copiada, mensalmente, até ao dia 5 do mês seguinte a que dizem respeito os documentos.

## Processo 7 - Prestação de Contas

### 7.1. Processo de Execução do Relatório de Contas

#### 7.1.1. Periodicidade

De acordo como protocolo assinado com o Município de Arouca, a AFEDV obriga-se a apresentar até ao fim do mês de Fevereiro o relatório e as contas relativamente à atividade desenvolvida no âmbito deste projeto no ano imediatamente anterior.

#### 7.1.2. Execução do Relatório de Contas

1. A execução do relatório de contas a apresentar à entidade financiadora é uma responsabilidade partilhada entre a Direção, o departamento administrativo e financeiro e a técnica imputada ao projeto.
2. Deve-se proceder à criação e elaboração de uma listagem dos custos anuais incorridos com o projeto que servirá de apoio à elaboração do relatório de contas.
3. Para a elaboração da listagem acima referida, deve-se proceder da seguinte forma:
  - a) Organizar listagem segundo as rubricas de custos necessárias na elaboração do relatório;
  - b) Imprimir um balancete do centro de custos do projeto atualizado.
  - c) Proceder à confirmação da elegibilidade dos custos apresentados no balancete e respetivo lançamento na listagem.
  - d) Caso existam desvios significativos em relação aos valores do orçamento inicial, devem apurar-se as causas e consequências para a elaboração do relatório, bem como as medidas de correção a tomar.
4. Para a execução do relatório, deve-se proceder da seguinte forma:
  - a) Preenchimento do relatório;
  - b) Enviar para aprovação da Direção;
  - c) Tirar cópia de toda a documentação a enviar;
  - d) Enviar para o Município de Arouca;

- e) Arquivar toda a documentação enviada na pasta do projeto.

## 7.2. Processo de Execução do Plano de Actividades

### 7.2.1. Periodicidade

De acordo como protocolo assinado com o Município de Arouca, a AFEDV obriga-se a apresentar até ao dia 30 de Novembro o plano de actividades previsto para o ano seguinte.

### 7.2.2. Execução do Plano de Actividades

1. É responsabilidade da técnica imputada ao projeto a execução do plano de actividades a apresentar ao Município de Arouca.
2. O plano de actividades deverá delinear-se tendo em conta que deve conter, no mínimo, a seguinte informação: objetivos estratégicos, ações a realizar e recursos a afectar.
3. Para a execução do plano de contas, deve-se proceder da seguinte forma:
  - a) Elaborar o plano de acordo com o ponto 2;
  - b) Enviar para aprovação da Direção;
  - c) Tirar cópia de toda a documentação a enviar;
  - d) Enviar para o Município de Arouca;
  - e) Arquivar toda a documentação enviada na pasta do projeto.

## Processo 8 - Encerramento do Projeto

### 8.1. Condições de Encerramento

1. Encerramento Financeiro:

Este projeto considera-se encerrado financeiramente, anualmente, aquando da data do contrato do protocolo.

2. Encerramento Físico:

Este projeto apenas será considerado fisicamente encerrado se, e quando, a entidade financiadora denunciar o protocolo assinado.

## **8.2. Comunicação do Encerramento**

Este processo será da responsabilidade da técnica imputada ao projeto.

## **8.3. Encerramento Contabilístico**

Após o projeto se considerar financeiramente ou fisicamente encerrado deve ser oportunamente encerrado contabilisticamente, de modo a não ocorrerem eventuais lançamentos em períodos errados.

## **Anexos**

## **Anexo I**

-

### **Manual de Procedimentos MP/001/2014 (ICNF)**

## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

<b>EMISSOR</b>	DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS	MP / 001/2014 - Versão nº 001
		<b>DATA DA VERSÃO</b> 20 / 03 / 2014
<b>ASSUNTO</b>	FUNDO FLORESTAL PERMANENTE - PREVENÇÃO E PROTEÇÃO DA FLORESTA APOIO AO FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS DE SAPADORES FLORESTAIS - 2014	
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	INTERNA E EXTERNA AO ICNF, I.P.	

### ÍNDICE

1. ÂMBITO E ENQUADRAMENTO.....	2
2. INTERVENIENTES.....	2
3. CARATERIZAÇÃO DO APOIO AO FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS DE SAPADORES FLORESTAIS.....	2
3.1. Beneficiários.....	2
3.2. Condições de elegibilidade.....	3
3.3. Despesas elegíveis.....	3
3.4. Despesas não elegíveis.....	4
3.5. Montante do apoio.....	5
4. OBRIGAÇÕES DAS ENTIDADES BENEFICIÁRIAS.....	5
5. FORMALIZAÇÃO E TRAMITAÇÃO DO PEDIDO DE APOIO.....	5
5.1. Apresentação.....	5
5.2. Receção.....	6
5.3. Análise e decisão.....	6
5.4. Contratação.....	7
6. PROCESSAMENTO DOS APOIOS FINANCEIROS.....	7
6.1. Adiantamentos.....	7
6.2. Pagamentos.....	7
6.3. Formalização dos pedidos de pagamento ou de regularização de adiantamento.....	8
6.3.1 Instruções de Preenchimento do Formulário de Pedido de Pagamento.....	9
6.3.2 Instruções de Preenchimento do Formulário de Recapitulativo de Despesas – Anexo 1.....	10
6.3.3 Instruções de Preenchimento do Formulário de Recapitulativo de Despesas – Anexo 2.....	14
6.4. Organização dos documentos de despesa.....	17
7. CONTROLOS.....	17
8. INCUMPRIMENTO.....	17
ANEXO I. CONSTITUIÇÃO DO PROCESSO FÍSICO A ASSEGURAR PELAS ENTIDADES DETENTORAS DAS EQUIPAS.....	19
ANEXO II. FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE RECEÇÃO, ANÁLISE E DECISÃO DOS PEDIDOS DE APOIO.....	20
ANEXO III. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PAGAMENTOS.....	20
ANEXO IV. FORMULÁRIOS.....	22





# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001  
**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

## 1. ÂMBITO E ENQUADRAMENTO

O presente normativo tem por objetivo estabelecer os procedimentos inerentes à tramitação dos pedidos de apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais no decurso do ano de 2014.

O apoio financeiro para funcionamento das equipas de sapadores florestais insere-se no eixo de intervenção "Prevenção e Proteção da Floresta", previsto na alínea b) do artigo 3.º e na subalínea i) da alínea b) do artigo 3.º-A do Regulamento do Fundo Florestal Permanente, aprovado em anexo à Portaria n.º 296/2013, de 2 de outubro.

O apoio a atribuir é correspondente aos trabalhos de serviço público de gestão florestal e defesa da floresta, referentes a seis meses de funcionamento ao serviço do Estado, dando cumprimento ao disposto no Decreto-Lei n.º 109/2009, de 15 de maio.

## 2. INTERVENIENTES

- Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF)
- Comissão de Apoio à Gestão Técnica e Financeira (COAP)
- Beneficiários

## 3. CARATERIZAÇÃO DO APOIO AO FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS DE SAPADORES FLORESTAIS

### 3.1. Beneficiários

Podem beneficiar do presente regime de apoios as entidades detentoras de equipas de sapadores florestais que se encontrem operacionais no presente ano, e cumprindo com os requisitos legais previstos no Decreto-Lei n.º 109/2009, de 15 de maio.

Estas equipas podem ser detidas por entidades públicas ou privadas, proprietárias, detentoras ou gestoras de espaços florestais ou de zonas de intervenção florestal:

- Entidades gestoras de zonas de intervenção florestal (ZIF);
- Organizações de produtores florestais;
- Órgãos de Administração de baldios e suas associações;
- Organismos da administração local e suas associações;
- Organismos da administração direta ou indireta do Estado com atribuições em matéria florestal;
- Empresas de capitais públicos;

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

2/22



# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

- Outros beneficiários.

## 3.2. Condições de elegibilidade

Para efeito de elegibilidade no âmbito do presente regime de apoio, as entidades detentoras e as respetivas equipas devem obedecer aos seguintes requisitos:

### Entidades detentoras de equipas de sapadores florestais:

- Cumprir as obrigações laborais enquanto entidades empregadoras das equipas, designadamente em matéria de salários, encargos sociais e seguros.
- Apresentar ao Coordenador de Prevenção Estrutural (CPE), até ao dia 30 de novembro do ano anterior ao da apresentação do pedido de apoio, um Programa de Ação para o ano seguinte, com a definição das áreas de atuação e atividades a desenvolver. A não apresentação do Programa de Ação no prazo previsto, suspende o pagamento dos apoios ao funcionamento até à sua apresentação, a qual deve ocorrer no prazo de 60 dias a contar daquela data.
- Elaborar e submeter ao ICNF, até ao dia 31 de março de cada ano, o Relatório de Atividades respeitante ao ano transato, explicitando as áreas de atuação, as atividades desenvolvidas e a respetiva quantificação. A não apresentação do Relatório de Atividades no prazo previsto, suspende o pagamento dos apoios ao funcionamento até à sua apresentação, a qual deve acontecer no prazo de 60 dias a contar daquela data.
- Realizar os trabalhos previstos no referido Programa de Ação.

### Equipas de sapadores florestais:

- As equipas de sapadores florestais devem ser constituídas, no mínimo, por 5 efetivos, chefiadas por um dos seus elementos e dispor do equipamento individual e coletivo indispensável ao exercício das suas funções.

## 3.3. Despesas elegíveis

São elegíveis as despesas realizadas no âmbito do funcionamento das equipas de sapadores florestais, enquadradas nas seguintes rubricas:

### a) Recursos Humanos

- i. Sapadores florestais - Salários, suportados por recibos de vencimentos, e horas extraordinárias decorrentes de atividades de supressão de incêndios florestais;
- ii. Técnico de acompanhamento da equipa - salário (valor total da avença no caso de contratação parcial, ou até 50% do salário para os técnicos contratados pela entidade), ajudas de custo ou horas extraordinárias decorrentes de atividades de supressão de incêndios florestais.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

### b) Seguros

- i. Seguros de acidentes de trabalho;
- ii. Seguro automóvel da viatura.

### c) Combustíveis e lubrificantes

- i. Viaturas das equipas (com identificação da matrícula no documento de despesa) e maquinaria;
- ii. Viatura do técnico de acompanhamento (com identificação da matrícula).

### d) Manutenção de viaturas e maquinaria

- i. Viaturas das equipas (com identificação da matrícula): reparações, peças de desgaste, pneus, e outras;
- ii. Inspeção periódica (com identificação da matrícula);
- iii. Revisões (com identificação da matrícula).

### e) Gastos gerais

- i. Comunicações móveis, exclusivamente das equipas e do técnico de acompanhamento (devendo os respetivos números de telefone estar devidamente identificados no documento de despesa);
- ii. Consumíveis - até 5% do valor global do recapitulativo de despesas.

### f) São ainda elegíveis as seguintes despesas:

- i. O imposto sobre o valor acrescentado (IVA), nas seguintes situações:
  - a) No regime de isenção, por aplicação do disposto no artigo 9.º do Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado, exceto nas situações abrangidas pelo artigo 53.º do mesmo Código;
  - b) Nos regimes mistos, de afetação real, desde que a atividade em causa constitua parte isenta da atividade do beneficiário, ou em *pro rata* na percentagem do IVA que não for dedutível.
- ii. Podem ser consideradas elegíveis despesas com bens e serviços, pagas em numerário, até ao limite de 250,00€ por pedido de apoio, à semelhança do valor atualmente previsto no Regulamento Geral do FEDER e do Fundo de Coesão para os projetos financiados.

### 3.4. Despesas não elegíveis

- As despesas que sejam objeto de apoios por parte de outros programas ou instrumentos financeiros de âmbito nacional, comunitário ou internacional;
- As despesas com aquisição de bens em estado de uso.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

4/22



### 3.5. Montante do apoio

- Até ao máximo de 35.000,00 € por equipa de sapadores florestais.

## 4. OBRIGAÇÕES DAS ENTIDADES BENEFICIÁRIAS

As entidades beneficiárias dos apoios comprometem-se, nomeadamente, a:

- a) Garantir a veracidade de todas as informações enviadas no pedido de apoio, bem como dos documentos anexos;
- b) Prestar todas as informações solicitadas pelo Fundo;
- c) Manter uma conta bancária específica para receção dos apoios e pagamento das despesas relacionadas com o funcionamento das equipas de sapadores;
- d) Conservar e manter à disposição do ICNF toda a documentação relativa às atividades desenvolvidas e respetivas despesas efetuadas, responsabilizando-se pelo adequado registo contabilístico e manutenção em arquivo dos originais ou cópias autenticadas, dos documentos de suporte que digam respeito ao pagamento do apoio concedido, por um período de 10 anos, após o pagamento final;
- e) Sujeitar-se a quaisquer ações de controlo, quer físico, quer contabilístico, tendo em vista observar a regularidade da aplicação dos apoios concedidos;
- f) Cumprir as obrigações previstas no Decreto-Lei n.º 109/2009, de 15 de maio, que estabelece o regime jurídico aplicável à criação e funcionamento das equipas de sapadores florestais;
- g) Cumprir com o preenchimento da ficha de atividade diária, onde são classificadas as atividades executadas, quer em serviço público (SP) quer em serviço normal (SN), de acordo com as designações das atividades inseridas no Sistema de Informação do Programa de Sapadores Florestais (SISF), conforme formulário e modelo de preenchimento;
- h) Cumprir as demais obrigações previstas no Regulamento do Fundo Florestal Permanente e no contrato celebrado.

## 5. FORMALIZAÇÃO E TRAMITAÇÃO DO PEDIDO DE APOIO

### 5.1. Apresentação

A formalização dos pedidos de apoio é realizada pelas entidades detentoras de equipas de sapadores florestais junto do ICNF, I.P., através de apresentação de formulário específico no endereço eletrónico [info.ffp@icnf.pt](mailto:info.ffp@icnf.pt), o qual deve ser, obrigatoriamente, acompanhado da seguinte documentação:



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

Documentos referentes à entidade detentora das equipas de sapadores florestais:

- Cópia do número de identificação de pessoa coletiva (NIPC);
- Declarações que comprovem a regularidade da sua situação contributiva e tributária perante a Segurança Social e a Administração Fiscal, caso não tenham sido concedidas autorização de consulta *on-line* ao serviço “Segurança Social Direta” e “Declarações Eletrónicas da Autoridade Tributária”.

Em alternativa, poderá ser concedida autorização de consulta ao Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P., nos termos do Decreto-Lei n.º 114/2007, de 19 de abril

- Lista com identificação dos elementos que constituem cada uma das Equipas de Sapadores Florestais (Nome e NIF);
- Comprovativo bancário do NIB da conta bancária para recebimento do apoio financeiro.

Informação referente a todas as pessoas que legalmente representam a entidade:

- Lista com identificação dos elementos de onde conste: Nome, Função, NIF e Número do documento de identificação e respetiva Data de validade.

O original do formulário deverá ser enviado, no prazo de 5 dias úteis, para o ICNF, Departamento de Instrumentos Financeiros, Avenida da República n.º 16 a 16B, 1050-191 LISBOA.

### 5.2. Receção

Os pedidos de apoio são rececionados no ICNF, que procederá à constituição de um processo físico e à verificação processual dos mesmos, confirmando se estão presentes todos os elementos para a sua correta formalização (formulário e documentação anexa obrigatória).

Caso sejam verificadas insuficiências documentais, estas serão objeto de comunicação à entidade beneficiária, por forma a serem colmatadas antes da análise do pedido de apoio.

Posteriormente, as candidaturas serão objeto de registo no sistema de informação, sendo atribuído o n.º do pedido de apoio.

### 5.3. Análise e decisão

A análise técnica dos pedidos de apoio é da responsabilidade do ICNF, I.P., sendo os mesmos submetidos à Comissão de Apoio à Gestão Técnica e Financeira (COAP) para decisão.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD.

6/22



## 5.4. Contratação

A concessão do apoio financeiro é formalizada através da outorga de um contrato escrito celebrado entre o ICNF, I.P. e a entidade detentora da(s) equipa(s) de sapadores florestais, na sequência da aprovação do pedido de apoio.

## 6. PROCESSAMENTO DOS APOIOS FINANCEIROS

### 6.1. Adiantamentos

Ao longo do ano, pode ser concedido um adiantamento inicial no valor de 30% do valor do apoio aprovado, um segundo de 35%, um terceiro de 30%, e um pagamento final no valor de 5%.

A concessão de adiantamentos obedece aos seguintes procedimentos:

- O primeiro adiantamento, correspondente a 30% do valor do apoio aprovado, pode ser concedido após a decisão de aprovação do pedido de apoio e a respetiva contratação.
- Só poderão ser concedidos adiantamentos até 50% do montante total do apoio aprovado.
- Só poderão ser concedidos adiantamentos intermédios se, pelo menos, 80% do adiantamento anterior se encontrar justificado e validado pelo ICNF.
- A regularização dos adiantamentos, mediante a apresentação dos respetivos recapitulativos de despesa, deve ser realizada no prazo máximo de 60 dias após a atribuição do adiantamento.
- A regularização dos adiantamentos concedidos, mediante a apresentação dos respetivos recapitulativos de despesa, deve ser realizada, atempadamente, antes da data prevista no contrato de atribuição do apoio financeiro para processamento do próximo adiantamento.
- No que respeita ao pagamento final, a sua aprovação fica condicionada à comprovação e validação da totalidade da despesa.
- Sem prejuízo de outras consequências ao caso aplicáveis, o beneficiário fica obrigado a restituir ao ICNF as verbas que lhes forem adiantadas e não justificadas.

### 6.2. Pagamentos

O pagamento dos apoios contratualizados nos termos do número 5.4., são realizados pelo ICNF, I. P..

- O pedido de pagamento ou de regularização de adiantamento, acompanhado do recapitativo das despesas efetivamente realizadas e pagas, é entregue pelo beneficiário junto do ICNF, I. P., que procede à sua validação e pagamento.
- O pagamento dos apoios financeiros é efetuado pelo ICNF por transferência para o número de identificação bancária do beneficiário indicado no contrato;



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

- c) Os pagamentos ficam nos termos legais condicionados à comprovação da regularidade da situação contributiva do beneficiário perante a Segurança Social e a Administração Fiscal.
- d) O processamento do pagamento final fica condicionado à apresentação e aprovação pela COAP do formulário *Relatório Final de Execução Material* (Anexo IV), com o resumo mensal do n.º de dias de serviço público realizados pela(s) equipa(s) de sapadores florestais no âmbito das seguintes ações:
- Silvicultura preventiva, gestão de combustíveis, manutenção e beneficiação da rede viária, rede divisional e faixas de gestão de combustível, acompanhamento na realização de fogos controlados, realização de queimas e de queimadas, fitossanidade e manutenção e beneficiação de outras infraestruturas;
  - Sensibilização do público para as normas de conduta em matéria de natureza fitossanitária, de prevenção, do uso do fogo e da limpeza da floresta;
  - Vigilância, primeira intervenção em incêndios florestais, apoio ao combate, operações de rescaldo e vigilância pós-incêndio, e atividades de proteção a pessoas e bens coordenadas pela ANPC;
  - Frequência de ações de formação.

### 6.3. Formalização dos pedidos de pagamento ou de regularização de adiantamento

Os pedidos de pagamento e/ou de regularização de adiantamento devem ser formalizados pelas entidades beneficiárias junto do ICNF, mediante a apresentação dos seguintes documentos:

- **Formulário de Pedido de Pagamento/Adiantamento e Termo de Responsabilidade**
- **Formulário de Recapitulativo de Despesas:**
  - **Anexo I – Despesas com Recursos Humanos**
  - Anexo II – Despesas com bens e serviços

Os formulários de Pedido de Pagamento e Recapitulativo de Despesas (Anexo IV) devem ser submetidos em formato eletrónico (MS Excel) para o endereço [info.ffp@icnf.pt](mailto:info.ffp@icnf.pt), e enviados em suporte papel para o ICNF, I.P., no prazo de 5 dias úteis a contar da data de submissão, devidamente assinados pelos responsáveis da entidade beneficiária e carimbados.

O recapitulativo de despesas deve ser apresentado individualmente para cada uma das equipas, com a discriminação dos documentos de despesa que justifiquem o montante do pedido de pagamento ou da regularização do adiantamento.

Deverão ser apresentadas declarações atualizadas que comprovem a regularidade da sua situação contributiva e tributária perante a Segurança Social e a Administração Fiscal, caso não tenha sido concedida autorização de consulta *on-line* ao serviço “Segurança Social Direta” e “Declarações Eletrónicas da Autoridade Tributária”.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

8/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

Em alternativa, poderá ser concedida autorização de consulta ao Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P., nos termos do Decreto-Lei n.º 114/2007, de 19 de abril:

- NIF: 510342647

- NISS: 25103426474

### 6.3.1 Instruções de Preenchimento do Formulário de Pedido de Pagamento

#### 1. Dados do Beneficiário

1. **Identificação do beneficiário:** indicar a denominação social da entidade beneficiária.
2. **NIPC:** preencher com o número de identificação de pessoa coletiva da entidade beneficiária.
3. **N.º do Pedido de Apoio:** preencher com o n.º do pedido de apoio atribuído relativo ao ano de 2014 (ex: 2014012100999)
4. **Pessoa de contato no âmbito do pedido de pagamento:** identificação da pessoa a contactar, função e respetivos contatos.

#### 2. Tipo de Pedido de Pagamento e Valores

1. **Tipo de Pedido:** assinalar com "x" a natureza do pedido de pagamento:
  - **Pedido de Pagamento**, no caso de um pedido de pagamento com apresentação de despesas, sem que tenha havido um adiantamento prévio;
  - **Pedido de Regularização de Adiantamento**, no caso de um pedido de pagamento, com apresentação de despesas para comprovação de um adiantamento inicial.

Para formalização de um pedido de regularização de adiantamento e pedido de adiantamento subsequente, deverá ser apresentado um único formulário de pedido de pagamento, nos seguintes moldes:

- No campo "Tipo de Pedido", assinalar com "x" as opções: Pedido de Adiantamento e Pedido de Regularização de Adiantamento;

2. **Valor do Pedido (€)**

- **Valor solicitado:** valor do pedido de pagamento ou de adiantamento, em conformidade com o valor previsto no contrato de apoio financeiro;

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

9/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR

DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

- **Despesas elegíveis apresentadas:** correspondente ao valor total dos recapitulativos de despesa apresentados.
3. **N.º do Pedido de Adiantamento/Pagamento/Regularização de Adiantamento:** indicar o n.º do pedido de pagamento, o qual deverá ser sequencial ao longo do ano.

Ex: ao pedido de pagamento inicial, deve corresponder ao pedido n.º 1, ao subsequente, o pedido n.º 2, e assim sucessivamente.

### 3. Termo de Responsabilidade

O termo de responsabilidade deverá ser datado e assinado pelo(s) representante(s) da entidade beneficiária do apoio financeiro. As assinaturas deverão ser autenticadas com o carimbo da entidade ou selo branco, no caso de organismos da Administração Pública.

#### 6.3.2 Instruções de Preenchimento do Formulário de Recapitulativo de Despesas – Anexo 1

A apresentação de despesas com recursos humanos para um determinado mês deve ser realizada de uma forma simplificada no recapitulativo de despesa, devendo ser preenchidas e detalhadas as seguintes parcelas, cuja soma representa o custo do funcionário para a entidade beneficiária a ser reembolsado no âmbito do apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais:

- 1.ª Linha – Valor indexado ao vencimento mensal do funcionário (valor ilíquido);
- 2.ª Linha – Valor indexado ao subsídio de férias ou ao subsídio de natal, nos meses de pagamento destes subsídios (valor ilíquido);
- 3.ª Linha - Contribuição obrigatória da entidade empregadora para a Segurança Social ou Caixa Geral de Aposentações (CGA), correspondente aos valores indexados nas linhas anteriores;
- 4.ª Linha – Outras contribuições obrigatórias da entidade empregadora (se aplicável),

Nas linhas 1 e 2 deverão ser apresentados os valores ilíquidos do recibo de vencimento, correspondentes ao total de abonos, não sendo detalhados os descontos realizados pelo funcionário (IRS, TSU ou IVA), e entregues pela entidade patronal às Finanças, à Segurança Social, ou a outras entidades.

No entanto, a entidade beneficiária, no processo físico constituído para cada uma das equipas de sapadores florestais, deverá anexar a cada um dos recibos de vencimento, o comprovativo da entrega do valor dos descontos às entidades competentes.

As linhas relativas às contribuições obrigatórias da entidade patronal, podem ser inscritas mensalmente de forma individual, para cada um dos elementos da equipa de sapadores, ou de forma agrupada.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

10/22



# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

## 1. Dados do Beneficiário

1. **Identificação do beneficiário:** indicar a denominação social da entidade beneficiária.
2. **NIPC:** preencher com o número de identificação de pessoa coletiva da entidade beneficiária.
3. **N.º do Pedido de Apoio:** preencher com o n.º do pedido de apoio atribuído relativo ao ano de 2014 (ex: 2014012100999).
4. **Equipa de Sapadores Florestais:** identificação da equipa de sapadores florestais a que correspondem os documentos comprovativos de despesa.

## 2. Despesas efetuadas

1. **N.º Doc. Sequencial:** Número sequencial atribuído a cada documento de despesa, que deve ser inscrito no carimbo apostado no original do mesmo.

Cada documento de despesa relativo ao vencimento e/ou subsídios de férias e de natal dos funcionários, que deverá ser arquivado no processo físico da equipa de sapadores florestais, é composto, no mínimo, por 3 peças essenciais e pela seguinte ordem:

- o recibo de vencimento do funcionário ou o recibo de prestação de serviços, devidamente carimbados com a indicação da imputação no que respeita ao vencimento ilíquido mensal e aos subsídios de férias e de natal (quando aplicável);
  - o comprovativo de pagamento ao funcionário: extrato bancário ou a listagem dos meios de pagamento; e
  - o comprovativo de entrega do valor dos descontos (IRS, Segurança Social, CGA, IVA, etc.) às entidades competentes.
2. **Tipo de Despesa:** selecionar a partir da lista de valores: vencimento, subsídio de férias, subsídio de natal, Segurança Social – Entidade Patronal, Caixa Geral de Aposentações (CGA) – Entidade Patronal ou ADSE – Entidade Patronal.
  3. **Documento de Despesa:** Incluem-se aqui os elementos relevantes para a caracterização da despesa elegível e que estão diretamente ligados com o recurso humano afeto.

3.1 **Funcionário:** Identificação do funcionário.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

11/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

3.1.1 **Nome:** nome do funcionário a que respeitam as despesas elegíveis.

3.1.2 **NIF:** número de identificação fiscal do funcionário e que consta do recibo de vencimento.

3.1.3 **SF/TA:** selecionar a partir da lista de valores: SF ou TA, de acordo com a categoria do funcionário:

SF – Sapador Florestal

TA – Técnico de Acompanhamento

3.2 **Data:** indicar a data do documento de despesa (formato DD-MM-AAAA).

3.3 **Valor do documento de despesa (€):** valor total do documento de despesa a que refere o Tipo de Despesa selecionado:

- Caso tenha sido selecionado o Tipo de Despesa "Vencimento", "Subsídio de Férias" ou "Subsídio de Natal" deve ser indicado o **valor do vencimento mensal líquido (€)**, correspondente ao somatório do vencimento mensal base e de todos os abonos constantes no recibo de remuneração do funcionário.

No caso de trabalhadores avançados em Regime de Contrato de Prestação de Serviços deverá ser declarado o valor base da avença, sem a retenção na fonte do IVA e do IRS.

- Caso tenha sido selecionado o Tipo de Despesa "Segurança Social – Entidade Patronal", "Caixa Geral de Aposentações (CGA) – Entidade Patronal" ou "ADSE – Entidade Patronal" deve ser identificado o valor total do documento.

3.4 **Vencimento com Duodécimos do subsídio de férias e de Natal (Sim/Não):** indicar se o vencimento mensal líquido do funcionário contempla o pagamento de subsídios em duodécimos, nos moldes previstos na Lei n.º 11/2013, de 28 de janeiro.

3.5 **% de Imputação:** indicar a percentagem de imputação do valor da despesa (vencimentos, subsídios ou contribuições obrigatórias), considerando os abonos elegíveis e o n.º de dias de trabalho para efeito de reembolso no âmbito do apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais.

Valor entre 0 e 100, com duas casas decimais, que determina o valor elegível para efeito de pagamento.

- **Vencimentos:** o cálculo da percentagem de imputação deverá contemplar os abonos elegíveis no âmbito da presente tipologia de apoio: (1) vencimento mensal base, subsídio de refeição e duodécimos do subsídio de férias e de Natal (se aplicável), relativos aos dias de trabalho a imputar; e (2) horas extraordinárias e ajudas de custo, apenas se decorrentes de atividades de supressão de incêndios florestais.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

12/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

$$\% \text{ imputação} = \frac{\frac{\text{n}^\circ \text{ dias imputados} \times (\text{venc. mensal base} + \text{subsídio retenção} + \text{duodecimos})}{\text{n}^\circ \text{ dias mês}} + (\text{ajudas de custo} + \text{horas extraordinárias})}{\text{Valor do vencimento mensal líquido}} \times 100$$

Caso a equipa de sapadores num determinado mês tenha desenvolvido trabalho no âmbito de outros programas financiados (ex: projetos de investimento do ProDer), os elementos da equipa deverão figurar no recapitulativo de despesas, sendo inscrita uma imputação de 0,00%.

- **Subsídios de Férias ou de Natal:** o cálculo da percentagem de imputação deverá contemplar n.º de dias a imputar para efeito de reembolso no âmbito do apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais.

$$\% \text{ imputação} = \frac{\text{n}^\circ \text{ dias imputados}}{\text{n}^\circ \text{ dias}} \times \text{valor subsídio ilíquido}$$

No recibo de vencimento do mês de recebimento destes subsídios deverão ser apostos dois carimbos, um relativo ao vencimento e outro ao subsídio de férias ou Natal, com as taxas de imputação respetivas.

- **Contribuições obrigatórias da Entidade Patronal para a Segurança Social:** o cálculo da percentagem de imputação deverá contemplar o valor elegível com vencimentos e subsídios pagos no mês e a taxa contributiva aplicável à entidade empregadora.

Na contribuição obrigatória da entidade empregadora, não deverão estar contemplados os valores dos descontos dos funcionários, ou seja, a TSU dos funcionários.

**3.6 Valor total elegível (€):** (campo de preenchimento automático) valor do documento de despesa a ser considerado para efeito de pedido de pagamento, determinado após aplicação da percentagem de imputação.

**4. Comprovativo de pagamento:** informação relativa ao efetivo pagamento da remuneração do funcionário e das contribuições obrigatórias da entidade patronal.

**4.1 Modo de pagamento:** identifica a forma como a despesa é creditada em benefício do funcionário: transferência bancária ou cheque. Não são elegíveis pagamentos em numerário.

Para preenchimento deste campo, deverá selecionar a partir da lista de valores o modo de pagamento:

- CHQ - cheque
- TB - transferência bancária

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

13/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

4.2 **N.º do Documento:** preencher com o n.º do documento de quitação da despesa (n.º do cheque, n.º do movimento em conta bancária ou o n.º de outra forma de registo do movimento de crédito em favor do funcionário).

4.3 **Data:** a data do crédito em conta do funcionário é a data do efetivo pagamento e deverá ser registada de acordo com a data que consta no extrato bancário ou na listagem dos meios de pagamento.

### 6.3.3 Instruções de Preenchimento do Formulário de Recapitulativo de Despesas – Anexo 2

#### 1. Dados do Beneficiário

1. **Identificação do beneficiário:** indicar a denominação social da entidade beneficiária.
2. **NIPC:** preencher com o número de identificação de pessoa coletiva da entidade beneficiária.
3. **N.º do Pedido de Apoio:** preencher com o n.º do pedido de apoio atribuído relativo ao ano de 2014 (ex: 2014012100999).
4. **Equipa de Sapadores Florestais:** identificação da equipa de sapadores florestais a que correspondem os documentos comprovativos de despesa,

#### 2. Despesas efetuadas

1. **N.º Doc. Sequencial:** Número sequencial atribuído a cada documento de despesa, que deve ser inscrito no carimbo apostado no original do mesmo.

Cada documento de despesa é composto, no mínimo, por 2 peças essenciais e pela seguinte ordem:

- fatura, e
- documento comprovativo do pagamento: extrato bancário ou listagem dos meios de pagamento.

Nos casos aplicáveis, deverá juntar-se ao documento de despesa o processo de aquisição/adjudicação aplicado nos termos das regras da contratação pública em vigor.

2. **Rúbrica:** grupos de tipologias de despesas com a mesma natureza. As rúbricas elegíveis encontram-se identificadas no ponto 3.3 do presente documento.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

14/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

3. **Tipo de Despesa:** despesas específicas que se enquadram numa determinada Rúbrica. São considerados elegíveis os tipos de despesa que constam no ponto 3.3 do presente documento.
4. **Fatura:** fatura ou fatura/recibo, na qual se discrimina o serviço prestado ou o produto adquirido, desde que enquadrados no âmbito das despesas elegíveis. Os documentos de despesa devem abranger o período de elegibilidade temporal do apoio.
  - 4.1 **Nome do Fornecedor:** Nome da entidade, individual ou coletiva, que prestou o serviço ou forneceu o produto e que emitiu a fatura.
  - 4.2 **NIF/NIPC do Fornecedor:** número de identificação fiscal do fornecedor que emitiu a fatura. Quando se tratar de um fornecedor estrangeiro o número a inserir será 999999999.
  - 4.3 **N.º Fatura:** número da fatura ou fatura/recibo;
  - 4.4 **Data:** data de emissão da fatura, que terá de estar compreendida dentro do período de elegibilidade, ou seja, ao ano de 2014 (formato DD/MM/2014).

O recapitulativo pode conter despesas anteriores à data do adiantamento, desde que sejam relativas ao ano em curso e não tenham sido incluídas em recapitulativos de despesas anteriores.

- 4.5 **Total Fatura (s/IVA):** valor total da fatura sem IVA, em euros.
- 4.6 **Total Fatura (c/IVA):** valor total da fatura com IVA, em euros.
- 4.7 **% de imputação:** percentagem de imputação do valor da fatura à atividade desenvolvida no âmbito do contrato de atribuição de apoio financeiro ao funcionamento das equipas de sapadores florestais.

As despesas com seguros de acidentes de trabalho e seguro automóvel devem apresentar uma % de imputação correspondente ao n.º de meses do ano abrangidos nos respetivos períodos de vigência.

- 4.8 **Valor imputado (s/IVA):** (campo de cálculo automático) valor da fatura que deve ser considerado para efeito de pedido de pagamento, no caso de entidades que sejam ressarcidas de IVA na totalidade, determinado após aplicação da percentagem de imputação sobre o valor sem IVA.
- 4.9 **Valor de IVA elegível:** Este campo só deverá ser preenchido por entidades que não recuperam IVA (no todo ou em parte). Ex: 100% caso a entidade não recupere a totalidade do IVA, 95% caso recupere em 5% do IVA.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

15/22



## MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

As entidades que não recuperem IVA, constituindo este imposto uma despesa elegível no âmbito do presente financiamento, deverão apresentar documento comprovativo do regime de IVA para o ano em curso.

- 4.10 **Valor imputado (c/IVA):** (campo de cálculo automático) valor da fatura que deve ser considerado para efeito de pedido de pagamento no caso de entidades que não sejam ressarcidas de IVA, determinado após aplicação da percentagem de imputação e do valor de IVA elegível.

5. **Comprovativo do Pagamento:** informação relativa ao efetivo pagamento da despesa ao fornecedor pelo beneficiário.

- 5.1 **Modo de pagamento:** identificação da forma como a despesa é creditada em benefício do fornecedor: transferência bancária, cheque ou ainda de documentos contabilísticos de valor probatório equivalente (por exemplo, o talão de pagamento de serviços efetuado através de Multibanco).

Para preenchimento deste campo, deverá selecionar a partir da lista de valores o modo de pagamento:

- CHQ - cheque
- TB - transferência bancária
- Outros

Os pagamentos de bens e serviços em numerário são elegíveis até ao limite de 250,00€ por pedido de apoio. Nestas situações, no preenchimento do campo “Modo de pagamento” no recapitulativo de despesas, deverá ser selecionado, a partir da lista de valores, a opção “Outros”.

Em anexo aos documentos de despesa pagos em numerário, deverá ser aposto o documento comprovativo do seu lançamento na contabilidade da empresa como “pagamentos por caixa”, demonstrando inequivocamente a efetivação dos fluxos financeiros de liquidação da despesa.

- 5.2 **N.º do Documento:** preencher com o n.º do documento de quitação da despesa (n.º do cheque, n.º do movimento em conta bancária ou o n.º de outra forma de registo do movimento de crédito em favor do fornecedor).

- 5.3 **Data:** a data do crédito em conta do fornecedor do serviço é a data do efetivo pagamento e deverá ser registada de acordo com a data que consta no extrato bancário ou na listagem dos meios de pagamento.

A data do efetivo pagamento deverá ocorrer dentro do período de elegibilidade temporal da despesa para que esta possa ser considerada elegível ou seja, ao ano de 2014 (formato DD/MM/2014).



## 6.4. Organização dos documentos de despesa

Os documentos de despesa inseridos em cada um dos recapitulativos devem ser arquivados na pasta específica de cada equipa de sapadores florestais, e separados por ano, de acordo com o procedimento descrito no Anexo I:

- a) Todos os originais dos documentos de despesa devem ter aposto o seguinte carimbo, cumprindo com o estipulado no contrato celebrado com o ICNF para o financiamento do apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais.

<b>PROGRAMA DE SAPADORES FLORESTAIS</b>	
Financiado pelo Fundo Florestal Permanente	
N.º sequencial no recapitulativo: _____	Ano: _____
Valor elegível/imputado: _____ € ; _____ %	
Assinatura: _____	Data: ____/____/____

- b) No caso da despesa imputada corresponder a uma percentagem do valor global do recibo de vencimento ou da fatura, deve ser detalhada a percentagem de imputação.

As taxas de imputação de despesa devem ser efetuadas com critérios objetivos de afetação física e temporal que permitam uma razoável determinação da despesa elegível (ex.: apoios pelo Programa de Sapadores Florestais, apoios relativos a contratos estabelecidos no âmbito do ProDer, ou outros).

## 7. CONTROLOS

As ações de controlo visam assegurar o cumprimento integral dos compromissos estabelecidos no contrato de atribuição do apoio, nomeadamente que as despesas declaradas pelos beneficiários foram efetuadas.

Para efeito de confirmação da verificação da regularidade das despesas financiadas, a entidade gestora da(s) equipa(s) de sapadores florestais deve disponibilizar ao ICNF, ou a outras entidades nacionais no âmbito das suas competências, o acesso a toda a documentação relativa aos indicadores de atividade inerente às ações desenvolvidas e respetivas despesas.

Além disso, o ICNF, no âmbito do controlo administrativo dos pedidos de pagamento poderá solicitar, a qualquer momento, e aleatoriamente, cópia dos comprovativos de despesa enumerados no recapitulativo de despesas.

## 8. INCUMPRIMENTO

O incumprimento das obrigações assumidas pelo beneficiário pode determinar a modificação unilateral ou resolução do contrato celebrado, com eventual reposição do montante dos apoios indevidamente



# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**EMISSOR** DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

**DATA DA VERSÃO** 20 / 03 / 2014

recebidos, acrescidos de juros de mora calculados nos termos do disposto no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 16/2013, de 28 de janeiro.

Em caso de resolução, o beneficiário fica privado do direito à concessão de novos apoios a conceder pelo Fundo, durante o período de três anos a contar da notificação da respetiva decisão.

A desistência pelo beneficiário determina a reposição dos apoios que se verificarem indevidamente pagos face aos objetivos do contrato e do plano de execução material e financeira.



DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

18/22



## ANEXO I. CONSTITUIÇÃO DO PROCESSO FÍSICO A ASSEGURAR PELAS ENTIDADES DETENTORAS DAS EQUIPAS

Para a constituição do processo físico para cada uma das equipas de sapadores florestais, as entidades gestoras devem proceder da seguinte forma:

- a) Constituir um processo físico identificando-o com o n.º do pedido de apoio atribuído pelo ICNF;
- b) Proceder à organização do referido *dossier*, respeitando a seguinte estrutura organizativa:

**1º Separador** – Cópia do formulário do pedido de pagamento. No caso de se tratar de pedido de pagamento com comprovação de realização de despesa, ou regularização de despesa, incluir os recapitulativos de despesa organizados de forma sequencial;

**2º Separador** – Arquivo dos documentos comprovativos de despesa, e respetivas quitações, organizados de forma sequencial conforme apresentado no modelo de recapitulativo de despesas apresentado no 1º separador do *dossier*.

Os originais dos documentos de despesa devem ter aposto o carimbo mencionado no ponto 6.4., identificando o financiamento pelo Fundo Florestal Permanente, o n.º do recapitulativo, o ano, o valor elegível imputado, e a percentagem de imputação.

**3º Separador** – Arquivo das certidões comprovativas da regularidade da situação tributária e contributiva da entidade gestora perante a Administração Fiscal e a Segurança Social do Beneficiário, válidas às datas em que os pedidos de pagamento são formalizados junto do ICNF.

**4º Separador** – Relatório de execução material e financeira, identificando as ações realizadas e os correspondentes montantes de despesa, a apresentar com o pedido de pagamento final ou da regularização do adiantamento final.



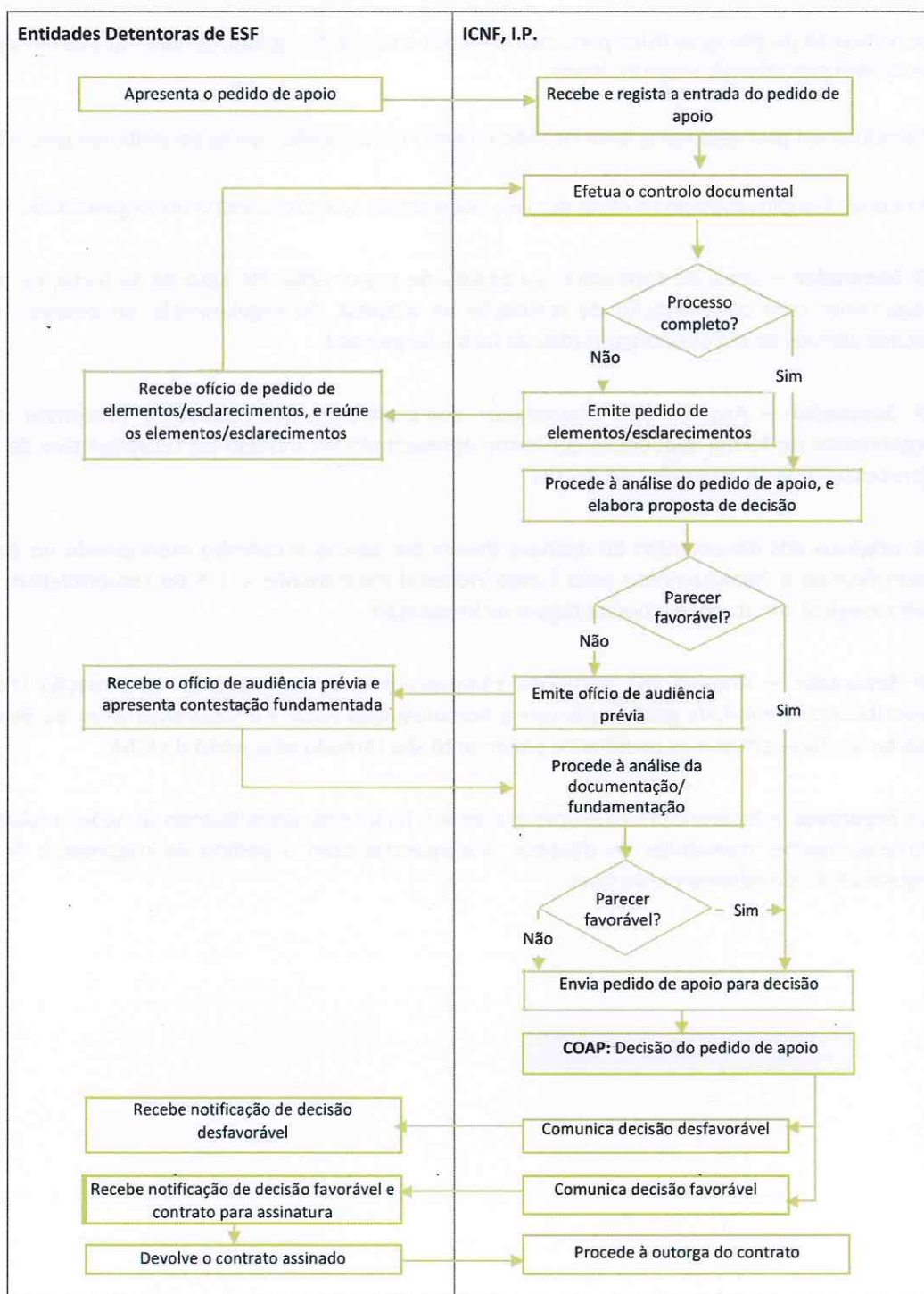
# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

## ANEXO II. FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE RECEÇÃO, ANÁLISE E DECISÃO DOS PEDIDOS DE APOIO



DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

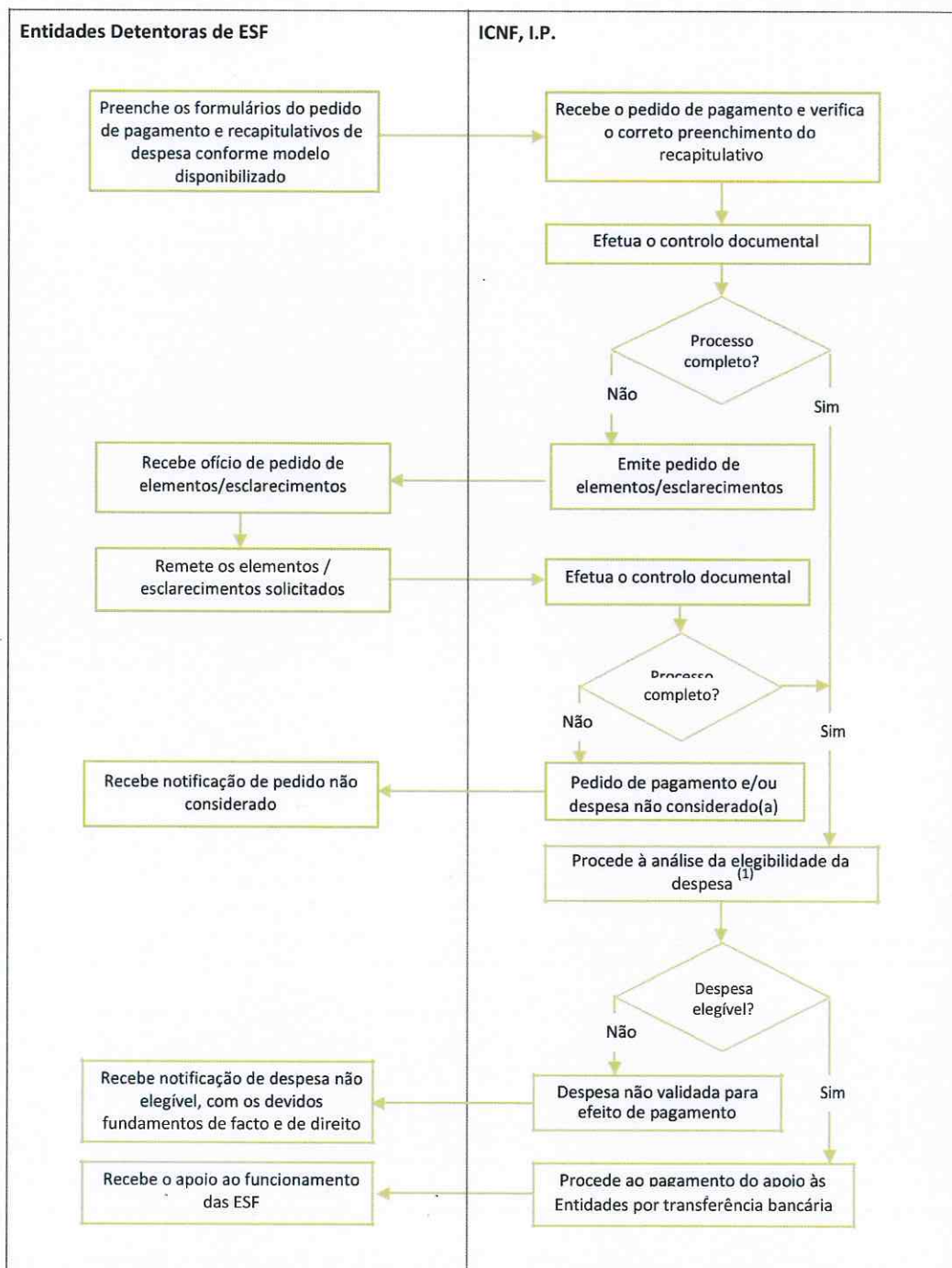


# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001  
DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

## ANEXO III. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PAGAMENTOS



(1) O processamento do pagamento final do apoio fica condicionado à apresentação e aprovação pela COAP do formulário Relatório Final de Execução Material.

DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD

21/22



# MANUAL DE PROCEDIMENTOS

EMISSOR DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTOS  
FINANCEIROS

MP / 001/2014 - Versão nº 001

DATA DA VERSÃO 20 / 03 / 2014

## ANEXO IV. FORMULÁRIOS



DATA DE APROVAÇÃO: 20 / 03 / 2014

PRESIDENTE DO CD:



FUNDO FLORESTAL PERMANENTE | APOIO AO FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS SAPADORES FLORESTAIS – 2014  
PEDIDO DE PAGAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE

**1. Dados do Beneficiário**

N.º do Pedido de Apoio: \_\_\_\_\_ NIPC: \_\_\_\_\_  
Identificação do Beneficiário: \_\_\_\_\_  
Pessoa a contactar no âmbito do presente pedido de pagamento: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

**2. Tipo de Pedido de Pagamento e Valores**

Tipo do Pedido: \_\_\_\_\_ N.º do Pedido de  
Adiantamento/Pagamento/Regularização de Adiantamento: \_\_\_\_\_  
 Pedido de Adiantamento  
 Pedido de Pagamento  
 Pedido de Regularização de Adiantamento  
Valor do Pedido: \_\_\_\_\_  
- Valor solicitado: \_\_\_\_\_  
- Despesas e legíveis apresentadas: \_\_\_\_\_

**3. Termo de Responsabilidade**

Declaro ter conhecimento das condições legais da atribuição dos apoios a que me candidato e confirmo os dados constantes no presente pedido.  
Tenho ainda conhecimento que todo e qualquer pagamento dos apoios será feito sob reserva da sua revogação e sob condição de verificação posterior, nos termos da legislação nacional / requisitos de elegibilidade do direito ao respectivo apoio. Mais declaro que todos os dados inscritos no presente pedido de pagamento são verdadeiros e deles tomei conhecimento.

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura(s) dos representantes legais da entidade beneficiária (1): \_\_\_\_\_

(1) As assinaturas deverão ser autenticadas com o carimbo da entidade ou selo branco, no caso de organismos da Administração Pública

Nota: O presente formulário, depois de devidamente preenchido e assinado, deverá ser enviado para o endereço eletrónico [info@icnf.pt](mailto:info@icnf.pt).  
O original deverá ser enviado, no prazo de 5 dias úteis, para o ICNF, I.P., Departamento de Instrumentos Financeiros, Avenida da República, 16 a 16B, 1050-191 LISBOA







**FUNDO FLORESTAL PERMANENTE**  
Eixo II - Prevenção e Proteção da Floresta  
Apoio ao Funcionamento das Equipas de Sapadores Florestais - 2014  
Relatório Final de Execução Material



**1 - IDENTIFICAÇÃO DE BENEFICIÁRIO**

Beneficiário \_\_\_\_\_ NIPC \_\_\_\_\_

**2 - RESUMO MENSAL DO TRABALHO DE SERVIÇO PÚBLICO DE GESTÃO FLORESTAL E DEFESA DA FLORESTA**

N.º Pedido de Apoio \_\_\_\_\_ Equipa de Sapadores Florestais: SF \_\_\_\_\_

Meses	Dias de Serviço Público				
	Silvicultura Preventiva	Sensibilização	Supressão de Incêndios	Formação	Total
	1	2	3	4	[1]+[2]+[3]+[4]
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Mai					
Junho					
Julho					
Agosto					
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Total					

No quadro acima deverão ser indicados o n.º de dias de serviço público realizados pela equipa de sapadores florestais no âmbito das seguintes ações:

- (1) Silvicultura preventiva, gestão de combustíveis, manutenção e beneficiação da rede viária, rede divisional e faixas de gestão de combustível, acompanhamento na realização de fogos controlados, realização de queimas e de queimadas, fitossanidade e manutenção e beneficiação de outras infraestruturas;
- (2) Sensibilização do público para as normas de conduta em matéria de natureza fitossanitária, de prevenção, do uso do fogo e da limpeza da floresta;
- (3) Vigilância, primeira intervenção em incêndios florestais, apoio ao combate, operações de rescaldo e vigilância pós -incêndio, e atividades de protecção a pessoas e bens coordenadas pela ANPC;
- (4) Frequência de ações de formação.

**3 - TERMO DE RESPONSABILIDADE, DATA E ASSINATURA DA ENTIDADE BENEFICIÁRIA**

Confirmando os dados constantes no presente relatório de execução material e declaro ter conhecimento das condições legais da atribuição do apoio ao funcionamento das equipas de sapadores florestais, nomeadamente, das obrigações relativas à execução de trabalhos de serviço público de gestão florestal e defesa da floresta previstas no Decreto-Lei n.º 109/2009, de 15 de maio.

Mais declaro ter conhecimento da legislação aplicável no âmbito do presente apoio e que a prestação de falsas declarações, mesmo na forma tentada, constitui crime previsto e punível por lei.

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura(s) dos representantes legais da entidade beneficiária <sup>(1)</sup>

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(1) As assinaturas deverão ser autenticadas com o carimbo ou selo branco

**Nota:** O presente formulário, depois de devidamente preenchido e assinado, deverá ser enviado para o endereço eletrónico info.fpp@icnf.pt. O original deverá ser enviado, no prazo de 5 dias úteis, para o ICNF, I.P., Departamento de Instrumentos Financeiros, Avenida da República, 16 a 16B, 1050-191 LISBOA

