



**A Gestão de Tesouraria nas Instituições de Ensino Superior:
estudo de caso.**

Teresa Paula Ferreira Teixeira

**Trabalho de Projeto
Mestrado em Auditoria**

Porto – 2015

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



**A Gestão de Tesouraria nas Instituições de Ensino Superior:
estudo de caso.**

Teresa Paula Ferreira Teixeira

**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 Portugal Dias**

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

RESUMO

No atual contexto económico e financeiro, a gestão de tesouraria assume uma importância relevante dentro das organizações. Efetivamente, o dinheiro é a preocupação de qualquer gestor. A obtenção deste recurso escasso, com o mínimo custo e geri-lo de forma a otimizá-lo, é sem dúvida, o objetivo de qualquer gestor financeiro, no contexto de incerteza em que nos movemos. A atual crise proporciona à tesouraria a oportunidade ideal de realçar a sua importância estratégica e o valor acrescentado que pode trazer às organizações. Todas as áreas da organização, direta ou indiretamente, mantêm ligações com a área de tesouraria. O objetivo deste trabalho é enfatizar a relevância da gestão de tesouraria nos processos financeiros, antecipando informações para análise e tomada de decisão dos responsáveis financeiros nas Instituições de Ensino Superior; é demonstrar que a gestão de tesouraria deve fazer parte da cultura da organização e que é uma ferramenta de apoio para o planeamento financeiro, da gestão estratégica, de investimentos e de aproveitamento de oportunidades de crescimento das Instituições de Ensino Superior.

Por último, pretendeu-se identificar e sugerir boas práticas e melhorias nos processos existentes, nas Instituições de Ensino Superior, que possam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de tesouraria.

A revisão da literatura conduziu-nos à análise das diversas perspetivas da gestão de tesouraria, a importância das boas práticas, do sistema de controlo interno e da auditoria. Mostrou-se pertinente compreender o contexto jurídico das IES. Foi relevante a abordagem dos ciclos financeiros das organizações, para compreender a importância da realização de orçamentos de tesouraria, como um instrumento do controlo dos fluxos financeiros e da tomada de decisões dentro das organizações. Realizou-se ainda uma abordagem à gestão de crédito, às fontes de financiamento e à temática da centralização da gestão de tesouraria nas IES, por se entender que são aspetos fundamentais que contribuem para a eficiência e a eficácia desta área de atuação das instituições.

Decorrente da revisão da literatura, identificaram-se as perguntas de investigação e aplicou-se a metodologia de um estudo de caso único de uma instituição de ensino superior, através da elaboração de entrevistas, recolha dos dados, pesquisa documental, observação direta e participativa do investigador.

As conclusões finais do nosso estudo revelaram que o modelo de análise aplicado ao IPP, teve uma taxa de confirmação de 53%. As componentes do modelo em análise com os resultados mais significativos e que mais contribuiriam para esta confirmação, foram a gestão de tesouraria considerada como um patamar estratégico nesta IES, a elaboração do orçamento de tesouraria e os procedimentos associados ao sistema de controlo interno.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Tesouraria, Auditoria, Controlo Interno, Instituições de Ensino Superior (IES).

ABSTRACT

In the current economic and financial, cash management is of great importance within organizations. In fact, money is the concern of any manager. Obtaining this scarce resource, with minimal cost and manage it in order to optimize it, is undoubtedly the goal of any financial manager in the current context of uncertainty. The current crisis gives the Treasury the ideal opportunity to enhance its strategic importance and the added value it can bring to organizations. All areas of the organization are, directly or indirectly, related to the treasury. The objective of this work is to emphasize the importance of cash management in financial processes anticipating information for analysis and decision making of financial responsibility in higher education institutions; it is to demonstrate that the treasury management should be part of the organization's culture and that it is a support tool for financial planning and strategic management, investment and growth opportunities to higher education institutions.

Finally, we intend to identify and suggest good practices and improvements in existing processes in Higher Education Institutions (HEIs), which can contribute to the efficiency and effectiveness of treasury management.

The literature review led us to the analysis of the different perspectives of the treasury and management and the importance of good practices, the internal control system and auditing. It proved to be relevant to understand the legal context of HEIs. The approach to financial cycles of the organizations was relevant to understand the importance of holding cash budgets, as a control instrument of financial flows and decision-making within organizations. Other topics have also been analyzed such as the credit management the financing sources and the centralization of treasury management in HEIs all of them are key issues that contribute to the efficiency and effectiveness of the institutions (in this acting field).

From the literature review, some research questions were identified and the use of a single case study was applied. Interviews, data collection, documentary research, direct and participatory observation these were the tools of analysis.

The findings of this study reveal a confirmation rate of 53% of the analysis model applied to IPP. The most significant results to such confirmation came from the following items: the treasury management as a strategic planning of this Higher Education Institution, the treasury budget preparation and the internal control system procedures.

KEY WORDS

Cash Management, Audit, Internal Control, Higher Education Institutions.

DEDICATÓRIA

Um obrigado muito especial há minha querida mãe pela coragem, força, incentivo e motivação que sempre me transmitiu, desde o início até ao fim, para a realização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Alcina Portugal Dias, orientadora do presente trabalho, pela disponibilidade, apoio e motivação.

Ao Sr. Administrador do Instituto Politécnico do Porto, Dr. Paulo Ferraz pela disponibilidade e apoio, à Sra. Presidente do Instituto Politécnico do Porto (IPP), Professora Doutora Rosário Gambôa, por ter autorizado a presente investigação no IPP e a todos os responsáveis das áreas financeiras e dirigentes do IPP que demonstraram a sua disponibilidade para a realização das entrevistas, o meu obrigado.

Um especial agradecimento ao meu colega Pedro Teixeira pelo seu apoio e amizade.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCISP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

COSO – Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção

DCT – Divisão de Contabilidade e Tesouraria

DGO - Direcção-Geral do Orçamento

DGT - Direcção-Geral do Tesouro

DLEO - Decreto-Lei da Execução Orçamental

DRA - Diretriz de Revisão/Auditoria

ECPDESP – Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico

ESE – Escola Superior de Educação do Porto

ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão de Vila do Conde

ESMAE – Escola Superior de Música e das Artes do Espetáculo do Porto

ESTSP – Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto

ESTGF – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras

ETI – Equivalentes a Tempo Inteiro

FENPROF – Federação Nacional dos Professores

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

GIAF - Gestão Integrada Administração Financeira

IGCP, E. P. E - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública

IFAC - Internacional Federation of Accounts

IES – Instituições de Ensino Superior

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IPP – Instituto Politécnico do Porto

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISEP – Instituto Superior de Engenharia do Porto

LCPA - Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso

LOE - Lei do Orçamento de Estado

LOPTC – Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas

MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MoU – Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, com a Comissão Europeia, e Memorando de Políticas Económicas e Financeiras, com o FMI

OE – Orçamento de Estado

PGRIC – Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas

PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

POCE - Plano Oficial de Contabilidade para o Setor da Educação

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

RTE – Regime da Tesouraria do Estado

SASIPP - Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico do Porto

SCI – Sistema de Controlo Interno

SPRIPP – Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto

SPR – Serviços da Presidência

TC – Tribunal de Contas

UO - Unidades Orgânicas

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
1. REVISÃO DA LITERATURA	14
1.1. A GESTÃO DE TESOURARIA – DIFERENTES PERSPETIVAS.....	14
1.1.1. BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TESOURARIA	17
1.1.2. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI) E OS RISCOS DA GESTÃO DE TESOURARIA	18
1.1.3. AUDITORIA À GESTÃO DE TESOURARIA NAS IES	26
1.2. OS CICLOS FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES	29
1.2.1. CICLO DE EXPLORAÇÃO	30
1.2.2. CICLO DE FINANCIAMENTO	33
1.2.3. CICLO DE INVESTIMENTO.....	34
1.3. ORÇAMENTO DE TESOURARIA	36
1.3.1. A GESTÃO DO CRÉDITO: CONTAS A RECEBER E A PAGAR.....	39
1.3.2. FONTES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO.....	40
1.4. A CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DE TESOURARIA	43
1.4.1. CASH POOLING	45
1.5. O CONTEXTO JURÍDICO DAS IES.....	50
1.5.1. O REGIME DA TESOURARIA DO ESTADO	50
1.5.2. A LEI DO ORÇAMENTO DE ESTADO E DECRETO-LEI DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL	53
1.5.3. O REGIME JURÍDICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (RJIES).....	53
1.5.4. LEI DOS COMPROMISSOS E PAGAMENTOS EM ATRASO	54
1.5.5. A LEI 98/97 DE 26 DE AGOSTO DA ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DO TRIBUNAL DE CONTAS (LOPTC).....	56
1.5.6. PLANO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	57
1.6. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	58
2. METODOLOGIA	60
2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	60
2.2. METODOLOGIA A APLICAR AO PROJETO.....	61
2.3. MODELO DE ANÁLISE	64
2.4. GUIÃO DA ENTREVISTA	66
2.5. ESTUDO DE CASO – INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO.....	69
2.6. RESULTADOS	84
3. CONCLUSÃO	94
BIBLIOGRAFIA	102
APÊNDICE 1	111
APÊNDICE 2	152
APÊNDICE 3	158

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.1 - ESTRUTURA DAS RECEITAS - 2010	41
QUADRO 1.2 - RECEITAS DE FUNDOS PRÓPRIOS IPP 2013	42
QUADRO 1.3 - SÍNTESE DAS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	58
QUADRO 2.1 - ESTUDO DE CASO: ABORDAGEM DE CASOS SINGULARES E MÚLTIPLOS	61
QUADRO 2.2 - ASSERÇÕES E PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	62
QUADRO 2.3 - ASSERÇÕES.....	64
QUADRO 2.4 - GUIÃO DE ENTREVISTA	67
QUADRO 2.5 - INSTITUIÇÕES E UNIDADES ORGÂNICAS DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL.....	69
QUADRO 2.6 - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PORTUGUESAS POR TIPO	70
QUADRO 2.7 - PORTEFÓLIO FORMATIVO DO IPP POR ESCOLA E CICLO	75
QUADRO 2.8 - CURSOS POR ÁREAS DE ESTUDO DO IPP	76
QUADRO 2.9 - TRABALHADORES POR CARREIRA E UNIDADE ORGÂNICA DO IPP 2014.....	77
QUADRO 2.10 - DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DO IPP EM 2014	77
QUADRO 2.11 - MAPA DOS FUNDOS DISPONÍVEIS	83
QUADRO 2.12 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ASSERÇÃO A1	84
QUADRO 2.13 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ASSERÇÃO A2	86
QUADRO 2.14 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ASSERÇÃO A3	90
QUADRO 2.15 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ASSERÇÃO A4	91
QUADRO 2.16 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ASSERÇÃO A5	92
QUADRO 2.17 - RESULTADOS RELATIVOS AO MODELO DE ANÁLISE	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLOS DE EXPLORAÇÃO	30
FIGURA 2 - CICLO DE EXPLORAÇÃO E O CICLO DE CAIXA	32
FIGURA 3 - PESO DAS DESPESAS EM EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES, POR FONTE DE FINANCIAMENTO EM 2010	36
FIGURA 4 - ESTRUTURA DA RECEITA POR FONTE DE FINANCIAMENTO – 2007 A 2010	42
FIGURA 5 - EXEMPLO DE NOTIONAL CASH POOLING.....	47
FIGURA 6 - EXEMPLO DE CASH CONCENTRATION	48
FIGURA 7 - PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DA VIOLAÇÃO DA LCPA.....	56
FIGURA 8 - MODELO DE ANÁLISE	65
FIGURA 9 - O SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL: INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (2011).....	70
FIGURA 10 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO POLITÉCNICO EM PORTUGAL.....	72
FIGURA 11 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL DO IPP	74
FIGURA 12 - EVOLUÇÃO DO Nº DE ESTUDANTES DO IPP	76

INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como objetivo identificar e sugerir boas práticas e melhorias nos processos existentes nas Instituições de Ensino Superior (IES), que possam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de tesouraria, de forma que, esta seja considerada no patamar estratégico dentro da organização.

Procura-se ainda com este projeto enfatizar a relevância da gestão de tesouraria nos processos financeiros, antecipando informações para análise e tomada de decisão nas Instituições de Ensino Superior. O objetivo é demonstrar que a gestão de tesouraria deve fazer parte da cultura da organização e que a gestão de tesouraria é uma ferramenta de apoio para o planejamento financeiro e estratégico das IES.

A realidade em que nos encontramos apresenta-se profundamente marcada pela crise da dívida soberana e pelos desequilíbrios macroeconómicos de alguns Estados da zona euro.

A situação económico-financeira do País vem exigindo sucessivas medidas de reforço do controlo orçamental e da consolidação das contas públicas, tanto no que toca à arrecadação da receita, como no que respeita à realização da despesa; assiste-se a uma cada vez maior exigência em relação à disciplina na gestão das finanças públicas, ao rigor na prestação de contas e à efetivação de responsabilidades. Sente-se a necessidade de melhorar a qualidade da informação financeira e contabilística e as funções de regulação e supervisão, tornando estas matérias cada vez mais uma questão de cidadania.

Em simultâneo com a crise financeira assiste-se também a uma crise de liquidez que atinge a banca, as instituições públicas e privadas e as próprias famílias, pelo que a gestão de tesouraria é uma prioridade das instituições públicas e privadas.

André Schwartzman, diretor da KPMG no Brasil na área de *Restructuring*, afirma que a gestão de tesouraria é uma ferramenta auxiliar e determinante no processo de tomada de decisão das instituições. Um processo eficiente de *Cash Management* pode otimizar a liquidez, intensificar as medidas de economia e abrir novas oportunidades para gerar mais disponibilidades.

As Instituições de Ensino Superior Público (IES) têm vindo a ser confrontadas com múltiplas dificuldades impostas pela crise económica, social e de confiança em que estamos inseridos e cujos efeitos se fazem sentir, quer ao nível da redução do financiamento das IES, quer ao nível da redução dos seus clientes: os alunos.

A redução do financiamento sucessivo que as IES têm vindo a assistir nos últimos anos, pode ameaçar diversos compromissos, como a contratação de pessoal, o apoio à investigação, a manutenção das instalações e equipamentos e a oferta formativa.

As IES e os seus gestores têm, atualmente, uma maior responsabilidade, devendo gerir os recursos públicos de forma eficiente e eficaz, reforçando a necessidade de adotar uma nova forma de estar e agir, incrementando a transparência, a abertura, a prestação de contas e a responsabilização.

A estratégia básica será antecipar receitas, reduzir e atrasar a saída de recursos, de forma a conseguir uma gestão de tesouraria mais eficiente; adotando para isso boas práticas e

melhorando processos internos, de forma a utilizar estes instrumentos como apoio à concretização dos seus objetivos e responsabilidades.

No primeiro capítulo do presente trabalho, iremos apresentar uma revisão da literatura sobre as diferentes perspetivas da gestão de tesouraria das nossas organizações, os ciclos financeiros das organizações, o orçamento de tesouraria, a centralização da gestão de tesouraria, o contexto jurídico das IES. São ainda apresentadas, neste capítulo, as perguntas de investigação que se obtiveram face à revisão bibliográfica efetuada.

No segundo capítulo iremos abordar o enquadramento teórico, a metodologia a aplicar ao presente projeto, o modelo de análise, o guião de entrevista, o estudo de caso IPP e os resultados.

No capítulo três apresentamos as conclusões do presente trabalho, identificando ainda as limitações do estudo realizado e as sugestões para investigações futuras. São ainda apresentadas sugestões de melhoria nos processos internos e adoção de boas práticas na gestão de tesouraria das IES.

1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A Gestão de Tesouraria – diferentes perspectivas

De acordo com um estudo realizado por José, L. *et al* (2008), em que os autores analisaram as responsabilidades assumidas pelos departamentos financeiros na gestão de tesouraria, em 501 empresas espanholas, comprovou-se que o conceito de gestão de tesouraria reúne não apenas a gestão da liquidez, mas também tarefas mais estratégicas, como a gestão de excedentes de tesouraria, gestão dos défices e gestão do risco financeiro.

Para Pindado, J. (2001) a função da gestão de tesouraria, engloba um conjunto de tarefas que têm em comum o dinheiro, como tal articula-se em torno dos recebimentos e dos pagamentos que constituem o centro do processo. Assim, esta função encarrega-se de planejar, gerir e controlar os fluxos de caixa que surgem no seio da empresa. A função da gestão de tesouraria está relacionada com outras funções da atividade empresarial, destacando-se a relação das funções comercial e aprovisionamento. A essência do problema da gestão de tesouraria resume-se a manter disponível um saldo de caixa mínimo.

Segundo Stanwick, S. D.¹ (2001; citado por Dias, M., 2013), uma gestão de tesouraria eficaz garante uma vantagem competitiva à empresa, maximizando o fluxo de caixa que permite à empresa ter fundos disponíveis para oportunidades de crescimento futuras.

As decisões devem ser antecipadas, ser tomadas antes que os excedentes ou os défices de tesouraria se verifiquem, por isso Pindado, J. (2001) defende que as decisões devem ser tomadas em função das previsões das entradas e das saídas futuras do caixa. Tem que existir um equilíbrio entre rentabilidade dos excedentes de caixa e liquidez.

Dias, M. (2013) afirma que a missão principal da tesouraria é salvaguardar o financiamento dos ativos da empresa e gerir eficazmente a sua liquidez. Refere ainda que a liquidez é essencialmente a capacidade de uma empresa pagar as suas obrigações quando se vencem, mediante os fluxos monetários criados. A tesouraria é, portanto, uma área que tem a cargo garantir a sustentabilidade das operações da empresa e, conseqüentemente, a sua viabilidade.

Para Jainaga, T. *et al* (2005), as funções básicas do departamento de tesouraria são:

- O controlo e o planeamento da liquidez;
- A gestão das necessidades e dos excedentes a curto prazo;
- A gestão dos riscos;
- A gestão das relações com as entidades financeiras.

A gestão de tesouraria é uma área determinante para a sobrevivência das organizações. A tesouraria deve obter, gerir e controlar todas as informações que provêm dos

¹ Stanwick, S. D. & Stanwick, P. A. (2001). *Journal of Corporate Accounting & Finance*. Vol. 12, Nº. 1, 63-65.

outros departamentos da empresa. É ainda da responsabilidade do departamento de tesouraria assegurar os recursos e os instrumentos necessários para a manutenção e viabilização das estratégias empresariais.

Desta forma, deixamos de ter uma visão operacional do departamento de tesouraria, pois de facto, este é de grande importância no patamar estratégico das empresas (Porto, L., 2009).

Segundo Hoji, M.² (2000; citado por Duarte C., 2009) direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a tesouraria. Se numa empresa existem as áreas industrial, comercial e administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da previsão dos fluxos de caixa. Praticamente todos os atos praticados pelos outros departamentos, acabam transformando-se em contas a pagar e a receber. Consequentemente esses valores transitam pela tesouraria

Num estudo realizado por Jainaga *et al* 2005, que teve como base as empresas da comunidade autónoma do País Basco, em Espanha, com mais de 15 trabalhadores, cujos objetivos foram:

- Identificar as fontes de financiamento utilizadas pelas empresas para fazer face aos défices de tesouraria de curto prazo;
- Identificar os instrumentos de investimento utilizados para gerir os excedentes de tesouraria de curto prazo;
- Identificar os fatores da escolha do financiamento para fazer face aos défices de tesouraria
- Identificar os fatores mais relevantes na escolha dos investimentos para aplicação dos excedentes de tesouraria;
- Análise da relação entre o tamanho da empresa e a gestão das necessidades e excedentes de tesouraria;
- Análise da relação entre a formação do tesoureiro ou do responsável da tomada de decisões na área da tesouraria e a gestão das necessidades e excedentes de tesouraria;

Concluíram que:

- Em relação à seleção das fontes de financiamento, as empresas têm particular atenção a dois elementos: ao custo do financiamento e ao aconselhamento da entidade financeira;
- As empresas em análise não valorizam da mesma forma a rentabilização dos excedentes de tesouraria, pois as respostas mostram que é dada pouca importância à maximização da rentabilidade dos excedentes da liquidez;

² Hoji, M. (2000), *Administração Financeira uma abordagem prática*, 3ª. Edição, São Paulo, Atlas.

- Os instrumentos de investimento mais utilizados são: os fundos de investimento, os depósitos bancários e a dívida pública;
- Os fatores mais relevantes na escolha desses investimentos são: a segurança e a liquidez que se sobrepõem à rentabilidade;
- No que respeita à relação entre a gestão das necessidades e os excedentes de tesouraria, com a dimensão da empresa e com a formação do tesoureiro, só é significativa em alguns dos casos, o que reforça a ideia de que esta função se integra na cultura do *cash management* e que a utilização de novas técnicas de gestão de tesouraria não está relacionada com o tamanho da empresa nem com a formação do responsável do departamento de tesouraria.

No Relatório Especial do Tribunal de Contas Europeu nº 5/2009, realizado no âmbito da gestão de tesouraria da comissão, é referido que as grandes organizações comerciais instituíram serviços de gestão de tesouraria cujo objetivo é, em última análise, contribuir para maximizar a rentabilidade da empresa, assegurando simultaneamente uma gestão eficaz dos riscos e a disponibilidade de reservas de tesouraria suficientes para financiamento das operações. De igual modo, muitas organizações do sector público criaram estruturas de gestão de tesouraria, destinadas a apoiar a realização dos seus objetivos organizacionais. Independentemente da natureza da organização, uma gestão de tesouraria eficaz contribui significativamente para o êxito empresarial.

Uma gestão eficaz dos processos financeiros permite reduzir os saldos ociosos, eliminar custos desnecessários e aumentar os investimentos financeiros. É necessário considerar o conjunto de crenças e valores partilhados na empresa em relação à gestão de tesouraria, ou seja, a cultura da gestão de tesouraria. A gestão de caixa é pois uma cultura que faz parte da estratégia das empresas (José, L. *et al* 2008). Por outro lado, Williams, M. (2004), refere que a gestão de caixa ao nível do governo, pode ser definida como a estratégia e os procedimentos associados para gerir a curto prazo, de forma rentável os seus fluxos de caixa e equivalentes, tanto dentro do governo, como entre o governo e outros setores. Williams, M. (2010) refere ainda que uma boa gestão de tesouraria do governo é importante, não só em matéria fiscal, mas também orçamental, em matéria da perspetiva de custo – eficácia e eficiência, mas também por causa do benefício que outras políticas financeiras podem trazer, nomeadamente à gestão da dívida, à política monetária e para o desenvolvimento de outros mercados financeiros locais.

No entanto, estes benefícios mais amplos requerem mecanismos eficazes de previsão do fluxo de caixa; de uma forte coordenação, tanto entre a gestão de tesouraria e a gestão da dívida, como entre os gestores do dinheiro e o banco central. A coordenação é necessária, quer ao nível político, quer ao nível operacional; isto tem, em muitos países, facilitado fortemente a integração de funções da dívida e da gestão de caixa.

Após termos apresentado diferentes perspetivas da gestão de tesouraria, vamos agora apresentar algumas boas práticas, sugeridas por alguns autores, no âmbito da gestão de tesouraria.

1.1.1. Boas práticas de Gestão de Tesouraria

Para que a gestão de tesouraria seja mais eficiente e eficaz, é necessário que a gestão de tesouraria e a gestão do caixa façam parte integrante da cultura das empresas; devem ser parte integrante das estratégias das empresas e dos seus valores.

Segundo Pindado, J. (2001), podemos considerar algumas ações para operacionalizar a gestão de tesouraria:

- Converter os possíveis excessos de fundos em ativos rentáveis, assegurando liquidez suficiente para as operações diárias;
- Reduzir as comissões bancárias e os custos de transação, através de economias de escala e uma racionalização das relações bancárias;
- Melhorar o ciclo de conversão do caixa, identificando os caminhos para o reduzir.

José, L. (2007) apresenta dez propostas para que as organizações evitem ter problemas de liquidez:

- Aumentar os ativos circulantes, para aumentar a liquidez da empresa através da geração de fundos, via alienação de ativos;
- Reestruturar passivos a longo prazo;
- Antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível;
- Sistematizar os recebimentos e os pagamentos;
- Estabelecer um controlo diário do nível de tesouraria;
- Evitar descobertos não controlados;
- Investir os excedentes de tesouraria em ativos com alta rentabilidade, sempre e quando o risco de liquidez possa ser suportado pela empresa;
- Gerir os défices de tesouraria, estabelecendo previamente o financiamento ao qual se pode recorrer;
- Estabelecer mecanismos de previsão e controlo do saldo de tesouraria;
- Gerir os riscos das taxas de juro e das taxas de câmbio.

No âmbito das boas práticas da gestão de tesouraria, deve ser efetuada uma monitorização e otimização do circuito de vendas em dinheiro e elaborar previsões de tesouraria de curto prazo, pelo menos mensalmente.

Ao elaborar as previsões de tesouraria deve ser decidido o financiamento de curto prazo, operações de investimento a realizar, as relações com as instituições financeiras, os riscos devem ser analisados, bem como o circuito de pagamentos e recebimentos.

No âmbito da atividade desenvolvida na área da tesouraria, esta está exposta a riscos que devem ser previstos e acautelados, para isso a organização necessita de ter um sistema de controlo interno eficaz e robusto.

1.1.2. Sistema de Controlo Interno (SCI) e os Riscos da Gestão de Tesouraria

O Sistema de Controlo Interno insere-se no controlo administrativo, foi instituído pelo Decreto-Lei nº 166/98, de 25 de junho, e consiste na verificação, no acompanhamento e na avaliação e informação, sobre a legalidade, a regularidade e a boa gestão, relativamente a atividades, a programas, a projetos ou operações de entidades de direito público ou privado em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias. Este sistema compreende os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial e visa assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública.

Por outro lado, a Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 refere que o SCI é entendido como sendo “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 e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”

Segundo o IFAC (*Internacional Federation of Accountants*), o sistema de controlo interno, consiste no plano de organização e todos os métodos ou procedimentos adotados pela administração de uma entidade, para auxiliar e atingir o objetivo de gestão. De assegurar, tanto quanto praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

De acordo com o ponto 2.9.2. do POCAL, refere Marçal, N. *et al* (2011), que os métodos e procedimentos do sistema de controlo interno devem ser:

- A salvaguarda de legalidade e regularidade no que respeita à elaboração, execução e modificação dos documentos previsionais, à elaboração das demonstrações financeiras e ao sistema contabilístico;
- O cumprimento das deliberações dos órgãos e das decisões dos respetivos titulares;
- A salvaguarda do património;
- A aprovação e controlo de documentos;
- A exatidão e integridade dos registos contabilísticos, bem como, a garantia da fiabilidade da informação produzida;
- O incremento da eficiência das operações;
- A adequada utilização dos fundos e o cumprimento dos limites legais à assunção de encargos;
- O controlo das aplicações e do ambiente informático;
- A transparência e a concorrência no âmbito dos mercados públicos;

- O registo oportuno das operações, pela quantia correta, nos documentos e livros apropriados e no período contabilístico a que respeitam, de acordo com as decisões de gestão e no respeito pelas normas legais.

O sistema de controlo interno deve ser implementado em todas as áreas da organização, incluindo a gestão de tesouraria.

Cooper, R. (2004), realizou um trabalho sobre “*Treasury and Cash Management*” em que refere alguns controlos que devem existir por parte das organizações ao nível da gestão de tesouraria, nomeadamente:

- Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa?
- Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?
- Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?
- O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?
- As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?
- No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?
- Em caso de circunstâncias excecionais, por exemplo fogo, existe um plano de contingência?
- Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?
- Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?
- Quem concilia as contas bancárias? Esta função deve ser realizada fora da tesouraria. Com que frequência é realizada a reconciliação bancária?
- Todos os utilizadores efetuam “*log off*”, dos sistemas em uso para efetuar pagamentos, após abandonar o seu posto de trabalho?
- Existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos?
- Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos?
- Quais os limites das transações nos pagamentos eletrónicos?
- Como é realizado o controlo dos pagamentos?

De acordo com Costa *et al* (2008), os procedimentos e medidas de controlo interno considerados essenciais na área de caixa e depósitos bancários, suscetíveis de ser aplicados em qualquer organização, grande ou pequena, são os seguintes:

- Devem ser claramente definidos os limites de competência no que respeita à autorização das despesas;
- Sempre que possível existir segregação de funções; as funções de autorização, salvaguarda dos ativos, contabilização e controlo devem estar afetas a diferentes pessoas;
- Todos os documentos, internos ou externos, devem ser pré numerados tipograficamente ou numerados através de sistemas informáticos;
- Devem ser preparados orçamentos ou previsões de tesouraria, a fim de que os resultados financeiros da empresa possam ser maximizados. A função financeira pode contribuir de forma relevante para a formação do resultado do exercício, aplicando da forma mais rentável eventuais excessos de tesouraria e procurando as melhores fontes de financiamento, quando a elas a empresa tenha que recorrer.

Em relação às conciliações bancárias, estas devem ser efetuadas mensalmente, e de todas as contas de depósitos à ordem, por alguém que não tenha à sua responsabilidade a contabilização das operações ou a salvaguarda dos ativos.

As conciliações bancárias devem obedecer a uma apresentação formalizada e ser revistas por alguém com competência para tal. O modelo preconizado consiste em, a partir do saldo do banco chegar ao saldo da empresa, ou vice-versa, justificando todos os itens de conciliação (diferenças) existentes. Para os cheques pendentes, normalmente em grande número, é aconselhável a elaboração de uma lista.

No âmbito do controlo interno, Costa *et al* (2008) considera que os procedimentos relacionados com os pagamentos devem ser:

- O movimento de caixa deve ser reduzido ao indispensável, devendo a empresa dar prevalência ao movimento por Bancos (cheques, transferências bancárias, ordens de pagamento). Os pagamentos a dinheiro devem resumir-se a pequenas despesas;
- O caixa deve funcionar em sistema de fundo fixo, devendo a respetiva quantia ser definida em função do volume habitual de pequenas despesas e do período considerado razoável para a sua reposição. Devem ser criados tantos fundos fixos quantos os necessários;
- O fundo fixo deverá ser obrigatoriamente reposto no último dia útil de cada mês, a fim de que as despesas sejam contabilizadas como gasto do período a que respeitam;
- A reposição do fundo deve ser efetuada por meio de cheque, emitido à ordem do responsável pelo fundo, e contra a entrega dos respetivos documentos de despesa;
- Os documentos de despesa devem ser invalidados através de um carimbo de pago e anexados ao mapa do fundo fixo;

- Não devem ser permitidos vales de caixa, a não ser durante períodos de curta duração e relacionados com a entrega antecipada do dinheiro necessário à realização de pequenas despesas;
- O pagamento por meio de cheque deve obedecer aos seguintes princípios:
 - ✓ Cheques nominativos
 - ✓ Cheques cruzados
 - ✓ Assinatura dos cheques na presença dos documentos a pagar invalidando-os, através de um carimbo de “PAGO”, com indicação do meio de pagamento utilizado.

Em algumas circunstâncias, o cruzamento do cheque pode mostrar-se impraticável, é o caso da reposição dos fundos fixos de caixa, do pagamento a alguns trabalhadores, etc.

- Não devem ser assinados cheques em branco. Para evitar esta situação e sem prejudicar o normal funcionamento da empresa, devem existir diversas pessoas com poderes para movimentar as contas de depósitos à ordem, de acordo com combinações definidas pelo órgão de gestão. Os cheques devem ser assinados por duas pessoas.

Relativamente aos procedimentos relacionados com os recebimentos, estes devem ser:

- Todos os valores recebidos devem ser diária e integralmente depositados, sendo o movimento registado diretamente no diário de bancos. Ao talão de depósito deverão ser anexados cópias dos recibos emitidos;
- Todos os cheques recebidos pelo correio devem ser imediatamente cruzados, caso tal procedimento não tenha sido considerado pela emitente;
- No caso de existirem cobradores, deve a empresa dispor de um mapa de controlo de cobranças, no qual são inseridos os recibos entregues para cobrança. Devem ser prestadas contas diariamente e entregues os recibos que, por qualquer circunstância, não foram cobrados;
- Os recibos devem ser emitidos em triplicado, sendo:
 - ✓ Original, para enviar ao cliente
 - ✓ Duplicado, para arquivar por ordem numérica
 - ✓ Triplicado, para anexar ao talão de depósito
- A empresa deve dispor de um mapa de controlo diário das diferentes contas bancárias, evidenciando o saldo disponível em cada banco.

Marçal, N. *et al* (2011), refere que ao nível do sistema de controlo interno, preconizado no Decreto-Lei nº 54-A/99, de 22 de Fevereiro, que aprovou o POCAL, existem alguns procedimentos, que os serviços do setor público, devem ter uma especial atenção na área da tesouraria, nomeadamente:

- **Limites de numerário em caixa**

- ✓ Em relação à importância em numerário existente em caixa, no momento do seu encerramento diário, deve estar definido um nível mínimo e um nível máximo;
- ✓ Deve estar definida a pessoa a quem compete, segundo orientações do órgão executivo, promover a aplicação dos valores ociosos sobre a forma de uma aplicação segura e rentável;
- **Abertura e movimentação de contas bancárias**
 - ✓ Compete ao órgão executivo, decidir sobre a abertura de contas bancárias tituladas pela entidade;
 - ✓ Para a movimentação das contas bancárias serão necessárias duas assinaturas, sendo uma do Presidente do órgão de gestão, ou em quem ele delegue competências para o efeito, e a outra do tesoureiro, ou na sua ausência, do seu substituto;
 - ✓ Qualquer cheque deverá ser emitido nominativamente e cruzado;
 - ✓ Os cheques deverão ser emitidos pela contabilidade e apensos à respectiva ordem de pagamento, a fim de serem devidamente assinados;
 - ✓ A assinatura dos cheques só deve ser feita na presença da respectiva ordem de pagamento, já devidamente rubricada pelo chefe da contabilidade e pelo dirigente da área;
 - ✓ Os cheques não preenchidos deverão estar à guarda do chefe da contabilidade;
 - ✓ Os cheques que venham a ser anulados, após a sua emissão, serão arquivados sequencialmente ou agrafados no respectivo livro de cheques, após inutilização das assinaturas, quando as houver, e estão à guarda do chefe da contabilidade;
 - ✓ Quando se verificar cheques em trânsito, para além de 60 dias a contar da data da emissão, a tesouraria deverá tomar a iniciativa de informar o beneficiário, para proceder ao seu desconto, o mais rapidamente possível.
 - ✓ Terminada a validade do cheque, este deverá ser cancelado, após comunicação enviada ao banco pela tesouraria, informando-o de que o referido cheque não deverá ser objeto de pagamento. O cancelamento de cheque pressupõe a anulação contabilística do mesmo. A reposição da dívida fica a cargo da contabilidade.
- **Processamento e pagamento de ordens de pagamento**
 - ✓ Compete à contabilidade o processamento das ordens de pagamento, com base nos documentos legais, devidamente conferidos e autorizados;
 - ✓ A emissão de ordens de pagamento deve respeitar o plano de pagamentos que é elaborado, por exemplo mensalmente, sob as orientações do órgão de gestão;

- ✓ Deve efetuar-se o registo do nome da entidade bancária e o número de cheque ou guia de transferência, na respetiva ordem de pagamento;
 - ✓ As ordens de pagamento devem ser devidamente rubricadas, primeiro pelo chefe da contabilidade, depois pelo dirigente do serviço e, por fim, pelo Presidente do órgão de gestão ou outro com competência delegada;
 - ✓ As ordens de pagamento e os cheques ou guias de transferência devem ser assinadas em simultâneo;
 - ✓ Deverá estar definido um dia da semana para o dirigente do serviço proceder à assinatura das ordens de pagamento;
 - ✓ Os pagamentos devem ser preferencialmente realizados por transferência bancária ou cheque, podendo, no entanto, ser realizados por numerário. Em relação aos pagamentos por numerário, deve estar definido o limite máximo.
- **Circuito dos valores recebidos por correio**
 - ✓ Após a abertura do expediente, caso este diga respeito a valores recebidos ou a receber, deverá ter-se em atenção os seguintes procedimentos:
 - Registo da correspondência pela contabilidade;
 - Envio à tesouraria dos valores recebidos, e se os valores recebidos forem cheques, dever-se-á de imediato proceder ao seu cruzamento, ou preferencialmente, apor-lhe o carimbo de válido para depósito ou para levar em conta;
 - Emissão da guia de receita por parte da contabilidade.
- **Local de cobrança das receitas**
 - ✓ A tesouraria é o local onde se deve proceder à cobrança das receitas. Devem estar definidos quais os serviços emissores de guias de receita;
 - ✓ Se existirem receitas cobradas fora da tesouraria, estas devem estar devidamente identificadas e deve também estar identificado o funcionário designado para o efeito;
 - ✓ Nos locais de cobrança de receita referidos no ponto anterior, as importâncias cobradas, bem como os respetivos documentos devem ser entregues no próprio dia da cobrança ou, caso não seja possível, no dia útil seguinte;
 - ✓ Em caso de necessidade deverão ser criados outros postos de cobrança ou serviços emissores de receita devidamente identificados.
- **Responsabilidade do Tesoureiro**
 - ✓ Os fundos e documentos entregues à guarda do Tesoureiro, devem ser verificados pelo dirigente do serviço, na presença daquele ou do seu substituto, através de contagem física do numerário e documentos sob sua responsabilidade nas seguintes situações:
 - Trimestralmente e sem aviso prévio;

- No encerramento das contas de cada exercício económico;
 - No final e no início do mandato do órgão executivo eleito, ou do órgão que o substituiu, no caso de aquele ter sido dissolvido;
 - Quando for substituído o tesoureiro.
- ✓ A responsabilidade do tesoureiro cessa no caso dos factos apurados não lhe serem imputáveis e não estiverem ao alcance do seu conhecimento.

Quanto à gestão do risco, é uma atividade que assume um carácter transversal, constituindo uma das grandes preocupações dos diversos Estados e das organizações de âmbito global, regional e local. Revela-se um requisito essencial ao funcionamento das organizações e dos Estados de Direito Democrático, sendo fundamental nas relações que se estabelecem entre os cidadãos e a Administração, no desenvolvimento das economias e no normal funcionamento das instituições.

O Manual de Auditoria de Resultados do Tribunal de Contas Europeu, define o risco como sendo a probabilidade de um acontecimento ou ação afetar negativamente o organismo, com uma perda financeira, uma perda de reputação ou a incapacidade de realizar uma política ou um programa de forma económica, eficiente ou eficaz.

De acordo com a definição do COSO – *Enterprise Risk Management Framework*, “a gestão do risco empresarial é um processo, desenvolvido pela administração, pela gestão e outros colaboradores de uma entidade, aplicado no estabelecimento da estratégia em toda a empresa, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro da apetência de risco da entidade, para garantir uma segurança razoável na realização dos objetivos”.

Os órgãos de gestão das organizações devem realizar uma análise aos riscos inerentes a cada área da instituição. Após a análise desses riscos existentes, a gestão deverá determinar qual a resposta aos mesmos. Estas respostas incluem evitar, reduzir, partilhar ou aceitar os riscos.

Ao considerar a própria resposta, a gestão avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, adotando uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro da tolerância aceitável de risco.

A gestão do risco deve ser monitorizada, avaliando-se os seus componentes ao longo do tempo, através de atividades contínuas de monitorização internas ou através de avaliações independentes.

A monitorização deve ser baseada numa análise de risco fundamentada, percebendo como os controlos podem ou não gerir ou mitigar os riscos existentes.

Todas as organizações estão sujeitas ao risco, sendo necessário desenhar um processo efetivo de identificação do risco de fraude ou de corrupção, incluindo uma avaliação dos incentivos, pressões e oportunidades.

A gestão do risco de corrupção assume, assim, um carácter transversal, sendo uma responsabilidade de todos os trabalhadores e entidades públicas ou privadas.

Existem vários fatores que podem gerar situações de risco de corrupção, tais como:

- O ambiente propício;
- A idoneidade dos gestores e decisores;
- A adequação do sistema de controlo interno;
- A ética e conduta das instituições e dos trabalhadores;
- As normas de conduta e a legislação de cada País.

Para a gestão destes riscos são essenciais os planos de gestão de risco, que todas as entidades públicas ou privadas deverão dispor, constituindo um instrumento de gestão fundamental, que permitirá evitar ou minimizar a sua ocorrência, e quando ocorra, aferir a responsabilidade financeira, criminal ou outra.

Sendo a tesouraria uma área que envolve, nomeadamente, a guarda de valores, pagamentos e recebimentos em numerário e outros, todas as atividades inerentes à gestão de tesouraria, bem como registo dessas operações na contabilidade, devem ter regras bem definidas de segregação de funções e de um controlo diário dos movimentos e dos valores em cofre.

A tesouraria é uma área sensível, pois está exposta à ocorrência de vários riscos inerentes a esta atividade.

A área da tesouraria está exposta, por exemplo, aos riscos de alcances, desvios e pagamentos indevidos, bem como à prática de não liquidação, cobrança ou entrega de receitas com violação das regras aplicáveis.

As entidades devem efetuar avaliações de risco para cada processo empresarial significativo, a fim de identificarem e analisarem os principais riscos que podem comprometer a realização dos seus objetivos.

Com base nessas avaliações, devem ser tomadas as medidas adequadas para a gestão e acompanhamento dos riscos identificados.

Segundo Beja, R. (2004), as medidas de gestão e controlo dos riscos do negócio, passam por verificar se existe evidência de que as medidas tomadas para combater e controlar o risco, associadas às políticas e procedimentos de controlo interno, que requerem um eficaz e sistemático funcionamento de todos os mecanismos, estão a ser cumpridas, nomeadamente no que respeita às seguintes cinco componentes:

- Ambiente de controlo;
- Processo de avaliação de risco;
- Sistemas de informação, incluindo os processos de negócio relacionados, relevantes para o relato financeiro e comunicação;
- Atividades de controlo;
- Monitorização de controlos.

Pickett, K. (2005), refere que, depois de se terem avaliado os riscos, estes terão de ser geridos de acordo com a estratégia de gestão de risco definida. Uma componente importante

desta estratégia é ter um adequado controlo interno, que visa mitigar os níveis aceitáveis de risco.

Cada controlo estará relacionado com um determinado risco, ou pode até ser uma exigência regulamentar, que por sua vez aborda o risco na forma de Lei, procedimentos e regras.

No âmbito da responsabilidade financeira reintegratória, a Lei 98/97, de 26 de agosto da organização e processo do Tribunal de Contas nos artigos 59º e 60º referem-se às reposições por alcances, desvios e pagamentos indevidos e a reposição por não arrecadação de receitas. O artigo 65º, do mesmo diploma refere-se às responsabilidades financeiras sancionatórias.

Depois de termos apresentado o tema do controlo interno, no âmbito da gestão de tesouraria, temos obrigatoriamente de abordar a questão da auditoria.

1.1.3. Auditoria à Gestão de Tesouraria nas IES

Segundo Costa, C. (2010), de todos os ativos de uma empresa, os meios financeiros líquidos (sobretudo a nível dos meios monetários) são os mais vulneráveis, a ponto de, eventualmente, serem objeto de utilização não apropriada por parte das pessoas que, a qualquer nível, trabalhem nessa empresa. É evidente que a dimensão da empresa determinará, de forma significativa, o sistema de controlo a implementar, incluindo necessariamente a segregação de funções, a qual deve sempre existir entre as pessoas encarregadas do manuseamento dos valores e as que têm a seu cargo os registos contabilísticos desses mesmos valores.

As IES estão sujeitas à jurisdição e aos poderes de controlo financeiro do Tribunal de Contas (art.º 2º, n.º 1, da Lei 98/97, de 26 de agosto).

O Tribunal de Contas português define Auditoria como “um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada” (Tribunal de Contas, 1999).

A jurisdição do Tribunal de Contas (TC) abrange todos os serviços e entidades públicas administrativas e empresariais, aos níveis central, regional e local, as empresas e outras entidades privadas concessionárias de serviços e obras públicas ou que recebam dinheiros públicos, incluindo-se nestes as verbas provenientes da União Europeia.

O Tribunal de Contas, no âmbito dos seus poderes de jurisdição, leva a cabo auditorias financeiras e a verificação das contas das entidades sujeitas à sua jurisdição, bem como das

entidades contabilísticas que integram os perímetros de consolidação das administrações públicas.

Assim, no âmbito da sua intervenção, o TC tem vindo a realizar várias auditorias financeiras a Instituições de Ensino Superior.

Após a análise de catorze relatórios de auditoria do TC (Tribunal de Contas, 2008, 2009, 2010, 2010a, 2010b, 2010c, 2010d, 2010e, 2011, 2011a, 2011b, 2011c, 2012, 2013) a Instituições de Ensino Superior, verifica-se que três dos aspetos sempre objeto de auditoria por parte do TC, são as disponibilidades, o cumprimento da Unidade de Tesouraria previsto no Regime da Tesouraria do Estado, e a avaliação do Sistema de Controlo Interno.

Em relação às recomendações realizadas pelo TC no âmbito dessas 14 auditorias, constata-se que, na área de gestão de tesouraria, foram as seguintes:

- Controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade;
- Implementar medidas que permitam colmatar os pontos fracos evidenciados no SCI;
- Promover a realização periódica de conciliações bancárias por alguém alheio à movimentação bancária;
- Relevação contabilística de todas as contas bancárias tituladas pela instituição e encerramento de todas aquelas cuja existência não se justifique;
- Cumprimento das normas legais aplicáveis à utilização dos fundos de maneio;
- Redução do número de contas bancárias existentes ao estritamente necessário, a fim de permitir maior controlo das mesmas;
- Reforço do SCI (ponto 2.9.2. – POCE) que garanta, designadamente, a salvaguarda dos ativos, a legalidade e regularidade das operações e a imagem fiel e apropriada das demonstrações financeiras;
- Cumprimento do princípio da unidade de tesouraria;
- Diligenciar pela cobrança das dívidas dos alunos e relevá-las contabilisticamente;
- Elaboração de normas de controlo interno aplicáveis à arrecadação e controlo da receita própria.

No âmbito de uma auditoria realizada pelo Tribunal de Contas Europeu à gestão de tesouraria da Comissão, foram identificadas as suas principais tarefas como sendo o planeamento e previsões de tesouraria, gestão de recebimentos e pagamentos e gestão das contas bancárias.

Tendo sido o principal objetivo da auditoria avaliar a qualidade da gestão de tesouraria da Comissão, foram colocadas duas questões:

- A Comissão cumpre as normas e regulamentos aplicáveis à gestão de tesouraria?

- A Comissão institui sistemas de controlo interno que garantem uma boa gestão de tesouraria?

No âmbito desta auditoria, foi também avaliado o processo de pagamentos e a gestão das contas bancárias. O Tribunal examinou, nas duas direções gerais (Direção Geral do Orçamento e Direção Geral dos Assuntos Económicos e Financeiros), os principais controlos internos aplicáveis ao processo de execução de pagamentos, como a separação de funções, a validação por terceiros, os direitos de acesso e o relatório de anomalias.

Uma das conclusões desta auditoria, foi de que a Comissão instituiu procedimentos fiáveis e eficazes de previsão em matéria de gestão das disponibilidades, de modo a garantir que dispõe de fundos suficientes para cobrir as necessidades de tesouraria, decorrentes da execução orçamental.

Uma das recomendações desta auditoria foi no domínio da gestão de tesouraria: a Direção Geral do Orçamento deverá melhorar a documentação relativa à gestão de riscos e o âmbito da sua avaliação de desempenho.

Segundo Costa, C. (2010), os objetivos de uma auditoria financeira à área dos meios financeiros líquidos é concluir se:

- As políticas e os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com esta área são adequados e se estão, de facto, a ser aplicados;
- O saldo da conta caixa representa todo o numerário ou todos os meios líquidos de pagamento equivalentes existentes na empresa ou em trânsito e que são de sua propriedade;
- Os saldos das contas de depósitos à ordem e outros depósitos bancários representam todos os depósitos existentes ou em trânsito nas instituições de crédito e que são propriedade da empresa;
- Os saldos da conta outros investimentos representam todos os que existem e que são propriedade da empresa;
- Os saldos de todas as contas de meios financeiros líquidos estão adequadamente mensurados e apresentados no Balanço, de acordo com o normativo contabilístico aplicável;
- Todas as informações pertinentes relacionadas com esta área, estão adequadamente divulgadas no anexo às demonstrações financeiras.

Segundo Silva, A. (2000), as normas que devem presidir ao julgamento das atividades desenvolvidas, à luz da auditoria estatal ou management público às organizações do Estado, são as seguintes:

- Legalidade – ou a observância da lei no desenvolvimento das atividades do setor público;
- Regularidade – na sua essência consiste no atestar da correção dos dados e atos acerca das receitas e despesas da administração pública;

- Economia, eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas pelos serviços da administração pública;
- Moralidade – a atividade normativa do estado é sempre baseada em princípios da moralidade de uma forma consciente ou inconsciente. O combate à fraude e à corrupção são imperativos morais.

Silva, A. (2000) refere ainda que, em qualquer organização, o desenvolvimento das suas atividades implica aplicações de recursos, que por serem escassos, têm que ser economicamente gastos, utilizados da forma mais eficiente possível, na prossecução dos fins ou produtos que traduzem essa atividade, de modo a dar o máximo de satisfação ao utente ou cliente.

Uma vez que os recursos nas organizações são escassos e que é necessário otimizá-los, é importante compreendermos a dinâmica dos ciclos financeiros das instituições.

1.2. Os Ciclos financeiros das Organizações

Os fluxos financeiros, dentro de uma organização, têm sempre uma contrapartida em bens ou serviços.

As operações financeiras realizadas numa organização, são dependentes das outras funções que nela existem, sejam elas operacionais, estratégicas, logísticas ou comerciais.

Van Horne³ *et al* (2008; citado por Monteiro, P.,2013) distingue os fluxos de acordo com a sua natureza: fluxos ligados ao decorrer do negócio, subjacentes ao ciclo de exploração e fluxos ligados ao ciclo de financiamento e investimento da empresa.

Nesta medida, de seguida será apresentada a análise do ciclo de exploração, do ciclo de financiamento e do ciclo de investimento.

Duarte, C. (2009) refere que a grande maioria dos livros académicos identifica três ciclos de atividade, de acordo com a figura seguinte:

³ Van Horne, James, Wachowicz, John M.; “Fundamentals of Financial Management”; Prentice Hall; 2008; 13ª Ed.

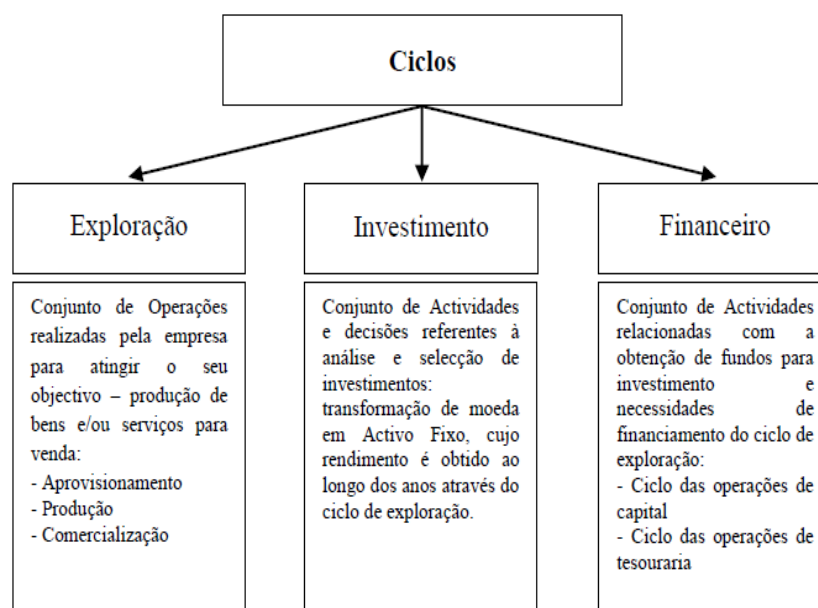


Figura 1 – Ciclos de Exploração

Fonte: Duarte, C. (2009)

1.2.1 Ciclo de exploração

Dias, M. (2013) refere que o ciclo de exploração ou ciclo das atividades operacionais, é o conjunto de operações realizadas pelas organizações empresariais para atingir o seu objetivo de produção e comercialização de bens e serviços. Este ciclo inicia-se com a produção e termina com a venda de produtos acabados, no caso do sector industrial. Ou seja, compreende um ciclo económico de exploração, que abrange o processo de troca e de produção, que garante o funcionamento normal da empresa, através da utilização dos meios de produção de que a empresa dispõe, envolvendo as seguintes atividades: aprovisionamento (aquisição de bens e serviços), produção (transformação desses bens e serviços) e comercialização (venda da produção ou das mercadorias).

Este ciclo corresponde aos fluxos financeiros traduzidos em pagamentos e recebimentos, derivados destas operações. Os recebimentos e pagamentos referem-se às atividades de aquisição, transformação ou produção e outros (que geram gastos operacionais), e venda prestação de serviços e outros (que geram rendimentos operacionais) acrescidos da respetiva margem comercial.

Duarte, C. (2009) refere que a duração do ciclo de exploração é influenciada pela atividade desenvolvida e influencia o nível das necessidades financeiras de exploração e a rentabilidade da empresa. Deve-se, por isso, tentar encurtar ao máximo a duração deste ciclo.

Dias, M. (2013) refere, ainda, que as análises dos fluxos financeiros resultantes do ciclo de exploração, constituem o saldo de caixa disponível à empresa para gerir os pagamentos necessários à continuidade da sua atividade operacional. Adicionalmente, através deste ciclo e

do excedente criado, pode proceder-se ao pagamento de impostos, reembolso de eventuais empréstimos e fazer os chamados investimentos de substituição, sem a organização empresarial precisar de recorrer ao crédito.

O ciclo de tesouraria da empresa é a forma como o dinheiro flui dentro da empresa, de onde surge e como ele é gasto.

Os influxos operacionais de tesouraria têm origem nas vendas e prestações de serviços da organização, que são convertidos em dinheiro. Grande parte das vendas não é recebida imediatamente, pelo que o seu valor é inicialmente considerado em "contas a receber", que se traduz no saldo do valor que os clientes devem à organização, que será mais tarde convertido em dinheiro.

É importante efetuar uma análise à evolução da faturação e, simultaneamente, ao tempo que a organização demora a receber o dinheiro dos seus clientes. Os atrasos nos recebimentos dos clientes são frequentemente a causa dos problemas de tesouraria.

A política de pagamentos a fornecedores e a eficácia das cobranças dentro da organização influenciam diretamente os níveis de tesouraria. Pelo que as organizações devem fazer uma boa gestão entre os compromissos assumidos com os fornecedores, face às condições de pagamentos acordadas, e a eficácia das suas cobranças para com os seus clientes. Para que desta forma não existam nem grandes volumes, nem défices de tesouraria.

Os inventários são a aplicação mais direta da tesouraria da organização. Sem inventários de matéria-prima e mercadorias, as organizações não vendem, com exceção das organizações prestadoras de serviços. Assim, quanto mais tempo demorar a converter inventários em vendas, maior será o esforço de tesouraria da organização, pois tem de continuar a funcionar, mesmo que os seus artigos não estejam a ser vendidos.

A organização tem de ser eficaz a gerir o seu nível de inventários, pois tem de converter os seus stocks rapidamente em vendas, conseguindo desta forma mais liquidez para comprar mais mercadorias e acelerar todo o ciclo de tesouraria.

Por outro lado, a organização não pode ter níveis de stocks baixos. Pois baixos níveis de stocks também são sinónimo de vendas perdidas. Se a organização não dispõe de stocks para satisfazer a procura dos seus clientes, também não vai poder vender. Para que esta tenha um nível de eficiência e eficácia nesta matéria, tem de existir uma boa gestão nesta área de atuação.

Para completar o ciclo operacional de tesouraria, a organização tem ainda de pagar as despesas com pessoal e as relacionadas com o fornecimento de serviços indispensáveis à sua atividade, tais como rendas, telecomunicações, seguros, transportes, e ainda outras no âmbito da sua atividade como, pagamentos de juros, impostos e eventuais distribuições de lucros aos acionistas entre outros.

Na figura seguinte, poderemos verificar as atividades relacionadas com o ciclo de exploração e o ciclo de caixa.

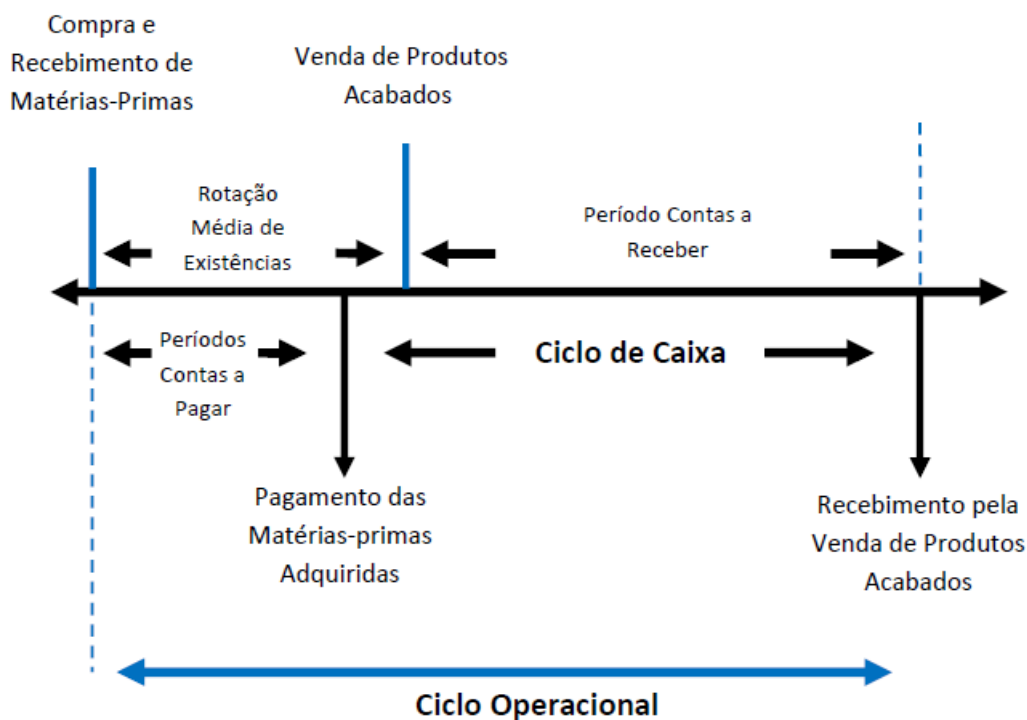


Figura 2 - Ciclo de exploração e o ciclo de caixa - Hill et al (1998)⁴ - citado por Duarte, C. 2009 Fonte: Duarte, C. (2009)

Existem pois diferenças entre os ciclos operacionais entre organizações privadas e organismos públicos, e entre entidades prestadoras de serviços e entidades que comercializam produtos.

De acordo com Silva, A. (2000), podemos caracterizar de uma forma sintética as particularidades de qualquer serviço público:

- Maioritariamente fornecedor de serviços;
- Não tem o lucro como objetivo a atingir;
- Ausência quase total de relação entre custos e preços;
- Opera fora dos mecanismos do mercado;
- Por vezes consegue formalizar uma estratégia de segmentação de mercado;
- Grande transparência nos atos;
- Condições de funcionamento sujeitas, normalmente, a duas categorias de constrangimentos: na gestão de pessoal ou de recursos humanos e no procedimento orçamental;
- Não são todos homogêneos: têm características e objetivos múltiplos.

⁴ Hill, R., Westerfield, S. e Jordan, R. (1998), Princípios de Administração Financeira, McGraw-Hill.

As Instituições de Ensino Superior estão inseridas no setor da educação, mais especificamente, na prestação de serviços na área da educação e prestação de serviços à comunidade.

As atribuições das IES constam do artigo 8º da Lei nº 62/2007, de 10 de setembro: Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RGIES).

As propinas são a contraprestação financeira, que os alunos pagam pela prestação de serviços de educação que as IES colocam à sua disposição.

O ciclo operacional das IES está diretamente relacionado com o período em que decorre o ano letivo, ou seja, desde que se inicia a prestação de serviço do ciclo de estudo (setembro/outubro do ano n) até ao seu termo (junho/julho do ano n+1), apesar de que a obrigatoriedade da prestação financeira das contas, ou seja o ano económico, coincida com o ano civil. Desta forma existe um período de tempo de junho/julho a setembro/outubro do n+1 em que o ciclo operacional destas instituições está desequilibrado no que aos pagamentos e recebimentos diz respeito.

Existem encargos assumidos que são mensais, como os encargos com as remunerações dos funcionários e os encargos com as instalações, que têm de ser cumpridos, pelo que é necessário que estas instituições estejam atentas ao seu ciclo de caixa versus ciclo operacional.

O cenário da atual crise económica e financeira em que vivemos tem tido um impacto considerável no ensino superior, o qual já se fez sentir, uma vez que as famílias têm vindo a assistir a uma grande diminuição do seu rendimento. Esta situação tem provocado, o abandono escolar ao nível do ensino superior e tem-se traduzido também no aumento do número de pedidos efetuados, por parte dos alunos, solicitando condições mais favoráveis, de modo a permitir às famílias o pagamento das propinas.

As IES públicas têm vindo também a assistir a uma grande redução do seu financiamento público, através de restrições e cortes orçamentais. É expectável que, no futuro, as IES se consigam dotar de uma maior flexibilidade organizativa e financeira, que permita com menos recursos disponíveis ou com uma maior diversidade de fontes de financiamento, obter um melhor desempenho financeiro, organizacional e operacional.

Tendo em consideração o acima exposto, a gestão de tesouraria tem um papel determinante na gestão estratégica e operacional das IES, pois é indispensável que estas instituições elaborem previsões de tesouraria, que lhe permitam saber quando e quanto vão receber para fazer face aos compromissos assumidos.

1.2.2 Ciclo de financiamento

Dias, M. (2013) refere que o ciclo das atividades de financiamento, abrange um conjunto de operações que garantem a existência e gestão dos meios financeiros necessários ao normal funcionamento do ciclo de investimento, mas também, do ciclo de exploração,

envolvendo as seguintes atividades: obtenção e reembolso de financiamentos, alterações do capital social, distribuição de resultados, entre outros.

Além do recurso a entidades externas à organização como fonte de financiamento, como é o caso do recurso ao crédito a instituições financeiras, os sócios podem ser chamados a realizar aumentos de capital. A entrada de dinheiro fresco na organização é uma das formas mais comuns de financiamento destas e um sinal do reforço da confiança que os sócios depositam no seu futuro.

Em função das suas necessidades e da capacidade negocial que tiver junto das instituições financeiras, a organização poderá aumentar as suas disponibilidades financeiras, recorrendo a novos empréstimos, constituindo esta, uma decisão de financiamento importante e determinante para a organização.

Quando os prazos de financiamento terminarem, a organização terá de devolver o dinheiro que pediu emprestado.

Todas estas decisões em relação à seleção das fontes de financiamento da organização são de extrema importância, pois são determinantes para a sobrevivência e para o equilíbrio estrutural da tesouraria.

O financiamento das IES é maioritariamente proveniente das transferências de verbas inscritas no Orçamento de Estado.

Em Portugal, desde meados dos anos de 2000, começou-se a evidenciar uma tendência divergente na cobertura orçamental por parte do Estado, transferindo-se uma parte cada vez menor da cobertura prevista no modelo teórico adotado (fórmula de financiamento), com as IES a terem que recorrer a outras fontes de receita (propinas, vendas de bens e serviços, a captação de subsídios, venda ou aluguer das suas infraestruturas, entre outras) para poderem fazer face aos encargos crescentes (Cerdeira, M., 2009).

1.2.3. Ciclo de investimento

Além das atividades operacionais, a organização tem de gerir as suas decisões de investimento. Necessita, para continuar a operar no futuro, que renove e expanda os seus ativos.

A realização de novos investimentos em ativo fixo, é uma decisão importante a tomar no planeamento a longo prazo da organização, pois representa uma das principais saídas de disponibilidades e, simultaneamente, é determinante para o futuro da organização.

A organização poderá decidir, em determinadas situações, alienar ativos fixos de que não necessite como forma de aumentar as suas reservas de liquidez. Algumas organizações tomam esta decisão quando decidem abandonar atividades que não consideram estratégicas ou quando encontram uma boa oportunidade de lucro no mercado.

De acordo com Pinho e Tavares⁵ (2005; citado por Duarte, C., 2009) o ciclo de investimento, compreende o conjunto de atividades e decisões respeitantes à análise e seleção de investimentos ou desinvestimentos em ativo fixo. E que estas operações se enquadram no âmbito das decisões estratégicas.

Salientam-se assim:

- Aquisições e alienações de ativos fixos e corpóreos (bens de equipamento);
- Aquisição ou alienação de partes sociais de outras empresas (do grupo ou não), com o intuito de manutenção das mesmas por um período longo, ou outras aplicações financeiras com carácter de permanência longo;
- Aquisição ou alienação de bens de rendimento (como por exemplo edifícios destinados a arrendamento a terceiros);
- Aquisição ou alienação de ativos incorpóreos (como por exemplo, direitos de propriedade ou direitos de exploração de superfície);
- Obtenção de subsídios ao investimento (destinados a financiar a aquisição de ativos fixos);
- Juros provenientes de investimentos financeiros;
- Dividendos provenientes de empresas participadas.

Por outro lado Dias, M. (2013), refere que o ciclo de investimento pode ser analisado do ponto de vista económico e do ponto de vista financeiro. No primeiro, o investimento é referente à transformação do dinheiro em ativos fixos, com reflexos ao nível técnico, produtivo, administrativo ou comercial da empresa. Isto porque, o investimento é considerado uma despesa imediata, o qual se não for devidamente ponderado poderá ter consequências negativas para a estrutura da empresa. Quanto ao segundo, a nível financeiro, a um mau investimento e conseqüente financiamento, podem acrescer dificuldades graves à estrutura financeira da empresa, uma vez que o retorno esperado do investimento processa-se de uma forma lenta.

A gestão de tesouraria tem um papel fundamental no ciclo de investimento das IES, pois, como já foi referido atrás, o ciclo de exploração das IES também difere do da maioria das organizações, pelo que, o ciclo de investimento, só será possível com uma adequada previsão de tesouraria.

Nas IES, as despesas com edifícios e outras construções, como cantinas, residências de estudantes, edifícios pedagógicos, têm um peso representativo bastante elevado de entre as despesas de capital.

Assim, de acordo com o anuário financeiro das IES de 2010, último anuário disponível do CCISP, as despesas desta natureza realizadas pelos Institutos Politécnicos, no período de 2006 a 2010, foram superiores a 87 milhões de euros.

⁵ Pinho, C. e Tavares, S. (2005), *Análise Financeira e Mercados*, Editora Áreas

A figura seguinte, apresenta o peso das despesas com edifícios e outras construções, por fonte de financiamento em 2010.

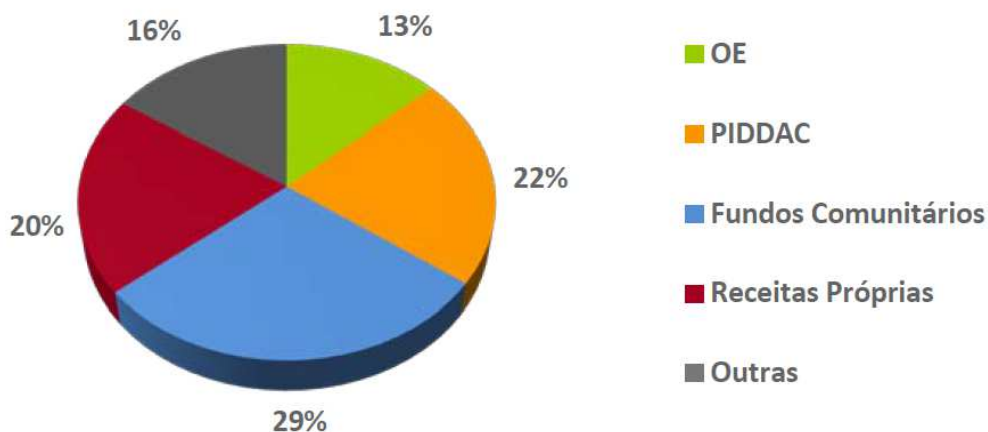


Figura 3 - Peso das despesas em edifícios e outras construções, por fonte de financiamento em 2010

Fonte: Anuário financeiro das IES, 2010 - CCISP

Para que os órgãos de gestão das organizações possam tomar decisões, quer de investimento, quer operacionais, é determinante terem instrumentos de recolha de informação ao nível da tesouraria, pelo que o orçamento de tesouraria pode ajudar nessa tarefa.

1.3. Orçamento de Tesouraria

Tendo presente, as boas práticas de gestão de tesouraria, um sistema de controlo interno adequado nesta área de intervenção, os ciclos de exploração, de financiamento e de investimento das IES, torna-se imprescindível às organizações terem um instrumento/ferramenta de previsão de tesouraria, que garanta o equilíbrio financeiro da gestão das suas disponibilidades. Esse instrumento é o orçamento de tesouraria.

Segundo Neves, J. C.⁶ (2012; citado por Pires, L., 2013), o orçamento de tesouraria constitui o principal documento da gestão financeira corrente, tendo em atenção que nele estão refletidos os recebimentos e pagamentos previsionais, constituintes fundamentais do equilíbrio de tesouraria;

⁶ Neves, J. C. (2012). Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão (6ª ed.). Lisboa: Texto Editores.

O responsável pelo equilíbrio de tesouraria, deverá ter em atenção o controlo da execução orçamental, embora esta função seja normalmente imputada a um *controller*.

Para a elaboração do orçamento de tesouraria de uma organização, é indispensável o contributo de todos os seus departamentos: compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos.

A maioria das organizações que entram em dificuldades financeiras não dispõe de um orçamento de tesouraria. Pelo que, não dispondo de um orçamento, a organização não tem consciência exata da situação real da sua tesouraria, qual a sua dimensão, e quais as ações a empreender para retomar e manter o equilíbrio. As organizações devem manter as disponibilidades a um nível suficiente. Para que isso seja possível, os problemas de tesouraria devem ser previstos, equacionados e ultrapassados com uma certa antecipação, o que só será possível de alcançar com a elaboração e o controle sistemático dos orçamentos de tesouraria, para além da necessidade da organização dispor de um controlo permanente das suas contas bancárias (Mortal, A., 2006).

Só através da realização de previsões de tesouraria, é possível monotonizar o circuito de pagamentos e recebimentos, decidir financiamentos de curto prazo, decidir sobre operações de investimento, gerir as relações com as instituições financeiras, gerir os riscos associados à gestão de tesouraria.

A gestão de tesouraria é necessária, porque existe desequilíbrio entre o tempo de pagar e o tempo em que o dinheiro está disponível.

Storkey, I. (2003) dá a seguinte definição da gestão de tesouraria: é ter a quantidade de dinheiro certa, no tempo e no lugar certo, para cumprir as obrigações e os compromissos da forma mais eficiente.

Um aspeto importante na elaboração do orçamento de tesouraria, é a informação necessária à elaboração dessa previsão de tesouraria.

Todas as organizações têm como objetivo assegurar, a todo o momento, o dinheiro necessário aos pagamentos, mas evitando excessos que possam colocar em causa a sua rentabilidade. Para impedir ruturas e evitar desperdícios, o ideal é que a tesouraria seja equilibrada.

É importante para as organizações manterem a sua credibilidade, terem condições para cumprirem com os seus compromissos assumidos, como por exemplo, pagar os ordenados aos seus funcionários, satisfazer, dentro dos prazos acordados, os encargos de exploração, pagar aos fornecedores, pagar os impostos, etc.

Compete aos gestores das organizações tomar decisões, no sentido de evitar situações de desequilíbrio da tesouraria.

Essas decisões envolvem a gestão de caixa e inventários, o crédito concedido a clientes e a forma de os cobrar, o crédito obtido de fornecedores e os empréstimos bancários de curto prazo, o financiamento dos inventários e o financiamento do crédito a clientes.

Whitley, L. (2012), refere que cada vez mais, os gestores financeiros das organizações, estão concentrados na instalação de uma capacidade de gestão financeira mais eficiente e eficaz. Dada a volatilidade dos mercados, muitas organizações têm realizado avaliações em relação

às suas estratégias. As organizações quando realizam essas avaliações devem ter em consideração o seguinte:

- Controlar do risco cambial;
- Reforçar a estratégia internacional de gestão da liquidez;
- Investigar as opções de financiamento;
- Otimizar o ciclo de exploração.

A informação financeira é muito importante para que os órgãos de gestão possam tomar decisões. Esta informação deve ser oportuna, exata e apropriada:

- Oportuna, porque se a informação chegar tarde ou desfasada, provavelmente já se perdeu a oportunidade de atuar apropriadamente;
- Exata, porque a qualidade das decisões tomadas pelos órgãos de gestão se baseia nas mesmas;
- Apropriada, porque a informação deve ser recebida pelo nível de direção adequado e com o detalhe também adequado, pois demasiada informação pode ser tão perigosa como pouca informação. Os órgãos de gestão devem receber a informação suficiente, mas de qualidade, que lhe permita cumprir com as suas funções e responsabilidades. (Amat, J. *et al*, 1994).

Segundo Lienert, I. (2009) a gestão de tesouraria moderna tem quatro grandes objetivos:

- Assegurar que existe dinheiro disponível para pagar as despesas quando estas são devidas;
- Empréstimo apenas quando necessário e minimizar os custos dos empréstimos governamentais;
- Para maximizar o retorno do dinheiro ocioso, isto é, para evitar o baixo rendimento ou a não remuneração do dinheiro, o governo deposita no banco central ou na banca comercial;
- De forma a gerir os riscos, investir os excedentes temporários de forma produtiva, contra garantias adequadas.

Mesmo quando o orçamento é equilibrado, com estimativas realistas de despesas e receitas, durante a execução orçamental, e tendo presente a sazonalidade dos fluxos de caixa, os gastos e os rendimentos, podem acontecer superávits ou déficits de caixa.

No equilíbrio da gestão de tesouraria é necessário dar especial atenção à relação entre o prazo médio de recebimentos (PMR) e o prazo médio de pagamentos (PMP), pelo que importa também analisarmos a gestão do crédito.

1.3.1 A Gestão do Crédito: Contas a receber e a pagar

Hoji, M.⁷ (2000; citado por Duarte, C., 2009), refere que, direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm ligações com a área de tesouraria. Todas as áreas, industrial, comercial e administrativa, fornecem informações e dados para a elaboração da previsão do fluxo de caixa.

Quase todos os atos praticados pelas diversas áreas da organização se convertem em contas a pagar ou a receber e, conseqüentemente, os seus valores refletir-se-ão na tesouraria.

As vendas originam contas a receber, as compras originam contas a pagar.

Segundo Owolabi, S. *et al* (2012), os gestores podem criar lucros para as suas empresas, tratando corretamente o ciclo de conversão de caixa e mantendo cada componente (contas a receber, contas a pagar e inventário) num nível ótimo.

Owolabi, S. *et al* (2012) afirmam que o dinheiro é a força vital das organizações. Uma organização que tem um bom conjunto de políticas e procedimentos de gestão de liquidez vai melhorar os lucros, reduzir o risco de fracasso empresarial e melhorar significativamente as suas hipóteses de sobrevivência. Traduz-se numa vantagem estratégica, principalmente em tempos económicos difíceis. Uma gestão eficaz da liquidez permitirá à organização obter o máximo de benefícios a um custo mínimo.

As organizações estando inseridas num contexto económico em que existe um confronto direto com a concorrência, para não perderem mercado, são obrigadas a recorrer às vendas a crédito.

As vendas a crédito são suscetíveis de atrair clientes e aumentar o volume de vendas. Mas há custos diretos e indiretos associados ao crédito, que podem ultrapassar os potenciais benefícios e, por isso, uma política de crédito só terá sucesso, se for capaz de garantir que os custos são efetivamente compensados pelo aumento das vendas (Mortal, A., 2006).

Na definição de uma política de crédito, as organizações têm de ter em linha de conta o setor de atividade em que estão inseridas, os custos de controlo do crédito, o esforço das cobranças, os problemas com os incobráveis, o nível de risco a assumir, os prazos do crédito, o grau de exigência na seleção dos clientes que compram a prazo.

Pelo que, a organização pode optar por incentivar as vendas a pronto pagamento, concedendo um desconto (Mortal, A., 2006).

O total dos valores a receber deve ser controlado de acordo com o seguinte rácio: crédito a clientes/vendas

Este rácio indica-nos o tempo que a organização demora, em média, a recuperar o crédito concedido. Caso se pretenda obter o prazo em dias, basta multiplicarmos a fração por 365 e teremos para o prazo médio de recebimentos (PMR): (Crédito a clientes/Vendas) X 365

No sentido de controlar este rácio, o PMR não deve exceder em mais de um terço os prazos efetivamente concedidos.

⁷ Hoji, M. (2000), Administração Financeira uma abordagem prática, 3ª. Edição, São Paulo, Atlas.

Organizações cujo rácio do PMR seja superior a estes valores, apontam problemas nesta área e terão de decidir que ações mais apropriadas devem encetar, no sentido de recuperar os créditos vencidos. Insistir com os clientes com dívidas vencidas, inicialmente através de cartas e telefonemas e, posteriormente, com recurso a agências de cobrança e até aos tribunais, podem ser ações a considerar por parte das organizações (Mortal, A., 2006).

Queiroz, T. (2010) refere que a política de pagamentos depende essencialmente da situação que a empresa apresenta em termos de tesouraria e das fontes alternativas de financiamento. Deste modo, a empresa deve definir junto do respetivo fornecedor diversas opções de pagamento e, posteriormente, estudar e analisar a temporalidade desse mesmo pagamento.

Maness e Zietlow⁸, (2005; citado por Mota, E., 2013), refere que consideram que o crédito obtido dos fornecedores, surge como uma fonte de financiamento espontânea, dado que ocorre automaticamente como resultado da atividade operacional da empresa. No entanto, a utilização deste crédito, pode levar as empresas a pagar um preço mais elevado pelos seus produtos, tornando-se, por vezes, numa fonte de financiamento muito dispendiosa. As empresas não devem atrasar o pagamento após o período de crédito concedido.

Esta situação poderá ocorrer apenas de forma excecional e somente quando não existem, de facto, recursos financeiros disponíveis para efetuar a tempo o devido pagamento, pois neste caso, para além de uma eventual penalização por atraso de pagamento, podem surgir custos intangíveis, tais como a má reputação da empresa.

Ross *et al.*, (2007; citado por Mota E., 2013), refere que o orçamento de tesouraria, é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo, o que permite, ao responsável financeiro da empresa, identificar as necessidades e os recursos financeiros de curto prazo.

Mota, E. (2013), refere ainda que a previsão de tesouraria, é um importante *input* para a definição de políticas financeiras de curto prazo, incluindo políticas de pagamento a fornecedores, políticas de crédito a conceder aos clientes, como também facilita a seleção das entidades bancárias.

Outro aspeto relevante, a ter em consideração na realização das previsões de tesouraria, são as fontes de financiamento de curto prazo.

1.3.2 Fontes de Financiamento de Curto prazo

O Ensino Superior é essencial para o desenvolvimento do país, quer através da qualidade dos diplomados, quer da investigação feita nas instituições, quer de mecanismos de

⁸ Maness, T. S., e Zietlow, J. T. (2005). "Short-Term Financial Management" (3 ed.): South-Western / Thomson Corporation.

⁹ Ross, S. A., Westerfield, R. W., e Jordan, B. D. (2007). "Corporate finance essentials" (5 ed.): McGraw-Hill / Irwin.

transferência direta do saber, com vista à criação de riqueza cultural e económica. O Estado tem um papel importante no acompanhamento de todas essas dimensões.

O investimento na investigação, desenvolvimento e inovação, constitui uma prioridade do Governo. O desenvolvimento socioeconómico está criticamente dependente da inovação tecnológica. Uma vez que a tecnologia é hoje essencialmente de base científica, o investimento sustentado na investigação científica e na formação de técnicos e investigadores, tornou-se num dos pilares essenciais do desenvolvimento.

As receitas das IES necessárias para suportar as despesas de funcionamento, provêm de duas grandes fontes de financiamento: transferências do Estado, nomeadamente das dotações do Orçamento do Estado e as receitas próprias.

Conforme o quadro e figura seguintes, verifica-se que a principal fonte de financiamento das Instituições de Ensino Superior politécnico são as transferências do Estado representando cerca de 60% das receitas totais (incluindo os saldos transitados). No entanto, uma vez que os saldos transitados, salvo casos excecionais, não podem ser utilizados como fonte de financiamento de despesa, o peso das transferências do estado nas receitas totais de cada instituição é maior (73,3%).

A segunda fonte de financiamento, são as propinas, que representam cerca de 17% ou 21% das receitas totais, sejam, ou não, considerados, os saldos transitados.

Quadro 1.1 - Estrutura das receitas - 2010

	MCTES	Propinas	Outras Receitas Próprias	Total antes Saldos Transitados	Saldos Transitados	Total de Receitas
BEJA	13.231.730 €	2.556.520 €	1.141.788 €	16.930.038 €	2.853.954 €	19.783.992 €
BRAGANÇA	22.852.130 €	5.361.682 €	1.950.256 €	30.164.068 €	3.505.500 €	33.669.568 €
CASTELO BRANCO	18.926.986 €	3.488.718 €	786.963 €	23.202.667 €	1.353.305 €	24.555.972 €
CÁVADO E AVE	4.711.446 €	2.476.378 €	156.666 €	7.344.490 €	232.199 €	7.576.689 €
COIMBRA	31.893.748 €	8.902.270 €	3.387.301 €	44.183.319 €	5.252.882 €	49.436.201 €
GUARDA	12.949.951 €	2.697.235 €	698.652 €	16.345.838 €	741.222 €	17.087.060 €
LEIRIA	31.070.683 €	11.608.533 €	3.185.801 €	45.865.017 €	2.961.476 €	46.450.919 €
LISBOA	52.085.204 €	15.222.205 €	3.309.434 €	70.616.843 €	14.897.280 €	85.514.123 €
PORTALEGRE	11.257.371 €	2.368.259 €	541.031 €	14.166.660 €	535.757 €	14.702.417 €
PORTO	54.887.117 €	16.428.828 €	5.673.914 €	76.989.858 €	54.576.874 €	131.566.732 €
SANTARÉM	15.000.325 €	4.392.146 €	1.178.913 €	20.571.384 €	1.195.013 €	21.766.397 €
SETÚBAL	22.206.403 €	6.750.120 €	2.428.106 €	31.384.629 €	8.854.157 €	40.238.786 €
TOMAR	11.630.350 €	3.280.990 €	1.142.738 €	16.054.078 €	284.005 €	16.338.083 €
VIANA DO CASTELO	15.216.536 €	3.670.419 €	1.924.270 €	20.811.225 €	1.285.783 €	22.097.008 €
UIVÉU	20.940.823 €	5.973.083 €	772.798 €	27.686.704 €	10.945.663 €	38.632.367 €
TOTAL	338.860.802 €	95.177.385 €	28.278.631 €	462.316.819 €	109.475.070 €	569.416.314 €
Peso por tipo de receita	59,3%	16,6%	4,9%	91,9%	19,1%	100%
Peso das receitas sem saldos transitados	73,3%	20,6%	6,1%	100%		

Fonte: Anuário financeiro das IES, 2010 - CCISP

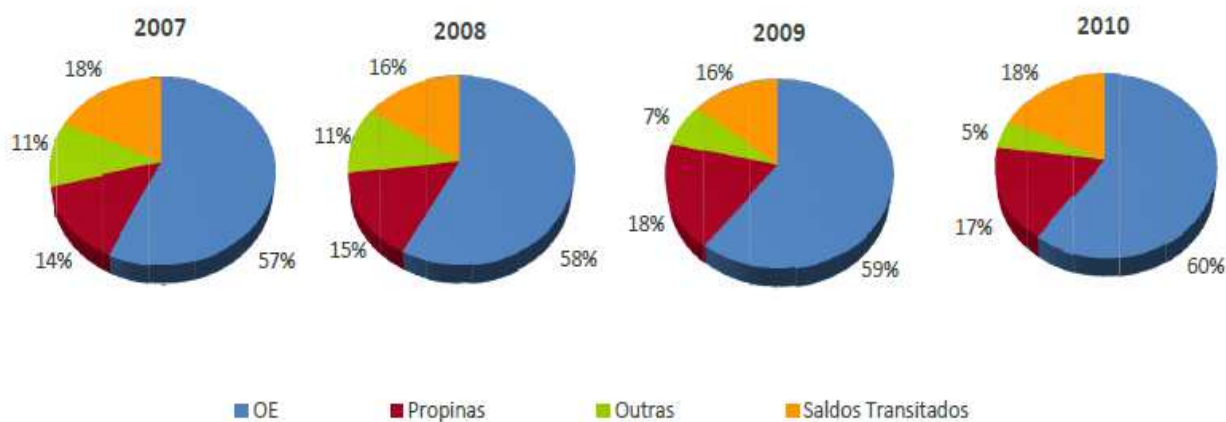


Figura 4 - Estrutura da receita por fonte de financiamento – 2007 a 2010

Fonte: Anuário financeiro das IES, 2010 - CCISP

É sabido que, as dotações do Orçamento de Estado, constituem a fatia mais significativa no financiamento das IES. Contudo, as receitas próprias têm aumentado apreciavelmente, representando já, mais de um quarto do input financeiro total daquelas instituições.

No caso do Instituto Politécnico do Porto, à semelhança do que se passa noutras IES, a origem da receita é a que consta do quadro seguinte:

Quadro 1.2 - Receitas de Fundos Próprios IPP 2013

Receitas de Fundos Próprios	2013	%	2012	%
Correntes				
Taxas, Multas e Penalidades	17.737.067,80	26,78%	18.339.760,50	28,91%
Rendimentos de Propriedade	427.786,22	0,64%	952.274,20	1,50%
Transferências Correntes	45.517.300,01	68,72%	41.140.197,79	64,85%
Venda de Bens e Serviços	1.836.226,66	2,77%	2.019.265,30	3,18%
Outras Receitas Correntes	198.763,46	0,30%	227.573,07	0,36%
Capital				
Venda de Bens de Investimento	0,00	0,00%	19.580,00	0,03%
Transferência de Capital	495.229,00	0,75%	691.867,36	1,09%
Outras Receitas de Capital	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Reposições não abatidas nos Pagamentos	26.023,16	0,04%	53.247,18	0,08%
Total das Receitas de Fundos Próprios	66.238.396,31	100,00%	63.443.765,40	100,00%

Fonte: Relatório de Gestão das Contas Consolidadas IPP 2013

As receitas correntes do IPP em 2013 foram 99,21% e as de capital 0,79%. As transferências correntes foram 68,72%, sendo que a receita de propinas e emolumentos foram de 26,78%. Resulta então de facto que a maior fatia do orçamento do Politécnico do Porto, tem origem no Orçamento de Estado.

Para se ter o controlo da gestão de tesouraria, é preciso entendimento das necessidades de financiamento. E isso requer uma previsão dos fluxos. É pois importante que os serviços responsáveis pela gestão de tesouraria, dentro da organização, tenham a informação necessária para realizar um planeamento adequado.

Além de um planeamento adequado no âmbito da gestão de tesouraria, é necessário realizar uma gestão eficiente dos recursos, como já referimos, pelo que a centralização da gestão de tesouraria pode auxiliar a atingir esse objetivo.

1.4. A Centralização da Gestão de Tesouraria

Uma gestão eficiente de tesouraria, uma correta afetação dos recursos disponíveis e uma redução de custos operacionais, são fatores atualmente indispensáveis na gestão das organizações.

As funções financeiras, tal como a gestão de tesouraria e do caixa, são funções que podem ser facilmente centralizadas devido à sua independência da localização geográfica, pois não perturbam a eficácia do resto da organização.

O atual contexto económico em que vivemos, a crise financeira, a globalização dos mercados, a internacionalização dos negócios, são fatores determinantes para que as organizações definam estratégias, de forma a adaptarem-se às condições do mercado. A redução de custos e a eficiência máxima são as palavras-chave. Pelo que a centralização de algumas atividades da organização, são determinantes para melhorar a capacidade técnica, aumentar o nível de conhecimento e especialização numa determinada área, efetuar uma gestão mais eficiente do risco e das oportunidades e tomar decisões estratégicas.

O conceito de serviços partilhados está intimamente ligado à ideia de centralização. Os serviços partilhados funcionam como um *outsourcing* interno, com o objetivo da prestação de serviços às unidades de negócios individuais (Wannfors, M. *et al*, 2000).

A lógica da partilha de serviços constitui uma tendência reformadora dos serviços da Administração Pública em Portugal.

O memorando de entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica (MoU), assinado pelo governo português, reforçou a referida tendência, estabelecendo a criação de serviços partilhados entre as diferentes áreas da Administração Pública, prevendo-se a implementação integral de uma estratégia de serviços partilhados na área financeira e de recursos humanos.

Dando cumprimento ao estabelecido no referido MoU, a Lei n.º 64-A/2011, de 30 de dezembro (Grandes Opções do Plano 2012-2015) estabeleceu: “Os serviços partilhados são um fator chave na obtenção dos necessários ganhos de eficiência dos serviços públicos e, simultaneamente, um instrumento indispensável para fazer face às atuais pressões orçamentais. Pretende-se assegurar serviços públicos de qualidade baseados em processos eficientes e aplicados de forma consistente e proactiva na globalidade do setor público. Na base dos serviços partilhados está a ideia de permitir às organizações ganhos de competências e de economias de escala: redução de custos e prestação de serviços de alta qualidade são atingíveis através de economias de escala, com concentração de conhecimento especializado, normalmente escasso e dispendioso.”

As IES estando, atualmente, integradas num contexto de fortes restrições orçamentais e de fraco crescimento económico, são obrigadas a uma racionalização das despesas, o que implica a uma maior disciplina, rigor e transparência no uso dos recursos públicos, que são limitados. Pelo que, a centralização da tesouraria, é uma forma de realizar uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros, potenciando ganhos de poupança e redução de custos.

Porém, se a tesouraria está descentralizada, não existe o controlo global do risco. Alguns riscos podem ser ignorados ou mal geridos, uma vez que não existe um centro de competências ou uma função que pode assumir uma perspetiva do grupo. Com a tesouraria descentralizada, não podem as instituições usufruir de atividades ao nível do grupo, tais como redes ou financiamentos intragrupos, e os custos das atividades da tesouraria podem ser maiores (Cooper, R., 2004).

A função da tesouraria totalmente centralizada, visa reduzir o custo global das operações através de algumas atividades:

- Estruturas de gestão de tesouraria internacionais eficientes e eficazes;
- Otimizar a liquidez ao nível do grupo, através de excedentes de compensação e escassez;
- Compensação de fluxos intragrupos;
- Gestão de riscos financeiros com base em todo o grupo;

Existindo um centro de gestão de tesouraria numa organização, pode obter-se, como já foi referido, economias de escala, minimizando o volume de transações individual. Além disso quando a gestão de caixa é centralizada, as empresas do grupo são capazes de obter taxas mais altas para empréstimos e excedentes de tesouraria e em condições mais favoráveis do que as disponíveis individualmente. O centro de gestão de tesouraria atua como um centro de competência e pode gerir os melhores interesses do grupo, pode comprar produtos de tesouraria mais rentável, do que adquiridos por uma estrutura descentralizada (Cooper, R. 2004).

Segundo Struzenski, J. (2006), realizar uma análise dos prós e dos contras, vai ajudar a ilustrar a importância de centralizar a tesouraria e a gestão de caixa e as medidas a tomar para que isso aconteça. A simples centralização ajuda a reduzir os custos e a melhorar a gestão dos riscos, proporcionando uma melhor visão dos ativos e passivos de curto prazo e uma perspectiva global instantânea da posição do caixa do negócio. A transparência e o controlo também contribuem para uma melhor gestão do risco.

Para este autor, existem três questões importantes na implementação de um sistema centralizado de tesouraria. Primeiro é fundamental obter apoio e adquirir tecnologia de informação, para fazer com que o sistema funcione e treinar os utilizadores. Segundo, em relação às organizações multinacionais, é necessário ter especial atenção à questão da regulamentação sobre os impostos. O terceiro desafio, é o fator humano, que é sempre o mais complicado em qualquer programa de gestão de mudanças. Pelo que, a organização deve dar especial atenção, à comunicação dessas alterações aos trabalhadores. Deve ser planeada, desenvolvida em fases e comunicada de forma eficaz, de tal forma que as pessoas não se preocupem com a nova tecnologia e as novas forma de trabalhar.

E, após termos exposto a temática da centralização da gestão de tesouraria, é importante também analisarmos um instrumento de concentração da tesouraria: o *cash pooling*.

1.4.1 Cash Pooling

A gestão integrada da tesouraria, como já foi referido, é um dos instrumentos que as organizações utilizam cada vez mais, para a gestão dos seus fluxos financeiros, nomeadamente entre empresas que se encontram numa relação de domínio ou de grupo. A este sistema designamos de “Cash Pooling”.

Este sistema permite uma gestão eficiente da liquidez financeira intragrupo, possibilitando a centralização dos fluxos financeiros provenientes das empresas com

excedentes de tesouraria, com vista à sua canalização para financiar as entidades com carências de tesouraria, daqui resultando uma poupança significativa dos gastos com financiamento suportados pelo grupo (Paiva, P. *et al*, 2014).

Para Nunes, V. (2009), o *Cash Pooling*, consubstancia-se num serviço financeiro que poderá ser utilizado entre contas bancárias de uma só empresa, ou entre contas bancárias de várias empresas do mesmo grupo, tratando da gestão conjunta desses capitais na vertente da rentabilidade do capital. Ou seja, mediante excedentes de tesouraria que existam de forma dispersa em várias contas, e/ou carências de tesouraria noutras contas, poderá proceder-se à sua gestão conjunta.

Os sistemas de *Cash Pooling* podem ser virtuais ou reais. Nos sistemas virtuais, não existem transferências efetivas de capital, sendo a instituição financeira intermediadora, a responsável pela agregação diária dos saldos devedores e credores das diversas empresas que integram o sistema, procedendo ao débito ou crédito de juros em função da posição financeira consolidada do grupo. Já nos sistemas reais, ocorrem transferências diárias efetivas de capital das empresas com saldos credores, para uma conta bancária gerida pela entidade centralizadora do sistema (*pool leader*), bem como transferências diárias da entidade centralizadora, para as empresas com saldos devedores, resultando na colocação a zero, das diversas contas bancárias das entidades que integram o sistema (Paiva, P. *et al*, 2014).

Sendo o *Cash Pooling*, uma das soluções encontradas por vários grupos de empresas, para a gestão centralizada da tesouraria, é uma técnica que poderá permitir ao grupo reduzir custos e potenciar ganhos relacionados com serviços bancários, aumentar a sua capacidade negocial junto da banca, e em certos casos, melhorar os resultados financeiros e afetar saldos positivos de tesouraria das empresas do grupo, para cobrir as necessidades de tesouraria de outras empresas do mesmo grupo (Santos, F., 2010).

Segundo Vetter, J. *et al* (2008), existem duas formas de implementar o sistema de *Cash Pooling*: o “notional” ou “virtual” *cash pooling* e o “zero balancing” ou *cash concentracion*.

Numa operação de “notional cash pooling” (figura 5), não existe uma transferência efetiva de fundos entre as empresas do grupo. É calculado um saldo virtual, que agrega os saldos das várias contas bancárias, de forma que o banco, considere apenas o saldo líquido das empresas do grupo, para efeitos de cálculo de juros credores ou devedores. Desta forma, o grupo poderá obter um ganho superior comparativamente ao que teria, resultante da taxa de juro negociada, aplicado a um saldo único consolidado.

Numa operação de “cash concentration”, os fundos são fisicamente transferidos diariamente, para uma conta bancária, em que se apura um único saldo para efeitos de cálculo de juros credores e devedores. Também, desta forma, o grupo otimiza os resultados obtidos comparativamente ao que teria, numa perspetiva consolidada, resultante da taxa de juro negociada aplicado a esse saldo único.

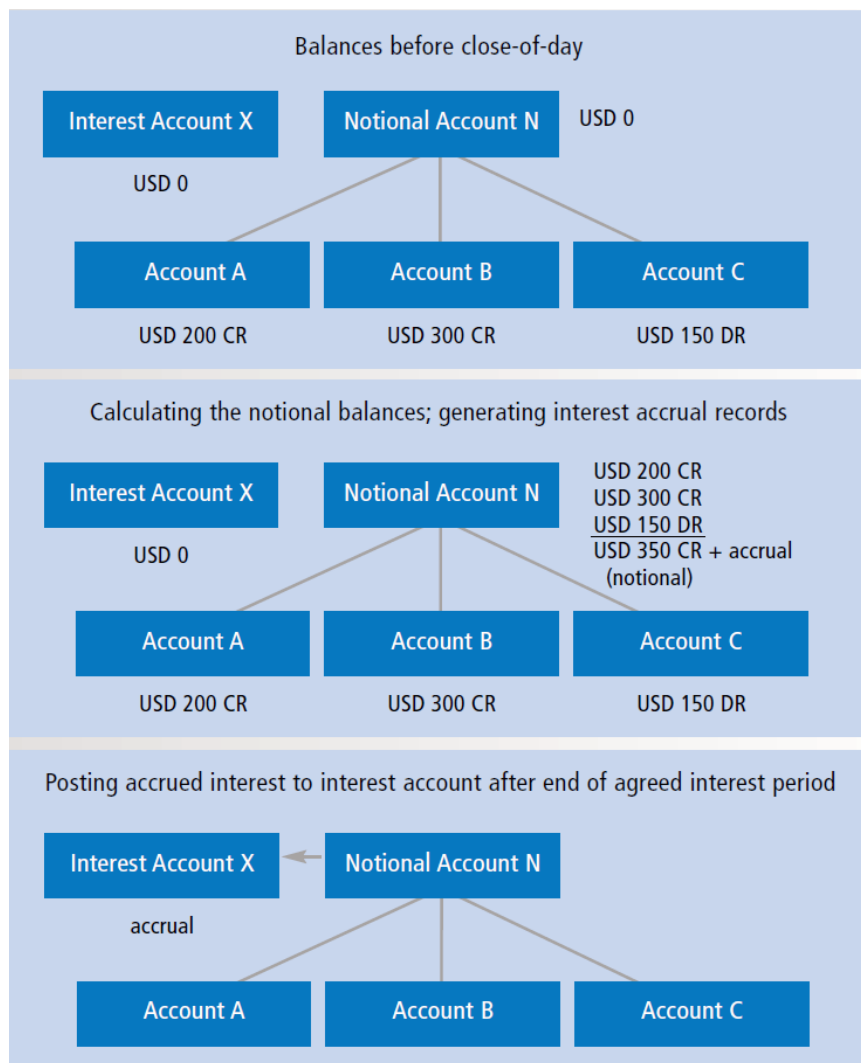


Figura 5 – Exemplo de notional cash pooling

Fonte: Messner, W., 2001

A figura 6 mostra-nos que as contas A, B e C estão associadas à conta N. Esta conta N é criada apenas para efeitos de cálculo de um saldo fictício de todas as entradas. Ao serem criadas estas entradas, as contas A, B e C mantêm-se inalteradas. Os juros acumulados podem ser imputados a qualquer uma das três contas, como pode ser criada uma conta X para o efeito (Messner, W., 2001).

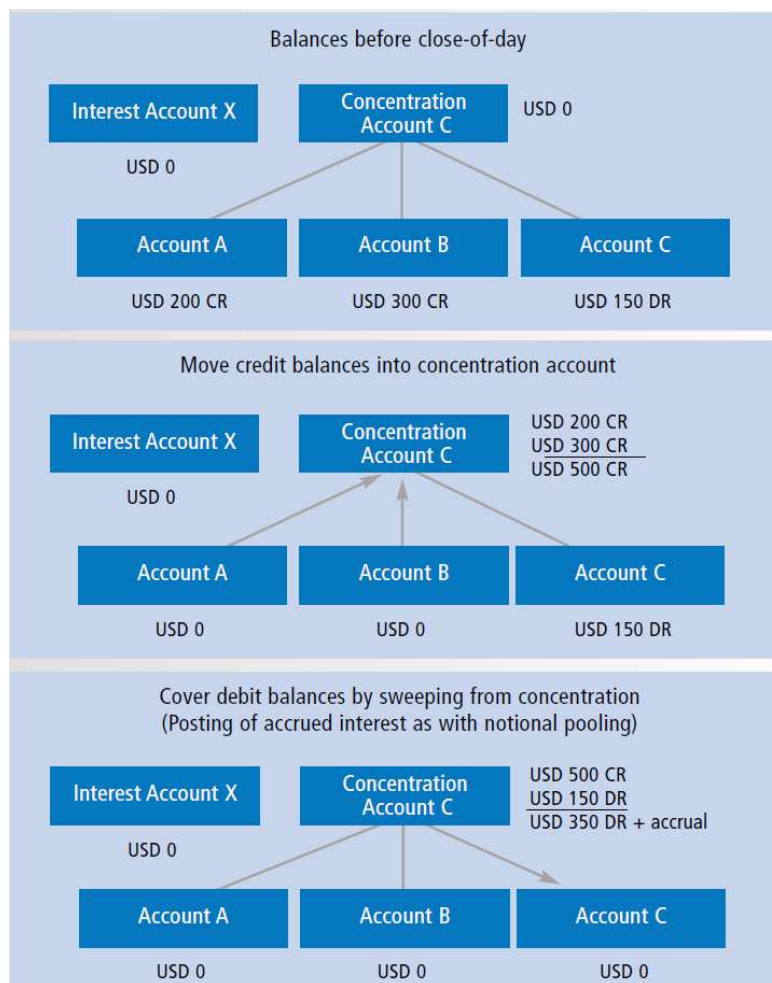


Figura 6 – Exemplo de cash concentration

Fonte: Messner, W., 2001

Através deste método do *cash concentration* o capital é movimentado numa única conta (conta concentração) previamente criada para o efeito.

Existem duas formas de implementar este tipo de *cash pooling*: o saldo zero e o saldo flexível (Messner, W., 2001).

Através da utilização do método do saldo zero, no final de cada dia ou semana, o saldo das várias contas são transferidos para a conta mãe, deixando a conta a zero.

A diferença que existe entre o método do saldo zero e o método do saldo flexível é que neste último, podem ser definidos limites de saldos a permanecerem nas contas associadas, em vez de ficarem a zero.

O método do saldo flexível é usado para manter os níveis de liquidez num certo limite, novamente num grupo empresarial, sem que haja necessidade de voltar a fazer manualmente a transferência de volta para as contas associadas, do montante pretendido, como seria necessário no saldo zero (Sampaio, M., 2010).

Apesar desta técnica do *Cash Pooling* se apresentar como uma estrutura simples de gestão de fluxos financeiros, que gere a utilização das diversas contas bancárias das entidades

envolvidas, a implementação de um sistema desta natureza revela alguma complexidade técnica.

O *Cash Pooling* permite aos grupos empresariais, minimizar as despesas incorridas em conexão com serviços bancários, através de economias de escala. Os acordos de *Cash Pooling* devem ser cuidadosamente estruturados, a fim de minimizar os riscos de responsabilidade civil ou criminal das empresas dos grupos participantes e dos seus funcionários, considerando também as questões fiscais. Uma vez que os sistemas de *Cash Pooling* determinam implicações fiscais em sede de imposto selo e de IRC.

Em Portugal, a realização de operações de *cash concentration* é permitida entre sociedades que se encontram numa relação de domínio ou de grupo, ainda que não sejam instituições de crédito.

Embora a Lei portuguesa não preveja regras fiscais especificamente aplicáveis ao *cash pooling*, é decisivo um correto enquadramento fiscal para evitar exposições a riscos e custos adicionais inesperados (Santos, F., 2014).

Segundo Goeij, M. *et al* (1995) existem objetivos comuns nas diferentes formas de *cash pooling*, embora a meta principal varie de caso para caso. O *cash pooling* permite:

- Maximizar o retorno em fundos líquidos e otimizar o uso do excesso de *cash*;
- Reduzir a gestão do dinheiro, fazendo pagamentos rotineiros de uma forma automática, através de sistemas eletrónicos dos bancos;
- Melhorar as condições bancárias de uma forma geral;
- Atingir uma específica relação estratégica com determinado banco;
- Reduzir a folha de balanço, através de uma maior eficiência entre depósitos e empréstimos;
- Criar vantagens fiscais, centralizando a liquidez num local com mais eficiência/benefícios fiscais (Wannfors, M. *et al*, 2000).

Os custos envolvidos no *cash pooling* são principalmente as comissões de implementação, de manutenção e das transferências efetuadas pelo banco. O custo indireto surge muitas vezes, quando uma solução de *cash pooling* envolve o compromisso na escolha do banco, pois apenas alguns bancos prestam este tipo de serviço. Outra desvantagem são os riscos associados à dependência excessiva do banco que fornece o serviço (Wannfors *et al*, 2000).

Em suma, Messner, W. (2001) conclui que, independentemente de uma base nacional ou internacional, as técnicas de *cash pooling* ajudam significativamente à mudança de cultura das empresas, da tradicional visão de autonomia local, na qual cada unidade é responsável pelos seus resultados, para uma visão global do grupo empresarial em termos de lucro e perdas (Sampaio, M., 2010).

O recurso ao *Cash Pooling* permite minimizar encargos com as transações financeiras, consolidar e obter a posição global da tesouraria e melhorar o controlo da tesouraria da empresa.

Wannfors, M., *et al* (2000), refere que a centralização das atividades financeiras, os serviços partilhados e o *cash pooling* são conceitos estritamente ligados uns aos outros. Um sistema de *cash pooling*, dificilmente pode ser criado sem uma estrutura centralizada. Além disso, para atingir os benefícios da centralização, um centro de serviços partilhados é especialmente adequado, já que permite à organização, manter descentralizada a estrutura das suas atividades operacionais.

Depois de termos apresentado uma breve análise dos temas mais relevantes, relacionados com a gestão de tesouraria, importa compreender o contexto jurídico das IES, ou seja, percebermos qual o quadro normativo, pelo qual se regulam, em matérias relacionadas com esta área financeira.

1.5. O Contexto Jurídico das IES

As Instituições de Ensino Superior estão sujeitas a vários normativos legais, que são obrigadas a cumprir.

Passamos a apresentar alguns desses normativos que nos parecem mais relevantes para este trabalho: O Regime da Tesouraria do Estado (RTE), a Lei do Orçamento de Estado (LOE) e o Decreto-Lei da Execução Orçamental (DLEO), o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), a Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA), a Lei da Organização e Processo do Tribunal de Contas (LOPTC) e o Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas.

1.5.1. O Regime da Tesouraria do Estado

O Regime de Tesouraria do Estado, aprovado pelo Decreto-Lei nº 191/99, de 5 de junho, impõe que os serviços e fundos autónomos, de carácter administrativo e empresarial, detenham a totalidade das suas disponibilidades em contas abertas no IGCP, por forma a ser otimizada a gestão global dos recursos públicos.

A atividade da tesouraria do Estado é um importante instrumento de suporte à gestão dos fundos públicos e à otimização da gestão da liquidez. O progressivo aumento da eficiência nesta atividade, permitirá uma redução de custos por parte do Estado, tendo em conta o diferente perfil de execução das despesas e receitas orçamentais. A Unidade de Tesouraria do Estado assume, desta forma, um papel muito relevante na otimização da gestão dos recursos financeiros disponíveis.

Os objetivos centrais da unidade de tesouraria do Estado são os seguintes:

- Minimização do prazo de imobilização dos recebimentos;
- Maior eficiência e eficácia na execução dos pagamentos, nomeadamente na redução de custos financeiros associados à realização dos mesmos;

- Maior articulação entre recebimentos e pagamentos, com a finalidade de obtenção de ganhos financeiros e/ou redução de custos de financiamento;
- Racionalizar a gestão global dos fundos públicos, minimizando a necessidade de recurso à emissão de dívida, pela maximização da utilização dos recursos disponíveis em cada momento.

As melhorias desencadeadas nos domínios dos pagamentos e recebimentos permitem, no seu todo, um acompanhamento mais fiável da execução orçamental, o qual tem reflexos imediatos numa maior fiabilidade das previsões de tesouraria e numa maior racionalidade das disponibilidades de gestão de tesouraria do Estado.

A concentração da gestão de tesouraria e da dívida pública numa só entidade, permite um maior nível de especialização técnica, a redução de assimetrias de informação, o reforço da capacidade negocial perante o sistema financeiro, a otimização dos saldos da dívida, a melhoria de controlo dos riscos de crédito e liquidez, a minimização dos riscos operacionais e a otimização dos modelos previsionais de gestão das necessidades financeiras do Estado.

O Regime da Tesouraria do Estado (Decreto-Lei nº 191/99, de 5 de junho, com as alterações introduzidas pelas Leis nºs 3-B/2000, de 4 de Abril e 107-B/2003, de 31 de Dezembro), visa garantir o suporte jurídico necessário à prossecução de um objetivo primordial, através da Direcção-Geral do Tesouro (DGT), que consiste na otimização da gestão global dos fundos públicos, entre os quais, merecem particular atenção, os excedentes e disponibilidades de tesouraria, tanto dos serviços integrados do Estado, como dos seus serviços e fundos autónomos.

Este diploma define como deve ser gerida a tesouraria do Estado, nomeadamente quanto aos instrumentos que devem ser acionados para garantir o equilíbrio da tesouraria; quais os serviços ou entidades envolvidas ou que colaboram na cobrança das receitas, como está organizada a rede de cobranças do estado, quais os locais de cobrança, quais os meios de pagamento disponíveis e que podem ser utilizados, define as regras de utilização dos cheques e todo um conjunto de regras e procedimentos inerentes à boa gestão de tesouraria do Estado.

A Agência de Gestão de Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP) é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, e património próprio, sujeita à tutela e superintendência do Ministério das Finanças.

Das atribuições e competências que se encontram cometidas ao IGCP, destacam-se as seguintes:

- Assegurar a centralização e o controlo dos movimentos dos fundos do Tesouro, bem como a respetiva contabilização;
- Promover a unidade de tesouraria;
- Gerir e controlar o sistema de cobranças do Estado e o sistema de contas correntes do Tesouro;

- Planear e acompanhar os fluxos de tesouraria, assegurar a adequada gestão de fundos e o relacionamento com o Banco de Portugal;
- Realizar as operações relacionadas com recebimentos, pagamentos e transferências de fundos, bem como desenvolver e implementar as infraestruturas informáticas e os sistemas de informação de suporte à gestão de tesouraria do Estado;
- Prestar serviços bancários aos serviços, organismos e entidades sujeitas ao princípio da unidade da tesouraria do Estado;
- Gerir a rede de cobranças do Estado.

Desta forma, os serviços e fundos autónomos estão obrigados ao princípio da Unidade de Tesouraria, de acordo com o Decreto-Lei nº 191/99, de 5 de junho.

No entanto, as Instituições de Ensino Superior dispõe de um regime especial, de acordo com o estabelecido no artigo 115º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), publicado através da Lei 62/2007, de 10 de setembro.

No quadro de uma gestão integrada da tesouraria e da dívida pública, a Unidade de Tesouraria do Estado visa otimizar a utilização dos dinheiros públicos, ao determinar a sua centralização e manutenção no Tesouro, nos termos previstos no Regime da Tesouraria do Estado (RTE) e desenvolvidos pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado (LOE) e Decretos-Leis de Execução Orçamental (DLEO).

Assim, a própria Tesouraria do Estado, assenta na centralização dos dinheiros públicos numa perspetiva de otimizar a sua utilização.

Nos termos do disposto no n.º 2, do art. 2.º, do DL n.º 191/99, de 05 de Junho, e do n.º 1, do art. 112.º, da Lei n.º 53-A/2006, de 29 de Dezembro, os fundos e serviços autónomos, incluindo as instituições públicas de ensino superior universitário, devem proceder ao depósito das suas disponibilidades, à cobrança de receitas e à realização dos seus pagamentos, através de contas bancárias abertas no IGCP.

Com a aprovação do RJIES, as instituições de ensino superior públicas, passaram a poder depositar as suas receitas em qualquer instituição bancária, com exceção das dotações transferidas do Orçamento de Estado (OE) e dos saldos das contas de gerência provenientes daquelas transferências (n.º 3, do art. 115.º, daquele diploma, n.º 2, do art. 102.º, da Lei n.º 67-A/2007, de 31 de Dezembro).

Ocorrendo situações de incumprimento, as receitas de todas as aplicações financeiras, que sejam efetuadas em violação da unidade de tesouraria pelas entidades que lhe estão sujeitas, reverterem para o Estado.

Em caso de incumprimento da unidade da tesouraria do Estado, por parte dos serviços e fundos autónomos, o quadro sancionatório atribuí, ainda, competência à Direcção-Geral do Orçamento (DGO) para proceder à retenção de 10% do duodécimo das transferências para o serviço e fundo autónomo incumpridor e para não analisar quaisquer pedidos, processos ou

expediente proveniente daquele, até que a situação seja sanada, no sentido de assegurar o cumprimento da unidade da tesouraria do Estado e de penalizar os incumpridores.

1.5.2. A Lei do orçamento de estado e Decreto-Lei da execução orçamental

A Lei do Orçamento de Estado e o Decreto-Lei da execução, são dois diplomas que são publicados anualmente e que impõem as regras de execução e da disciplina orçamental para o ano em causa.

No artigo 4º da Lei do Orçamento de Estado para 2015 (Lei nº 82-B/2014, de 31 de dezembro) foi definido um modelo de gestão de tesouraria com os seguintes objetivos:

- Assegurar que existem disponibilidades financeiras suficientes para liquidar as obrigações, à medida que as mesmas se vão vencendo;
- Garantir que o recurso ao financiamento só ocorre quando é necessário;
- Maximizar o retorno da tesouraria disponível;
- Permitir a gestão eficiente dos riscos financeiros;
- Permitir a reconciliação diária entre a informação bancária e a contabilidade por fonte de financiamento.

Os serviços e fundos autónomos, estão obrigados ao cumprimento do princípio da unidade de tesouraria, de acordo com o estabelecido no artigo 125º da Lei do Orçamento de Estado para 2015. Neste artigo é referido que “toda a movimentação de fundos dos serviços e fundos autónomos, incluindo os referidos no n.º 5 do artigo 2.º da referida Lei, é efetuada por recurso aos serviços bancários disponibilizados pelo IGCP, E. P. E., salvo disposição legal em contrário ou em casos excecionais, devidamente fundamentados, como tal reconhecidas por despacho do membro do Governo responsável pela área das finanças, após parecer prévio do IGCP, E. P. E.”

No nº 3 do mesmo artigo, é ainda referido que “O princípio da Unidade de Tesouraria é aplicável às instituições do ensino superior nos termos previstos no artigo 115.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro”.

Neste artigo é ainda referenciado que, os serviços e fundos autónomos, promovem a sua integração na rede de cobranças do Estado, prevista no Regime da Tesouraria do Estado, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho, mediante a abertura de contas bancárias junto do IGCP, E. P. E., para recebimento, contabilização e controlo das receitas próprias.

1.5.3. O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)

O Regime jurídico das instituições de ensino superior publicado em 10 de setembro de 2007 através da Lei 62/2007, visa regular, designadamente, a sua constituição, atribuições e

organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da autonomia das Instituições de Ensino Superior. Aplica-se a todos os estabelecimentos de ensino superior, ressalvando o disposto nos artigos 179.º e 180.º.

Nos termos do artigo 11º do RJIES, as instituições de ensino superior públicas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza. A autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira das universidades encontra-se reconhecida pelo n.º 2, do artigo 76.º da Constituição.

Assim, nos termos previstos no artigo 115.º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro: (...) “3. Com exceção das dotações transferidas do Orçamento do Estado e dos saldos das contas de gerência provenientes das dotações concedidas pelo Orçamento Estado, podem as instituições de ensino superior públicas depositar em qualquer instituição bancária todas as demais receitas que arrecadem. 4. As receitas a que se refere a parte final do número anterior são geridas pelas instituições de ensino superior públicas através dos respetivos orçamentos privativos, conforme critérios por si estabelecidos. 5. As aplicações financeiras de cada instituição de ensino superior pública devem ser realizadas no Tesouro, salvo para um valor que não exceda 25 % do seu montante total.” (...)

Daqui resulta que, as IES são obrigadas a ter contas na Agência de Gestão de Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP), para a movimentação das verbas provenientes do Orçamento do Estado, quer para recebimentos, quer para pagamentos. São obrigadas a realizar também no IGCP, 75% do valor global das suas aplicações financeiras.

Assim, face ao permitido por Lei, as IES, no âmbito da sua autonomia, podem gerir as suas receitas próprias em qualquer instituição bancária, o que lhes permite otimizar a sua gestão de tesouraria, mesmo em relação aos 25% do valor global dos seus excedentes de tesouraria, que detenham sob a forma de aplicações financeiras.

1.5.4. Lei dos compromissos e pagamentos em atraso

De acordo com Rocha, J. (2012) a Lei dos compromissos e dos pagamentos em atraso (Lei nº 8/2012, de 21 de Fevereiro, e doravante designada por LPCA) pretende constituir, precisamente, mais um instrumento de disciplina das finanças públicas portuguesas.

A LPCA foi aprovada, com dois propósitos essenciais:

- Em primeiro lugar, um propósito de natureza preventiva ou antecipatória, visando disciplinar a assunção futura de compromissos;
- Em segundo lugar, um propósito de natureza repressiva ou limitadora, tentando regularizar os já existentes pagamentos em atraso, nunca os aumentando.

A LPCA impõe fortes constrangimentos na gestão quotidiana da tesouraria pública, a vários níveis:

- Ao nível quantitativo, proibindo a assunção de compromisso que excedam os fundos disponíveis (art.º 5.º, n.º1), entendidos estes como as verbas disponíveis a muito curto prazo [grosso modo, a três meses - art.º 3.º, alínea f)];
- Ao nível formal, impondo, em todos os atos de utilização de dinheiros públicos, a aposição obrigatória de um número de compromisso válido e sequencial (art.º 5.º, n.º 3), e exigindo a apresentação de declarações com identificação de compromissos, pagamentos e recebimentos em atraso (art.º 15.º), bem assim como autorizações especiais para a prática de certos atos de despesa (nomeadamente para a assunção de compromissos plurianuais, isto é, que constituem obrigação de efetuar pagamentos em mais do que um ano económico – art.º 6.º);
- Ao nível contratual, determinando a regra de que os pagamentos apenas poderão ser feitos, após o fornecimento dos bens e serviços (art.º 9.º, n.º 1).

A LCPA vem desta forma dar um contributo determinante, para que a gestão de tesouraria nas IES, assuma uma relevância mais significativa, no sentido de gerir e otimizar os recursos financeiros disponíveis, para cumprir os seus compromissos.

Segundo Fonseca, C. (2013), a LCPA surge como um instrumento regulador das finanças públicas portuguesas, introduzindo componentes de rigor, sendo as suas principais características, enquanto Lei:

- a) Ser uma Lei que impõe fortes limitações na gestão de tesouraria pública:
 - Proibindo a assunção de compromissos que excedam os fundos disponíveis;
 - Instituído a emissão obrigatória de um número de compromisso válido e sequencial e exigindo autorizações especiais para a prática de certos atos;
 - Impondo a nível contratual, a regra de que os pagamentos apenas poderão ser feitos, após o fornecimento dos bens e serviços.
- b) Ser uma Lei que prevê pesadas “sanções” pelo seu não cumprimento:
 - Responsabilizando quanto aos danos, quem assumir compromissos desconformes e disciplinarmente, quem não cumpra as obrigações declarativas;
 - No caso de contratos sem número de compromisso válido e sequencial, tendo como consequência a respetiva nulidade e a impossibilidade de reclamação do pagamento;
 - Limitando os fundos disponíveis.

Podemos resumir esquematicamente na figura 6 as principais consequências da violação da LCPA:

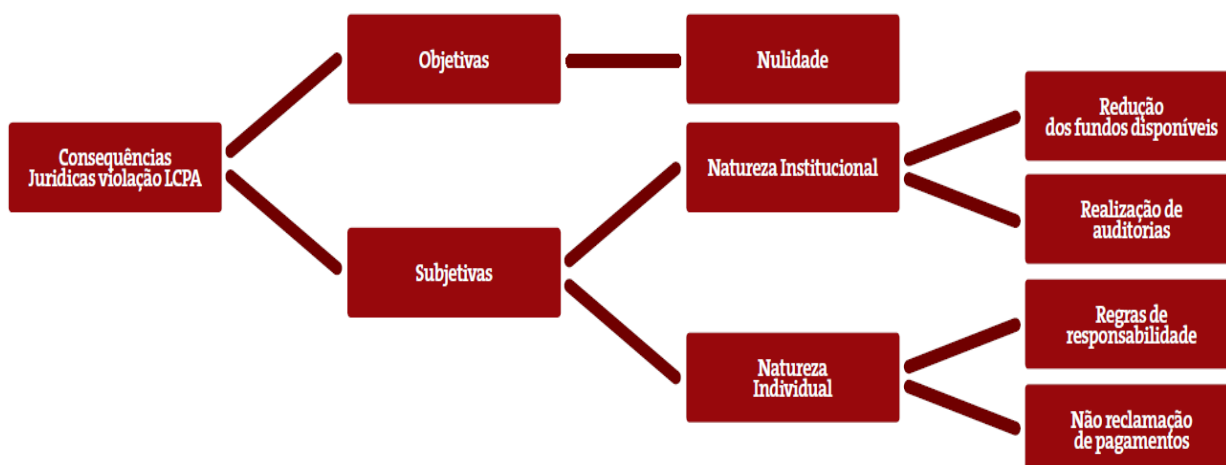


Figura 7 - Principais consequências da violação da LCPA

Fonte: Fonseca, C. (2013), revista *Revisores e Auditores* – outubro – dezembro 2013

1.5.5. A Lei 98/97 de 26 de agosto da Organização e Processo do Tribunal de Contas (LOPTC)

O Tribunal de Contas é um organismo de fiscalização de topo do Estado, sendo, segundo terminologia do INTOSAI, uma instituição suprema de auditoria. Tem jurisdição e poderes de controlo financeiro, e tem por funções fiscalizar a legalidade e a regularidade das receitas e das despesas públicas, apreciar a boa gestão financeira e efetivar responsabilidades por infrações financeiras (Alves, J., 2013).

Estão sujeitas à jurisdição e aos poderes de controlo financeiro do Tribunal de Contas as entidades integradas no sector público administrativo (Administração Central, Regional e Local) (art.º 2º, n.º 1 da Lei 98/97), a saber:

- a) O Estado e seus serviços;
- b) As Regiões Autónomas e seus serviços;
- c) As Autarquias Locais, suas associações ou federações e seus serviços, bem como as áreas metropolitanas;
- d) Os institutos públicos;
- e) As instituições de segurança social.

Estão também sujeitas aos poderes de controlo financeiro, em sentido amplo, as entidades do sector público empresarial (empresas públicas, sociedades de capitais exclusivamente públicos e sociedades de economia mista controladas ou participadas), as empresas concessionárias, as associações públicas ou privadas e as fundações de direito privado, nos termos do n.º 2 do art.º 2º.

As entidades de qualquer natureza que tenham participação de capitais públicos ou sejam beneficiárias, a qualquer título, de dinheiros ou outros valores públicos estão sujeitas a um controlo financeiro restrito à fiscalização da legalidade, regularidade e correção financeira da sua aplicação (art.º 2º, n.º 3) (Manual de Auditoria e de Procedimentos do TC – volume I).

O Tribunal de Contas é o órgão supremo de controlo externo independente das finanças públicas, incumbindo-lhe verificar se os dinheiros e valores públicos são geridos de acordo com a Lei e segundo princípios de eficácia, eficiência e economia, bem como efetivar as respetivas responsabilidades (artigo 214º da Constituição e artigo 1º da Lei n.º 98/97, de 16 de agosto (LOPTC)).

Estas importantes funções são desenvolvidas através da fiscalização prévia, concomitante e sucessiva e do julgamento de responsabilidades financeiras dos gestores e utilizadores de dinheiros ou bens públicos.

Para levar a cabo as suas atribuições, o Tribunal de Contas organiza-se em três Secções na Sede: a primeira, para a fiscalização prévia e concomitante; a segunda, especialmente vocacionada para a fiscalização sucessiva; e a terceira, especializada na efetivação de responsabilidades financeiras; e duas Secções Regionais na Madeira e nos Açores.

No âmbito da fiscalização sucessiva, o Tribunal de Contas verifica as contas das entidades previstas no artigo 2.º, avalia os respetivos sistemas de controlo interno, aprecia a legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão financeira, e assegura a fiscalização da comparticipação nacional nos recursos próprios comunitários e da aplicação dos recursos financeiros oriundos da União Europeia.

Nos termos do artigo 51.º, as entidades que estão obrigadas a prestar contas ao Tribunal de Contas são: "(...) f) Os serviços do Estado e das Regiões Autónomas, incluindo os localizados no estrangeiro, personalizados ou não, qualquer que seja a sua natureza jurídica, dotados de autonomia administrativa ou de autonomia administrativa e financeira, incluindo os fundos autónomos e organismos em regime de instalação; (...) i) O Instituto de Gestão do Crédito Público (...);

Esta prestação de contas é realizada por anos económicos e elaborada pelos responsáveis da respetiva gerência ou, se estes tiverem cessado funções, por aqueles que lhes sucederem, sem prejuízo do dever de recíproca colaboração, de acordo com o artigo 52º do mesmo diploma.

Face ao exposto, as IES estão obrigadas a prestar contas ao Tribunal de Contas e estão sujeitas ao seu controlo financeiro e à sua fiscalização.

1.5.6. Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, é uma entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de

Contas, e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

No âmbito da sua atividade, o CPC aprovou a Recomendação nº 1/2009, publicada no Diário da República, II Série, nº 140, de 22 de julho, através da qual, todos os organismos públicos são obrigados a elaborar Planos de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas, bem como relatórios anuais sobre a execução dos mesmos.

De acordo com a Recomendação nº 1/2009 do CPC, os planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

- a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas;
- b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de ações de formação adequada, etc.);
- c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção do órgão dirigente máximo;
- d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

Tendo por base a revisão bibliográfica efetuada, apresentamos de seguida as perguntas de investigação que consideramos pertinentes para este trabalho.

1.6. Perguntas de Investigação

As questões sugeridas pela revisão da literatura e sua fundamentação teórica, permitiram a elaboração do seguinte quadro

Quadro 1.3 - Síntese das perguntas de investigação

PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
P1 - A gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	Hoji, M. (2000; citado por Duarte C., 2009); Porto, L. (2009)
P2 – Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	Pindado, J. (2001)
P3 – Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	Cooper R. sobre “Treasury and Cash Management” em 2004
P4 – Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas

	Europeu
P5 – Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu
P6 - Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria? Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	Mortal, A. (2006) Ross <i>et al.</i> (2007; citado por Mota E. 2013)
P7 - Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	Owolabi, S. <i>et al</i> (2012)
P8 – A política de vendas desta IES incluem descontos de pronto pagamento?	Mortal, A. (2006)
P9 – É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	Maness e Zietlow (2005; citado por Mota E., 2013)
P10 – Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um <i>outsourcing</i> interno?	Wannfors <i>et al</i> (2000)
P11 – A gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada ou descentralizada?	Cooper, R. (2004)
P12 – Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria e a gestão de caixa?	Struzenski, J. (2006)
P13 – No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	Recomendação nº 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), publicada no Diário da República, II Série, nº 140, de 22 de Julho

Fonte: Elaboração própria

Depois de elaboradas estas questões de investigação, será agora descrita na parte da metodologia a forma como serão consideradas.

2. METODOLOGIA

2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo identificar e sugerir boas práticas e melhorias, nos processos existentes nas Instituições de Ensino Superior (IES), que possam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de tesouraria, para que esta seja considerada num patamar estratégico, dentro da organização.

Neste capítulo, iremos apresentar e justificar o método de pesquisa escolhido, e o modelo de análise construído.

Godoy, A. (1995), aborda, de forma analítica, as diferenças entre os métodos quantitativo e qualitativo. Refere que em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada. Quando estamos lidar com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se procura é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Se a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Ainda segundo este autor, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo.

Segundo Yin, R. (2005), o estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; refere ainda que o estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno no seu contexto.

Martins, G. (2008), refere que o estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne-se o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. A triangulação de informações, dados e evidências garantem a confiabilidade e a validade dos resultados do estudo.

Martins, G. (2008), refere ainda que, é cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas: pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. A estratégia de pesquisa do Estudo de Caso pede avaliação

qualitativa, pois o seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Procura-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um estudo profundo e exaustivo num objeto delimitado.

2.2. METODOLOGIA A APLICAR AO PROJETO

Considerando o exposto e o trabalho que se pretende desenvolver, a estratégia escolhida para a condução da pesquisa, é a aplicação do Estudo de Caso.

Segundo Yin, R. (2005), há quatro tipos de Estudo de Caso possíveis: o caso único com enfoque holístico, o caso único com enfoque incorporado e os casos múltiplos com os mesmos enfoques, como podemos ver no quadro abaixo:

Quadro 2.1. - Estudo de caso: abordagem de casos singulares e múltiplos

Abordagem/Casos	Casos Singulares	Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Específico (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: Dias, A. (2002)

O tipo 1 compreende a análise total, em todas as vertentes da sua inserção contextual de um caso simples. O tipo 2 diz respeito à análise de uma temática específica, sob unidade múltiplas de análise, aplicada a um só caso. O tipo 3 compreende a análise exaustiva de um tema, sob uma unidade simples de análise, que se insere no estudo de casos múltiplos, que devem ser contemplados e elaborados da mesma forma. O tipo 4 refere-se ao estudo de uma temática específica e elaborada de acordo com unidades de análise múltiplas e inserida no contexto de casos múltiplos (Dias, A., 2002).

O método utilizado, no estudo de caso, depende do objetivo relativo ao tipo de estudo – dedutivo, indutivo, generalista ou específico. Os casos múltiplos usam-se sempre que se desejem enfoques indutivos e generalistas, enquanto os casos simples se usam quando se pretenda um enfoque indutivo e uma explicação científica (Dias, A., 2002).

Lima, J. *et al* (2012), refere também que os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos; e que se costuma usar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador pode investigar um deles e, nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória.

Yin, R. (2005) destaca que o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa que não pode ser classificada a priori como qualitativa nem quantitativa, por excelência, mas que está interessada no fenômeno. O estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno no seu contexto. O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planeamento, das técnicas de recolha de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a recolha de dados, nem meramente uma característica do planeamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Tendo em consideração o atrás exposto, e que o âmbito deste estudo é uma área específica da Gestão Financeira de uma instituição de ensino superior, estamos perante um Estudo de Caso simples. Em relação às perspetivas de abordagem, que podem ser de carácter quantitativo ou qualitativo neste trabalho, vamos utilizar uma abordagem qualitativa, dado que a entrevista será o nosso instrumento de análise. Desta forma, começaremos por identificar as asserções ou proposições de análise, a sua interligação e conseqüente modelo de análise, para de seguida se passar à exposição da elaboração do guião de entrevista.

ASSERÇÕES DE ANÁLISE

Considerando a revisão bibliográfica realizada e as respetivas perguntas de investigação formuladas no fim do capítulo anterior, apresentam-se de seguida as asserções, que pela sua articulação, formarão o modelo de análise deste estudo.

Quadro 2.2 – Asserções e perguntas de investigação

ASSERÇÕES	PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.	P1 - A gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES? (Hoji, M. (2000; citado por Duarte C., 2009) e Porto, L. (2009) P2 – Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala? (Pindado, J., 2001).

<p>A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.</p>	<p>P3 – Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria? (Robert Cooper sobre “Treasury and Cash Management” em 2004)</p> <p>P4 – Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações? (Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu)</p> <p>P5 – Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria? (Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu)</p>
<p>A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.</p>	<p>P6 - Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria? Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo? (Mortal, A., 2006) e (Ross <i>et al.</i>, 2007; citado por Mota E. 2013)</p>
<p>A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.</p>	<p>P7 - Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade? (Owolabi, S. <i>et al</i>, 2012)</p> <p>P8 – A política de vendas desta IES incluem descontos de pronto pagamento? (Mortal, A., 2006)</p> <p>P9 – É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea? (Maness e Zietlow, 2005; citado por Mota E. 2013)</p>
<p>A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.</p>	<p>P10 – Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um <i>outsourcing</i> interno? (Wannfors <i>et al</i>, 2000)</p> <p>P11 – A gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada ou descentralizada? (Cooper, R., 2004)</p> <p>P12 – Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria e a gestão de caixa? (Struzenski, J., 2006)</p> <p>P13 – No Plano de prevenção de Riscos e Infrações Conexas desta IES, obrigatório por Lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência? (Recomendação nº 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), publicada no Diário da República, II Série, nº 140, de 22 de Julho)</p>

Fonte: Elaboração própria

2.3. MODELO DE ANÁLISE

Como já foi referido atrás, as referências mais relevantes para a investigação desta temática, resultantes da revisão da literatura realizada, contribuíram para a construção de algumas asserções de análise.

Em síntese e do ponto anterior foram definidas as seguintes asserções:

Quadro 2.3 - Asserções

<p>A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca. Porto, L. (2009), Hoji, M. (2000; citado por Duarte C., 2009), Pindado, J. (2001)</p>
<p>A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados. (Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu e Cooper, R. sobre “Treasury and Cash Management” em 2004)</p>
<p>A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo. Mortal, A. (2006), Ross <i>et al</i> (2007); citado por Mota E., 2013</p>
<p>A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez. Owolabi, S. <i>et al</i> (2012), Maness e Zietlow (2005); citado por Mota E. (2013) e Mortal, A. (2006)</p>
<p>A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas. Cooper, R. (2004), Wannfors, M. <i>et al</i> (2000), Struzenski, J. (2006), Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de Julho</p>

Fonte: elaboração própria

Decorrente da revisão da literatura, formulamos as asserções a partir das questões da literatura. Estas articulam-se entre si, e formam uma síntese de toda a investigação temática realizada, que se traduz no modelo de análise.

A articulação destas assunções permitirá a elaboração esquemática do seguinte modelo de análise:

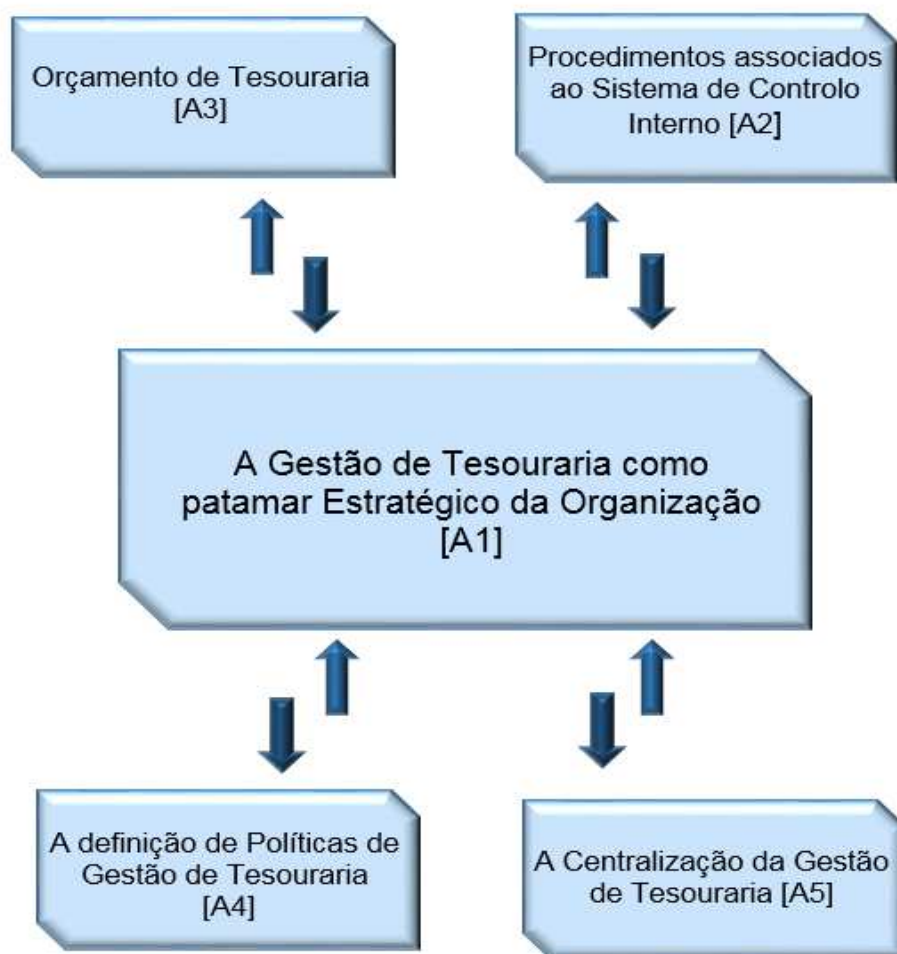


Figura 8 – Modelo de Análise

Fonte: Elaboração própria

O presente modelo de análise reflete, esquematicamente, a interligação entre as asserções formuladas, demonstrando que as mesmas se encontram numa relação de interdependência. Segue-se uma breve explicação deste modelo.

No modelo de análise objeto de estudo desta investigação, existem cinco componentes, e a cada uma das componentes do modelo corresponde uma asserção. Temos pois, cinco componentes e cinco asserções.

Assim, no modelo de análise deste projeto a asserção A1 vai permitir aferir se a organização, ao considerar a gestão de tesouraria uma área estratégica, contribui para a eficiência e eficácia desse serviço e se contribui para a tomada de decisões estratégicas. A asserção A1 é a mais relevante neste estudo e relaciona-se com todas as outras asserções direta e reciprocamente, porque tem um papel preponderante na organização, na medida em que a tesouraria deve obter, gerir e controlar todas as informações que provêm de todos os departamentos da empresa. Todos os atos praticados pelos outros departamentos, acabam por se transformar em contas a pagar e a receber. E, conseqüentemente, esses valores transitam

pela tesouraria (Hoji, M., 2000; citado por Duarte C., 2009). Desta forma, procura-se aferir que, para otimizar a gestão de tesouraria, no sentido desta ser mais eficiente e eficaz, e esta ser considerada estratégica na organização, é indispensável realizar um orçamento de tesouraria (A3), ter procedimentos bem definidos ao nível do controlo interno (A2), ter políticas de gestão de tesouraria, de crédito e de vendas bem definidas (A4) e, por último, centralizar a gestão de tesouraria (A5). Por sua vez as asserções A2, A3, A4 e A5 são determinantes, porque fornecem informação aos órgãos de gestão para a realização de uma gestão de riscos e oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas dentro da organização.

A asserção A1 é a mais importante de todas, como já referimos, uma vez que se considera que a gestão de tesouraria é uma cultura que faz parte da estratégia das organizações (José, L. *et al*, 2008).

Como não é possível quantificar a importância de cada uma destas componentes, foi atribuído um peso percentual análogo, ou seja, 20% a cada asserção do modelo de análise.

Para testar estas asserções, foi construído o seguinte guião de entrevista referido no ponto 2.4 e que será aplicado no estudo de caso, analisado no ponto 2.5.

2.4. GUIÃO DA ENTREVISTA

Yin, R. (2005) refere que, uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso, são as entrevistas.

Martins G. (2008) afirma que, na investigação de um estudo de caso, a complexidade é maior, pois, de acordo com as recomendações de Yin, o estudo de caso requer várias fontes de informação, entrevistas, observações, e outras técnicas de recolhas de dados.

Na investigação de um estudo de caso são necessárias várias fontes de evidência, de forma a conferir veracidade aos seus resultados.

Assim, a partir das asserções que foram formuladas, utilizamos como instrumentos de recolha dos dados, a pesquisa documental, a observação direta e participante do investigador e a entrevista.

Foi elaborado um guião de entrevista que se apresenta no quadro seguinte, cujas questões foram formuladas, tendo como base a revisão da literatura.

A fundamentação teórica do guião de entrevista, assenta nas asserções e no modelo de análise.

Quadro 2.4 – Guião de Entrevista

Perguntas do Guião	Fonte
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.	
A1.1. A gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	Hoji, M. (2000; citado por Duarte C., 2009)
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	Pindado, J. (2001)
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	Jainaga et al (2005)
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	Jainaga et al (2005)
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.	
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	Cooper R. (2004)
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	Cooper R. (2004)
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	Cooper R. (2004)
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	Cooper R. (2004)
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	Cooper R. (2004)
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	Cooper R. (2004)
A2.7. No caso de férias promoções ou demissões estão asseguradas a forma como o serviço vai funcionar?	Cooper R. (2004)
A2.8. Em caso de circunstâncias excecionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	Cooper R. (2004)
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	Cooper R. (2004)
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	Cooper R. (2004)
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria? Com que frequência é realizada a reconciliação bancária?	Cooper R. (2004)
A2.12. Todos os utilizadores efetuam “log of” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	Cooper R. (2004)
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	Cooper R. (2004)
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	Cooper R. (2004)
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de	Próprio

validade	
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	Relatório Especial n.º 5/2009 — Gestão de Tesouraria da Comissão – Tribunal de contas Europeu
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	Próprio
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	Próprio
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.	
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	Mortal, A. (2006) e Ross et al. (2007; citado por Mota E. 2013)
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	Mortal, A. (2006) e Ross et al. (2007; citado por Mota E. 2013)
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	José L. (2007)
A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.	
A4.1. - Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	Owolabi, S. et al (2012)
A4.2 A política de vendas desta IES incluem descontos de pronto pagamento?	Mortal, A. (2006)
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	Próprio
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	Maness e Zietlow (2005; citado por Mota E. 2013)
A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.	
A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	Wannfors, M. et al (2000)
A5.2 A gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	Cooper, R. (2004)
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	Struzenski, J. (2006)
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de Cash Pooling nesta IES?	O próprio
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por Lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	Recomendação nº 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC).

Fonte: Elaboração própria

2.5. Estudo de Caso – Instituto Politécnico do Porto

A verificação do modelo de análise sugerido será testada na organização que, de seguida, se identifica e caracteriza: Instituto Politécnico do Porto.

No entanto, entende-se importante fazer primeiro, uma breve caracterização do sistema de ensino superior em Portugal e de seguida uma caracterização da entidade IPP.

Assim, de acordo com os dados da FENPROF de maio de 2012, o sistema de ensino superior em Portugal é constituído por 121 Instituições (IES), a que correspondem 338 Unidades Orgânicas (UO), conforme quadro seguinte.

Quadro 2.5 - Instituições e Unidades Orgânicas do Sistema de Ensino Superior em Portugal

Tipologia das Instituições	1*		2.		3.		4.	
	Instituições de Ensino Superior (IES)	%	Unidades Orgânicas (UO)	%	Ciclos de Estudos	%	Vagas	%
Ensino Superior Público								
Universitário	16	13,22	100	29,59	2126	50,86	68250	43,78
Politécnico	20 (27)*	16,53	94	27,81	965	23,09	35512	22,78
TOTAL	36 (43)*	29,75	194	57,40	3091	73,95	103762	66,56
Ensino Superior Público Militar								
Universitário	3	2,48	3	0,89	21	0,50	260	0,17
Politécnico			2	0,59	21	0,50	28	0,02
TOTAL	3	2,48	5	1,48	42	1,00	288	0,18
Ensino Superior Privado								
Universitário	40	33,06	77	22,78	740	17,70	34021	21,82
Politécnico	42 (51)*	34,71	62	18,34	349	8,35	17820	11,43
TOTAL	82 (91)*	67,77	139	41,12	1089	26,05	51841	33,25
TOTAL Sistema de Ensino Superior	121	100	338	100	4222	100	155891	100

*Há unidades orgânicas de natureza politécnica que estão inseridas em universidades. O valor entre parêntesis indica o total de unidades orgânicas de natureza politécnica, contabilizando as que pertencem a universidades. O total geral porém teve em conta a vinculação institucional e não a natureza e corresponde aos totais parcelares fora dos parêntesis.

Fonte: FENPROF, maio 2012

A rede de Instituições de Ensino Superior em Portugal caracteriza-se por uma grande dispersão territorial, com oferta formativa em, pelo menos, todas as cidades sedes de distrito, conforme a figura seguinte:

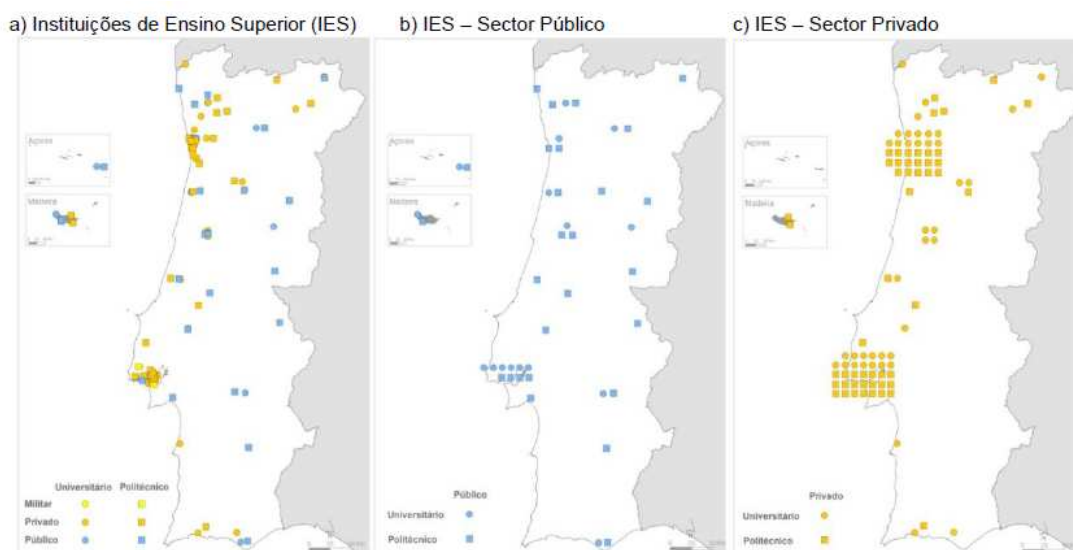


Figura 9 - O Sistema de Ensino Superior em Portugal: Instituições de Ensino Superior (2011)

Fonte: FENPROF, maio 2012

Apresentam-se no quadro seguinte as Instituições de Ensino Superior Portuguesas, por categoria, de acordo com informação do CSISP de 2013.

Quadro 2.6 - Instituições de Ensino Superior Portuguesas por tipo

Categorisation of Portuguese higher education institutions - 2012				
	University Education		Polytechnic Education	
	Universities	Other Schools (not integrated)	Polytechnic Institutes	Other Schools (not integrated)
Public	14	5	15	7
Private	40 ⁵		60	

Fonte: *Policy Challenges for the Portuguese Polytechnics Sector*, CCISP, abril 2013

De acordo com as conclusões do Anuário Financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico de 2010:

- Existem 15 Institutos Politécnicos, 5 Escolas de Ensino Politécnico não integradas. Algumas Universidades têm também escolas politécnicas;
- Em 31-12-2010, a população estudantil dos Institutos Politécnicos e das 5 escolas politécnicas, era aproximadamente de 92.200 estudantes em cursos de licenciatura, 13.800 em cursos de mestrado e 4.811 em cursos de especialização tecnológica;

- Nessa data, existiam 7.228 docentes ETI, sendo que 1.920 tinham o grau de doutor e 4249 funcionários não docentes, o que corresponde a uma média de um funcionário para cada 26,9 estudantes e para 1,7 docentes;
- São 11 os centros de investigação reconhecidos pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia);
- O custo médio de um estudante no ensino superior politécnico é de 4.379 €, valor que não tem subido nos últimos anos.
- Aproximadamente 75% das receitas necessárias para suportar as despesas são provenientes do Orçamento do Estado. As propinas representam cerca de 21%. Assim, é elevada a dependência financeira das IES em relação ao Estado;
- As transferências do Estado têm acompanhado a variação do número de estudantes, sendo a média de transferência por estudante de 3.465 euros nos 15 institutos politécnicos em 2010;
- O aumento nas instituições politécnicas, em grande parte, do peso das despesas com pessoal nas despesas totais, tem como principais justificações o aumento das contribuições suportados por cada instituição (nomeadamente o aumento dos descontos para a Caixa Geral de Aposentações), os aumentos de salários que resultaram da aplicação do regime transitório imposto pelo atual ECPDESP. Estes aumentos foram superiores ao aumento das receitas e, conseqüentemente, ao aumento das despesas totais. Deste modo, foram “sacrificadas” outras despesas, nomeadamente as despesas de funcionamento, despesas correntes e mesmo despesas de capital;
- As despesas com pessoal são, em grande parte dos Institutos Politécnicos, superiores às transferências provenientes do OE, ou seja, globalmente, as transferências do Estado via OE, não chegam para pagar as despesas com Pessoal. Assim, as outras despesas de funcionamento e investimento são unicamente suportadas por receitas próprias;
- As transferências do Estado, para o normal funcionamento dos Serviços de Ação Social, são de 84,5 euros por estudante, verificando-se uma dispersão por instituições, que não tem justificação;
- Devido a alterações nas regras de atribuição de bolsas, o número de bolseiros reduziu-se para aproximadamente 25.000 estudantes, representando, ainda assim, cerca de 23% do total de estudantes que frequentam as instituições de ensino superior politécnico.

De seguida, e de acordo com a informação que consta do anuário financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico, apresenta-se a localização geográfica destas instituições de Ensino Superior Público Politécnico em Portugal.

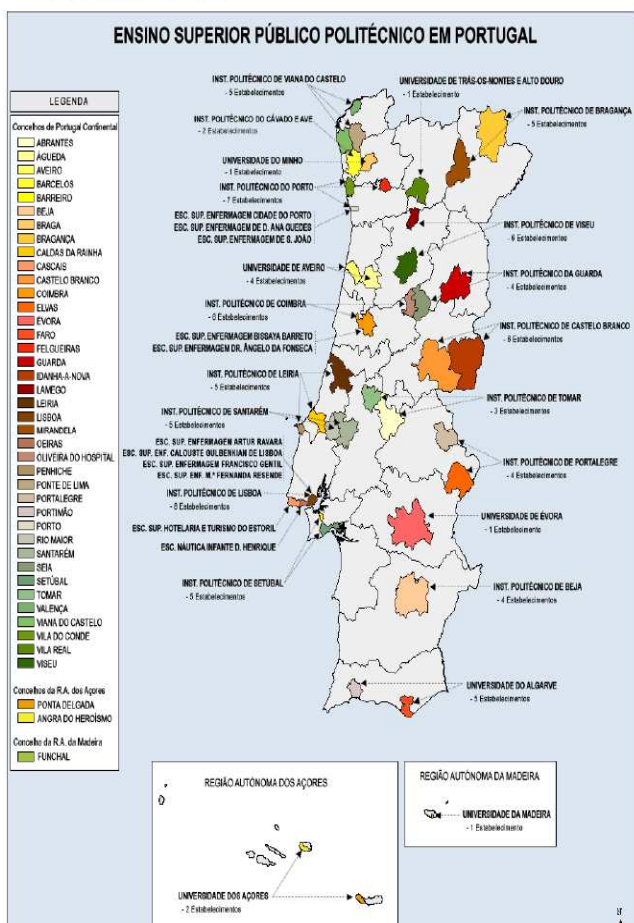


Figura 10 - Localização geográfica das instituições de Ensino Superior Público Politécnico em Portugal

Fonte: Anuário Financeiro CCISP (2010)

Caracterização da entidade: Instituto Politécnico do Porto

A instituição objeto de análise deste projeto é o Instituto Politécnico do Porto, é uma instituição pública de ensino superior politécnico que tem como missão, assumir-se como comunidade socialmente responsável, que procura a excelência, na formação de cidadãos de elevada competência profissional, científica, técnica e artística, numa ampla diversidade de perfis de qualificação, no desenvolvimento da investigação e transferência aplicada de tecnologia e de conhecimento, na criação e difusão da cultura e no compromisso com o desenvolvimento sustentável da região em que se insere, num quadro de referência internacional.

Esta entidade é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar,

nos termos do artigo 3º dos respetivos Estatutos, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5/2009, publicado no Diário da República, II Série, nº 22 de 2 de fevereiro de 2009.

O Instituto Politécnico do Porto adotou, após a elaboração e aprovação dos novos Estatutos, decorrente da publicação da Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, um modelo de estrutura descentralizada, consonante com a autonomia das Escolas.

O governo do Politécnico é exercido pelos seguintes órgãos:

- O Conselho Geral;
- O Presidente;
- O Conselho de Gestão;
- O Conselho Académico.

O Instituto integra, ainda:

- Unidades orgânicas de ensino e investigação, designadas escolas;
- Serviços, cuja designação identifica as funções que desempenham.

O Instituto Politécnico do Porto integra as seguintes Escolas:

- Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP);
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP);
- Escola Superior de Educação do Porto (ESE);
- Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo do Porto (ESMAE);
- Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão de Vila do Conde (ESEIG);
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF);
- Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto (ESTSP).

(Relatório de Gestão e Contas Consolidadas IPP 2013)

O novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), aprovado pela Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, qualifica os institutos de ensino superior politécnico como entidades detentoras de autonomia administrativa e financeira.

Os atuais Estatutos do IPP, aprovados pelo Despacho Normativo nº 5/2009, publicado na 2ª série, nº 22, do diário da República, de 2 de fevereiro de 2009, na sequência da publicação do RGIES, estipulam que todas as Escolas do IPP gozam de autonomia administrativa.

De acordo com o artigo 42º dos Estatutos do IPP, algumas Escolas do Instituto podem gozar também de autonomia financeira, desde que o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), expressamente o reconheça, conforme ocorreu com o Instituto Superior de Engenharia (ISEP), pelo Despacho nº 7936/2009, de 9 de março.

Relativamente às Escolas do IPP com autonomia administrativa, o mesmo artigo 42º dos Estatutos do Instituto especifica, em conformidade com o previsto no Decreto-Lei nº 155/92, de 28 de julho, que os responsáveis destas Escolas, têm competência própria para autorizar a realização e pagamento da despesa.

As Escolas gozam, ainda, nas suas áreas específicas de intervenção e no âmbito dos cursos instituídos, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural e administrativa, e têm órgãos e pessoal próprios.

O Instituto Politécnico do Porto integra os seguintes Serviços:

- Serviços da Presidência;
- Serviços de Ação Social;

Os serviços são estruturas permanentes, vocacionadas para o apoio técnico e administrativo às atividades do Instituto e Escolas.

O atual paradigma organizacional estrutura-se em dois focos de desenvolvimento:

- O primeiro, centrado na partilha de recursos, no serviço comum, no apoio direto às Escolas;
- O segundo, no apoio aos órgãos de gestão e/ou de decisão do Instituto.

Os Serviços da Presidência têm como missão assegurar as condições necessárias, para que os Órgãos de Governo do Instituto e das suas Unidades Orgânicas, cumpram as respetivas missões, objetivos e competências, promovendo a articulação e colaboração adequada, responsável, eficiente e eficaz.

Os Serviços de Ação Social do Politécnico do Porto gozam também de autonomia administrativa e financeira, nos termos previstos nos Estatutos.

Os Serviços de Ação Social (SASIPP) são serviços vocacionados para assegurar as funções de ação social escolar, cabendo-lhes executar as políticas de ação social, que compreendem, nos termos da Lei, a prestação de apoios, diretos e indiretos. (Relatório de Gestão das Contas Consolidadas IPP 2013)

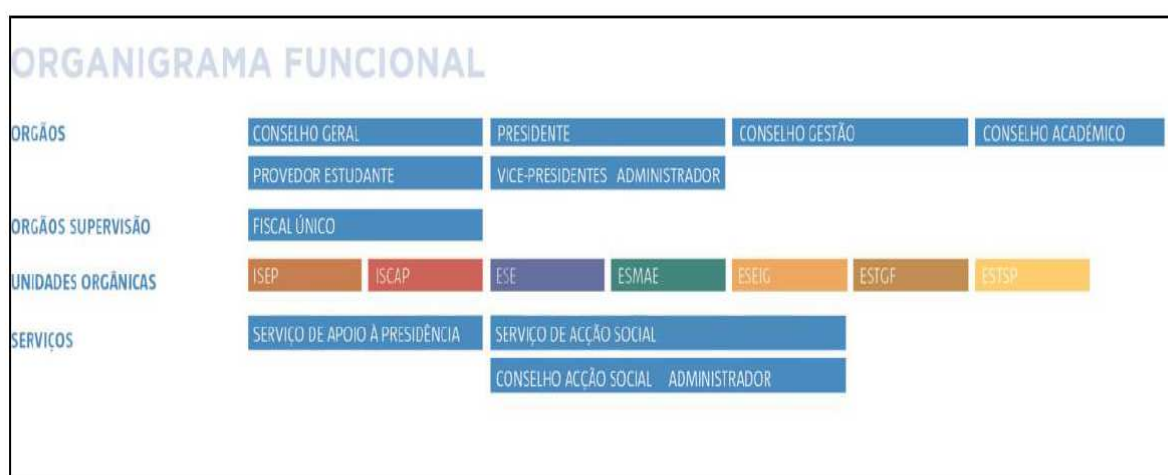


Figura 11 - Organigrama Funcional do IPP

Fonte: Relatório de Gestão das Contas Consolidadas do IPP 2013

Importa também referir que o Instituto Politécnico do Porto, sendo o maior Politécnico do País, tem uma oferta formativa para os seus alunos bastante diversificada, apresenta-se nos quadros seguintes o portefólio formativo do IPP, bem como a evolução do nº de estudantes do IPP desde o ano letivo 2012/2013 a 2014/2015.

Quadro 2.7 - Portefólio Formativo do IPP por Escola e Ciclo

		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
		Ciclo	Sub-Total	Ciclo	Sub-Total	Ciclo	Sub-Total
ISEP	Licenciatura	14		13		14	
	Mestrado	11	30	11	29	11	30
	CET	5		5		5	
ISCAP	Licenciatura	6	12	6	12	7	13
	Mestrado	6		6		6	
ESE	Licenciatura	8	20	8	21	8	19
	Mestrado	12		13		11	
ESMAE	Licenciatura	4	8	4	8	4	8
	Mestrado	4		4		4	
ESEIG	Licenciatura	8		8		7	
	Mestrado	4	14	4	14	4	13
	CET	2		2		2	
ESTGF	Licenciatura	5		6		7	
	Mestrado	5	14	6	16	7	21
	CET	4		4		4	
	TeSP	-		-		3	
ESTSP	Licenciatura	13	18	13	18	7	12
	Mestrado	5		5		5	
ESE + ESMAE	Mestrado	-	-	1	1	1	1
ESEIG + ISEP	Licenciatura	-	-	-	-	1	1
Total	Licenciatura	58		58		55	
	Mestrado	47	116	50	119	49	118
	CET	11		11		11	
	TeSP	0		0		3	

Fonte: Relatório de Gestão das Contas Individuais do IPP 2014

Quadro 2.8 - Cursos por áreas de estudo do IPP

Área de estudo	Nº de Cursos		
	2012/13	2013/14	2014/15
Engenharia e Tecnologia	44	43	44
Gestão	31	33	37
Educação	18	19	17
Música e Artes	5	6	6
Saúde	18	18	14
Total	116	119	118

Fonte: Relatório de Gestão das Contas Individuais do IPP 2014

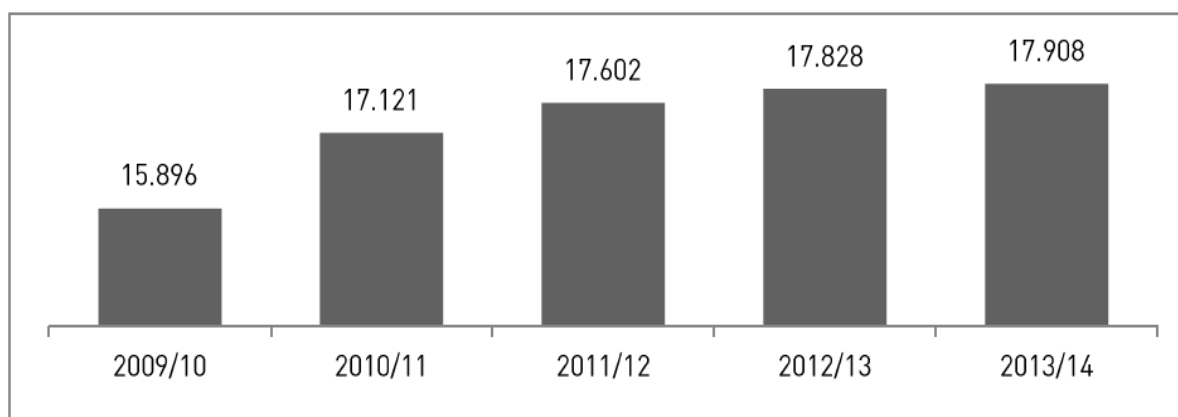


Figura 12 - Evolução do nº de estudantes do IPP

Fonte: Relatório de Gestão das Contas Consolidadas do IPP 2013

Em relação aos recursos humanos do Instituto Politécnico do Porto, apresenta-se nos quadros seguintes, informação sobre o nº de trabalhadores do IPP, por unidade orgânica e por habilitações literárias em 2014.

Assim, o universo IPP contava, no ano de 2014, com 1.871 trabalhadores, dos quais 1.472 eram docentes e 399 não docentes.

Quadro 2.9 - Trabalhadores por carreira e unidade orgânica do IPP 2014

Unidades Orgânicas	N.º Trabalhadores Ano 2014		
	Docente	Não Docente	Total
SP	8*	75	83
ESE	148	33	181
ESEIG	99	19	118
ESTSP	312	35	347
ESMAE	167	26	193
ESTGF	116	15	131
ISCAP	229	60	289
ISEP	393	118	511
SAS	0	18	18
Total	1472	399	1871

Fonte: Relatório e Contas Individuais do IPP 2014

Em 2014, e no que diz respeito à distribuição de trabalhadores por habilitações literárias, é de realçar que 90% dos trabalhadores que compõe os quadros do IPP têm formação superior.

Quadro 2.10 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias do IPP em 2014

Habilitações Literárias	Número	%
4 anos de escolaridade	16	0,86
6 anos de escolaridade	15	0,80
9.º ano ou equivalente	21	1,12
11.º ano	8	0,43
12.º ano ou equivalente	116	6,20
Bacharelato	14	0,75
Licenciatura	586	31,32
Mestrado	590	31,53
Doutoramento	505	26,99
Total	1871	-

Fonte: Relatório e Contas Individuais do IPP 2014

O IPP, no âmbito da sua autonomia financeira, elabora os seus planos plurianuais, elabora e executa os seus orçamentos, liquida e cobra as receitas próprias, autoriza despesas e efetua pagamentos e procede a todas as alterações orçamentais, com exceção das que sejam competência da Assembleia da República e das que não sejam compatíveis com a afetação de receita consignadas.

Esta IES organiza a sua contabilidade segundo o Plano Oficial de Contabilidade para o Sector de Educação em vigor. As suas contas são certificadas por um Revisor Oficial de Contas e são divulgadas anual e publicamente através do Relatório e Contas individual e consolidado, nos termos da Lei.

No uso da faculdade prevista no n.º 3, do artigo 92.º, do RJIES e atendendo às recomendações expressas na Portaria n.º 485/2008, de 24 de Abril, e de acordo com os seus estatutos, esta IES adota medidas tendentes a uma gestão eficiente, flexível e desburocratizada, reforçando as competências de gestão estratégica dos órgãos do IPP e flexibilizando a gestão operacional, através da atribuição de competências às Escolas, no âmbito da sua atividade corrente.

Nos termos dos n.ºs 3 e 4, do artigo 126º, da Portaria 485/2008, de 24 de abril, os Presidentes dos Institutos Politécnicos Públicos podem, sempre que tal se justifique, para maior eficiência na gestão dos recursos humanos e financeiros, reafectar pessoal docente, investigador e outro, bem como redistribuir os recursos orçamentais entre as unidades orgânicas, mediante parecer prévio do Conselho Geral.

No Regulamento Orgânico dos Serviços da Presidência (SPRIPP), está definido o seu modelo de governação, que é um instrumento essencial na concretização da sua missão e objetivos. Define ainda a estrutura orgânica e as competências dos Serviços da Presidência. Este modelo organizacional, está alinhado com os princípios da partilha, eficiência e eficácia, simplificação, transparência, segurança e rapidez processual, assente num amplo uso das competências dos órgãos e unidades estatutariamente existentes. Asseguram-se assim, desta forma e em estreita articulação com as estruturas existentes nas Unidades Orgânicas, as condições necessárias para que os Órgãos de Governo, as Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços possam cumprir a sua missão, articulando-se numa rede integrada e aberta.

No Regulamento Orgânico dos SPRIPP estão definidas as competências da Divisão de Contabilidade e Tesouraria (DCT), exercida nos domínios da promoção e manutenção do funcionamento do sistema de contabilidade, respeitando as considerações técnicas, os princípios e regras contabilísticos e garantindo a sua regulamentação e aplicação, numa lógica de processos de prestação de serviços. A DCT compreende o gabinete de contabilidade e a tesouraria.

De acordo com o Regulamento Orgânico dos SPRIPP, compete à tesouraria:

- Controlar os Fundos de Maneio dos Serviços da Presidência;
- Efetuar os registos e proceder ao depósito de todas as receitas dos Serviços da Presidência;

- Elaborar mapas resumo das receitas de tesouraria;
- Efetuar os pagamentos, aprovados ou autorizados pelo Conselho de Gestão, por transferência bancária, cheque ou numerário;
- Emitir mapas resumo de pagamentos, a submeter à apreciação do Conselho de Gestão;
- Processar os movimentos relativos a operações de tesouraria dos Serviços da Presidência;
- Devolver aos serviços competentes, através da emissão do recibo, a documentação respeitante aos pagamentos efetuados ou receitas cobradas;
- Elaborar as guias e relações para entrega ao Estado ou outras entidades das importâncias relativas a descontos ou reposições que lhe pertençam ou lhe sejam devidas;
- Transferir para os cofres do Estado ou de outras entidades, nos prazos e termos legais, as respetivas receitas;
- Manter atualizados os registos contabilísticos da tesouraria dos Serviços da Presidência;
- Organizar e apresentar regularmente os balancetes de tesouraria;
- Processar adiantamentos aos Serviços da Presidência autorizados e controlar periodicamente os mesmos;
- Assegurar o expediente e arquivo da informação próprios da tesouraria.

A Norma de controlo interno desta IES, enfatiza a segregação de funções como um princípio geral do controlo interno. Em relação à tesouraria, a norma de controlo interno dos SPR, define as regras do processamento das ordens de pagamentos e dos pagamentos, da assunção dos compromissos, da arrecadação da receita, dos documentos a emitir, da liquidação e cobrança da receita e dos depósitos, ou seja, descreve os procedimentos de recebimento e de pagamentos. Estão ainda definidas nesta norma, as regras estabelecidas para o fundo de caixa e para a abertura das contas bancárias do IPP.

A forma como são realizados os processos de pagamento, constam da norma de controlo interno, da resolução do conselho de gestão e do regulamento do fundo de manei.

De acordo com os Estatutos, as Escolas não dotadas de autonomia financeira, dispõem de autonomia administrativa. Em concordância com o RJIES (art.º 110.º), os Estatutos, integram o conceito genérico de autonomia administrativa, como sendo a capacidade de “praticar atos administrativos” e “celebrar contratos administrativos”; O RJIES (Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro) prevê expressamente, como competência do Presidente da Unidade Orgânica (art.º 100.º, alínea f)), “elaborar o orçamento e o plano de atividades, bem como o relatório de atividades e contas”.

Na Portaria nº 485/2008, de 10 de Abril, postula-se que, às Unidades Orgânicas com autonomia administrativa, deve ser assegurada “uma gestão mais eficiente, flexível e descentralizada”, nomeadamente no que se refere à “execução de receitas e despesas”.

Os Estatutos do IPP dispõem também que ...”às escolas não dotadas de autonomia financeira será atribuído um orçamento de funcionamento” e, nomeadamente, competência para “autorizar a realização e o pagamento de despesas de funcionamento”. Supletivamente, o Regime de Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei 155/92, de 28 de Julho), que desenvolve os princípios da Reforma da Contabilidade Pública, prevê, como regra geral, que os dirigentes dos serviços dotados de autonomia administrativa “são competentes para, com carácter definitivo e executivo, praticarem atos necessários à autorização de despesas e seus pagamentos, no âmbito da gestão corrente”.

Neste âmbito, compete às Escolas desta IES, a realização de todos os procedimentos inerentes à realização de despesas, incluindo o respetivo pagamento, dentro dos limites do orçamento de funcionamento atribuído e observado o respetivo enquadramento legal; Compete ainda às Escolas promover a arrecadação das receitas próprias que não se integrem em procedimentos comuns (caso de propinas).

A tesouraria dos Serviços da Presidência do IPP, promove a transferência para conta específica das Escolas sem autonomia financeira, aberta na Agência de Gestão de Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E. das importâncias mensalmente requisitadas.

Em relação aos valores arrecadados da receita de propinas, a tesouraria dos SPR transfere, mensalmente para o ISEP e para as escolas sem autonomia financeira o valor do duodécimo que lhe foi atribuído, de acordo com o orçamento para o ano civil em causa.

As Escolas sem autonomia financeira têm competência para gerir, nos termos da Lei e dos estatutos, a dotação do orçamento que lhes foi afeta, pelo que têm a sua própria tesouraria. Compete à Presidência de cada Escola, adotar mecanismos de segregação de funções adequado, bem como de controlo interno, sem prejuízo de normas gerais e de outros procedimentos que, neste último âmbito, venham a ser implementadas pelo Conselho de Gestão dos Serviços da Presidência.

Desta forma as Unidades Orgânicas do IPP, como o ISEP e o SASIPP, com autonomia financeira, fazem a sua gestão de tesouraria, arrecadam as suas receitas e realizam os seus pagamentos, têm contas bancárias tituladas em seu nome e fazem a gestão das suas contas bancárias.

As Unidades Orgânicas sem autonomia financeira, realizam também a sua gestão de tesouraria, arrecadam as suas receitas (exceto propinas) e realizam os seus pagamentos, têm contas bancárias tituladas em seu nome e fazem a gestão das suas contas bancárias, com exceção da ESMAE, cujos pagamentos são realizados na tesouraria dos SPR. Existem também 2 escolas que aplicam os seus excedentes de tesouraria em conjunto com os excedentes de tesouraria dos SPR.

Tendo presente uma gestão eficiente e flexível dos recursos financeiros disponíveis no IPP, parece-nos importante a gestão centralizada da tesouraria, de forma a otimizar esta

função, diminuindo os custos com a manutenção da atual estrutura e rentabilizando os excedentes de tesouraria.

Sendo uma instituição de ensino superior pública, tal como já referido anteriormente, os seus clientes são, na sua maioria, os alunos, assim, a sua política de crédito consta do seu regulamento de propinas, aprovado por despacho da sua Presidente.

O valor da propina é anualmente fixado pelo Conselho Geral, mediante proposta do Presidente do IPP.

No plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas desta instituição, elaborado de acordo com o estabelecido na Recomendação do Conselho da Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2009, foram identificados os riscos relacionados com a área da tesouraria e as medidas e procedimentos a adotar na prevenção desses riscos.

Ao nível da auditoria e do controlo interno, está previsto na norma de controlo interno, as responsabilidades e os objetivos do gabinete de auditoria, previsto no organigrama do IPP, mas que atualmente não se encontra em funcionamento.

Está ainda definida na norma de controlo interno desta IES, a forma de atuação do gabinete de auditoria em relação ao controlo do fundo de caixa, das contas bancárias, das dívidas a pagar e das dívidas a receber e da verificação das reconciliações bancárias.

Em 5 de setembro de 2012, nos SPR, foi também aprovado pelo Conselho de Gestão a Resolução IPP/CGEST-18/2012, com o objetivo de reforçar os mecanismos de auditoria interna e externa, como meio para aferir a eficiência dos controlos e como ferramenta para validação dos procedimentos internos existentes, através da contratação de serviços de auditoria externa a uma empresa especializada.

Na área administrativa e financeira, incluindo a tesouraria, o sistema de informação utilizado, é a aplicação GIAF (Gestão Integrada Administração Financeira), onde são realizados todos os registos contabilísticos, as conciliações bancárias, são também emitidos periodicamente mapas de antiguidade de saldos, quer de fornecedores, quer de clientes, para a análise e verificação.

Da análise aos documentos emitido pelos Órgãos de gestão supra referidos, apresentam-se, de seguida, os documentos em utilização pela tesouraria dos SPR:

- Resolução IPP/CGEST-05/2011 - Norma de Controlo Interno dos Serviços da Presidência do IPP, aprovada pelo Conselho de Gestão do IPP, em 17 de maio;
- Despacho IPP/P-027/2009, de 17 de fevereiro – Modelo de Execução Orçamental 2009 – e respetivos anexos: Anexo I – Modelo de Execução Orçamental 2009 e Anexo II – Manual de Procedimentos de Execução Orçamental 2009;
- Resolução IPP/CGEST-01/2012 – Regime Orçamental e Financeiro das Escolas com Autonomia Administrativa, aprovada pelo Conselho de Gestão do IPP, em 5 de janeiro;

- Resolução IPP/CGEST-01/2013 - Regulamento de Fundo de Maneio do IPP aprovado pelo Conselho de Gestão do IPP;
- Resolução IPP/CGEST-01/2015 – Constituição de Fundos de Maneio – 2015;
- Resolução IPP/CGEST-02/2015 – Constituição de Fundos de Maneio dos Serviços da Presidência do IPP;
- Resolução IPP/CGEST-07/2014 – Delegação de Competências – Gestão Financeira;
- Despacho IPP/P-159/2009, de 31 de dezembro - Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas do IPP;
- Manual de procedimentos da Lei de Compromissos e pagamentos em atraso, publicado pela Direção Geral do Orçamento – versão 3.0, de 26 de fevereiro de 2013;
- Delegação e subdelegação de competências na Presidente do IPP, nos Vice-Presidentes do IPP e nos Presidentes das Unidades Orgânicas;
- Orientações técnicas e notas internas de serviço quer dos órgãos de gestão do IPP, quer da chefe de divisão.

Em relação às unidades orgânicas do IPP sem autonomia financeira, existem alguns despachos na área da tesouraria, nomeadamente em relação à constituição de fundos de maneio e ao fundo fixo de caixa.

Em relação ao ISEP, que tem autonomia financeira, possui os seus próprios regulamentos, nomeadamente o do Fundo de Maneio e o Regulamento dos Serviços do ISEP. O artigo 5º, do Regulamento dos Serviços do ISEP, refere que à tesouraria compete, nomeadamente:

- Arrecadar e controlar as receitas cobradas;
- Emitir os meios de pagamento a fornecedores e outros credores;
- Controlar os débitos e créditos nas contas bancárias.

De salientar ainda que o Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas do IPP aplica-se ao universo IPP.

Foram realizadas no IPP ao longo dos anos, várias Auditorias Financeiras quer no âmbito da certificação legal das contas individuais, quer no âmbito das contas consolidadas, assim como auditorias externas solicitadas pelo IPP, de acordo com o disposto no artigo 118.º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES).

O IPP foi também sujeito a várias auditorias por organismos que, por Lei, procedem a auditorias na administração pública, nomeadamente o Tribunal de Contas, a Inspeção Geral do Ensino Superior e a Inspeção Geral das Finanças.

Constata-se que, decorrente dessas auditorias, foram realizadas alterações e melhorias de procedimentos ao nível da gestão de tesouraria, umas sugeridas pelas equipas

auditoras, outras em consequência da reanálise dos processos e procedimentos internos, e outras decorrentes da própria alteração legislativa.

É o caso da alteração de procedimentos internos decorrente da publicação da Lei dos Compromissos e Pagamentos em atraso, já referida anteriormente, que impôs um conjunto de regras, que implicou um olhar mais atento à gestão de tesouraria. A elaboração do mapa e do cálculo dos fundos disponíveis, conforme quadro infra, obriga a uma análise mais rigorosa, nomeadamente, da receita cobrada, dos pagamentos a realizar, da previsão da receita a receber, dos compromissos assumidos e dos pagamentos em atraso, ou seja, das faturas processadas e em que foi ultrapassado prazo de vencimento.

Quadro 2.11 - Mapa dos Fundos Disponíveis

Entidades referidas no artigo 2.º

2012	Valores mensais em €			
	Janeiro	Fevereiro	Março	Total acumulado
Dotação corrigida líquida de cativos (duodécimo)				
Transferências ou subsídios com origem no OE				
Receita efetiva própria cobrada ou recebida como adiantamento				
Previsão da receita efetiva própria				
Produto de empréstimos contraídos nos termos da lei				
Transferências do QREN ainda não efetuadas				
<i>Correções por recebimento efetivo</i>				
Outros montantes autorizados nos termos do artigo 4.º				
De receitas gerais				
De receitas próprias				
De empréstimos				
<i>Correções de receitas gerais</i>				
<i>Correções de receitas próprias</i>				
<i>Correções de empréstimos</i>				
Saldos transitados do ano anterior (utilização autorizada)				
Recebimentos em atraso integrados em plano de liquidação do devedor				
<i>Correções por recebimento efetivo</i>				
Subtotal				
Compromissos assumidos				
Pagamentos				
Compromissos assumidos por pagar				
FUNDOS DISPONÍVEIS				
Por memória: Receita extraordinária				

Fonte: Manual de procedimentos DGO da LCPA

Outro exemplo que contribuiu claramente para a melhoria dos procedimentos, ao nível da gestão de tesouraria no IPP, foram algumas das conclusões do Relatório de Auditoria do Tribunal de Contas à Gerência de 2008 dos SPR.

O referido relatório concluiu que o Sistema de Controlo Interno, ao nível contabilístico e administrativo era regular, mas contudo foram apontados alguns pontos fracos ao nível da tesouraria que foram melhorados, nomeadamente:

- Atualmente são elaboradas folhas de caixa diárias, refletindo todos os recebimentos e pagamentos realizados;
- Foram definidas as rubricas para as despesas suportadas pelos fundos de maneio;
- As reconciliações bancárias são agora elaboradas por pessoa que não realiza, nem pagamentos, nem recebimentos.

Outra das recomendações da Auditoria do Tribunal de Contas, foi a redução do número de contas bancárias, e, efetivamente, foram encerradas várias contas bancárias, após a devida avaliação e aprovação do Conselho de Gestão do IPP, através da Resolução IPP/CGEST-09/2012.

Tendo realizado uma caracterização do IPP, de seguida apresentamos a informação sobre o nosso instrumento de análise: a entrevista.

Em relação à recolha de dados através de entrevista e tendo presente o guião de entrevista formulado (Apêndice 2), foram realizadas, no âmbito deste projeto, treze entrevistas a trabalhadores do IPP. Estas entrevistas foram consideradas confidenciais e decorreram durante o mês de abril e maio de 2015. Em anexo encontram-se todas as respostas obtidas, por entrevistado (Apêndice 3).

2.6. Resultados

Na investigação do atual estudo de caso, foram utilizadas como fontes de informação, entrevistas, pesquisa documental, observação direta e participante do investigador, de forma a conferir veracidade aos resultados.

De seguida, são apresentados os resultados das entrevistas.

A população objeto das entrevistas, foram todos os responsáveis pela gestão de tesouraria, de todas as Escolas do IPP, Serviços da Presidência do IPP e Serviços de Ação Social do IPP, bem como dirigentes intermédios e superiores do IPP. As entrevistas ocorreram de 13 de abril a 4 de maio de 2015.

Considerando as 35 questões realizadas na entrevista, os resultados foram, na maioria das respostas, trabalhados numa escala de *Lickert*. As escalas foram organizadas com valores positivos, de 1 a 5, em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente.

Apresenta-se, assim, um quadro síntese por asserção, com os resultados das entrevistas. É apresentado no apêndice 1 uma análise detalhada dos resultados obtidos.

Relativamente à asserção A1, os resultados foram os seguintes:

Quadro 2.12 - Resultados das Entrevistas Asserção A1

A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A1.1. A gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	38,46%	23,08%	15,38%	15,39%	7,69%
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	46,15%	30,77%	7,69%	0,00%	15,39%
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	46,15%	30,77%	7,69%	7,69%	7,70%
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	sim	não			
A1.4. Considera que o tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	61,54%	38,46%			

Das respostas à pergunta sobre, se a gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no seu patamar estratégico, cerca de 62% consideram muito bom ou bom, cerca de 15% aceitável e cerca de 23% fraco ou inexistente. Verifica-se assim, que a maioria dos entrevistados, cerca de 62%, considera que a gestão de tesouraria tem uma importância no patamar estratégico desta IES.

Em relação às respostas obtidas à pergunta, se existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala, cerca de 77% consideram muito bom ou bom, cerca de 8% aceitável e cerca de 15% inexistente. Verifica-se então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 77%, considera que esta IES, tem uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala.

No que concerne à pergunta sobre, se esta IES se preocupa com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria, cerca de 77% dos entrevistados considera muito bom ou bom, cerca de 8% aceitável e cerca de 15% considera fraco ou inexistente. Verifica-se assim que, a maioria dos entrevistados, cerca de 77%, considera que esta IES tem uma preocupação com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria.

No que diz respeito à pergunta sobre, se considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial, cerca de 62% responderam que sim e cerca de 38% responderam que não. Resulta que, a maioria

dos entrevistados, cerca de 62%, considera que o tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial.

Relativamente à asserção A2., os resultados obtidos foram:

Quadro 2.13 - Resultados das Entrevistas Asserção A2

A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	46,15%	30,77%	23,08%	0,00%	0,00%
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	sim	não			
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	0,00%	100,00%			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	0,00%	100,00%			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	46,15%	53,85%			
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	53,85%	30,77%	0,00%	15,38%	0,00%
A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	61,54%	7,69%	7,69%	23,08%	0,00%
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	7,69%	0,00%	23,08%	23,08%	46,15%
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	38,46%	46,15%	0,00%	0,00%	15,39%
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	76,92%	15,39%	7,69%	0,00%	0,00%
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	69,23%	0,00%	0,00%	23,08%	7,69%
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto de trabalho?	69,23%	7,69%	15,39%	7,69%	0,00%

A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	53,85%	30,77%	0,00%	7,69%	7,69%
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade?	84,62%	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	15,38%	15,39%	38,46%	23,08%	7,69%
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	15,39%	15,38%	23,08%	38,46%	7,69%
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	76,92%	7,69%	15,39%	0,00%	0,00%
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	53,85%	23,08%	15,38%	7,69%	0,00%

Em relação às respostas sobre a questão, se esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria, os resultados foram os seguintes: cerca de 77% considera muito bom ou bom e cerca de 23% aceitável. Verifica-se assim que a maioria, cerca de 77%, considera que esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria.

No que diz respeito à pergunta sobre, se está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização, 100% dos entrevistados consideram bom ou muito bom. Resulta então que, todos os entrevistados, consideram que está definido claramente quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização.

Quanto à questão, se existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria e se os mesmos estão em vigor, todos os entrevistados consideram que, não existem seguros da função tesouraria, logo, os mesmos não estão em vigor.

No que concerne à questão sobre, se esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria, também, todos os entrevistados, consideram que não, uma vez que as respostas à questão anterior também foram 100% negativas.

As respostas em relação à pergunta sobre, se o acesso ao departamento de tesouraria é restrito são as seguintes: cerca de 46% dos entrevistados consideram que sim e cerca de 54% considera que não. Resulta então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 54%, considera que o acesso ao departamento de tesouraria não é restrito.

Para a questão sobre, se as funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades, os resultados obtidos são os seguintes: cerca de 85% dos entrevistados consideram muito bom ou bom e cerca de 15%

consideram fraco. Resulta então claramente que, a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, considera que as funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão claramente definidas ao nível das responsabilidades.

Das respostas à questão sobre, se no caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar, cerca de 69% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 8% aceitável e cerca de 23% consideram fraco. Resulta então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 69%, consideram que no caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar.

As respostas à pergunta sobre, se em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência, os resultados foram os seguintes: cerca de 8% dos entrevistados consideram muito bom, cerca de 23% aceitável e cerca de 69% fraco ou inexistente. Verifica-se assim que, a maioria dos entrevistados, cerca de 69%, considera que em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, não existe um plano de contingência.

No que diz respeito à pergunta sobre, se todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria, cerca de 85% dos entrevistados consideram muito bom ou bom e cerca de 15% inexistente. Verifica-se então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, dos entrevistados considera que todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria.

Em relação aos resultados da questão sobre, se os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes, cerca de 92% dos entrevistados considera muito bom ou bom e cerca de 8% aceitável. Verifica-se assim claramente que, a maioria dos entrevistados, cerca de 92%, dos entrevistados considera que os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes.

Relativamente à pergunta sobre, se as conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria, cerca de 69% dos entrevistados consideram muito bom e cerca de 31% fraco ou inexistente. Verifica-se desta forma que, a maioria dos entrevistados, cerca de 69%, considera que as conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria.

No que concerne à questão sobre, se todos os utilizadores efetuam “*log off*” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto de trabalho, cerca de 77% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 15% aceitável e cerca de 8% fraco. Resulta então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 77%, considera que todos os utilizadores efetuam “*log off*” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto de trabalho.

Quanto à pergunta sobre, se existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos os resultados foram os seguintes: cerca de 85% dos entrevistados consideram muito bom ou bom e cerca de 15% consideram fraco ou inexistente. Verifica-se então claramente que, a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, considera que existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos.

Das respostas à questão sobre, se existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos resulta que, 100% dos entrevistados consideram muito bom ou bom. Verifica-se assim, por unanimidade, que todos os entrevistados consideram que existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos.

Em relação à pergunta sobre, se existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade, cerca de 85% dos entrevistados considera muito bom e cerca de 15% inexistente. Resulta então claramente que a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, considera que existe uma preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade.

No que diz respeito à questão sobre, se esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria e se são realizadas avaliações, os resultados foram os seguintes: cerca de 31% dos entrevistados considera muito bom ou bom, cerca de 38% aceitável, cerca de 31% fraco ou inexistente. Verifica-se assim pelos resultados obtidos a esta questão, que a maioria dos entrevistados (cerca de 54%), consideram que esta IES tem um sistema de controlo interno aceitável ou bom de forma a garantir uma boa gestão de tesouraria e que são realizadas avaliações, uma vez que cerca de 15% dos entrevistados consideram que é bom e cerca de 38% consideram que é aceitável.

Os resultados da pergunta sobre, se esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria foram os seguintes: cerca de 31% dos entrevistados considera muito bom ou bom, cerca de 23% aceitável e cerca de 46% fraco ou inexistente. Resulta então que face às respostas obtidas a esta questão, a maioria dos entrevistados (cerca de 46%), considera que esta IES promove uma fraca ou inexistente gestão dos riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria.

Das respostas obtidas em relação à pergunta sobre, se são cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública, cerca de 85% dos entrevistados considera muito bom ou bom e cerca de 15% aceitável. Verifica-se assim, claramente que, a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, consideram que são cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública.

Relativamente à pergunta sobre, se existe uma preocupação nesta IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique, cerca de 77% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 15% aceitável e cerca de 8% fraco. Verifica-se desta forma que, a maioria dos entrevistados, cerca de 77%, considera que existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique.

No que concerne à asserção A3., os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 2.14 - Resultados das Entrevistas Asserção A3

A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	15,38%	23,08%	38,46%	0,00%	23,08%
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	53,85%	30,77%	15,38%	0,00%	0,00%
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	46,15%	23,08%	23,08%	7,69%	0,00%

No que concerne à pergunta sobre, se esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria, cerca de 38% dos entrevistados considera muito bom ou bom, cerca de 38% aceitável e cerca de 23% inexistente. Face às respostas obtidas a esta questão resulta que, apenas 23% dos entrevistados, considera que esta IES não elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria.

Em relação à questão sobre, se considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo, cerca de 85% dos entrevistados considera muito bom ou bom e cerca de 15% aceitável. Verifica-se assim que, a maioria dos entrevistados, cerca de 85%, considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo.

Quanto à pergunta sobre, se existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez, cerca de 69% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 23% aceitável e cerca de 8% fraco. Verifica-se então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 69%, consideram que existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez.

Os resultados obtidos relativamente à asserção A4. foram os seguintes:

Quadro 2.15 - Resultados das Entrevistas Asserção A4

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.					
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A4.1. - Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	38,46%	15,38%	15,39%	7,69%	23,08%
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	sim	não			
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	23,08%	76,92%			
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	23,08%	7,69%	30,77%	15,38%	23,08%
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	30,77%	7,69%	15,38%	23,08%	23,08%

Relativamente à questão sobre, se na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade, cerca de 54% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 15% aceitável e cerca de 31% fraco ou inexistente. Verifica-se assim que, a maioria dos entrevistados, cerca de 54%, consideram que na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade.

Das respostas à pergunta sobre, se a política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento, cerca de 23% dos entrevistados respondeu que sim e cerca de 77% respondeu que não. Verifica-se então que, a maioria dos entrevistados, cerca de 77%, considera que política de vendas desta IES não inclui descontos de pronto pagamento.

No que diz respeito à questão sobre, se considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes, cerca de 31% considera muito bom ou bom, cerca de 31% aceitável e cerca de 38% fraco ou inexistente. Assim, dos resultados obtidos, verifica-se que apenas cerca de 38%, considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES não é/não seria uma política adotada/adotar para atrair clientes, sendo que os restantes entrevistados consideram que sim.

Em relação à pergunta sobre, se é importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores e se esse é considerada uma fonte de financiamento espontânea, cerca de 38%

dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 15% aceitável e cerca de 46% fraco ou inexistente. Verifica-se assim, que menos de 50%, consideram que não é importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores e este também não é considerado uma fonte de financiamento espontânea, enquanto que os restantes entrevistados consideram que sim.

Relativamente à asserção A5. os resultados foram os seguintes:

Quadro 2.16 - Resultados das Entrevistas Asserção A5

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.					
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	7,69%	0,00%	0,00%	15,39%	76,92%
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	centralizada	descentralizada	hibrida		
A5.2 A gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou hibrida?	7,69%	69,23%	23,08%		
Perguntas do questionário	Resultados das Entrevistas				
	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	30,77%	7,69%	30,77%	7,69%	23,08%
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	23,08%	15,38%	46,15%	15,39%	0,00%
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por Lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	38,46%	23,08%	30,77%	0,00%	7,69%

Os resultados relativamente à pergunta sobre, se esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno, cerca de 8% dos entrevistados consideram muito bom e cerca de 92% fraco ou inexistente. Resulta então claramente que, a maioria dos entrevistados, cerca de 92%, consideram que esta IES não tem serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno.

No que concerne à questão sobre, se a gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou hibrida, cerca de 8% dos entrevistados consideram centralizada, cerca de 69% descentralizada e cerca de 23% hibrida. Verifica-se assim que, a maioria dos entrevistados, cerca de 69%, consideram que a gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura descentralizada.

Em relação à pergunta sobre, se esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria, cerca de 38% dos entrevistados consideram muito bom ou

bom, cerca de 31% aceitável e cerca de 31% fraco ou inexistente. Face às respostas obtidas relativamente a esta questão verifica-se que, apenas cerca de 31%, dos entrevistados considera que esta IES ainda não realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria.

Das respostas à questão sobre, se considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES, cerca de 38% dos entrevistados consideram bom ou muito bom, cerca de 46% aceitável e cerca de 15% fraco. Verifica-se então face a estas respostas que, apenas cerca de 15%, consideram que não é viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES.

No que diz respeito à pergunta sobre, se no Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por Lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência, cerca de 62% dos entrevistados consideram muito bom ou bom, cerca de 31% aceitável e cerca de 8% inexistente. Verifica-se então que, a maioria, cerca de 62% dos entrevistados, consideram que no Plano de prevenção de Riscos e Infrações Conexas desta IES, obrigatório por Lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência.

3. CONCLUSÃO

Tendo presente que o objetivo deste estudo foi identificar e sugerir boas práticas e melhorias nos processos existentes nas IES, que possam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de tesouraria, de forma que, esta seja considerada no patamar estratégico dentro da organização; que se procura enfatizar a relevância da gestão de tesouraria nos processos financeiros, antecipando informações para análise e tomada de decisão nas instituições de ensino superior; que se pretendeu demonstrar que a gestão de tesouraria deve fazer parte da cultura da organização e que a gestão de tesouraria é uma ferramenta de apoio ao planeamento financeiro e estratégico das IES, fez-se o enquadramento da conjuntura económica e financeira em que atuam estas organizações, e procedeu-se à revisão da literatura, da qual resultaram aspetos relevantes para o nosso estudo:

- Existem diferentes perspetivas da gestão de tesouraria, umas relacionadas com a função que se articula em torno dos recebimentos e dos pagamentos, outras relacionadas com um conceito de gestão de tesouraria, que reúne, não apenas a gestão da liquidez, mas também tarefas mais estratégicas, como a gestão de excedentes de tesouraria, gestão dos défices e gestão do risco financeiro. Outras perspetivas consideram ainda que, na empresa deve existir um conjunto de crenças e valores partilhados em relação à gestão de tesouraria, ou seja, a cultura da gestão de tesouraria;
- Foram identificadas algumas boas práticas de gestão de tesouraria, referenciadas por alguns investigadores;
- Relativamente ao SCI e aos riscos da área da gestão de tesouraria, foram analisados os principais aspetos a ter em conta num sistema de controlo interno, nomeadamente, os seus objetivos e princípios, assim como os riscos inerentes à gestão de tesouraria;
- Na abordagem realizada sobre a auditoria à gestão de tesouraria nas IES, identificou-se quais os objetivos dessa auditoria, considerando também, o papel preponderante do Tribunal de Contas português, em sede de auditorias que tem vindo a realizar nas IES;
- Foram analisados os ciclos financeiros das organizações (ciclo de exploração, ciclo operacional e ciclo de investimento) e as conclusões de alguns investigadores sobre esta temática;
- Verificou-se também, pela revisão da literatura efetuada, que o orçamento de tesouraria é um instrumento de gestão fundamental nas organizações, para que estas mantenham as disponibilidades a um nível suficiente, os problemas de tesouraria devem ser previstos, equacionados e ultrapassados com uma certa antecipação, o que só será possível de alcançar com a elaboração e o controle sistemático dos orçamentos de tesouraria;
- Que a gestão do crédito, ou seja, a gestão das contas a receber e a pagar é fundamental, numa boa gestão de tesouraria. Uma gestão eficaz da liquidez permitirá à

organização, obter o máximo de benefícios a um custo mínimo. Os prazos médios de pagamento e de recebimentos devem ser calculados e analisados;

- Em relação às fontes de financiamento de curto prazo das IES, verificou-se que são fundamentalmente as transferências do orçamento de estado e as receitas próprias;
- No que concerne à centralização da gestão de tesouraria, verificou-se, pela revisão da literatura, que a gestão de tesouraria e do caixa são funções que podem ser facilmente centralizadas, devido à sua independência da localização geográfica, pois não perturbam a eficácia do resto da organização. A lógica da partilha de serviços constitui uma tendência reformadora dos serviços da Administração Pública, em Portugal;
- O memorando de entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, assinado pelo governo português, prevê a implementação integral de uma estratégia de serviços partilhados na área financeira;
- Vários autores referem que a função da tesouraria centralizada, visa reduzir o custo global das operações;
- Relativamente ao *Cash Pooling*, consubstancia-se num serviço financeiro, que poderá ser utilizado entre contas bancárias de uma só empresa, ou entre contas bancárias de várias empresas do mesmo grupo, tratando da gestão conjunta desses capitais na vertente da rendibilidade do capital. Ou seja, mediante excedentes de tesouraria que existam de forma dispersa em várias contas, e/ou carências de tesouraria noutras contas, poderá proceder-se à sua gestão conjunta;
- Ainda no âmbito da revisão da literatura, entendeu-se fundamental para este projeto, a análise ao contexto jurídico das IES, nomeadamente, ao que se refere o Regime da Tesouraria do Estado, a Lei do Orçamento de Estado e o Decreto-Lei da Execução, o Regime Jurídico das IES, a Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso, a Lei da Organização e do Processo do Tribunal de Contas e o Plano de Prevenção da Corrupção e das Infrações Conexas.

Baseado na revisão da literatura efetuada, identificaram-se as perguntas de investigação, que se consideraram pertinentes para o presente estudo, assim como foi escolhida a metodologia para a condução da pesquisa, a aplicação do estudo de caso único ou singular.

Foram formuladas as asserções de análise, que se basearam nas perguntas de investigação e foi também apresentado o modelo de análise.

O modelo de análise reflete a interligação entre as asserções formuladas, demonstrando que as asserções estão intrinsecamente associadas a cinco elementos fundamentais e que se encontram numa relação de interdependência, no âmbito da gestão de tesouraria. Desta forma, os cinco elementos fundamentais, que correspondem às cinco asserções, são: A Gestão de Tesouraria como patamar Estratégico da Organização (A1), Procedimentos associados ao Sistema de Controlo Interno (A2), Orçamento de Tesouraria

(A3), A definição de Políticas de Gestão de Tesouraria (A4) e a Centralização da Gestão de Tesouraria (A5).

Foram identificados como instrumentos de recolha de informação e de dados, a observação direta e participante do investigador, a pesquisa documental e as entrevistas. De seguida foi apresentado o guião da entrevista.

Foi apresentado ainda o estudo de caso, tendo sido efetuada primeiro, uma breve caracterização do setor de atividade referenciado neste trabalho, e uma caracterização da entidade objeto do estudo, o Instituto Politécnico do Porto.

Foram realizadas no âmbito deste projeto, treze entrevistas a trabalhadores do IPP. Estas entrevistas foram consideradas confidenciais e decorreram durante os meses de abril e maio de 2015.

De seguida, foi apresentada a análise dos resultados por asserção, os resultados da observação direta e participante do investigador, recolha de dados e foram também elencadas algumas opiniões/comentários (apêndice 1) que nos pareceram mais importantes, proferidos pelos entrevistados durante a realização das entrevistas.

Face ao exposto, apresenta-se no quadro seguinte um resumo dos resultados obtidos nas entrevistas, ponderados com a percentagem de 20%, definida anteriormente, para cada uma das componentes do modelo de análise.

Quadro 2.17 – Resultados relativos ao Modelo de Análise

COMPONENTES DO MODELO DE ANÁLISE	Ponderação Modelo de Análise	RESULTADOS APÓS APLICAÇÃO DA PONDERAÇÃO CONSIDERADA NO MODELO DE ANÁLISE		
		Muito Bom/Bom	Aceitável	Fraco/Inexistente
A1. A Gestão de Tesouraria como patamar Estratégico da Organização	20%	13,85%	1,54%	4,61%
A2. Procedimentos associados ao Sistema de Controlo Interno	20%	12,63%	1,78%	5,59%
A3. Orçamento de Tesouraria	20%	12,82%	5,13%	2,05%
A4. A definição de Políticas de Gestão de Tesouraria	20%	7,31%	3,08%	9,61%
A5. A Centralização da Gestão de Tesouraria	20%	6,15%	5,23%	8,62%
	100%	52,76%	16,76%	30,48%

Fonte: Elaboração própria

Decorrente dos resultados obtidos nesta investigação, expomos as conclusões relativas ao estudo realizado, atendendo ao modelo de análise considerado.

O modelo de análise considerado tem uma taxa de confirmação, graduada com Bom/Muito Bom, de 52,76%. Relembramos que se trata de um estudo de caso, pelo que estes resultados se cingem ao mundo IPP considerado, e, como tal, as conclusões não podem ser generalizadas.

Relativamente a esta taxa de confirmação serão agora consideradas as asserções mais relevantes em termos de contributo percentual.

Assim, para esta taxa de confirmação, concorreram significativamente as componentes A1, A3 e A2, com resultados de cerca de 14%, 13% e 13%, respetivamente. De salientar que o resultado mais significativo obtido foi o da componente A1 - Gestão de Tesouraria como patamar Estratégico da Organização, com 14% em 20%, que corresponde a 70%, e que se justifica pelo seguinte:

- Esta IES valoriza a sua gestão de tesouraria no patamar estratégico da organização;
- Esta IES preocupa-se significativamente com a obtenção de economias de escala, negociando com a banca as comissões e as despesas bancárias;
- Existe claramente uma preocupação com a rentabilização dos excedentes de tesouraria;
- Em relação à formação/função que o tesoureiro desta IES deve ter, conclui-se que esta deve ser diferente da do tesoureiro no mundo empresarial, uma vez que, quer o quadro normativo pelas quais as empresas se regulam, quer o objetivo final das próprias organizações, quer as suas áreas de atuação são diferentes.

Os resultados das componentes A3 e A2 consideram-se também relevantes para o nosso estudo, uma vez que atingiram uma taxa de confirmação de 13% em 20%, que corresponde a 65%.

Assim, o resultado de 13% da componente A3 - Orçamento de Tesouraria, justifica-se pelos seguintes aspetos:

- Esta IES não elabora propriamente um orçamento de tesouraria, mas o mapa de previsão (mapa dos fundos disponíveis) elaborado, contém a informação necessária para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e que permite antecipar problemas de liquidez de curto prazo, prevenindo e antecipando problemas de tesouraria;
- Nesta IES, o orçamento de tesouraria é considerado uma das principais ferramentas do planeamento financeiro de curto prazo;
- Existe uma preocupação por parte desta IES de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez.

Em relação ao resultado da componente A2 - Procedimentos associados ao Sistema de Controlo Interno, com uma taxa de confirmação de 13%, considera-se justificada pelas seguintes razões:

- Esta IES revela ter instituído procedimentos de controlo interno e boas práticas, na área da gestão de tesouraria;
- Está claramente definido em documento escrito, pelo Conselho de Gestão, quem está autorizado a obrigar e a comprometer a instituição perante a banca;
- As responsabilidades e as funções dos trabalhadores da tesouraria estão claramente definidas; no caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar;
- Todos os pagamentos eletrónicos são realizados maioritariamente pela tesouraria, com exceção dos pagamentos realizados pelos responsáveis titulares de cartão de crédito;
- Existe segregação de funções, no que diz respeito ao processo de pagamento nos sistemas bancários eletrónicos;
- As conciliações bancárias são realizadas por pessoal externo à tesouraria;
- Existe uma preocupação clara dos utilizadores dos sistemas em uso para realizar pagamentos, em fazer “*log off*” após abandono do seu posto de trabalho;
- Esta IES revela que existe uma preocupação no controlo das *passwords* de acessos aos pagamentos eletrónicos, bem como a existência de níveis de autorização para realizar pagamentos;
- Embora a transferência bancária seja o meio de pagamento que esta IES utiliza preferencialmente, existe uma preocupação clara em controlar os cheques emitidos periodicamente, através do pedido de cancelamento dos mesmos após a data de validade;
- Esta IES cumpre todas as normas legais aplicáveis à gestão de tesouraria na administração pública;
- Existe uma preocupação em realizar, pontualmente, uma avaliação às contas bancárias existentes tituladas pela instituição e verificar se a sua utilização ainda se justifica;

As componentes cujos resultados revelaram uma taxa de confirmação mais baixa, foram as componentes A5 e A4, com resultados de 6% e 7%, respetivamente.

Para este resultado pouco significativo da componente A5 - A Centralização da Gestão de Tesouraria, com uma percentagem de 6% em 20%, que corresponde apenas a 30%, concorreram os seguintes aspetos:

- Esta IES não tem serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno;
- A gestão de tesouraria tem uma estrutura descentralizada;
- Constata-se que a IES realizou análises pouco significativas, dos prós e dos contras da centralização da tesouraria no IPP;

Para o resultado também pouco significativo de 7% em 20% (que corresponde apenas a 35%) da componente A4 - A definição de Políticas de Gestão de Tesouraria, foram determinantes as seguintes razões:

- Na gestão da liquidez desta entidade, consideram-se pouco relevantes as políticas de vendas da organização;
- Esta IES não inclui descontos de pronto pagamento na sua política de vendas;
- Considera-se que, a concessão de descontos de pronto pagamento é uma política pouco provável a adotar, para atrair clientes;
- Também se constata maioritariamente que, nesta entidade, não é importante o crédito obtido dos fornecedores e que também não é considerado como uma fonte de financiamento espontânea.

Podemos então concluir do estudo realizado no IPP, que as componentes do modelo consideradas mais relevantes na gestão de tesouraria, são a gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, o orçamento de tesouraria e os procedimentos associados ao sistema de controlo interno. As componentes consideradas menos relevantes, no universo IPP, em relação à gestão de tesouraria, são a definição de políticas de gestão de tesouraria e a centralização da gestão de tesouraria.

Sugestões de Melhoria

Por fim, e considerando o objetivo do presente projeto, sugerem-se algumas boas práticas e melhorias nos processos existentes nesta IES, que possam contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão de tesouraria, de forma que esta seja considerada no patamar estratégico dentro da organização.

Apesar da organização adotar uma posição descentralizada, em relação à gestão de tesouraria, constata-se, contudo, que existem duas unidades orgânicas do IPP, que procuram rentabilizar os seus excedentes de tesouraria, juntamente com os dos SPR, obtendo assim uma taxa de remuneração superior ao que conseguiriam isoladamente. Esta IES não tem serviços partilhados na área da gestão de tesouraria. Sugere-se que os seus órgãos de gestão reforcem a gestão de tesouraria, de uma forma centralizada, para que efetivamente sejam obtidas economias de escala e uma otimização dos excedentes de tesouraria, aumentando desta forma a receita da instituição.

Apesar de existirem, de forma avulsa, manuais de procedimentos, instruções de trabalho e boas práticas instituídas de suporte à área da gestão de tesouraria, que têm permitido uma boa gestão, verifica-se que existe uma norma de controlo interno aprovada, mas pouco divulgada. Sugere-se que a mesma seja atualizada e a instituição promova a sua divulgação. Embora não exista formalmente aprovado um regulamento de gestão de tesouraria, existe uma proposta para aprovação, pelo que se sugere que se concretize.

Apesar de existirem vários documentos aprovados no IPP, no âmbito do sistema de controlo interno, nomeadamente a norma de controlo interno, o regulamento orgânico do IPP, o plano de prevenção dos riscos e infrações conexas, manuais de procedimentos, instruções de trabalho e outras orientações não escritas, quer dos órgãos de gestão, quer da chefe de divisão desta área de atuação, a avaliação do sistema de controlo interno por parte desta IES,

não é uma prática regular, utilizada pela organização, pelo que se propõe que passe a ser. É importante realizar avaliações do sistema de controlo interno e das práticas implementadas.

Sugere-se uma reavaliação do sistema de controlo interno da organização, tornando-o mais robusto, e de forma a permitir uma gestão dos riscos na área da tesouraria e a mitigá-los, uma vez que se encontram devidamente identificados.

Constata-se que esta instituição não elabora propriamente orçamentos de tesouraria, mas elabora o mapa dos fundos disponíveis, obrigatório por Lei, que inclui a informação necessária a uma gestão de tesouraria, e que permite antecipar e prever problemas de tesouraria, bem como o planeamento financeiro de curto prazo. Sugere-se no entanto, que seja promovida a implementação desta ferramenta no seu planeamento financeiro.

Verifica-se que o IPP tem definidas algumas políticas de crédito e políticas de vendas/prestação de serviços, mas estas são consideradas pouco relevantes na gestão da liquidez, pois não incluem descontos de pronto pagamento. Sugere-se uma reanálise destas políticas e um reforço das políticas de vendas/prestação de serviços, no sentido de atrair clientes. As instituições têm de reforçar a sua posição no mercado em que estão inseridas, para fazer face à competitividade.

Constatou-se ainda que a gestão de tesouraria desta IES é descentralizada, os entrevistados consideram viável um sistema de "Cash Pooling", e já foram realizadas algumas análises aos prós e contras de centralizar a gestão de tesouraria. Propõe-se no entanto que os órgãos de gestão devem fortalecer e promover a centralização da gestão de tesouraria, para que esta seja mais eficiente e eficaz, reforce e auxilie a tomada de decisões estratégicas e que façam uma análise sustentada aos prós e contras de centralizar a gestão de tesouraria no IPP, como já foi referido atrás;

Dado que não existem nesta IES seguros para os riscos inerentes à função tesouraria, nomeadamente fraude e erros, sugere-se a análise dessa questão;

Constatou-se também que o acesso à tesouraria não é completamente restrito, pelo que se propõe que este aspeto deve ser reavaliado, de forma a organizar o espaço da tesouraria para que este passe a ser de acesso restrito;

Propõe-se ainda que seja efetuado pelos órgãos de gestão desta organização, um ajustamento em três dos componentes do modelo de análise, designadamente no orçamento de tesouraria, na centralização da gestão de tesouraria e nos procedimentos do sistema de controlo interno, nomeadamente, na atualização do manual de controlo interno e na aprovação de um regulamento para a tesouraria. Embora as políticas de descontos de pronto pagamento e de vendas sejam consideradas pouco relevantes na gestão da liquidez, considera-se que os órgãos de gestão devem igualmente promover um reforço dessas políticas. Desta forma, a componente do modelo de análise, em que gestão de tesouraria é considerada como patamar estratégico da organização, sai reforçada por via do ajuste das outras quatro componentes.

Apesar do IPP não ter atualmente a funcionar um gabinete de auditoria, este está previsto no seu regulamento orgânico. Considera-se importante a sua atuação, no âmbito da análise aos resultados de auditorias externas, no sentido de auxiliar os órgãos de gestão a

tomar decisões, a realizar ajustamentos e melhorias, nomeadamente ao nível dos procedimentos, do sistema de controlo interno, na definição de políticas relacionadas com a gestão de tesouraria e ao nível estratégico da gestão de tesouraria.

Considera-se também que o gabinete de auditoria deverá realizar auditorias internas aos vários departamentos, incluindo a tesouraria. Os resultados destas auditorias internas à gestão de tesouraria, contribuirão também para o reforço da tomada de decisão, por parte dos órgãos de gestão, apesar de existir reporte de informação regular, do responsável de serviço desta área.

Limitações do estudo

Uma das limitações, inerentes ao presente estudo de caso, foi o facto de estarmos perante um estudo de caso único, pelo que, não será possível, a partir dele, fazer uma generalização.

Outra das dificuldades prende-se efetivamente com o facto do próprio tema: a gestão de tesouraria. Sendo esta uma área que está interligada, dependente e relacionada com as outras áreas da organização, nomeadamente, as compras, as vendas, o investimento, a gestão de projetos, a gestão financeira, a gestão estratégica, não foi possível, com certeza, abranger todos os aspetos relacionados.

Sugestões para investigações futuras

Atendendo a que o presente estudo de caso foi um estudo de caso único, sugere-se a aplicação do presente modelo de análise em todas as instituições de ensino superior, Universidades e Politécnicos de Portugal, analisando os resultados e as conclusões de umas e outras, verificando se existem diferenças, identificando-as.

Tendo sido o objetivo deste projeto, identificar e sugerir boas práticas e melhorias nos processos existentes nas IES, que possam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de tesouraria, de forma que, esta seja considerada no patamar estratégico dentro da organização, seria interessante, como tema de investigação, efetuar uma análise estratégica à área da gestão de tesouraria, através da aplicação do *Balanced Scorecard*, permitindo às IES analisar eventuais melhorias de processos, de procedimentos, de boas práticas, de novas estratégias e de desempenho nesta área.

Sugere-se ainda que, seria um interessante tema de investigação, numa outra perspetiva, realizar um estudo sobre a análise das competências do responsável pela gestão de tesouraria, nas IES, tendo em consideração a nova gestão pública e o quadro normativo no qual atuam.

BIBLIOGRAFIA

Alves, J. (2013). Auditoria no Setor Público: Uma Análise ao Sistema Português. Universidade Lusíada de Lisboa. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, nº 16/2013.

Amat, J., Amat I Salas, Oriol (1994). La Contabilidad de Gestión Actual: Nuevos Desarrollos. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Beja, R. (2004). Risk Management Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos de Negócio (1.^a Edição). Lisboa: Vislis Editores.

Cerdeira, M. (2009). O Financiamento do Ensino Superior Português. A partilha de Custos. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Cooper, R. (2004). Corporate Treasury and cash management. Editing and origination by Curran Publishing Services, Norwich. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 1-4039-1623-3.

Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnico (2010), Anuário financeiro das instituições públicas de ensino superior politécnico.

Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnico (2013), Relatório “Policy Challenges for the Portuguese Polytecnic Sector”

Costa, C. e Alves G. (2008). Contabilidade Financeira (6.^a edição). Editora Rei dos livros.

Costa, C. (2010). Auditoria Financeira, Teoria e Prática (9.^a Edição). Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Duarte, C. (2009). Gestão de Tesouraria: Técnicas Aplicáveis a uma Organização. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Dias, A. (2002). A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações (1.^a Edição). Lisboa: Vislis Editores.

Dias, M. (2013). A rentabilidade das indústrias nacionais de cortiça: na ótica da gestão de tesouraria. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

DRA 410 – Diretriz de Revisão/Auditoria.

FENPROF – O Sistema de Ensino Superior em Portugal – Parte I, maio, 2012.

Fonseca, C. (2013). Lei dos Compromissos e pagamentos em atraso – considerações essenciais. Revisores e Auditores outubro- dezembro de 2013.

Godoy, A., (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, 57-63.

Goeij M. e Waszkowski H. (1995). New cash pooling systems cut transaction fees, optimize use of excess cash, *Corporate Cash Flow*, dezembro de 1995.

Instituto Politécnico do Porto (2013), Relatório de Gestão e Contas Consolidadas do Instituto Politécnico do Porto 2013.

Instituto Politécnico do Porto (2014), Relatório de Gestão das Contas individuais do Instituto Politécnico do Porto 2014.

Jainaga T., García A. e Agirre L. (2005). La gestión de la liquidez: necesidades y excedentes de tesorería. *Boletín Económico de Ice* nº 2834 del 7 al 13 de febrero de 2005.

José L., Iturralde T. e Maseda A. (2008). *Treasury Management Versus Cash Management*.

José, L. (2007). Técnicas de gestão da la liquidez: un reto en las empresas. *Estratégia Financeira*, nº 24, setembro 2007.

Lima J., Antunes M., Neto O. e Peleias I. (2012). Estudos de Caso e a sua Aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol.6 n.14, p.127-144.

Lienert, I. (2009). *Modernizing Cash Management*. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department.

Marçal N. e Marques F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. Edições Sílabo.

Martins, G. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP*, v.2, n. 2, 8-18.

Memorando da Troika.(2011). Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica, de 17 de maio.

Messner, W. (2001). The Practice of Cash Pooling. The Information Management Group, Frankfurt. Bit 4/2001.

Ministério das Finanças (2013), Relatório Orçamento do Estado para 2014, outubro de 2013, apresentação da proposta do orçamento de estado para 2014. Intervenção da Ministra de Estado e das Finanças.

Monteiro, P. (2013). Gestão da Tesouraria e Sistema de Incentivos às Pequenas e Médias Empresas. Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Mortal, A. (2006). Compreender e controlar o cash flow operacional nas pequenas e micro empresas. Revista TOC dezembro de 2006.

Mota, E. (2013). O Impacto da gestão financeira de curto prazo no desempenho das empresas -Análise ao mercado Português. Dissertação. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Nunes, V. (2009). O Sistema de Cash Pooling. Jornal de Negócios, 2009/11/16.

Owolabi S. e Obida S. (2012). Liquidity Management and Corporate Profitability: Case Study of Selected Manufacturing Companies Listed on the Nigerian Stock Exchange. Business Management Dynamics Vol.2, No.2, Aug 2012, pp.10-25.

Paiva, P e Cunhal J. (2014). Gestão Centralizada da Tesouraria – “Cash Pooling”. Económico Digital de 17 de outubro de 2014.

Pickett, K. (2005). The essential handbook of Internal Auditing. England. John Wiley & Sons, Ltd.

Pindado, J. (2001). Gestion de Tesoreria en la Empresa: Teoria y Aplicaciones Practicas. Ediciones Universidade de Salamanca.

Pires, L. (2013). O papel da gestão de tesouraria de curto prazo nas PME Estudo de Caso – Socingraf. Dissertação. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2013.

Porto, L. (2009). A Importância da Gestão de Tesouraria nas Decisões Estratégicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola – Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre.

Queiroz, T. (2010). Relatório de Estágio realizado na DKM Control, Lda. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Rocha, J. (2012). A Lei dos compromissos e dos pagamentos em atraso (breve enquadramento). Artigo. ED – Departamento de Ciências Jurídicas Públicas. ED/DCJP-Artigos. Escola de Direito da Universidade do Minho. ISSN: 1646-8392.

Santos, F. (2010). Estruturas de “Cash Pooling”, uma forma alternativa de valorizar recursos. Revista Fiscal, fevereiro de 2010.

Sampaio, M. (2010). Relatório de Estágio na REFER – Fundo de Maneio e a sua Ligação com os Sistemas ERP. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, A. (2000). Auditoria do Management Público. Universidade Autónoma de Lisboa.

Struzenski, J. (2006). Centralize Treasury Management to Reduce Risk, increase Control. Financial executive march 2006.

Storkey, I. (2003). Government Cash and Treasury Management Reform, Asian Development Bank, Governance Brief, Issue 7-2003

Tribunal de Contas (1999). Manual de Auditoria e de Procedimentos do Tribunal de Contas – Volume I.

Tribunal de Contas (2008) - Relatório de Auditoria Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra – Proc.º N°31/2008 – exercício de 2007.

Tribunal de Contas (2009) - Relatório de Auditoria nº 37/2009 aos Serviços da Ação Social da Universidade de Aveiro - Exercício de 2008

Tribunal de Contas (2010) - Relatório de Auditoria nº 21/2010 do ISCTE - Exercícios de 2008 e 2009

Tribunal de Contas (2010a) - Relatório N° 34/2010 – 2ª Secção. Auditoria ao Cumprimento da Unidade de Tesouraria do Estado por Entidades Públicas Empresariais. Processo N° 8/2010. Departamento de auditoria II, novembro de 2010. Tribunal de Contas.

Tribunal de Contas (2010b) - Relatório de Auditoria nº 25/2010 do IPCA - Exercício de 2008

Tribunal de Contas (2010c) - Relatório de Auditoria nº 10/2010 à Universidade do Porto – Reitoria - Exercícios de 2007 e 2008

Tribunal de Contas (2010d) - Relatório de Auditoria Reitoria da Universidade de Aveiro – Proc.º N°35/2010 – Exercícios de 2008 e 2009.

Tribunal de Contas (2010e) - Relatório de Auditoria Reitoria da Universidade de Lisboa – Proc.º N°23/2010 – Exercício de 2008.

Tribunal de Contas (2011) - Relatório de Auditoria nº 44/2011 da Faculdade de arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa - Exercício de 2010

Tribunal de Contas (2011a) - Relatório de Auditoria Nº 10/2011 Instituto Politécnico de Beja – Gerência de 2009.

Tribunal de Contas (2011b) - Relatório de Auditoria Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa – Proc.º N°47/2011 – Exercício de 2010.

Tribunal de Contas (2011c) - Relatório de Auditoria Nº 14/2011 Instituto Politécnico do Porto – Serviços Centrais – Proc.º N°42/2009 – Gerência de 2008.

Tribunal de Contas (2012) - Relatório de Auditoria Instituto Politécnico de Viseu – Proc.º N36/2012 – Exercício de 2008.

Tribunal de Contas (2013) - Relatório Nº 15/2013 – 2ª Secção. Auditoria ao Cumprimento da Unidade de Tesouraria por Empresas Públicas. Departamento de auditoria II, julho de 2013. Tribunal de Contas.

Tribunal de Contas Europeu (TCE). Manual de Auditoria de Resultados. Audit Development And Reports.

Tribunal de Contas Europeu (2009), Relatório Especial n.º 5/2009. Gestão de Tesouraria da Comissão. Luxemburgo, 2009/06/16.

Vetter J. e Schwandtner C. (2008).Cash Pooling Under the Revised German Private Limited Companies Act (GmbHG). German Law Journal, Vol. 9 Nº 9 – 2008.

Wannfors M. e Hong, L. (2000). Euro Cash Pooling and Shared Financial Services. Masters Thesis, nr 1999:6. Goteborg University. School of Business, Economics and Law.

Williams, M. (2004). Government Cash Management: Good and Bad Practice. Consultant. Internal Technical Note.

Williams, M. (2010). Government Cash Management: Its Interaction with Other Financial Policies. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department.

Whitley, L. (2012). Opportunities for Maximizing Treasury Management. Financial executive abril 2012.

Yin, R. (2005). Estudo de Caso: planejamento e métodos (3ª. Edição). Porto Alegre: Bookman.

LEGISLAÇÃO

Aviso n.º 5882/09 de 19 de março. Diário da República n.º 55/09. 1ª. Série. Conselho de Prevenção da Corrupção. Lisboa.

Decreto-Lei 155/92 de 28 de Julho. Diário da República n.º 172/92. 1ª Série. Ministério das Finanças.

Decreto-Lei n.º 166/98 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/98. 1ª. Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei 186/98 de 7 de Julho. Diário da República n.º 154/98. 1ª Série. Ministério das Finanças.

Decreto-Lei 54-A/99 de 22 de Fevereiro (POCAL). Diário da República n.º 44/99. 1ª Série. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território.

Decreto-Lei 191/99 de 5 de Junho. Diário da República n.º 130/99. 1ª Série. Ministério das Finanças.

Decreto-Lei n.º 5/12, de 7 de janeiro. Diário da República n.º 12/12. 1ª. Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Despacho Normativo n.º 5/09 de 2 de fevereiro. Diário da República n.º 22/09 – 2ª. Série. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.

Despacho n.º 7936/09 de 9 de março. Diário da República n.º 55/09 – 2ª Série. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior.

Lei n.º 98/97 de 26 de agosto. Diário da República n.º 196/97 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 91/01 de 20 de agosto. Diário da República n.º 192/01 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 3/04, de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/04 – 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 62/07 de 10 de setembro. Diário da República n.º 174/07 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 54/08 de 4 de setembro. Diário da República n.º 171/08 – 1.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei 64-A/2011 de 30 de dezembro. Diário da República n.º 250. 1.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei 8/2012 de 21 de fevereiro. Diário da República n.º 37. 1.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253. 1.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 82-B/14 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 152/14 – 1.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 794/2000 de 20 setembro. Diário da República n.º 218. 1.ª Série. Ministério das Finanças e da Educação.

Portaria n.º 485/2008, de 24 de abril. Diário da República n.º 81. 2.ª Série. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior.

SITIOS INTERNET CONSULTADOS

<https://www.bportugal.pt>

<http://www.cpc.tcontas.pt>

<http://www.dgo.pt>

<http://economico.sapo.pt>

<http://www.igcp.pt>

<https://www.ine.pt>

<http://www.intosai.org>

<http://www.oecd.org>

<http://www.oroc.pt>

<http://www.otoc.pt>

<http://www.portugal.gov.pt>

<http://www.tcontas.pt>

APÊNDICE 1 - Análise dos Resultados das Entrevistas

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.

Pergunta A1.1. A gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	5	38,46%
4 = bom	3	23,08%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	2	15,38%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%

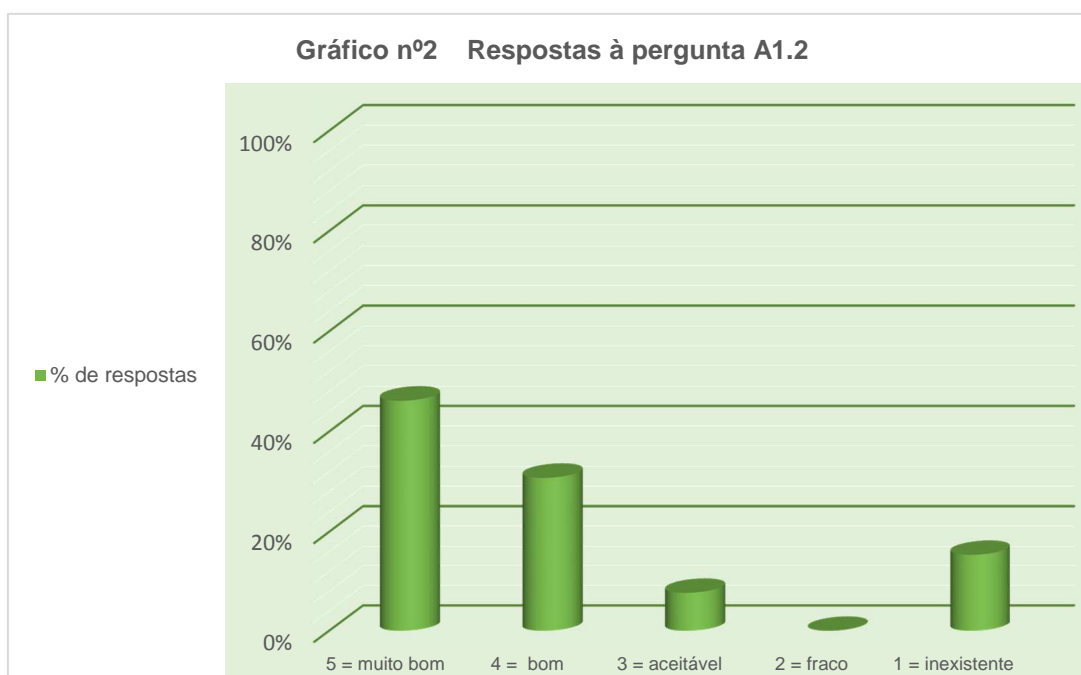


Da análise ao gráfico nº 1, relativo às respostas à pergunta A1.1, verificamos que cerca de 61,54% dos entrevistados, consideram que a gestão de tesouraria desta IES tem uma

importância no seu patamar estratégico, uma vez que 5 entrevistados consideram muito bom - correspondendo 38,46% consideram muito bom, 3 consideram bom, correspondendo a 23,08% bom; 4 dos entrevistados consideram aceitável ou fraco, correspondendo a 15,38% e um entrevistado considera inexistente, correspondendo a 7,69%. Daqui resulta que, das respostas à questão se a gestão de tesouraria desta IES tem uma importância no seu patamar estratégico, mais de 50% dos entrevistados considera que sim.

Pergunta A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	6	46,15%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	1	7,69%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	2	15,38%
Total	13	100,00%



Da análise ao gráfico nº 2, relativo às respostas à pergunta A1.2, verificamos que nenhum dos entrevistados, considera fraco, correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 15,38%; apenas 1 entrevistado considera aceitável, correspondendo a 7,69%. Verifica-se que das respostas à questão sobre se existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala, 30,77% (4 entrevistados) consideram bom e 46,15% (6 entrevistados) muito bom. Resulta então que, cerca de 76,92% dos entrevistados, ou seja a sua maioria, considera que esta IES tem uma preocupação em negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala.

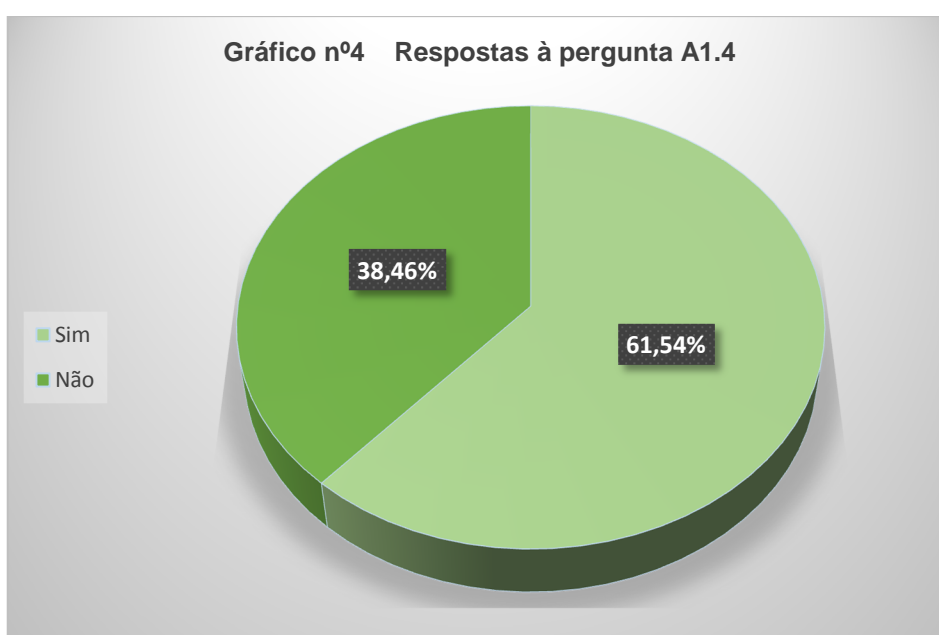
Pergunta A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	6	46,15%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	1	7,69%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 3, relativo às respostas à pergunta A1.3., verificamos que um entrevistado considera inexistente, correspondendo a 7,69%; um entrevistado considera fraco, correspondendo a 7,69%; 1 entrevistado considera aceitável, correspondendo a 7,69%; 4 entrevistados consideram bom, correspondendo a 30,77%; e 6 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 46,15%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esta IES se preocupa com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria, 76,92%, ou seja 10 dos entrevistados considera que sim.

Pergunta A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?

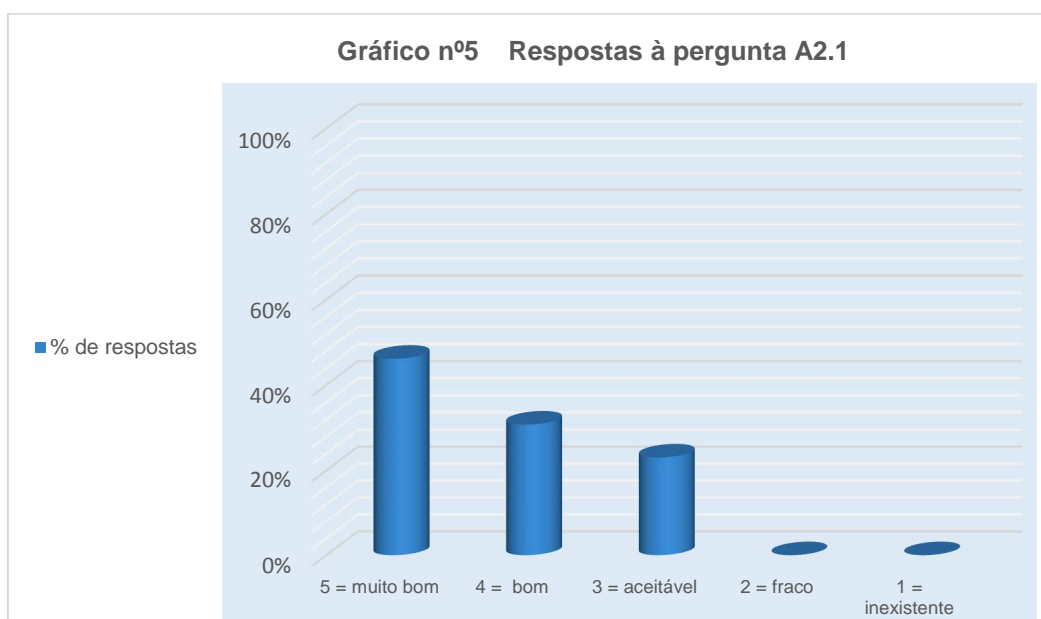


Da análise do gráfico n.º 4, relativo às respostas à pergunta A1.4., verificamos que 8 entrevistados consideram que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial, correspondendo a 61,54%; os outros 5 entrevistados consideram que o Tesoureiro desta IES não deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial, correspondendo a 38,46%; Resulta, então, que das respostas à questão se considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial, constata-se que a maioria dos entrevistados considera que sim.

A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.

Pergunta A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	6	46,15%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	3	23,08%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%

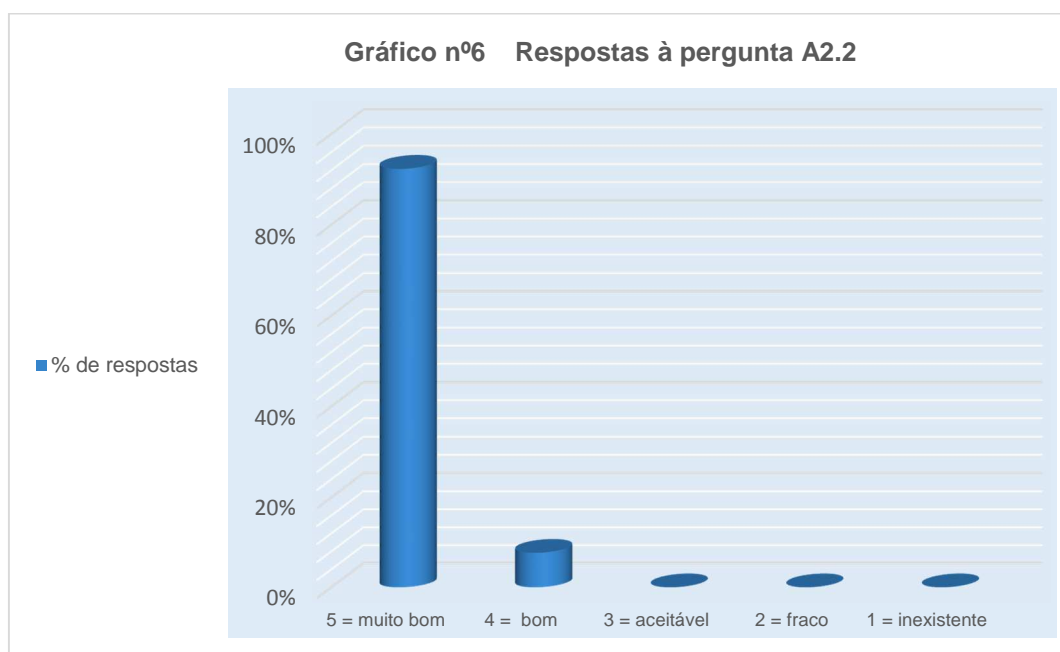


Da análise do gráfico n.º 5, relativo às respostas à pergunta A2.1, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente e fraco, correspondendo a 0%; 3 dos entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 23,08%; 4 entrevistados consideram bom, correspondendo a 30,77%; e 6 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 46,15%.

Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria, 76,92% consideram bom ou muito bom e 23,08% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 76,92% considera que esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria.

Pergunta A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	12	92,31%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 6, relativo às respostas à pergunta A2.2, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, fraco ou aceitável, correspondendo a 0%; 1 entrevistado

considera bom, correspondendo a 7,69%; 12 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 92,31%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização, 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim de uma forma clara, todos os entrevistados consideram que esta IES tem definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização.

Pergunta A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	0	0%
Não	13	100%
Total	13	100%

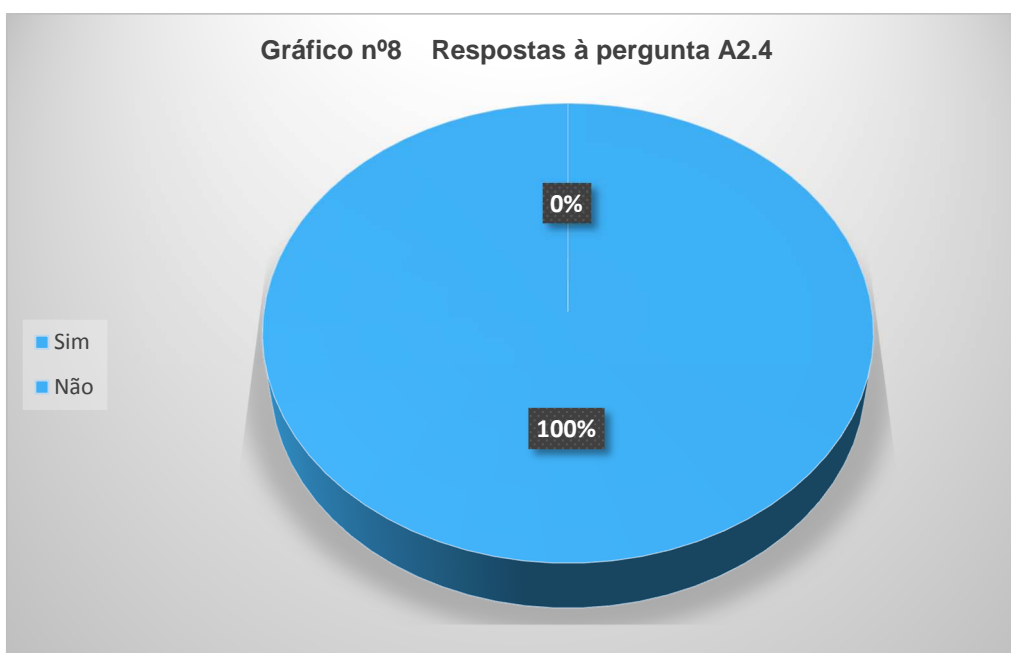


Da análise do gráfico n.º 7, relativo às respostas à pergunta A2.3., verificamos que a totalidade dos entrevistados afirmam que não existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria, logo os mesmos não estão em vigor, correspondendo a 100%; Resulta, então, que das respostas

à questão sobre se existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria, e se os mesmos estão em vigor, se verifica que todos os entrevistados indica que não existem.

Pergunta A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?

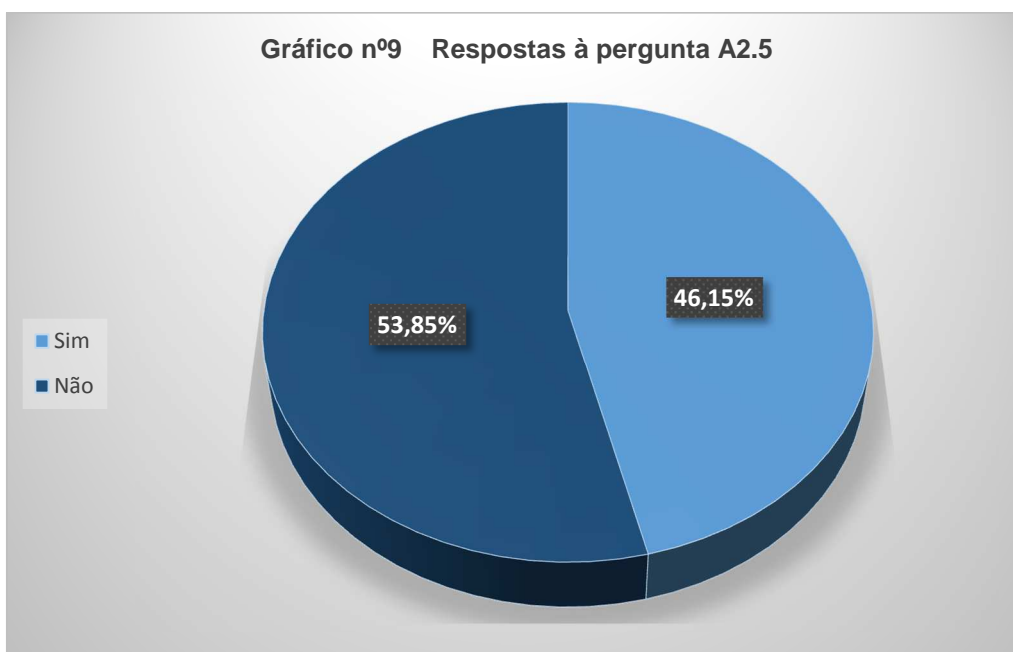
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	0	0%
Não	13	100%
Total	13	100%



Da análise do gráfico n.º 8, relativo às respostas à pergunta A2.4., verificamos que a totalidade dos entrevistados, como responderam negativamente à questão anterior e resultando esta questão da anterior, uma vez que não existem seguros também não estão seguros os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria, correspondendo a 100%; Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria, se verifica que todos os entrevistados indicam que não cobrem os erros, porque também não existem.

Pergunta A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?

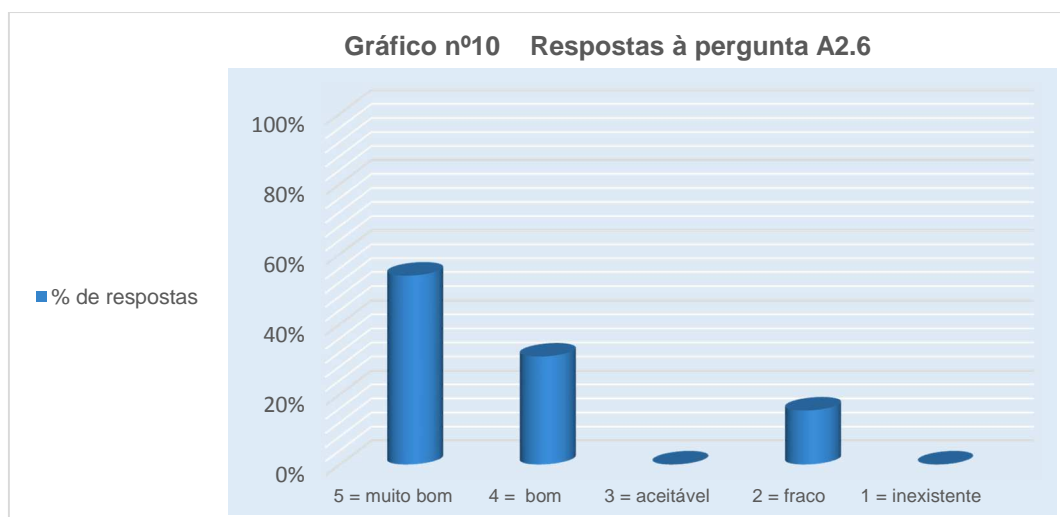
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	6	46,15%
Não	7	53,85%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 9, relativo às respostas à pergunta A2.5., verificamos que 6 entrevistados consideram que o acesso ao departamento de tesouraria é restrito, correspondendo a 46,15%; os outros 7 entrevistados consideram que o acesso ao departamento de tesouraria não é restrito, correspondendo a 53,85%; Resulta, então, que das respostas à questão se o acesso ao departamento de tesouraria é restrito, constata-se que a maioria dos entrevistados considera que não.

Pergunta A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?

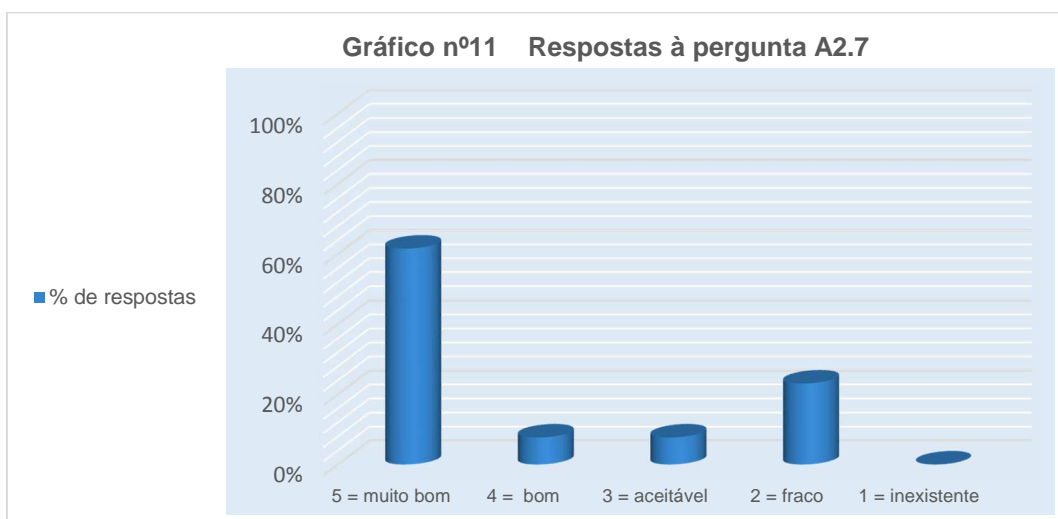
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	7	53,85%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	2	15,38%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 10, relativo às respostas à pergunta A2.6, verificamos que nenhum dos entrevistados considera aceitável ou inexistente, correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 16,667%; 1 entrevistado considera fraco, correspondendo a 15,38%; 4 entrevistados consideram bom, correspondendo a 30,77% e 7 entrevistados considera muito bom, correspondendo a 53,85%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se as funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades, se verifica que 84,62% consideram bom ou muito bom, 15,38% considera fraco. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados, 84,62% considera que as funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades.

Pergunta A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?

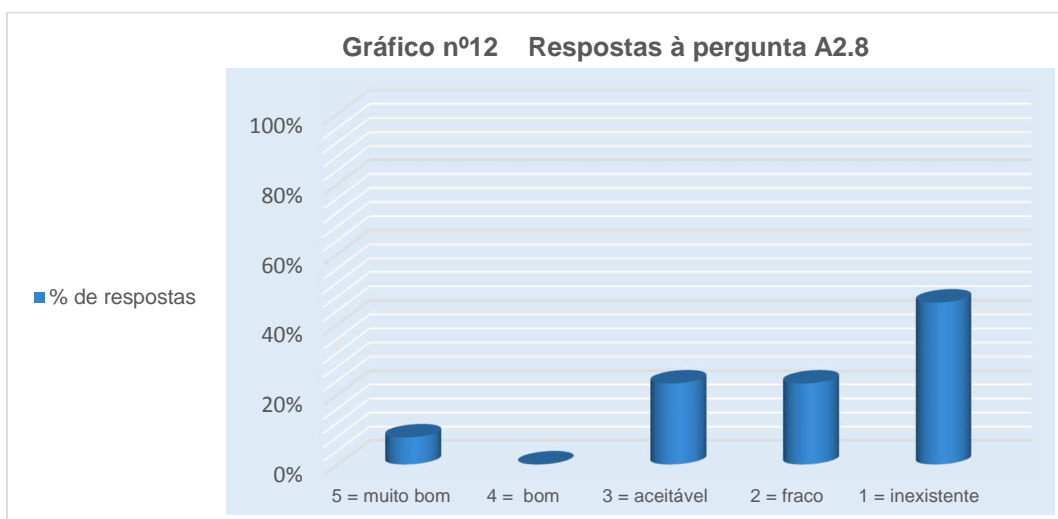
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	8	61,54%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	1	7,69%
2 = fraco	3	23,08%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 11, relativo às respostas à pergunta A2.7, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 23,08%; 1 entrevistado considera aceitável, correspondendo a 7,69%; 1 entrevistados consideram bom, correspondendo a 7,69% e 8 entrevistados considera muito bom, correspondendo a 61,54%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se no caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar, se verifica que 69,23% consideram bom ou muito bom, 30,77% considera fraco ou aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados, 69,23% considera que no caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar.

Pergunta A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo fogo, existe um plano de contingência?

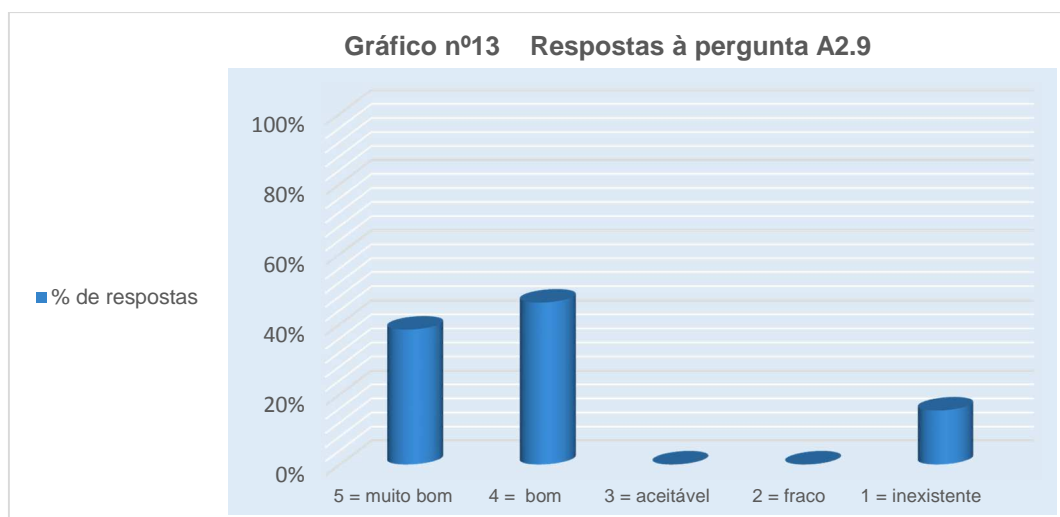
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	1	7,69%
4 = bom	0	0,00%
3 = aceitável	3	23,08%
2 = fraco	3	23,08%
1 = inexistente	6	46,15%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 12, relativo às respostas à pergunta A2.8, verificamos que nenhum dos entrevistados considera bom, correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram fraco ou aceitável, correspondendo a 23,08%; 1 entrevistado considera muito bom, correspondendo a 7,69% e 6 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 46,15%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo fogo, existe um plano de contingência, se verifica que 46,15% consideram inexistente, 46,16% considera fraco ou aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 69,23% considera que não existe ou praticamente não existe um plano de contingência para situações excepcionais.

Pergunta A2.9. Todos os pagamentos eletrônicos são realizados pela tesouraria?

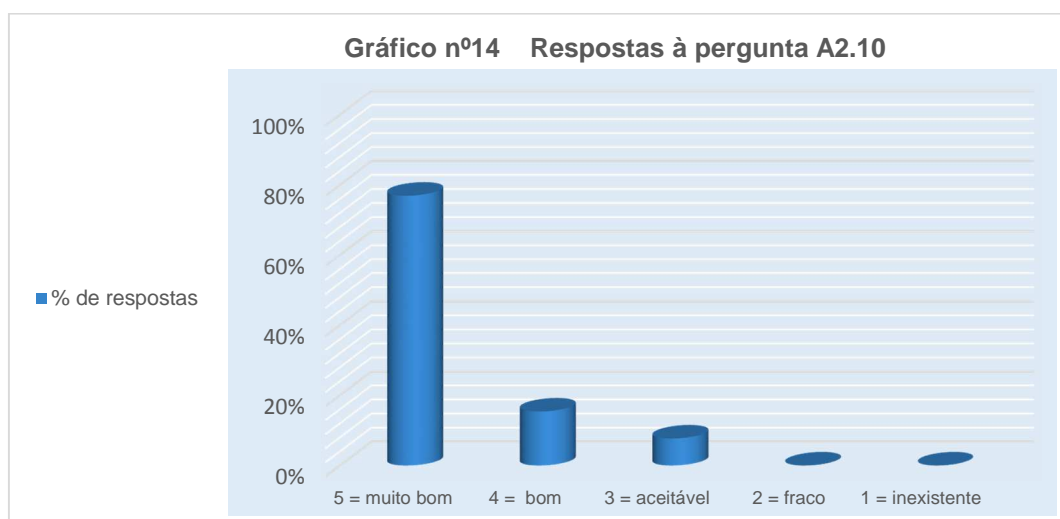
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	5	38,46%
4 = bom	6	46,15%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	2	15,38%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 13, relativo às respostas à pergunta A2.9, verificamos que nenhum dos entrevistados considera aceitável ou fraco, correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 15,38%; 5 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 38,46% e 6 entrevistados consideram bom, correspondendo a 46,15%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se todos os pagamentos eletrônicos são realizados pela tesouraria, se verifica que 84,61% consideram bom ou muito bom e que 15,38% consideram inexistente. Verifica-se, claramente que a maioria dos entrevistados, 84,61% considera que todos os pagamentos eletrônicos são realizados pela tesouraria.

Pergunta A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrônicos são pessoas diferentes?

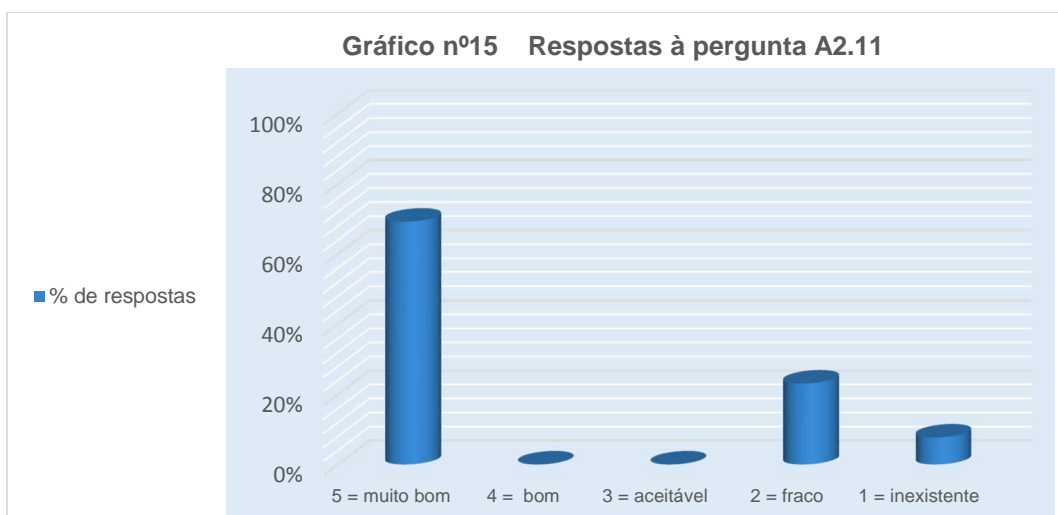
Resposta	N.º de respostas	Porcentagem
5 = muito bom	10	76,92%
4 = bom	2	15,38%
3 = aceitável	1	7,69%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 14, relativo às respostas à pergunta A2.10, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente e fraco, correspondendo a 0%; 1 dos entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 7,69%; 2 entrevistados consideram bom, correspondendo a 15,38% e 10 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 76,92%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrônicos são pessoas diferentes, se verifica que 92,30% consideram bom e muito bom, 7,69% considera aceitável. Verifica-se, assim, claramente que a maioria dos entrevistados, 92,30% considera que os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrônicos são pessoas diferentes que executam essas ações.

Pergunta A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	9	69,23%
4 = bom	0	0,00%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	3	23,08%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 15, relativo às respostas à pergunta A2.11, verificamos que nenhum dos entrevistados considera bom ou aceitável, correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 23,08%; 1 entrevistado considera inexistente, correspondendo a 7,69% e 9 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 69,23%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se as conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria, se verifica que 30,77% consideram fraco ou inexistente, 69,23% consideram muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 69,23% considera que as conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria.

Pergunta A2.12. Todos os utilizadores efetuam “log off” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto de trabalho?

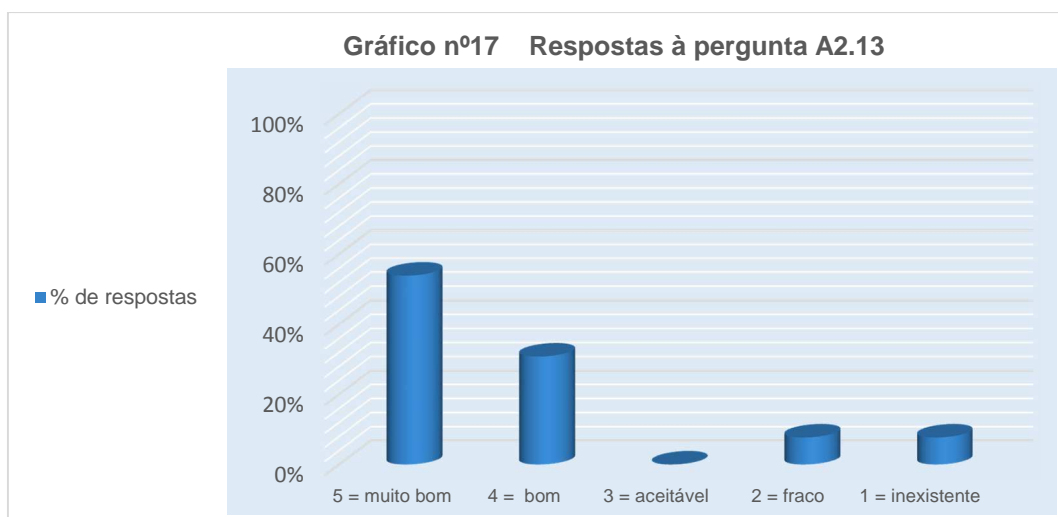
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	9	69,23%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 16, relativo às respostas à pergunta A2.12, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 0%; 2 dos entrevistados considera aceitável, correspondendo a 15,38%; 2 entrevistado consideram bom ou fraco, correspondendo a 7,69% e 9 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 69,23%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se todos os utilizadores efetuam “log off” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto de trabalho, se verifica que 76,92% consideram bom ou muito bom, 23,07% consideram aceitável ou fraco. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 76.92% considera que os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas em uso para efetuar pagamentos, após abandonar o seu posto de trabalho.

Pergunta A2.13. Existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos?

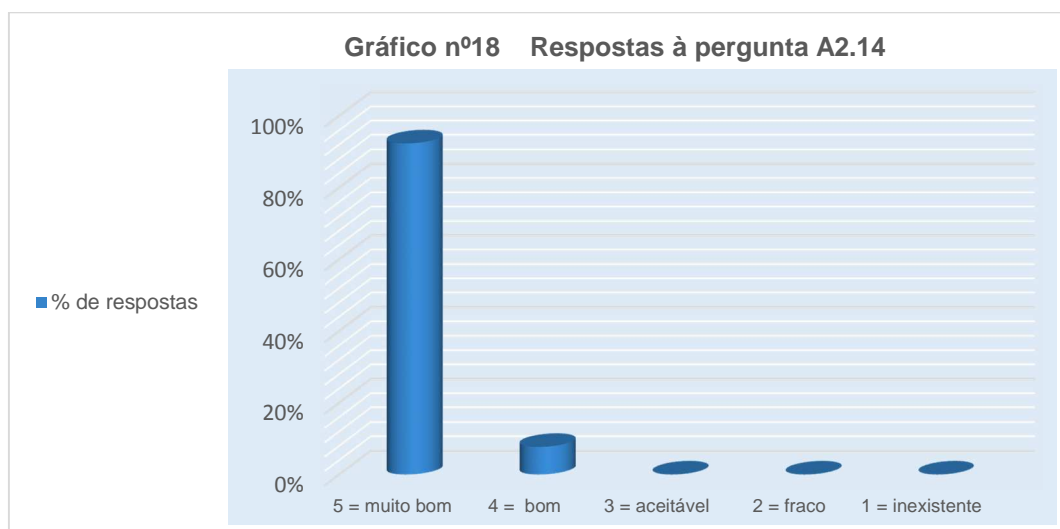
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	7	53,85%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 17, relativo às respostas à pergunta A2.13, verificamos que nenhum dos entrevistados considera aceitável, correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram fraco ou inexistente, correspondendo a 7,69%; 4 entrevistados consideram bom, correspondendo a 30,77% e 7 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 53,85%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos, se verifica que 84,62% consideram bom ou muito bom, 15,38% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 84,62% considera que existe controlo sobre as *passwords* de acesso aos pagamentos eletrónicos.

Pergunta A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	12	92,31%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 18, relativo às respostas à pergunta A2.14, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, fraco ou aceitável, correspondendo a 0%; 1 entrevistado considera muito bom, correspondendo a 7,69% e 12 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 92,31%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos, se verifica que todos os entrevistados consideram muito bom ou bom. Verifica-se, assim, que todos os entrevistados, consideram que existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos.

Pergunta A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade?

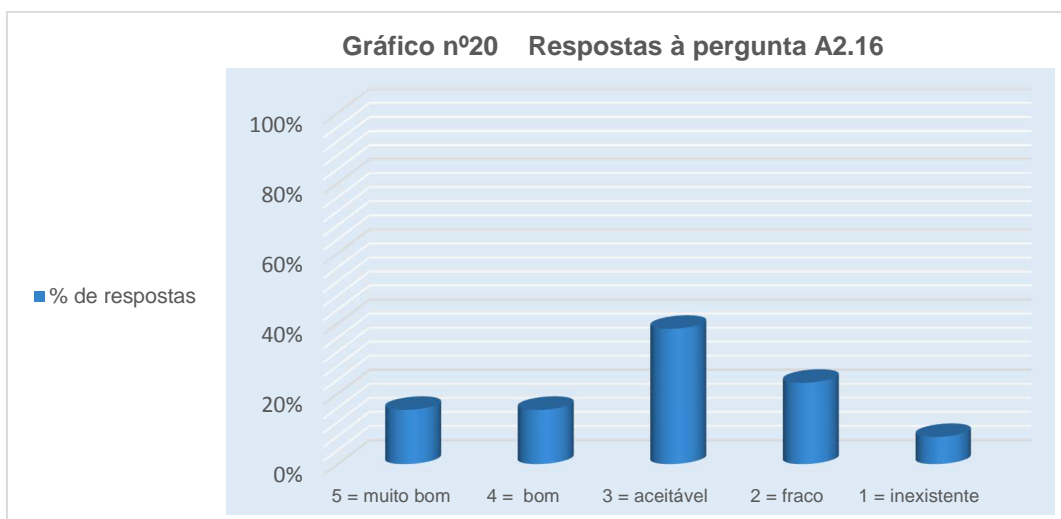
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	11	84,62%
4 = bom	0	0,00%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	2	15,38%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 19, relativo às respostas à pergunta A2.15, verificamos que nenhum dos entrevistados considera bom, aceitável ou fraco, correspondendo a 0%; 2 entrevistados inexistente, correspondendo a 15,38%; 11 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 84,62%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade, se verifica que 84,62% consideram muito bom, 15,38% considera inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 84,62% considera que existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade.

Pergunta A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	2	15,38%
4 = bom	2	15,38%
3 = aceitável	5	38,46%
2 = fraco	3	23,08%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%

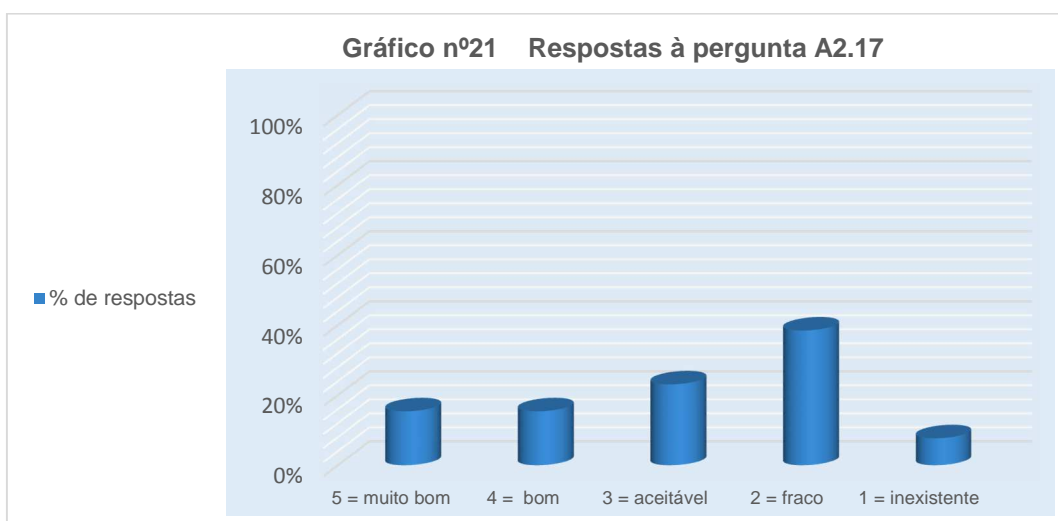


Da análise do gráfico n.º 20, relativo às respostas à pergunta A2.16, verificamos que 1 entrevistado considera inexistente, correspondendo a 7,69%; 4 entrevistados consideram bom ou muito bom, correspondendo a 15,38%, 5 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 38,46% e 3 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 23,03%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria e se são realizadas avaliações, se verifica que 30,76% consideram bom ou muito bom, 38,46% considera aceitável e 30,77% considera fraco ou inexistente. Verifica-

se, assim, que a maioria dos entrevistados, 69,22% considera que existe um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria e que são realizadas avaliações.

Pergunta A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	2	15,38%
4 = bom	2	15,38%
3 = aceitável	3	23,08%
2 = fraco	5	38,46%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%

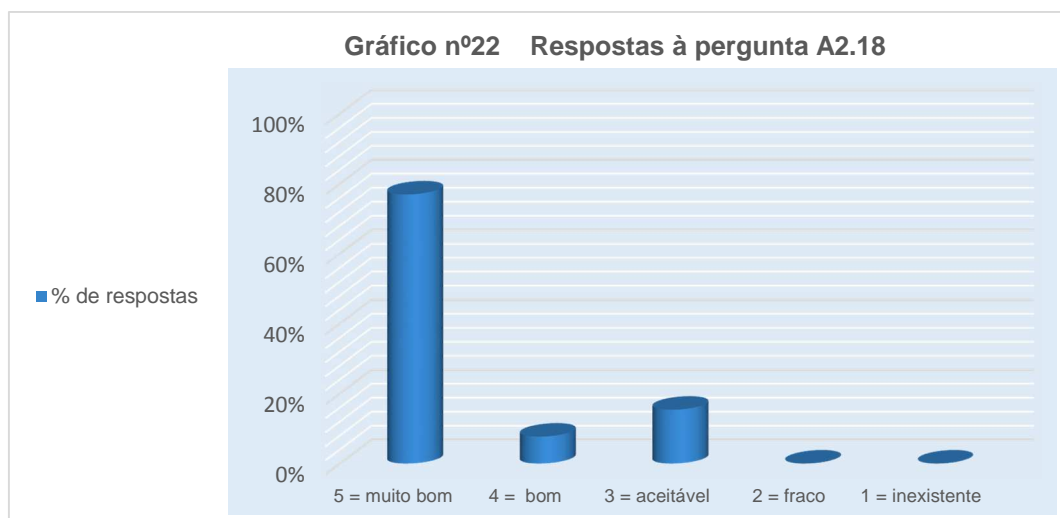


Da análise do gráfico n.º 21, relativo às respostas à pergunta A2.17, verificamos que um dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 7,69%; 4 entrevistados consideram bom ou muito bom, correspondendo a 15,38%; 3 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 23,08% e 5 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 38,46%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria se verifica que 30,76% consideram bom ou muito

bom, 61,54% considera fraco ou aceitável e 7,69% inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 61,54% considera que esta IES promove pouco a gestão de riscos e avaliações de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria.

Pergunta A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	10	76,92%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%

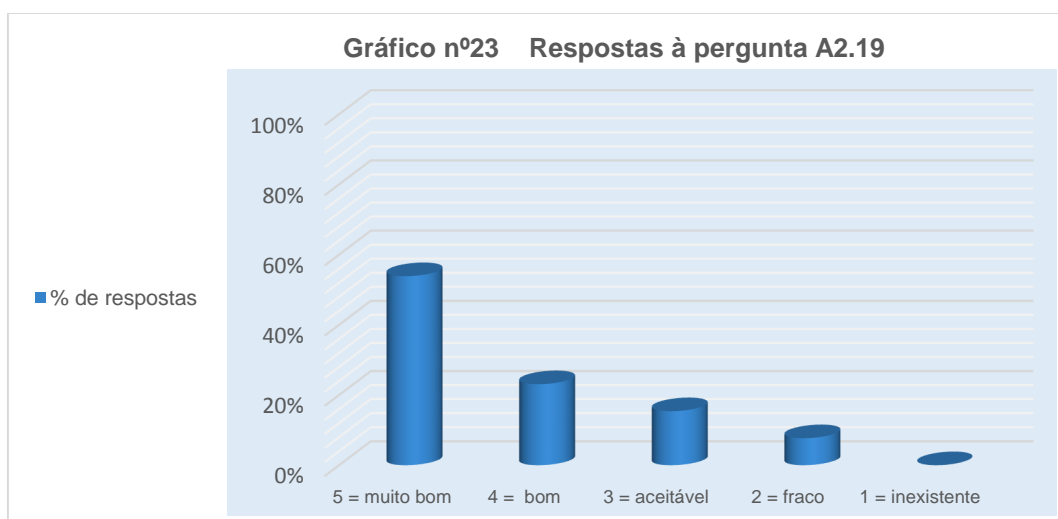


Da análise do gráfico n.º 22, relativo às respostas à pergunta A2.18, verificamos que nenhum dos entrevistados considera fraco ou inexistente, correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 15,38%; 1 entrevistado considera bom, correspondendo a 7,69% e 10 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 76,92%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se são cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor

à gestão de tesouraria na administração pública, se verifica que 84,61% consideram muito bom ou bom, 15,38% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 84,61% considera quês são cumpridas nesta IES todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública.

Pergunta A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	7	53,85%
4 = bom	3	23,08%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 23, relativo às respostas à pergunta A2.19, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 0%; 1 entrevistado considera fraco, correspondendo a 7,69%; 2 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 15,38% 3 entrevistados consideram bom, correspondendo a 23,08% e 7 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 53,85%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe

uma preocupação nesta IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição, cuja sua utilização já não se justifique, se verifica que 76,93% consideram muito bom ou bom e 23,07% considera fraco ou aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 76,93% considera que existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique.

A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.

Pergunta A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	2	15,38%
4 = bom	3	23,08%
3 = aceitável	5	38,46%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 24, relativo às respostas à pergunta A3.1, verificamos que nenhum dos entrevistados considera fraco, correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 23,08%; 2 entrevistado consideram muito bom, correspondendo a 15,38%, 3 entrevistados consideram bom, correspondendo a 23,08% e 5 dos entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 38,46%. Resulta, então, que da resposta à questão sobre se esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria, se verifica que 76,92% consideram aceitável, bom ou muito bom e 23,08% consideram inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 76,92% considera que esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria.

Pergunta A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	7	53,85%
4 = bom	4	30,77%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 25, relativo às respostas à pergunta A3.2, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente ou fraco, correspondendo a 0%; 2 dos entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 15,38%; 7 entrevistado consideram muito bom, correspondendo a 53,85%, 4 entrevistados consideram bom, correspondendo a 30,77%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo, se verifica que 84,62% consideram muito bom ou bom, 15,38% consideram aceitável. Verifica-se, assim, de forma clara que a maioria dos entrevistados, 84,62% considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo.

Pergunta A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	6	46,15%
4 = bom	3	23,08%
3 = aceitável	3	23,08%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 26, relativo às respostas à pergunta A3.3, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 0%; 1 entrevistado considera fraco, correspondendo a 7,69%; 3 entrevistados consideram bom ou aceitável, correspondendo a 23,08% e 6 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 46,15%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez, se verifica que 93,31% consideram muito bom, bom ou aceitável, 7,69% considera fraco ou aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 92,31% considera que existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez.

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Pergunta A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?

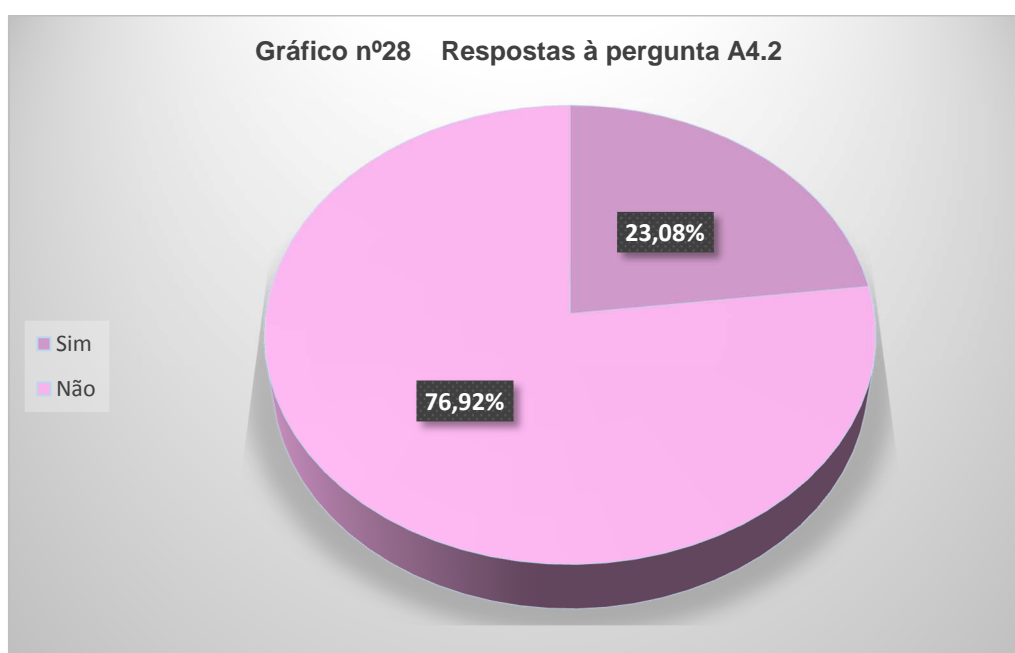
Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	5	38,46%
4 = bom	2	15,38%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 27, relativo às respostas à pergunta A4.1, verificamos que 3 entrevistados consideram insistente, correspondendo a 23,08%; 1 entrevistado considera fraco, correspondendo a 7,69%, 2 dos entrevistados consideram bom ou aceitável, correspondendo a 15,38% e 5 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 38,46%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade, se verifica que 46,15% consideram inexistente, 46,16% considera fraco ou aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 69,16% considera que na gestão da liquidez desta entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade.

Pergunta A4.2 A política de vendas desta IES incluem descontos de pronto pagamento?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	3	23,08%
Não	10	76,92%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 28, relativo às respostas à pergunta A4.2., verificamos que 10 dos entrevistados consideram que política de vendas desta IES não inclui descontos de pronto pagamento, correspondendo a 76,92%; os outros 3 entrevistados consideram que política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento, correspondendo a 23,08%; Resulta, então, que das respostas à questão se política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento, constata-se que a maioria dos entrevistados considera que não.

Pergunta A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	3	23,08%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	4	30,77%
2 = fraco	2	15,38%
1 = inexistente	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 29, relativo às respostas à pergunta A4.3, verificamos 3 dos entrevistados consideram muito bom ou inexistente, correspondendo a 23,08%; 1 entrevistado considera bom, correspondendo a 7,69%, 2 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 15,38% e 4 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 30,77%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes, se verifica que 61,54% consideram muito bom ou aceitável, 38,46% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 61,54% considera que considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes.

Pergunta A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	4	30,77%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	2	15,38%
2 = fraco	3	23,08%
1 = inexistente	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 30, relativo às respostas à pergunta A4.4, verificamos que 3 entrevistados consideram fraco ou inexistente, correspondendo a 23,08%; 4 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 30,77%, 1 entrevistado considera bom, correspondendo a 7,69%, 2 dos entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 15,38%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se é importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores e se é considerada uma fonte de financiamento espontânea, se verifica que 53,84% consideram muito bom, bom ou aceitável, 46,16% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 53,84% considera que é moderadamente importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores e que é também moderadamente considerada uma fonte de financiamento espontânea.

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Pergunta A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	1	7,69%
4 = bom	0	0,00%
3 = aceitável	0	0,00%
2 = fraco	2	15,38%
1 = inexistente	10	76,92%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 31, relativo às respostas à pergunta A5.1, verificamos que nenhum dos entrevistados considera bom ou aceitável, correspondendo a 0%; 10 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 76,92%; 2 entrevistados consideram fraco, correspondendo a 15,38% e 1 entrevistado considera muito bom, correspondendo a 7,69%. Resulta, então, que da resposta à questão sobre se esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno, se verifica que 92,30% consideram inexistente, ou fraco e 7,69% considera muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 92,30% considera que não existe ou praticamente não existe nesta IES serviços partilhados que funcionam como um *outsourcing* interno

Pergunta A5.2. A gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Centralizada	1	7,69%
Descentralizada	9	69,23%
Híbrida	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 32, relativo às respostas à pergunta A5.2., verificamos que 9 entrevistados consideram que a gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura descentralizada, correspondendo a 69,23%; 3 entrevistados consideram que a gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura híbrida, correspondendo a 23,08% e 7,69% considera que a gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada; Resulta, então, que das respostas à questão se gestão de tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida, a maioria dos entrevistados, 69,23%, considera que é descentralizada.

Pergunta A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	4	30,77%
4 = bom	1	7,69%
3 = aceitável	4	30,77%
2 = fraco	1	7,69%
1 = inexistente	3	23,08%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 33, relativo às respostas à pergunta A5.3, 2 dos entrevistados consideram fraco ou bom, correspondendo a 7,69%; 8 entrevistados consideras muito bom, ou aceitável, correspondendo a 30,77% e 3 entrevistados consideram inexistente, correspondendo a 23,08%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria, se verifica que 69,23% consideram muito bom, bom ou aceitável, 30,77% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 69,23% considera que esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria.

Pergunta A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	3	23,08%
4 = bom	2	15,38%
3 = aceitável	6	46,15%
2 = fraco	2	15,38%
1 = inexistente	0	0,00%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 34, relativo às respostas à pergunta A5.4, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram muito bom, correspondendo a 23,08%; 2 entrevistados consideram bom ou fraco, correspondendo a 15,38%, 6 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 46,15%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES, se verifica que 84,61% consideram muito bom, bom ou aceitável, 15,38% considera fraco. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 84,61% considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES.

Pergunta A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e Infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
5 = muito bom	5	38,46%
4 = bom	3	23,08%
3 = aceitável	4	30,77%
2 = fraco	0	0,00%
1 = inexistente	1	7,69%
Total	13	100,00%



Da análise do gráfico n.º 35, relativo às respostas à pergunta A5.5, verificamos que nenhum dos entrevistados considera fraco, correspondendo a 0%; dos entrevistados considera inexistente, correspondendo a 7,69%; 5 entrevistados considera muito bom, correspondendo a 38,46%, 3 entrevistados considera bom, correspondendo a 23,08% e 4 entrevistados consideram aceitável, correspondendo a 30,77%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se no Plano de prevenção de Riscos e Infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência, se verifica que 92,31% consideram muito bom, bom ou aceitável, 7,69% considera inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados, 92,31% considera que o Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência.

Da observação direta e participante do investigador resultaram os seguintes aspetos:

- No Balanço Consolidado de 31-12-2013 da Instituição objeto deste estudo, o Instituto Politécnico do Porto, constava o valor de 65.790.612,20€, em títulos negociáveis mais depósitos em Instituições financeiras e caixa, de acordo com a informação que consta do Relatório de Gestão e Contas Consolidadas do IPP. Este montante estava distribuído pelas várias contas bancárias das unidades orgânicas do IPP, pelo que se entende que a centralização da gestão de tesouraria traria benefícios em relação à otimização da gestão financeira destes recursos;
- Um dos objetivos operacionais, no âmbito da Gestão Estratégica do IPP, é desenvolver um modelo de gestão económica que sustente a tomada de decisões e que propicie a eficiência, pelo que se constata que na área da tesouraria dos SPR existe uma preocupação em otimizar os seus excedentes;
- Embora não seja prática desta IES a elaboração de orçamentos de tesouraria, constata-se que a elaboração do mapa dos fundos disponíveis, dada a informação do seu conteúdo necessária para reporte à Direção Geral do Orçamento (DGO), colmata de alguma forma este instrumento de uma boa gestão financeira;
- Verifica-se que existe em algumas unidades orgânicas do IPP uma preocupação em efetuar trimestralmente uma análise da antiguidade dos saldos quer de clientes quer de fornecedores; Existindo saldos devedores, são de imediato remetidos ofícios solicitando a liquidação das dívidas vencidas; Em relação aos saldos devedores dos alunos, essa gestão é realizada pelos serviços da gestão académica do IPP; Existe também a boa prática de realizar anualmente, por amostragem, a circularização de saldos de clientes e de fornecedores;

- Consta-se que existe a preocupação por parte da Gestão do IPP em negociar com a banca comercial, as taxas de juro para os depósitos a prazo, taxas de remuneração para contas à ordem e comissões bancárias;
- Existe instituída nesta IES a boa prática de realizar as conciliações bancárias mensalmente, e efetuar anualmente uma circularização dos saldos bancários junto das instituições bancárias; Recentemente, esta IES desencadeou um procedimento de auditoria interna ao nível do IPP, confrontando a informação do mapa das responsabilidades do IPP divulgada no site do Banco de Portugal com os seus registos;
- As orientações técnicas internas da gestão, da chefe de divisão da DCT, as boas práticas existentes na instituição no que à gestão de tesouraria diz respeito, verifica-se que têm contribuído para uma gestão de tesouraria mais eficiente e acautelar os riscos inerentes a esta área financeira; No entanto esta gestão pode ser melhorada;
- Verifica-se ainda que em relação à prestação de serviços de educação existe definida, através do regulamento de propinas do IPP - Despacho IPP/P-048/2014 de 11 de julho, uma política de crédito concedida aos seus alunos nesta área de atuação do IPP. Nos artigos 3º a 8º do referido regulamento estão definidas as formas de pagamento e as consequências do seu incumprimento;
- Da observação direta realizada no que concerne à existência de serviços partilhados nesta IES, verifica-se que embora a sua estrutura organizacional assente na descentralização, quer no que concerne à realização de despesas e pagamentos, quer no que concerne à receita e recebimentos, existem no entanto esforços de partilha de recursos, como é o caso da tesouraria dos SPR que realiza também os pagamentos de uma outra escola do IPP. Deste ponto de vista, existe uma preocupação por parte do IPP com a economia e otimização dos recursos, sem prejuízo da eficiência e eficácia dos resultados;
- Em relação ao circuito de informação, quer dos Órgãos de Gestão, quer de todas as áreas da organização para a tesouraria, é fundamental para que se maximize a eficiência da gestão da tesouraria; É aqui neste circuito de informação, que ainda existe algum esforço e trabalho a desenvolver;
- No que concerne ao sistema de controlo interno verifica-se que existe uma norma, onde constam alguns dos procedimentos adotados no âmbito da gestão de tesouraria, embora exista também trabalho a desenvolver nesta área de atuação; A gestão do IPP informou que esta norma vai ser revista e atualizada dentro em breve; O sistema de controlo interno na área da gestão de tesouraria desta IES é regular, uma vez que se revela aceitável face às regras definidas, através dos documentos aprovados pela instituição, nomeadamente a norma de controlo interno, o regulamento orgânico do IPP, o plano de prevenção dos riscos e infrações conexas, manuais de procedimentos, instruções de trabalho e outras orientações não escritas, quer dos órgão de gestão, quer da chefe de divisão desta área de atuação; em relação à avaliação do sistema de controlo interno por parte desta IES, esta não é uma prática regularmente utilizada pela organização;

- Existe, atualmente, uma preocupação em realizar pontualmente uma avaliação às contas bancárias existentes e verificar se ainda são necessárias; a primeira foi sugerida pelo Tribunal de Contas no relatório da Gerência de 2008 a esta IES; decorrente dessa sugestão foi realizada essa análise e foram encerradas algumas contas tituladas pela instituição; Foram também já realizadas análises posteriores;
- Em relação ao Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas do IPP, a gestão do IPP também informou que vai ser atualizado em breve;
- Verifica-se ainda que existe uma grande preocupação no cumprimento da legislação aplicável em vigor no que à tesouraria diz respeito, nomeadamente, Regime da Unidade de Tesouraria, regras da Execução Orçamental, Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso e todas as restantes já elencadas anteriormente;
- Está previsto no Organograma dos Serviços da Presidência do IPP um Gabinete de Auditoria Interna, mas ainda não está em funcionamento;
- Existe um reporte do serviço responsável pela área da tesouraria ao órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área da tesouraria;
- Por último, constatou-se também que decorrentes dos vários relatórios de auditoria, quer interna, quer externa, foram tomadas diligências no sentido de melhorar e alterar procedimentos no âmbito da gestão de tesouraria, de forma a aumentar a sua eficiência e eficácia e a acautelar os seus riscos inerentes;
- Esta organização já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria, até porque em 2009/2010 a sua gestão de tesouraria esteve parcialmente centralizada;
- Tendo por base as conclusões supra referidas e considerando o modelo de análise proposto, podemos concluir que os Órgãos de Gestão do IPP posicionam a gestão de tesouraria num patamar estratégico da organização, mas de uma forma descentralizada.

Tendo presente as conclusões relativas às asserções A2, A3, A4 e A5 e a sua interligação com a asserção A1, verificamos, por observação direta e pelos resultados das entrevistas:

- Que a organização tem uma gestão de tesouraria descentralizada, embora os inquiridos considerem que é considerada no patamar estratégico da entidade;
- Que não elabora propriamente um orçamento de tesouraria, mas utiliza o mapa dos fundos disponíveis que contém a informação necessária a uma boa gestão de tesouraria;
- Que as políticas de crédito são tidas em linha de conta na gestão da tesouraria, embora a política de vendas não inclua descontos de pronto pagamento, e que esta IES utiliza procedimentos e boas práticas que contribuem para uma boa gestão de tesouraria, permitindo assim prevenir os riscos associados, e como tal, fornece elementos aos órgãos de gestão a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas.
- A gestão de tesouraria nesta IES é considerada uma área relevante quer na tomada de decisões de curto, quer de longo prazo; É um instrumento quer da gestão corrente, quer para a tomada de decisões de investimento;

- Existe preocupação para controlar as *passwords* e estas são alteradas de seis em seis meses; Os níveis de autorização no processo de pagamentos foi definido pelo Conselho de Gestão;
- Verificamos que esta IES não têm atualmente a funcionar um gabinete de auditoria, não permitindo aos órgãos de gestão, por análise aos resultados a eventuais auditorias internas à área da gestão de tesouraria, efetuar possíveis ajustamentos na elaboração dos orçamentos de tesouraria (A3), melhorias nos procedimentos associados ao sistema de controlo interno (A2), ajustamento nas políticas de gestão da tesouraria definidas pela instituição, promover a centralização da gestão da tesouraria (A5), para que dessa forma reforçar a posição da gestão de tesouraria no patamar estratégico da organização (A1). Dessa forma, seria possível por sua vez, reforçar e promover o reajustamento das outras componentes do modelo de análise aqui em estudado. No entanto constata-se que existe um reporte do serviço responsável pela área da gestão de tesouraria ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da mesma e que são efetuados ajustamentos quando são considerados pertinentes, bem como na sequência de auditorias externas.
- Verificamos ainda que a gestão de tesouraria para ser considerada no patamar estratégico da organização, deverá existir uma perspetiva integrada, do orçamento de tesouraria, de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, de definição de políticas na instituição de gestão de tesouraria, da centralização da gestão de tesouraria, devendo ser realizadas avaliações desta estrutura relacional integrada, auditoria e feedback.

De seguida vamos elencar algumas opiniões/comentários que nos parecem mais importantes, proferidos pelos entrevistados durante a realização das entrevistas:

- Em relação aos procedimentos de boas práticas e dos controlos ao nível da gestão de tesouraria que ainda existe muito a fazer e a melhorar;
- Um dos entrevistados considera que que o sistema de cash pooling é viável nesta IES, mas não concorda na sua implementação, pois entende que a missão do IPP é prestar um serviço público de qualidade, não devendo estar tão preocupado com os resultados financeiros e a rentabilização dos excedentes de tesouraria;
- Em relação à centralização da gestão de tesouraria alguns dos entrevistados referiram que existem vantagens e inconvenientes;
- Um dos entrevistados de uma das unidades orgânicas mencionou que em relação aos pagamentos a fornecedores não são respeitadas as datas de vencimento. Os pagamentos são realizados logo que existam condições para serem realizados, e refere ainda que o objetivo primordial não é a rentabilização dos excedentes de tesouraria, mas sim cumprir escrupulosamente os compromissos assumidos;

- Que aquando do vencimento das aplicações financeiras é realizada uma análise aos compromissos assumidos e á receita cobrada/recebimentos no sentido de tomar a decisão do montante de excedentes de tesouraria que é possível rentabilizar;
- Outro dos entrevistados considera que a gestão de tesouraria na administração pública no que respeita à rentabilização dos excedentes de tesouraria, tem limitações quer ao nível da qualificação e formação das pessoas que trabalham nesta área, quer ao nível da autonomia, que não possuem, para poder tomar decisões em tempo real, quer ao nível das restrições legislativas;
- Em relação à centralização da gestão da tesouraria, um dos entrevistados, referiu que a tendência da nova gestão pública é para centralização dos processos. Refere ainda que vários centros de decisão prejudica a eficiência da capacidade de decisão, por falta de controlo na fase final do processo. Como todas as unidades orgânicas do IPP têm autonomia administrativa, existe descentralização a mais, pelo que esta IES devia tentar centralizar os grandes processos.

APÊNDICE 2 - Guião de Entrevista

ENTREVISTA

PERGUNTAS DA ENTREVISTA

A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.

A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?

A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?

A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?

A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?

A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.

A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?

A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?

A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?

A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?

A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?

A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?

A2.7. No caso de férias promoções ou demissões estão asseguradas a forma como o serviço vai funcionar?

A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?

A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?

A2.10. São pessoas diferentes responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos?

A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria? Com que frequência é realizada a reconciliação bancária?

A2.12. Todos os utilizadores efetuam “log of” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?

A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?

A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?

A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade

A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?

A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?

A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?

A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?

A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.

A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?

A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?

A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?

A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?

A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?

A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?

A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?

A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?

A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de Cash Pooling nesta IES?

A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?

ENTREVISTA

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1
A2.7. No caso de férias promoções ou demissões estão asseguradas a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excecionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. São pessoas diferentes responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log of" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade?	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1

A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1
A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A politica de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma politica adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1
A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou hibrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de Cash Pooling nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

APÊNDICE 3 - Respostas das Entrevistas

ENTREVISTA 1 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 15/04/2015

Hora entrevista: 19h00 | 19h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 2 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 13/04/2015

Hora entrevista: 18h00 | 18h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 3 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 17/04/2015

Hora entrevista: 13h00 | 13h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. São pessoas diferentes responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam “log off” dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 4 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 17/04/2015

Hora entrevista: 13h15 | 13h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 5 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 22/04/2015

Hora entrevista: 14h 30 | 14h45

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 6 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 24/04/2015

Hora entrevista: 21h30 | 21h45

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 7 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 13/04/2015

Hora entrevista: 20h30 | 20h45

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 8 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 23/04/2015

Hora entrevista: 10h30 | 10h45

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 9 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 22/04/2015

Hora entrevista: 14h30 | 14h45

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 10 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 27/04/2015

Hora entrevista: 19h00 | 19h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1
A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 11 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 27/04/2015

Hora entrevista: 18h 15 | 18h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 12 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 30/04/2015

Hora entrevista: 19h00 | 19h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA 13 - Tese de Mestrado em Auditoria

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Gestão de Tesouraria nas IES", e o estudo de caso é o IPP.

Data de realização da Entrevista: 04/05/2015

Hora entrevista: 14h00 | 14h25

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. A gestão de tesouraria como patamar estratégico da organização, contribui para a eficácia deste serviço e obter economias de escala ao nível do poder negocial com a banca.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.1. A gestão de Tesouraria desta IES tem uma importância no patamar estratégico desta IES?	5	4	3	2	1
A1.2. Existe por parte desta IES uma preocupação de negociar com a banca os custos de transação e as comissões bancárias, tendo presente economias de escala?	5	4	3	2	1
A1.3. Esta IES preocupa-se com a rentabilização dos seus excedentes de tesouraria?	5	4	3	2	1
A1.4. Considera que o Tesoureiro desta IES deve ter uma formação/função diferente da formação/função análoga no mundo empresarial?	S	N			
A2. Os manuais de procedimentos associados ao sistema de controlo interno, contribuem para alcançar uma boa gestão de tesouraria e prevenir os riscos associados.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.1. Esta IES tem procedimentos de boas práticas e dos controlos que devem existir na organização ao nível da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.2. Está definido quem está autorizado a obrigar/comprometer e a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da organização?	5	4	3	2	1
A2.3. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?	S	N			
A2.4. Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?	S	N			
A2.5. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	S	N			
A2.6. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	5	4	3	2	1

A2.7. No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?	5	4	3	2	1
A2.8. Em caso de circunstâncias excepcionais, por exemplo, fogo, existe um plano de contingência?	5	4	3	2	1
A2.9. Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.10. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	5	4	3	2	1
A2.11. As conciliações das contas bancárias são realizadas fora da tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.12. Todos os utilizadores efetuam "log off" dos sistemas em uso para efetuar pagamentos após abandonar o seu posto e trabalho?	5	4	3	2	1
A2.13. Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	5	4	3	2	1
A2.14. Existem níveis de autorização definidos para realizar pagamentos?	5	4	3	2	1
A2.15. Existe a preocupação de controlar os cheques emitidos, visando a sua regularização após o termo do respetivo período de validade	5	4	3	2	1
A2.16. Esta IES tem um sistema de controlo interno que garanta uma boa gestão de tesouraria? São realizadas avaliações?	5	4	3	2	1
A2.17. Esta IES promove uma gestão de riscos e uma avaliação de desempenho no âmbito da gestão de tesouraria?	5	4	3	2	1
A2.18. São cumpridas todas as normas legais aplicáveis em vigor à gestão de tesouraria na administração pública?	5	4	3	2	1
A2.19. Existe uma preocupação na IES de realizar, pontualmente, uma avaliação da necessidade de existirem contas bancárias tituladas pela instituição cuja sua utilização já não se justifique?	5	4	3	2	1
A3. A elaboração do orçamento de tesouraria na organização é determinante para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e antecipar problemas de liquidez de curto prazo.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A3.1. Esta IES elabora orçamentos de tesouraria com o objetivo de prever e antecipar problemas de tesouraria?	5	4	3	2	1
A3.2. Considera que o orçamento de tesouraria é uma das principais ferramentas para o planeamento financeiro de curto prazo?	5	4	3	2	1
A3.3. Existe nesta IES a preocupação de antecipar pagamentos e atrasar recebimentos, sempre que possível, no sentido de evitar problemas de liquidez?	5	4	3	2	1

A4. A definição de políticas de crédito, de políticas de vendas a pronto pagamento e o crédito obtido dos fornecedores na organização são determinantes para uma boa gestão da liquidez.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. Na gestão da liquidez da entidade é tida em linha de conta as políticas de crédito da entidade?	5	4	3	2	1
A4.2 A política de vendas desta IES inclui descontos de pronto pagamento?	S	N			
A4.3. Considera que a concessão de descontos de pronto pagamento por parte desta IES é/seria uma política adotada/adotar para atrair clientes?	5	4	3	2	1
A4.4. É importante para esta IES o crédito obtido dos fornecedores? É considerada uma fonte de financiamento espontânea?	5	4	3	2	1

A5. A centralização da gestão de tesouraria na organização contribui para uma gestão mais eficiente dos riscos e das oportunidades e para a tomada de decisões estratégicas.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A5.1. Esta IES tem serviços partilhados que funcionam como um outsourcing interno?	5	4	3	2	1
A5.2 A gestão de Tesouraria desta IES tem uma estrutura centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
A5.3. Esta IES já realizou uma análise dos prós e dos contras de centralizar a tesouraria?	5	4	3	2	1
A5.4. Considera viável a implementação de um sistema de "Cash Pooling" nesta IES?	5	4	3	2	1
A5.5. No Plano de prevenção de Riscos e infrações Conexas desta IES, obrigatório por lei, constam a identificação dos riscos e as medidas adotadas que previnam a sua ocorrência?	5	4	3	2	1