

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Informação Empresarial

Manuela Maria Anes Alvares

Apoio à Gestão na Tomada de Decisão na ATAHCA: Um estudo de Caso

2015

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Manuela Maria Anes Alvares

**Apoio à Gestão na Tomada de Decisão na ATAHCA: Um estudo de
Caso**

Relatório de Estágio de Mestrado

Mestrado em Informação Empresarial

Orientação: Professor Doutor Mário Paulo Teixeira Pinto

Coorientação: Mestre Marlene Alexandra Teixeira de Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2015

Manuela Maria Anes Alvares

**Apoio à Gestão na Tomada de Decisão na ATAHCA: Um estudo de
Caso**

Relatório de Estágio de Mestrado
Mestrado em Informação Empresarial

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Ana Lúcia Silva Terra, Professora Adjunta da
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Orientador

Professor Doutor Mário Paulo Teixeira Pinto, Professor Adjunto da Escola Superior de
Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Arguente

Professor Doutor Mário Joel Matos Veiga de Oliveira Queirós, Professor Adjunto do
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do
Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Terminado este trabalho, o meu agradecimento vai em primeiro lugar para a instituição que me acolheu, na pessoa do seu Presidente Prof. José da Mota Alves, pela prontidão e disponibilidade na realização do estágio e na disponibilização de toda a informação.

O meu profundo agradecimento estende-se:

Ao orientador - Mário Paulo Teixeira Pinto pelo estímulo, aconselhamento e dicas bem necessárias, e também pela disponibilidade e compreensão para me apoiar e orientar sempre que precisei.

À Coorientadora - Marlene Alexandra Teixeira de Oliveira, pela excelente orientação, pela sua disponibilidade, pelo incentivo e partilha de conhecimento e saber que me facultou.

À ESEIG pela criação do Mestrado em Informação Empresarial e a todos os professores pela partilha de conhecimento.

Agradeço ainda a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a condução deste trabalho.

Finalmente, ao meu marido, companheiro na aventura de viver, cujo encorajamento, apoio e compreensão, foram preciosos e indispensáveis.

A todos o meu muito obrigado!

RESUMO ANALÍTICO

A informação assume, hoje em dia, uma importância crescente. Desde a sua constituição, as organizações produzem diariamente informação que alimenta o seu sistema de informação organizacional. Este, passa por um ciclo de vida que abrange processos relacionados com o seu planeamento e desenvolvimento, sem o qual não seria possível tomar decisões e dar resposta às solicitações do meio envolvente, devido ao enorme volume de dados a processar pelas organizações.

Com este estágio pretende-se abordar a importância da informação na gestão do património da associação ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave, onde se incluem edifícios, mobiliário, obras de arte, máquinas, utensílios, ferramentas, meios de transporte e documentos. Assim, o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver um sistema de apoio à tomada de decisão baseado na inventariação de todo o património. A criação de um manual de procedimentos é essencial para garantir o correto manuseamento do sistema e servirá de contributo à gestão eficaz da informação. O sistema de informação a desenvolver será um modelo de apoio à decisão que permita fazer a gestão do inventário/património, mas também que possibilite a quantificação e o valor patrimonial do mesmo.

Pretende-se, ainda, discutir e analisar o contributo da gestão da informação no apoio à tomada de decisão assertiva e rentável para a organização.

Palavras-chave: Informação, sistemas de informação, património, inventário, manual de procedimentos

ABSTRACT

The information assumes, today, increasingly important. Since its establishment, organizations produce daily information that feeds their organizational information system. This goes through a life cycle that covers processes related to its planning and development, which without it, would not be possible to take decisions and meet the demands of the environment due to the huge volume of data to be processed by the organizations.

The objective of this stage is to address the importance of information in ATAHCA association of asset management, which includes buildings, furniture, works of art, machines, appliances, tools, transportation and documents. Thus, we intend to develop a system to support decision making which will include an inventory of all assets. The creation of a manual of procedures is essential to ensure the correct handling of the system and serve as a contribution to the effective management of information. The information system to be developed will be a decision support model that allows you to manage inventory / assets, but also to enable the quantification and its equity value.

It is also intended to discuss and analyze the information management of the contribution to support assertive and profitable decision for the organization.

Keywords: information, information systems, assets, inventory, procedures manual

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE QUADROS.....	9
Parte I.....	11
Capítulo I – Introdução.....	11
1.1. Apresentação do Problema	12
1.2. Os objetivos	13
1.3. Metodologias de análise.....	14
1.4. Organização do relatório	16
Capítulo II – A Instituição.....	17
2.1. Apresentação da instituição.....	17
2.2. Missão.....	18
2.3. Instalações	18
2.4. Serviços Prestados	19
2.4.1. Projetos desenvolvidos	19
2.4.1.1. Desenvolvimento Rural.....	19
2.4.1.2. A Formação	20
2.4.2. Estrutura organizacional da Instituição.....	22
Capítulo III – Sistema de Informação e Tomada de Decisão.....	24
3.1. A importância da informação	24
3.2. Sistemas de informação	26
3.2.1. Funções dos sistemas de informação	28
3.2.2. Tipos de Sistemas de Informação.....	30
3.2.2.1. Sistema de Apoio à Gestão (SIG)	32
3.2.2.2. Sistemas de Gestão Empresarial Integrada - ERP.....	33
3.2.2.3. Sistema de Apoio à Decisão - SAD.....	35
3.3. Gestão da informação	38
3.4. Apoio à decisão.....	39
3.4.1. Ferramentas de apoio à decisão	39
3.4.2. Informação e o apoio à decisão	41
Capítulo IV - Enquadramento geral das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL).....	43

4.1. As organizações sem fins lucrativos e a gestão	44
4.2. Noção de Património nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)	45
4.3. A Contabilidade nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)	46
4.3.1. A contabilidade e o património	47
4.3.2. Reconhecimento e mensuração inicial	48
Parte II	50
Capítulo V – O estudo de caso	50
5.1. Abordagem Metodológica	50
5.2. Objeto de Estudo	52
5.2.1. A Problemática	52
5.2.2. As Questões de Partida	53
5.2.3. O Processo de recolha de dados	54
5.3. Desenvolvimento do modelo de apoio à decisão	55
5.3.1. Inventariação dos bens existentes	57
5.3.2. Valorização dos bens	58
5.3.3. Modelo da base de dados	58
5.3.4. Estrutura das tabelas da base de dados	59
5.3.5. Interpretação dos dados	61
5.3.6. Análise de dados com o sistema de informação desenvolvido	64
5.4. Projeto “Manual de procedimentos”	70
Capítulo VI – Conclusão	72
6.1. Análise crítica	72
6.2. Conclusões	73
6.3. Trabalhos futuros	75
Referências Bibliográficas	76
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama da ATAHCA - Fonte: Adaptado da ATAHCA.....	22
Figura 2 - Nível hierárquico de informação - Fonte: Resende (2003).....	31
Figura 3 - Sistema de Informação para a Gestão - Fonte: André Viana (2012)	33
Figura 4 - Sistema de Apoio à decisão Fonte: Adaptado de Laudon, K., Laudon, J. (2004, p.361) e Rezende, Abreu (2003,p.204)	37
Figura 5- Balanço- Fonte: relatório e contas 2014	55
Figura 6- Demonstração dos resultados- Fonte: relatório e contas da ATAHCA 2014	56
Figura 7- Modelo de Base de Dados	59
Figura 8- Construção da Base de Dados	60
Figura 9 - Menu base de dados.....	65
Figura 10 – Menu base de dados – Contas	65
Figura 11 - Menu base de dados – Subrubricas.....	66
Figura 12 -Menu base de dados – Localização.....	66
Figura 13 - Menu base de dados – Inventário e cadastro	67
Figura 14 - Menu base de dados – Contas	68
Figura 15 – Exemplo da análise de dados	69

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Valor de registo do Património	56
Quadro 2- mapa resumo das depreciações	57
Quadro 3 - Mapa quantidade dos bens patrimoniais.....	61
Quadro 4 - Mapa das divisões das instalações	62
Quadro 5 – Qualidade e valor do património.....	63
Quadro 6 - Cadastro e inventário de imobilizado	63

GLOSSÁRIO

ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cavada e AVE

ETS – Entidades do Terceiro Sector

ESNL – Entidades do Setor Não Lucrativo

Dec. Lei – Decreto de Lei

GAL _ Gabinete de Ação Local

PACA – Plano de Aquisição de Competências e Animação

LEADER – Programam LEADER

ETL – Equipa Técnica Local

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

QEC – Quadro Comunitário

SIG – Sistema de Informação para a Gestão

SAD – Sistemas de Apoio à Decisão

SI – Sistemas de Informação

Parte I

Capítulo I – Introdução

O presente relatório é objeto de estudo do 2.º ano do Mestrado de Informação Empresarial, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG), do Instituto Politécnico do Porto. Assim, tem como objetivo descrever o trabalho realizado entre 3 de Setembro de 2014 e 3 de Março de 2015, na ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave.

Sob o tema Apoio à Gestão na Tomada de Decisão, este estágio teve como objetivo abordar a importância da gestão da informação na gestão do património nas instituições, mais especificamente nas organizações sem fins lucrativos, também designadas por Entidades do Terceiro Setor (ETS) ou Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL).

Assim, pretende-se desenvolver um sistema de informação que suporte a tomada de decisão, que incluirá a inventariação de todo o património da instituição de acolhimento.

Atualmente, a informação assume uma grande e crescente importância dentro das organizações, sendo fundamental para a tomada de decisões. Desde a sua constituição, as organizações produzem diariamente informação existindo, em grande parte dos casos, excesso de informação. É fundamental organizar a informação para a sua recuperação posterior. O projeto de estágio contemplou a criação de um manual de procedimentos, essencial para uma gestão eficaz de informação, matéria e processos da Organização, de forma a assegurar que todos realizam os mesmos processos. Com este estágio almeja-se que o sistema de informação da ATAHCA seja um modelo eficaz, que permita fazer a gestão do inventário/património, mas também que possibilite a quantificação e o valor patrimonial do mesmo.

Pretende-se, ainda, debater e analisar o contributo da gestão da informação no apoio à tomada de decisão assertiva e rentável para as organizações.

A motivação para a realização deste trabalho é o conhecimento das reais necessidades da organização, uma vez que a mestranda é colaboradora na instituição de acolhimento, no departamento de contabilidade. Assim, e como

resultado das competências adquiridas no mestrado em Informação Empresarial, entendeu que com este estágio poderia apresentar e propor soluções ao problema apresentado, colmatando esta lacuna na instituição.

1.1. Apresentação do Problema

As organizações entendem o património como um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma organização/empresa, mas independentemente da sua dimensão, todas as organizações precisam de imóveis, máquinas, mobiliário, utensílios e bens para desenvolverem a sua atividade.

Por obrigação fiscal é comum as organizações possuírem registos contabilísticos que reflitam todas as operações decorrentes da atividade que, posteriormente, serão objeto de classificação e enquadramento como património da organização. Estes registos que constituem a informação da organização (que nos dão a informação sistematizada), são de importância vital no relacionamento cada vez mais necessário com as entidades bancárias e com o próprio Estado, na altura da elaboração de candidaturas a Fundos Comunitários, pois permitem analisar o estado financeiro, bem como a dimensão e evolução da organização.

Esta mesma informação fornece diversos dados relativos à organização, que permitem constituir uma mais-valia relevante para a tomada de decisão, no planeamento a médio e longo prazo.

O próprio fluxo da informação é processado na sua grande maioria por software de Contabilidade que, por si só, não é suficiente para processar de uma forma analítica, automática e com profundidade suficiente, a proposição de medidas de suporte à decisão, retardando deste modo, a utilização em tempo útil da informação disponível por parte das organizações.

Fortalecendo este pensamento é de referir que a generalidade das aplicações está essencialmente vocacionada para responder em tempo útil ao Estado, o que tem afastado para segundo plano o interesse dessa informação na componente analítica para a tomada de decisão. É nesta ótica que se suportará e evidenciará este projeto, procurando verificar o interesse de se observar e disponibilizar a informação numa perspetiva de evolução com o desígnio de proporcionar e apoiar a decisão nas organizações.

Numa altura em que a importância da informação dentro das organizações baseia-se na compreensão dos dados que as próprias organizações geram na sua atividade, este estudo pretende salientar a importância de se compreender a informação da organização, nomeadamente a possibilidade de ser obtida através dos registos históricos da sua atividade.

De um modo geral, a Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cávado e Ave, não tem sistemas de gestão da informação adequados, tem apenas o que o obrigatório por motivos fiscais, mas nem sempre faz um bom uso da mesma para fins de gestão, por desconhecimento das suas potencialidades.

Porém, a informação na organização pode e deve fornecer um conjunto de métricas económicas e financeiras (para além da vertente fiscal), tendo em vista o potencial dessa informação, como suporte à decisão.

Para atingir este nível de prestação de serviços é necessário utilizar técnicas e procedimentos para a apresentação das demonstrações financeiras, fazendo com que as mesmas sejam um elemento facilitador na observação da própria realidade da organização.

Assim, de acordo com tudo o que aqui foi exposto, as questões que orientaram a investigação e que pretendemos responder são as seguintes:

Quantos Bens, materiais e imateriais possui esta instituição?

Qual é o valor real do seu património?

Qual a localização de todos os seus bens?

Esta instituição tem os procedimentos adequados para a aquisição dos bens?

1.2. Os objetivos

Em termos de normas nacionais, as instruções de inventariação dos móveis foram estabelecidas há algum tempo. No entanto, este esforço de normalização revelou-se insuficiente, uma vez que não contemplava a inventariação dos veículos e imóveis.

Assim, de forma a dar resposta às questões acima apresentadas, definimos os seguintes objetivos:

- Geral

Estudar a importância da gestão da informação na gestão do património das instituições do setor não lucrativo.

- Específicos

Desenvolvimento de um sistema de apoio à tomada de decisões, que incluirá a inventariação de todo o património da instituição de acolhimento;

Criação de um manual de procedimentos, que garanta a uniformização de critérios e procedimentos de aquisição, manutenção e registos de bens, do modo a assegurar a continuidade das decisões e critérios adotados.

1.3. Metodologias de análise

Qualquer investigação deve definir a filosofia de investigação onde está inserida. Segundo Saunders et al. (2012), o modo como o investigador vê o desenvolvimento do conhecimento, determina o tipo de investigação a seguir. Conforme alude Malhotra (1996), ao definir o problema o investigador deve ter sempre em consideração o objetivo do estudo, a informação existente e a necessária, e como será usada na tomada de decisão. Na perspetiva de Sekaran (2000), um problema não significa que algo de errado se passa com a situação atual e que a mesma necessita de um retoque. Um problema pode unicamente indicar uma intenção sobre um determinado assunto para que possa ajudar a melhorar uma situação já identificada.

A metodologia utilizada nesta investigação fundamentou-se no método de Estudo de Caso, que é um método adotado nas investigações de carácter quantitativo e qualitativo. Este método utiliza diversas formas de investigação, quer através das fontes de informação, para a revisão de literatura como para a observação direta. Segundo Bensabat et al. (1987, p. 370) este método, tem sido considerado exequível na investigação dos fenómenos sociais ligados aos sistemas de informação, especialmente por dois motivos; num, o investigador efetua o seu

estudo no seu ambiente natural, avalia o estado da arte, generaliza as teorias a partir da prática; no outro, o método permite ao investigador responder às questões do tipo “como?” e “porquê?”, procurando assim entender a natureza e complexidade da investigação. Para além de Benbasat, outros autores como Harley (1994), Klein e Myers (1999) e Walsham (2006) consideram que este método é um dos instrumentos mais adequados para a realização de investigações.

A metodologia do trabalho realizado passa pelas seguintes fases:

- Pesquisa de bibliografia como forma de suporte complementar ao estudo, essencialmente sobre os temas: sistema de informação e tomada de decisão, gestão das organizações públicas de direito privado, gestão da informação, gestão de património, tipo de imobilizado, formas de controlo interno para o enquadramento teórico do tema do trabalho de projeto.
- Recolha de informação interna sobre gestão da informação e o registo dos bens ativos do património. Esta recolha é feita por solicitação direta à organização, tendo como principal intuito obter uma visão geral sobre fases de inventariação e de gestão do imobilizado, desde a aquisição até a sua conservação e/ou abate. Após a inventariação de todos os bens da organização, será solicitada a avaliação dos mesmos, a técnicos e peritos qualificados para o efeito.
- Análise da documentação existente na organização sobre a aquisição e, registo do património atual;
- Criação, validação e implementação de uma base de dados, de forma a inventariar e controlar todos os bens que fazem parte do património da organização, para ser usada como ferramenta de apoio à decisão;
- Elaboração de um manual de procedimentos, para fornecer orientações sobre os procedimentos a adotar no âmbito da gestão da despesa e do património.

1.4. Organização do relatório

Em termos estruturais este relatório encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte constituída por quatro capítulos que incluem a apresentação da instituição de acolhimento e da sua problemática, assim como é traçado o estado de arte dos temas a desenvolver. Na parte dois está incluído o capítulo cinco que apresenta o estado de caso e as propostas desenvolvidas, nomeadamente a criação da base de dados e do manual de procedimentos, e o capítulo seis com as considerações finais do desenvolvimento deste trabalho. Nos pontos seguintes enumera-se uma breve apresentação de cada um dos capítulos.

Capítulo I – Apresentação do enquadramento do relatório, focando a descrição do problema, os objetivos, a metodologia de análise seguida deste ponto com a organização.

Capítulo II – Enquadramento e apresentação da instituição, a missão para a qual foi criada, as instalações assim como os serviços que presta.

Capítulo III - É descrita a importância da informação, dos sistemas de informação, da gestão da informação, assim como informação e o apoio à decisão, suportada na revisão bibliográfica e na experiência da autora, nas organizações do setor não lucrativo.

Capítulo IV – Enquadramento e apresentação das organizações do setor não lucrativo, características da gestão e organização destas instituições.

Capítulo V – Neste capítulo procedeu-se à abordagem metodológica do estudo de caso, descreveu-se o objeto de estudo, desenvolveu-se um modelo de apoio à decisão, que foi comprovada a sua utilidade e eficácia no apoio à decisão assente na importância da informação e elaborou-se um manual de procedimentos para organizar o processo de aquisição e controle de bens.

Capítulo VI – Neste capítulo procedeu-se à análise crítica, conclusões e trabalhos futuros.

Posteriormente, apresentamos a bibliografia consultada, os anexos usados e os apêndices criados, nomeadamente o manual de procedimentos e a base de dados.

Capítulo II – A Instituição

2.1. Apresentação da instituição

A ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave, é uma entidade privada sem fins lucrativos, criada em 1991, por uma necessidade latente que existia na Zona do Alto Cávado, e que se prendia com a falta de uma verdadeira estratégia de desenvolvimento rural integrado, para fazer face ao adormecimento e perda de identidade que o meio rural desta região atravessava, traduzidos pelo acentuado êxodo dos mais jovens e habilitados, pela fraca dinamização socioeconómica, diminuição da importância do setor agrário, a descaracterização dos usos e costumes tradicionais e a diminuição da autoestima da população local.

É uma instituição sólida, com 23 anos de existência e com um crescimento sustentado ao longo dos anos. Foi fundada em setembro de 1991, por um conjunto de pessoas e instituições públicas e privadas dos concelhos de Vila Verde, Terras de Bouro, Amares, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho.

Atualmente o território de intervenção prioritário da ATAHCA são os Concelhos de Terras de Bouro, Amares, Vila Verde, Braga, Barcelos e Esposende, podendo ampliar a sua atuação a outros municípios em programas diferentes do DLBC (Desenvolvimento Local de Base Comunitária).

Esta associação foi criada com o objetivo de Promover o Desenvolvimento Rural Integrado, mais tarde alargou a sua área de intervenção à formação.

Com a criação desta entidade foi possível iniciar uma nova dinâmica de desenvolvimento para esta região, desde logo pela fixação de um corpo técnico especializado, que iniciou um trabalho de prospeção, análise e diagnóstico do território, a partir do qual se estabeleceu uma estratégia de desenvolvimento baseada na valorização do potencial endógeno local.

O território, onde esta Associação vem intervindo ao longo destes anos, é composto pelos concelhos de Amares, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vila Verde, Barcelos e Braga.

2.2. Missão

A ATAHCA é uma entidade que promove o Desenvolvimento Local do Alto Cávado e Ave.

Tem como missão a:

- Preservação e valorização do património rural;
- Formação e qualificação da população local;
- Promoção e divulgação dos recursos turísticos da região;
- Apoio à dinamização socioeconómica, promovendo sinergias entre os agentes locais.

2.3. Instalações

As suas instalações são constituídas por dois espaços: a sede, localizada na vila de Vila Verde; e o parque de campismo rural, localizado entre a fronteira dos territórios de Vila Verde e Terras de Bouro (Gerês). Em termos de recursos físicos a sede da ATAHCA, um edifício com uma área de 552 m², é constituída por rés-do-chão, primeiro e segundo andar e dois edifícios anexos, rodeados por uma área ajardinada. No rés-do-chão existem uma sala para atendimento geral e telefonista, uma sala de atendimento individualizado e biblioteca, um bar dotado de frigorífico, micro-ondas e máquinas de vending, uma sala de espera, um espaço para exposições, uma sala para formadores, posto de internet com dois computadores e uma instalação sanitária. O primeiro andar é composto por um auditório, gabinete da direção/coordenação, sala dos técnicos de formação, sala dos técnicos da ETL (Equipa Técnica Local), sala de reuniões de trabalho, atendimento e instalações sanitárias.

O segundo andar é composto por uma sala onde funciona o Órgão de Gestão e apoio administrativo, um gabinete de contabilidade, duas salas de arquivo, uma sala multimédia/formação e uma casa de banho.

O edifício anexo I conta com uma sala de formação, duas salas arquivo, uma sala de informática e duas casas de banho. O edifício anexo II é constituído por quatro salas de formação e pela garagem.

Todos os espaços estão devidamente mobilados e equipados com os seguintes equipamentos de apoio: telefones, faxes, computadores fixos e portáteis, TV/LCD, vídeos, publicações (monografias, periódicos, edições multimédia), quadros interativos, câmaras de filmar com suporte, impressoras, scanner, fotocopiadoras, máquinas fotográficas e viaturas. Está, assim, organizado e dotado do equipamento necessário de forma a promover as atividades que são desenvolvidas.

2.4. Serviços Prestados

"UMA VIDA FEITA DE PROJETOS"

Ao longo destes anos de trabalho no "terreno" junto dos "atores" do desenvolvimento local (associações, empresas, autarquias, artesãos, agricultores, população local), foi possível dinamizar numa lógica de aproveitamento e valorização dos recursos locais, centenas de iniciativas e projetos em áreas tão diversas como a formação, o turismo, o artesanato, a valorização de produtos agrícolas, a melhoria da qualidade de vida das populações, a preservação do património, o ambiente e a promoção e divulgação do território.

2.4.1. Projetos desenvolvidos

2.4.1.1. Desenvolvimento Rural

Esta organização preocupa-se com a melhoria das condições de vida das pessoas residentes nas regiões rurais, através de processos sociais que respeitam e articulam os seguintes princípios: eficiência económica, equidade social e territorial, qualidade patrimonial e ambiental, sustentabilidade, participação democrática e responsabilidade cívica.

O desenvolvimento rural tem sido apoiado por fundos comunitários, nomeadamente através da abordagem LEADER.

O Programa LEADER+ é um instrumento que permite experimentar outras abordagens de intervenção no espaço rural, respeitando a dimensão ambiental, económica, social e cultural dos territórios rurais.

Programa de Desenvolvimento Rural Subprograma 3 - DINAMIZAÇÃO DAS ZONAS RURAIS (Abordagem LEADER)

Medidas e Ações desenvolvidas pela ATAHCA na dinamização das Zonas Rurais:

- Diversificação de Economia e Criação de Emprego;
- Melhoria da qualidade de vida;
- Implementação de Estratégias de Desenvolvimento Local;
- Cooperação Leader para o Desenvolvimento;
- Funcionamento dos GAL (Gabinete de Ação Local);
- PACA Plano de Aquisição de Competências e Animação.

2.4.1.2. A Formação

A formação para a organização é considerada como um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes, aumentando, deste modo, as suas qualificações técnicas e/ou profissionais, com vista ao êxito e melhoria da sua qualidade de vida, bem como à participação no desenvolvimento sócio -económico e cultural da sociedade

A ATAHCA teve projetos aprovados nos seguintes eixos:

- Eixo Prioritário 1 – Qualificação Inicial

Este eixo de intervenção tem como objetivo elevar a qualificação dos jovens, promovendo a sua empregabilidade e a adequação das suas qualificações às necessidades do desenvolvimento sustentado.

Assume uma articulação direta com os objetivos e a estratégia de fazer do 12º ano o referencial mínimo de escolaridade para todos e de assegurar que as

ofertas profissionalizantes de dupla certificação permitam a conclusão do secundário.

- Eixo Prioritário 2 – Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida

Tem como principal objetivo o reforço da qualificação da população adulta ativa - empregada e desempregada, contribuindo para o desenvolvimento de competências críticas à modernização económica e empresarial e para a adaptabilidade dos trabalhadores.

Este Eixo de intervenção insere-se na estratégia delineada no quadro da Iniciativa Novas Oportunidades, que expressa a ambição de possibilitar aos adultos que já estão no mercado de trabalho sem terem completado o 9º ano ou o 12º ano de escolaridade, uma nova oportunidade.

- Eixo Prioritário 6 – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social

Este Eixo reúne um conjunto de instrumentos de política que visam criar condições de maior equidade social no acesso à qualificação e educação e ao mercado de trabalho. As políticas de apoio à inserção social e profissional de pessoas em situação de desfavorecimento contemplam ações de prevenção e reparação de fenómenos de exclusão social públicos específicos, em particular os desempregados de longa duração e os imigrantes, bem como os reclusos, ex-reclusos, jovens sujeitos a medidas tutelares educativas e cidadãos sujeitos a medidas tutelares executadas na comunidade.

2.4.2. Estrutura organizacional da Instituição

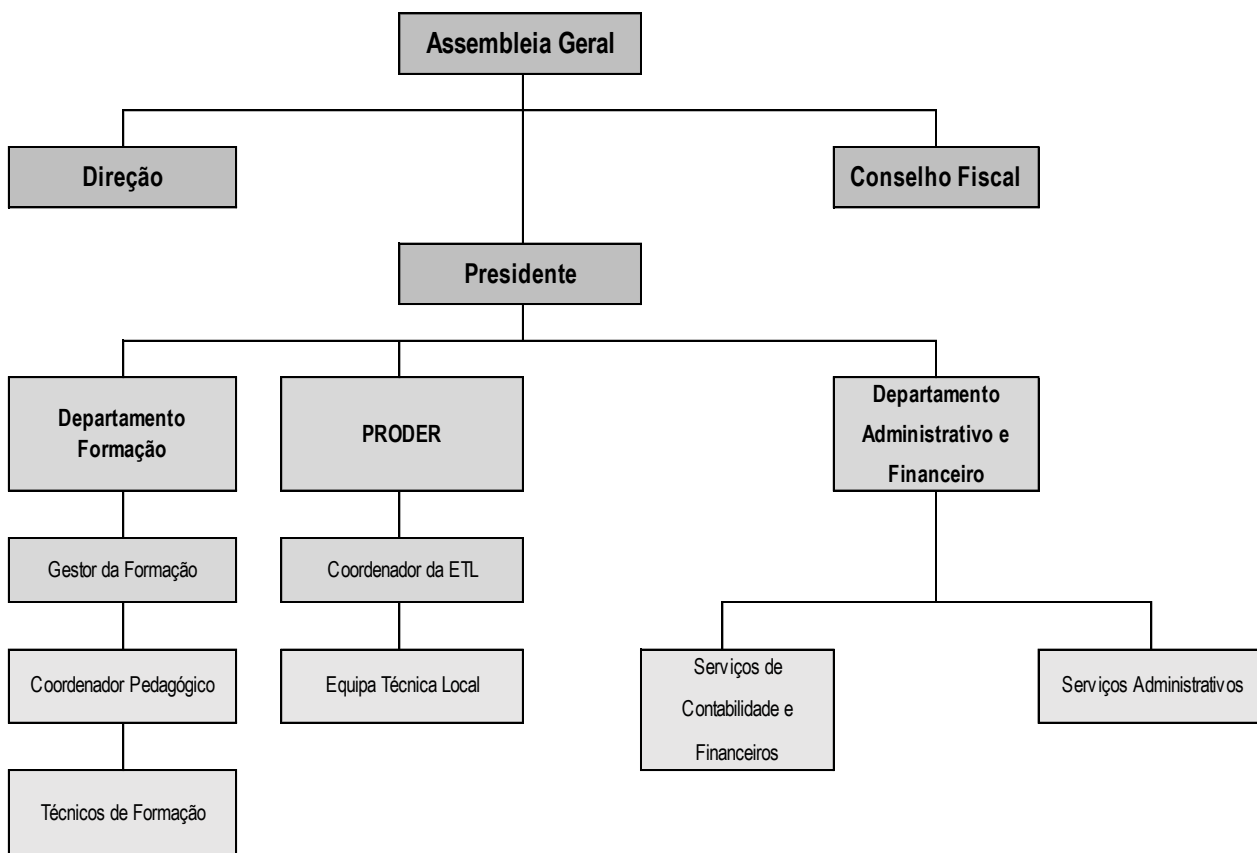


Figura 1 - Organograma da ATAHCA - Fonte: Adaptado da ATAHCA

Esta instituição tem uma estrutura hierárquica em que o poder está centralizado no topo da hierarquia e que antes de se tomarem quaisquer decisões os níveis hierárquicos superiores têm de ser consultados. Demonstra rigidez na hierarquia, caracterizada pela elevada formalização. Também se caracteriza por ter uma cultura onde a missão organizacional é a execução dos regulamentos e a tomada de decisão é baseada na análise factual. Esta cultura caracteriza-se pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. O estilo de liderança é conservador.

É constituída, por uma Assembleia Geral da qual fazem parte - Presidente - Município de Póvoa de Lanhoso, Vice-presidente - Município de Vila Verde, Secretário - CAVIVER – Cooperativa Agrícola de Vila Verde a Direção Presidente -

José António da Mota Alves, Vice-presidente - Município de Amares, Vice-presidente - Município de Terras de Bouro, Secretário - Francisco António Pereira Alves, Secretário adjunto - Região de Turismo do Alto Minho, Tesoureiro - Manuel Aguiar Campos, Tesoureiro adjunto - Associação de Criadores de Equinos de Raça Garrana o Conselho Fiscal Presidente - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Verde, Relator - AMIBA - Associação do Minho dos Criadores de Bovinos de Raça Barrosã, Secretário - COPACA - Cooperativa dos Produtores Agrícolas do Concelho de Amares

A coordenação é assumida pelo presidente e os departamentos (formação, PRODER, administrativo e financeiro) são ocupados por técnicos de diferentes áreas de formação, desde a engenharia à arquitetura, passando pelas áreas sociais, educação e gestão.

Capítulo III – Sistema de Informação e Tomada de Decisão

3.1. A importância da informação

O desenvolvimento do ser humano é uma progressão continua na via para a informação como fonte potencializadora do conhecimento onde se baseia cada vez mais o comportamento humano. Qualquer passo do ser humano implica sempre o consumo e a utilização de informação como pressuposto de uma decisão fundamentada. Desde os primeiros tempos o ser humano precisou de informação para obter quantidades adicionais de conhecimento sobre um determinado fenómeno, acontecimento evento ou situação (Oliveira, 2004, p.42).

Na perspetiva de Ascensão (2000), a utilização da informação não é uma novidade da sociedade atual, o mesmo não é possível afirmar em relação à tomada de consciência da sua importância pelos dirigentes das organizações. Esta tomada de consciência que se faz sentir a todos os níveis nas relações humanas, quer a nível económico quer a nível social, assenta no facto da informação ter passado a ser encarada como um instrumento estratégico, suscetível de proporcionar vantagens competitivas para o seu utilizador.

Na atualidade, a importância da informação para as organizações é indiscutível, uma vez que constitui um recurso onde a gestão e aproveitamento influenciam o sucesso da organização. Para além de ser um instrumento de gestão, apresenta-se como uma arma estratégica na obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Almiro Oliveira (1994, p.55), a informação é apenas a condição necessária, mas não a suficiente, para a resolução de todos os problemas que nos são colocados pela economia e pela sociedade.

Podemos considerar a informação como a base do funcionamento das organizações e do sistema económico em que as mesmas se inserem, devido ao contexto de agitação e de constantes mudanças em que estão inseridas.

Segundo Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2013, p. 194) “a informação é a energia que move os sistemas sociais”. Na sua opinião, a informação produzida e recebida dentro das organizações deve ser de fácil acesso, de modo a facilitar o seu funcionamento. As organizações que fazem uma gestão correta da informação estão no caminho certo para o seu sucesso, pois é com base nela que os responsáveis

tomam decisões. A necessidade da informação dá origem à recolha de dados que vão ser processados, para mais tarde serem usados na tomada de decisão. Por conseguinte, os dados são ocorrências/eventos, representações ou sons que podem ser importantes, ou úteis, para o desempenho de uma tarefa, mas sozinhos não nos conduzem a uma compreensão de determinada ocorrência ou situação. Os dados podem aparecer sob várias formas, nomeadamente números, palavras, imagens, medições e pela observação de um conjunto de variáveis.

“Informação não é mais do que um conjunto de dados específicos, que, quando fornecidos adequadamente e em tempo oportuno, melhora o conhecimento da pessoa que os recebe, ficando mais habilitada a desenvolver determinada tarefa ou a tomar determinada decisão” (Varajão, 2000, p. 8).

Nesta perspetiva de Varajão, as organizações deverão aceder com facilidade à informação relacionada com todos os aspetos do seu funcionamento. Assim, quando devidamente informados e munidos de informação adequada, a capacidade e a qualidade da resposta é maior. Ou seja, as pessoas ficam mais habilitadas a tomar decisões assertivas quanto maior for o seu grau de conhecimento.

Ainda segundo Varajão (2000, p. 9), a informação é uma entidade tangível ou intangível e é composta por tudo aquilo que aumenta o grau de conhecimento ou diminui o grau de incerteza, face a uma dada situação ou acontecimento.

Para Oliveira (2000), com a informação surge o conhecimento, que representa a capacidade de uma pessoa relacionar estruturas complexas de informação para um novo contexto. Novos contextos implicam mudança, ação e dinamismo.

As instituições, na atualidade, são tanto mais competitivas quanto mais rápido acederem à informação, de forma a responderem às necessidades do mercado.

Segundo Pereira et al. (2002, p. 20),

“[...] a informação é encarada, como um dos recursos mais importantes numa organização, auxiliando decididamente a competitividade. De facto, com o aumento da concorrência tornou-se vital melhorar as capacidades de decisão a todos os níveis”.

Um rápido acesso à informação permite que a instituição se mantenha no mercado com capacidade para dar resposta às necessidades dos seus utilizadores atempadamente.

Para Oliveira (1994, p. 45) como para outros autores, a informação pode ser medida como se de um bem económico se tratasse: "A informação é sem sombra de dúvida, o bem económico por excelência, dos nossos tempos."

Neste contexto é importante reter que o benefício e a importância da informação são determinados por quem a usa, nas suas ações e decisões, não sendo por si só uma característica dos dados. Assim, o contexto em que é utilizada, é que define o benefício e a importância da informação.

As organizações futuras vão ser constituídas como uma rede fluida, onde as ligações se fazem num modo quase orgânico. Os gestores são obrigados a trabalhar sob condições extremamente ativas que exigem trocas muito rápidas de informação. Estes têm de ser criativos, ágeis e céleres (Sousa, 1999, p. 68).

3.2. Sistemas de informação

Importa, primeiramente, referir o significado de sistema para se perceber a essência de um Sistema de Informação numa organização. Tal como o ser humano é constituído por vários sistemas (ex.: sistema respiratório, imunitário, entre outros), uma organização é também constituída por vários sistemas, dos quais fazem parte pessoas, máquinas, processos e toda a gestão da organização. Verificamos assim, que estamos rodeados de sistemas, ou seja, as instituições são sistemas, o ser humano é um sistema e a informação está inserida num sistema (Gouveia e Ranito, 2004).

"A teoria de geral dos sistemas foi desenvolvida em meados do século XX por Ludwing Von Bertalanffy. Essa teoria nasce na tentativa de encontrar um Desenvolvimento de um sistema de informação "Sistema de informação de gestão de Escola de condução" modelo conceptual que una e fundamente as áreas da ciência. O seu campo de aplicação estende-se à generalidade das ciências, quer elas sejam formais, naturais ou sociais, e vem contribuir de forma significativa para o estudo das organizações e dos respetivos sistemas de informação" (Serrano et al. apud Ruben Veiga, 2008, p.16).

Segundo Gouveia e Ranito (2004), todas as organizações, desde a sua constituição, produzem informação no seu funcionamento normal, que se transforma no seu Sistema de Informação (SI). Este SI passa por um processo de desenvolvimento para apoio à atividade da organização, sem o qual não seria possível dar resposta às solicitações do meio envolvente nos dias de hoje, devido não só ao enorme volume de dados a processar pelas organizações, como também às restrições próprias de um sistema concorrencial veloz e volátil como o que vivemos.

Alude ainda Gouveia e Ranito (2004) que a informação é, como já referimos anteriormente, tudo o que reduz a incerteza sobre um determinado facto ou evento e apresenta-se como um instrumento de aproximação e compreensão do mundo que nos rodeia, permitindo-nos interagir com ele.

Ao nível empresarial a informação é muito importante, pois influencia as decisões económicas e contribui para a avaliação de factos presentes, passados e futuros, permitindo ainda efetuar os ajustamentos e correções necessárias.

Existem várias definições para Sistemas de Informação. A grande variedade de definições deve-se ao facto de existirem especialistas em sistemas de informação, com formação de base muito diferente.

Para Lucas (1987, p. 10) um “sistema de informação é um conjunto de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”.

Nesta perspetiva de Ascensão (2000) um sistema de informação é um conjunto de meios técnicos e humanos, dados e procedimentos que se relacionam entre si, com o pressuposto comum de atingirem um objetivo: fornecer informação útil para o desenvolvimento das atividades da organização, que podem ser desde as atividades operacionais até à definição dos objetivos estratégicos e ao processo de tomada de decisão.

Amaral (2000) citado por Serrano (2000, p. 25) entende o sistema de informação como um sistema que congrega, armazena, processa e proporciona informação relevante para a organização, de modo a que a informação seja acessível e útil para aqueles que dela necessitam. Um sistema de informação é um sistema de atividade humana que pode envolver ou não a utilização de máquinas (computadores).

Um Sistema de Informação pode ser assim definido como um conjunto de componentes interrelacionados de Recursos Humanos, Hardwares, Softwares, Redes de Comunicação, Recursos de Dados, Políticas e Procedimentos, que coleta, armazena, arquiva, recupera, processa e dissemina informação numa organização, ou seja, é "um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações" (Lucas & Henrys, 2006, p. 42).

Os recursos humanos como componentes interrelacionais de um sistema de informação integram:

- Os utilizadores finais;
- Pessoas que usam um SI ou a informação que este produz;
- Os especialistas de Sistemas de Informação, que são as pessoas que tanto o desenvolvem como o operam.

Os Recursos de Hardware são todos os dispositivos físicos e materiais usados no processamento da informação - máquinas.

Estão incluídos nos Recursos de Software, as instruções de processamento de informação, incluindo programas e procedimentos, tais como, o software de sistema, software de aplicação e procedimentos.

Os processos de comunicação são exemplo de um Recurso de rede, onde a infraestrutura da rede é composta por uma parte de hardware e uma de software.

Um sistema de informação ao ser implementado numa organização, se respeitar as etapas de planeamento, projeto e implementação, contribui, através das suas características, para transformar os decisores em gestores mais capazes na tomada de decisão.

3.2.1. Funções dos sistemas de informação

Segundo Varajão (2002, p. 95), toda e qualquer organização, independentemente da sua natureza, visa um fim ou objetivo. Ao atingir o seu objetivo a organização caracteriza-se pelo sucesso. Para a obtenção do sucesso, um sistema de informação é essencial. Este deve ser cuidadosamente concebido, construído, utilizado e gerido, de forma que possa abranger sustentadamente, a organização em todos os níveis.

O sistema de informação assume numa organização que pensa em sucesso, um papel decisivo, condicionando e potenciando quase todas as suas iniciativas, nunca pensando este sistema como realidade estática mas dinâmica, porque é necessário perceber-se como parte de um ambiente ativo e em constante mudança.

Somente quando a organização toma consciência que o mundo que a rodeia está em permanente mudança, é que o sistema de informação que a envolve, conseguirá superar os desafios que qualquer momento representa.

Por isso, podemos dizer que é essencial a existência de uma função nos sistemas de informação adequada e com capacidade de lidar com as diferentes complexidades que enfrenta, bem como dar resposta às questões que lhe são colocadas por cada momento. É essencial, para que isto aconteça, que todos os elementos da organização conheçam e ponham em prática os diversos aspetos em jogo na realidade do SI.

Somente a existência de um conjunto de descrições que permitam uma visão abrangente e integradora de todos os aspetos relevantes para a Função Sistemas de Informação (FSI), permitirá gerir e organizar o que se pretende.

A fim de serem estabelecidos os princípios e abordagens apropriados para o estudo e exercício da FSI, é fundamental abordar não só a natureza das suas atividades, como também uma reflexão sobre a sua realidade que possibilite a compreensão dos seus condutores e competências.

Qualquer organização moderna recorre às Tecnologias de Informação e Comunicação como forma de garantir a função dos sistemas de informação enquanto infraestrutura de suporte ao fluxo de informação na organização (Gouveia et al., 2002, p. 5).

Segundo Rascão (2001), um sistema de informação de uma organização deve responder sempre pelas funções de recolha de dados, organização e armazenamento de dados, processamento de dados, distribuição e utilização da informação. Para que o sistema de informação seja eficiente e eficaz, cada uma das funções do sistema precisa de atender a critérios específicos:

Recolha de dados: conjunto de tarefas que permite a entrada de novos dados no sistema, de modo a refletir as modificações na situação da organização;

Organização e armazenamento de dados: é a necessidade de acautelar e organizar os dados de forma adequada para poderem ser localizados com facilidade e celeridade, quando necessários;

Processamento de dados: qualquer tipo de operação, alteração ou acordo efetuado de forma a produzir resultados mais úteis do que os dados em bruto;

Distribuição de informação: os dados processados, geram informação que, depois de registada, é distribuída a quem dela necessite;

Utilização da informação: a informação, por si só, não tem valor. É a sua utilização em contextos adequados que permite a retirada de conclusões para a tomada de decisões ou para aperfeiçoar a gestão de qualquer organização.

3.2.2. Tipos de Sistemas de Informação

Numa organização podemos encontrar vários tipos de sistemas de informação de acordo com o tipo de função que desempenham, ou do tipo de informação que tratam (O'Brian, 2001, p. 7).

Para O'Brian (2001), a informação deve ser tratada pelos sistemas de informação como um elemento fundamental na tomada de decisão. É fundamental garantir a sua exatidão e segurança. Só assim, os sistemas de informação deixam de ser apenas um instrumento de redistribuição dos dados para atuarem também como um instrumento de apoio na organização. Podemos ainda afirmar que os sistemas de informação devem garantir as informações, assim como seleciona-las por níveis de decisão e, ainda, fazer com que as informações dos níveis inferiores se condensem noutras informações para níveis superiores, e assim progressivamente até ao maior nível de decisão, que receberá as informações para decisão.

Segundo O'Brian (2001, p. 9), os sistemas de informação atuam em três níveis vitais em qualquer tipo de organização:

- Base, suporte nas operações;
- Intermédio, suporte na tomada de decisões;
- No topo, suporte na estratégia.

Segundo Rezende (2003) é possível classificar os sistemas de informação segundo a perspetiva do nível de informação e dos decisores que obedecem à hierarquia padrão existente na maior parte das organizações. Em cada nível hierárquico existe uma função e responsabilidade diferente, trabalhando com determinado tipo de informação, através de sistemas que fornecem dados

específicos. São conhecidos como Sistemas Operacionais (SO), Sistemas de Apoio à Gestão (SIG) e Sistemas de Apoio à Decisão (SAD).

De acordo com esta perspectiva de classificação a informação pode ser estruturada em pirâmide. Na posição de nível mais baixo da pirâmide, temos a operação de dados onde se dão os acontecimentos (SO), no nível intermédio, temos os sistemas de apoio à gestão onde está a informação (SIG), no nível superior temos os sistemas de apoio onde é tomada a decisão (SAD). Assim à medida que subimos na hierarquia as decisões vão aumentando de importância e exigência. Na figura 2 podemos visualizar os três níveis abordados.



Figura 2 - Nível hierárquico de informação - Fonte: Resende (2003)

Com este modelo temos uma perspectiva simplificada da organização, mas ajuda a compreender as necessidades de informação e de conhecimento dentro da mesma.

O primeiro, sistema operacional, faculto informação para o cumprimento e controle das atividades diárias (ex.: registar encomendas, controlar movimento bancário, entre outros). O sistema de apoio à gestão, tal como o próprio nome indica, fornece informação essencial e específica. É o sistema utilizado na criação, organização e disseminação da informação.

O sistema de apoio à decisão é mais especializado do que o sistema de informação de gestão abordado no ponto anterior. Este sistema centra-se em decisões concretas que levam à tomada de decisão (Oliveira, 2005, p. 71).

Ao longo dos anos tem-se verificado que os sistemas tendem a desempenhar mais funções e a integrá-las em todas as atividades das instituições. No presente estudo, iremos destacar os Sistemas de Informação de Gestão (Management Information System – MIS), os Sistemas de Gestão Empresarial

Integrada - ERP (Enterprise Resource Planning) e os Sistemas de Apoio à Decisão SAD.

3.2.2.1. Sistema de Apoio à Gestão (SIG)

Silva (2007) define sistema de informação (Management Information System – MIS), como um sistema, tipicamente baseado em computadores, utilizados numa organização. A WordNet descreve um sistema de informação como "um sistema que consiste na rede de canais de comunicação numa organização".

Estes sistemas são especializados em fornecer informações específicas, como aconselhamento de aplicações de crédito. São sistemas utilizados na criação, organização e disseminação da informação dos negócios dentro da empresa, como por exemplo: acesso à Internet para as melhores práticas de negócios.

Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 11) estes sistemas de informação de gestão são concebidos para monitorizar o controlo à tomada de decisão, bem como as atividades administrativas dos gestores intermédios.

Na visão de Oliveira (2004, p. 128), estes sistemas trazem benefícios para as organizações, a saber:

- Redução de custos;
- Progresso no acesso à informação, facultando relatórios mais exatos e céleres;
- Aumento na produtividade;
- Aperfeiçoamento nos serviços realizados e oferecidos;
- Progresso na tomada de decisões, através de informações mais rápidas e exatas;
- Estímulo para melhor ligação entre os tomadores de decisões;
- Progresso na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- Progressos na estrutura de poder, facultando maior domínio para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Restrição do grau de centralização de decisões na empresa;
- Otimização na prestação dos serviços.

Segundo Oliveira (2000, p. 107) podemos concluir que os sistemas de informações para a gestão atuam como elementos dinamizadores nas atividades empresariais provenientes dos ciclos de atividades, quer internos quer externos, à empresa. Na figura seguinte podemos constatar essa realidade.



Figura 3 - Sistema de Informação para a Gestão - Fonte: André Viana (2012)

3.2.2.2. Sistemas de Gestão Empresarial Integrada - ERP

Os Sistemas de Gestão Empresarial designados pela sigla anglo-saxónica ERP (Enterprise Resource Planning) são softwares que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema. Em termos gerais, podemos dizer que é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações.

Para Robinson (2001) ERP é um sistema semelhante ao Windows para as operações internas. Segundo O'Brien (2004) um ERP é um sistema interfuncional que atua como uma estrutura para integrar e tornar autónomos muitos dos processos nas organizações. Mattos (2005) exprime que os sistemas integrados recebem o nome de ERP, ou planeamento de recursos da organização, mas na realidade quem planeia são as pessoas e não as máquinas.

Laudon e Laudon (2004) e Mattos (2005) divulgam alguns benefícios e desafios mas também, desvantagens dos ERP.

Podemos identificar alguns dos benéficos mais perçetíveis:

- Agilizam o processo de tomada de decisão;
- Maior capacidade de resposta da organização face às necessidades;
- Rapidez na obtenção de dados;
- Melhora o fluxo de dados e informação na organização;
- Integração de processos internos;
- Confidencialidade nos resultados;
- Maior controlo sobre a organização;
- Informações mais conscientes melhoram a tomada de decisão.

As desvantagens ou desafios mais assimilados são:

- O elevado custo;
- Alterações no modo como operam as organizações;
- Implementação demorada;
- Os recursos humanos têm de se adaptar;
- Insegurança dos RH;
- Perda de flexibilidade.

Segundo Devenport (2002) o termo ERP por ter tido origem na produção, surgiu a partir de uma modificação do termo MRP (Manufacturing Resource Planning). No entanto, o autor acredita que este termo não é o mais indicado, pelo facto destes sistemas não estarem apenas focados neste processo.

Os ERP são sistemas que podem integrar todo o conjunto de atividades de uma organização, desde a produção, passando pelo comercial, até ao financeiro.

Estando todas as áreas da organização interligadas é possível ter um fluxo de informação eficiente e rápido, sendo também possível obter informação de cada setor ou de diversos sectores em conjunto com apenas um software (Miltello, 2009, p. 140).

3.2.2.3. Sistema de Apoio à Decisão - SAD

A SAD (Sistemas de Apoio a Decisão) são ferramentas poderosas que estão a tornar-se fundamentais no apoio aos gestores, aumentando a capacidade de processamento de elevado volume de informação ao longo do processo da tomada de decisão (Polloni, 2001, p. 50).

Diferentes autores, mostram que os SAD são sistemas interativos, baseados em computadores, que têm como objetivo auxiliar nas decisões, usando os dados e modelos para identificar e resolver problemas.

Para Polloni (2001, p.54), sistema de apoio à decisão (SAD) “é qualquer sistema que forneça informações qualificadas, baseadas num ou mais sistemas de informação integrados”.

Existem outros autores que definem os SAD “como um sistema de informação desenvolvido para responder a necessidades do nível estratégico da organização” (Rosini et al., 2003, p. 18).

Segundo Del Duca et al. (2010) os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) têm muitas definições dependendo do autor e do nível hierárquico para que é desenvolvido. Para o mesmo autor, no princípio os sistemas de apoio à decisão foram pensados para os gestores intermédios, com o objetivo de disponibilizar um conjunto de informações vocacionadas para satisfazer as necessidades de informação das chefias.

Estes sistemas apelidam-se de “sistemas de apoio à decisão” e funcionam numa lógica de "o que acontecerá se, combinando modelos analíticos, por vezes muito sofisticados, e dados, de modo a ajudar o decisor a encontrar a melhor alternativa” (Polloni, 2001, p. 58).

Os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) são mais especializados do que os sistemas de informação de gestão abordados anteriormente. Enquanto aqueles fornecem relatórios de rotina e auxiliam no controlo global da organização, os SAD centram-se, por norma, no apoio à tomada de decisões concretas (Oliveira, 2005, p. 271).

Os SAD são, conscientemente interativos, não bloqueiam na implementação e, num certo sentido, nunca podem ser dados por concluídos. Podem estar, ou não,

ligados a outros subsistemas, que constituem o sistema de informação da organização e de recolha de dados.

Um SAD é constituído por três componentes fundamentais:

- Um repositório de dados;
- Um conjunto de modelos de suporte à decisão;
- Um conjunto de ferramentas que permitem combinar os dados com os modelos analíticos de forma a fornecerem suporte/apoio à tomada de decisão.

Um repositório de dados é um conjunto de dados relacionados com determinado assunto ou finalidade, pode também ser uma coleção de dados ou artigos de informação estruturados que permitem a sua consulta, atualização e outros tipos de operação, processados por meios informáticos. Serve para gerir vastos conjuntos de informação, de modo a facilitar a organização, manutenção e pesquisa de dados.

Um conjunto de modelos de suporte à decisão contém modelos matemáticos e analíticos, isto é, representações abstratas que ilustram componentes e relações de um fenómeno.

Conjunto de aplicações do SAD permite a interação dos utilizadores do sistema com as bases de dados e modelos. O sistema gere a criação e a manutenção dos modelos, integra-os com os dados provenientes da base de dados e fornece uma interface gráfica flexível e fácil de utilizar, para suporte do diálogo entre o utilizador e o SAD.

Um SAD pode ser desdobrado em componentes, visualizados na figura seguinte:

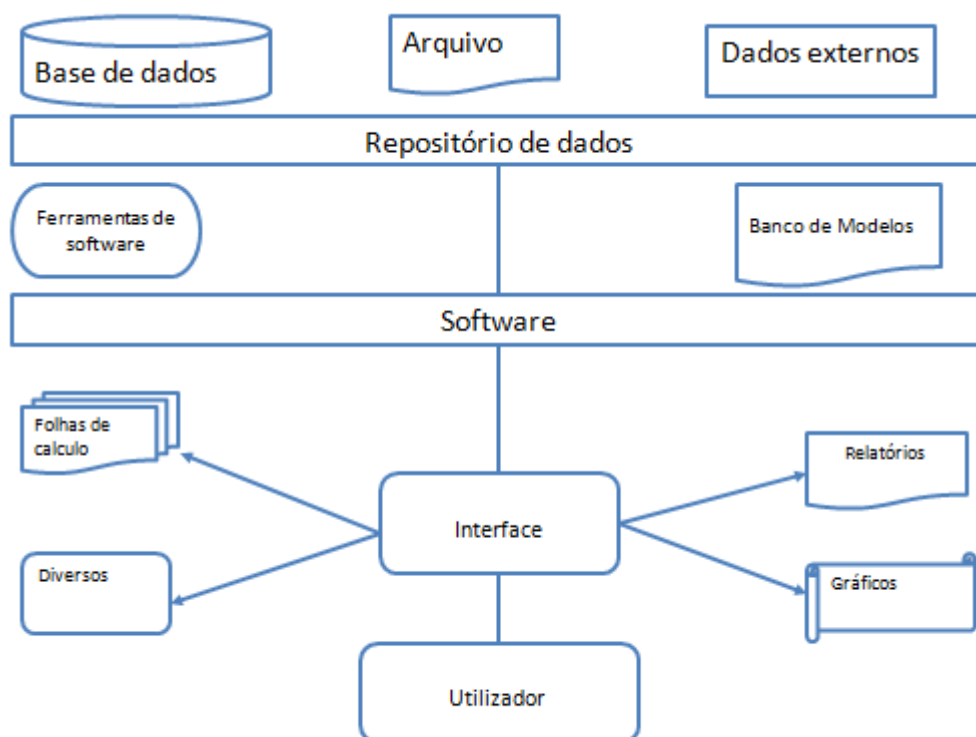


Figura 4 - Sistema de Apoio à decisão Fonte: Adaptado de Laudon, K., Laudon, J. (2004, p.361) e Rezende, Abreu (2003,p.204)

Um SAD tem a função de gerar informação, utilizando para esse efeito ferramentas sofisticadas de análise, bases de dados internas e externas que servem para coadjuvar a quem pode decidir, relativamente para as questões essenciais ao funcionamento da organização, apoiando assim na tomada de decisão.

A aplicação de um SAD proporciona um apoio impar no decurso da tomada de decisão, onde as informações fornecidas são adicionadas às experiências vividas. É imprescindível que um SAD retrate a cultura de uma organização, tornando-se parte dela, de forma que não atenda apenas às necessidades de uma única pessoa. Razão pela qual as organizações estão a seguir, cada vez mais, esta tecnologia.

3.3. Gestão da informação

"A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão" (Cautela & Polioni apud Greewood, 1982, p.52). Segundo expõe Greewood, se por um lado uma organização não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e descobrir novos modos de ver o acesso para que a organização funcione melhor. Podemos assegurar que quanto mais importante for a informação para as necessidades da organização, e quanto mais rápido for o seu acesso, mais rapidamente se atingem os objetivos.

"Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente e precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados" (Reis, 1993, p.45).

Oliveira (2005) partilha da opinião de Reis (1993) ao referir que não basta ter acesso à informação, ou seja é necessário saber e decidir o que fazer com ela. Isto implica por parte dos decisores uma capacidade para seleccionar a informação relevante e pertinente, capaz de escorar uma determinada decisão.

"Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório" (Zorrinho, 1995, p. 146).

As organizações bem-sucedidas baseiam-se, geralmente, numa boa e eficiente gestão da informação, porque sabem que este é um recurso tão importante como o capital social ou o capital intelectual, uma vez que sem informação não podem sobreviver. Assim, tendo em linha de conta o reconhecimento e a importância dada à informação, a ausência da gestão da informação numa organização coloca problemas e na maior parte das vezes cria obstáculos ao seu perfeito funcionamento.

Para ultrapassar esses problemas, a gestão da informação tem de se apoiar em duas vertentes importantes: a gestão de um sistema de informação fidedigno e um sistema informático capaz de recolher, armazenar, organizar e tratar os dados essenciais a estes atos de gestão.

No entender de Robertson (2005) “[...] a gestão da informação não é mais que um processo da informação, independentemente do formato ou meio em que se encontra, seja via documentos físicos ou digitais”.

O seu propósito é fazer chegar a informação às pessoas que dela precisam para decidir oportunamente, no momento certo, de forma eficaz e eficiente.

O objetivo inerente à gestão da informação é o de apoiar a política global da organização, tornando o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem, mais eficientes, apoiando os gestores na tomada de decisões e na atribuição de responsabilidade. É essencial uma política de gestão de inputs eficaz, especialmente na relação com as tecnologias de informação (TI).

3.4. Apoio à decisão

3.4.1. Ferramentas de apoio à decisão

As organizações estão cada vez mais dependentes da informação suportada pelos sistemas de informação, tornando-se necessário recorrer a ferramentas específicas, de modo a proceder à partilha da informação pelos vários colaboradores, de acordo com as suas necessidades e funções (Tuner, 2010, p. 15).

Para Tuner (2010), as ferramentas de apoio à decisão não podem ser muito complexas, pois não são os profissionais da área técnica que as utilizarão, mas sim os tomadores da decisão. Complementa o autor, que essas ferramentas precisam de ser robustas e flexíveis o bastante, para dar agilidade no acesso e manipulação das informações de apoio à decisão. Sendo assim, necessitam de desencadear mecanismos capazes de fazer face aos diversos desafios e atividades.

Esta análise à cadeia de valor de uma organização é geralmente suportada por ferramentas e tecnologias. Muitas vezes, de forma a tirar o máximo proveito das novas tecnologias, as organizações procedem à reengenharia de processos ou eliminação de alguns procedimentos desnecessários, levando a novas estruturas organizacionais.

A informação que estas ferramentas colocam ao dispor das organizações, torna-se um elemento essencial do conhecimento da atividade, podendo os gestores agir de modo a criar condições favoráveis ao sucesso.

Alguns exemplos de ferramentas que podem servir de base para a exploração do ambiente de apoio à decisão:

- Uma data warehouse é uma base de dados desenhada para apoiar a tomada de decisão nas organizações, apoiando na gestão de grande volume de dados. “Data Warehouse é repositória analítica de dados utilizados em soluções de suporte à decisão” (Cortes, 2005, p. 312).
- As ferramentas com características OLAP (Online Analytical Processing) podem ser consideradas como pertencentes à nova geração de sistemas de apoio à decisão. Estas ferramentas são constituídas por um conjunto de tecnologias desenvolvidas para dar apoio ao processo decisório através de consultas, análise e cálculos mais sofisticados dos dados corporativos. Permitem aos analistas, gestores e executivos uma análise rápida e consistente da informação multidimensional, partilhada através de uma variedade de vistas bastante complexas, ou seja, transforma os dados brutos em informação útil que reflete os fatores reais.
- Data Mining é uma “atividade de exploração (ou mineração) de dados com intuito de descobrir padrões e conhecimento que não se encontra explicitamente discriminado num conjunto de dados.” (Cortes, 2005, p. 312).
- Folhas de cálculo: são várias as atividades numa empresa que exigem a preparação de uma folha de cálculo, onde são lançados, armazenados e organizados dados para a realização dos mais diversos cálculos e análises. As folhas de cálculo têm como um dos seus objetivos a apresentação de valores que representam o resumo de uma situação passada na organização ou uma previsão de atividades futuras (Leme Filho, 2004).

Assim, as folhas de cálculo são consideradas uma ferramenta de apoio à decisão. Nas organizações de pequeno porte, são a alternativa acessível e de fácil adaptação à realidade dessas organizações pois, como afirma Pemberton e Robson (2000), o baixo custo e flexibilidade tornam-nas importantes e úteis.

- O Sistema de gestão de base de dados é uma ferramenta de design e implementação de aplicações de bases de dados que pode ser usada para obter informações relevantes para as tomadas de decisão.

Os sistemas de gestão de base de dados são ferramentas que permitem conceber e implementar bases de dados fundamentais para organizar, reter, obter e partilhar informação relevante para as tomadas de decisão de uma organização.

3.4.2. Informação e o apoio à decisão

A informação tem de ser gerida como um ativo da organização, como uma alavanca para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, para a sua competitividade. Os gestores têm de estar habilitados para conseguir alcançar os objetivos da organização pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Logo, a informação pode determinar o futuro da organização. Quando a informação não é suficientemente precisa ou completa, as decisões tomadas com base na mesma, podem gerar confusão e resultar em perdas para a organização. O utilizador organiza e relaciona dados produzindo informação. A informação, interpretada e utilizada num determinado contexto, produz conhecimento, que é utilizado nas tomadas de decisão.

Sendo assim, os sistemas de apoio à decisão (SAD) inserem-se no conjunto dos sistemas capazes de apoiar o processo de tomada de decisão, que não só fornecem informação, como também contribuem para esse mesmo processo.

Para Serrano et al. (2004, p. 22), um sistema de apoio à decisão é:

“um sistema apoiado nas tecnologias de informação, que proporciona aos seus utilizadores, normalmente gestores intermédios das organizações, não só o acesso rápido à informação útil, mas também a capacidade para realizar a sua análise e formatação à medida das suas necessidades, tipicamente relacionadas com decisões de controlo e gestão”.

Quando existe uma estrutura organizacional que sabe utilizar os recursos oferecidos pela Tecnologia de Informação e Sistemas de Informação, pode desta forma obter benefícios que poderão auxiliar a gestão na tomada da decisão e atingir dessa forma os propósitos previstos.

O Sistema de Informação (SI) permite um acompanhamento das rotinas económicas e financeiras, facultando um cenário seguro para a organização e um melhor acompanhamento dos investimentos, constituindo um grande diferencial para a organização, garantindo também a gestão das informações para elaborar relatórios rápidos e concisos, agilizando o processo de tomada de decisões.

“A única razão que justifica o esforço despendido no armazenamento de dados produzidos e na sua permanente atualização é que, muito provavelmente, esses dados serão mais tarde consultados e utilizados como uma importante fonte de informação na tomada de decisão” (Pereira, 1998, p. 244).

Capítulo IV - Enquadramento geral das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)

Os sistemas de informação, ou a gestão da informação, resultam não só numa clara mais-valia para qualquer organização, mas sobretudo numa necessidade para quem pretende estar preparado para enfrentar qualquer mercado competitivo.

Ao falarmos de entidades do setor não lucrativo, porque não visam o lucro e, aparentemente, não se movem num mercado competitivo, as suas estruturas e os elementos que as integram acabam por descurar a importância de terem um sistema de informação.

As entidades sem fins lucrativos ao possuírem um peso significativo no crescimento da economia nacional, bem como um importante papel social, cada vez mais são desafiadas a pensarem as suas estruturas e a tomarem as suas decisões tendo por base informação clara e correta sobre si e as realidades que as envolvem. A sustentabilidade cada vez mais é uma necessidade e esta só se obtém tendo por base a informação.

O Setor Não Lucrativo (SNL) ou Terceiro Setor, engloba um conjunto de instituições muito diferenciadas entre si e estruturadas sob a forma, de associações, fundações, misericórdias, cooperativas, mutualidades, etc., cuja finalidade é diversificada e por conseguinte, torna a sua definição pouco consensual.

Nos últimos anos, muitas têm sido as alterações e exigências a estas entidades, no que respeita ao cumprimento de novas regras fiscais e contabilísticas. Como já referido anteriormente a respeito desta temática, as Instituições apenas se preocupam com a informação a prestar ao Estado, descurando-se da mais-valia que é, conseguir em tempo útil saber aquilo que possui, qual o seu valor real e a importância que têm para a tomada de decisão dentro da organização.

A organização escolhida para o estudo de caso, é uma das organizações enquadrada nas ESNL, é uma associação privada de utilidade pública.

4.1. As organizações sem fins lucrativos e a gestão

Para Salomon (2012) citado por Magalhães (2013, p. 17), as Nações Unidas definem as ESNL como entidades organizadas, não distribuidoras de lucro, independentes do Governo e não obrigatórias.

Em Portugal, os serviços são regra geral prestados por organizações da Economia Social, denominadas organizações sem fins lucrativos. Estas organizações apresentam naturezas diversas e aduzem contributos muito relevantes a nível económico, social e político, resultando cada vez mais num maior entrosamento com os agentes económicos, em particular, o Estado. A emergência destes serviços impõe a necessidade de mais e melhor informação sobre o desempenho das instituições do terceiro setor (Santos et al., 2012, p. 20).

A informação apresenta-se simultaneamente como um elemento fundamental no processo de tomada de decisão, tornando-se num elemento basilar no funcionamento eficaz das organizações.

A eficiente utilização dos recursos financeiros pode ter um impacto muito significativo no desempenho das organizações sem Fins Lucrativos, concretamente no que diz respeito à sua sustentabilidade económica. Torna-se deste modo imperativo que as organizações apresentem estratégias de sustentabilidade a médio e a longo prazo, que ajudem a alcançar os objetivos sociais e económicos que alvitram (Santos et al., 2012, p. 32).

Uma reflexão desta natureza baseia-se nas principais motivações:

- A atribuição de financiamentos públicos às Organizações sem Fins Lucrativos origina uma maior pressão no sentido de uma avaliação rigorosa, uma vez que o seu peso na receita total em Portugal ronda os 40%.
- A sustentabilidade de uma organização mede-se pela capacidade de esta produzir mais impacto social, cumprindo a sua missão de forma eficaz, com o menor custo. Para tal, implica encontrar soluções equilibradas de combinação de recursos que permitam que uma organização cumpra a sua função económica.

Os recursos financeiros assumem um papel determinante na vida de qualquer organização, independentemente da sua natureza. Os objetivos das Organizações sem Fins Lucrativos consistem em gerar excedentes de modo a permitir um crescimento sustentável, capaz de gerar valor económico e social.

A sociedade de hoje enfrenta alguns desafios relacionados com a falta de recursos financeiros e o mesmo acontece com as Organizações sem Fins Lucrativos. É fundamental consciencializar os dirigentes para a necessidade de criar instrumentos e mecanismos, capazes de contribuir para a sustentabilidade das organizações, que garantam no curto, médio ou longo prazo, a existência de fontes de receita que permitam saldar os compromissos financeiros, cumprindo e maximizando o objetivo e utilidade social das organizações.

Nem todas as opções resultantes do processo de tomada de decisão têm o mesmo alcance, nem tão pouco são tomadas pelas mesmas pessoas. No entanto, todas são necessárias para o crescimento das entidades. Este processo de tomada de decisão tem por base uma estratégia, e é dela que depende a sobrevivência das organizações, face aos cenários económicos adversos existentes. Esta estratégia, baseada em informação normalizada e concertada, conduz as operações de uma entidade e orienta todas as decisões a tomar numa organização.

Para que as organizações otimizem o seu objetivo social, é necessário que se tomem as melhores decisões e implementem as medidas mais adequadas. Para tal é igualmente imperativo que cada organização conheça a sua estrutura de gastos e de rendimentos, tentando perceber como são constituídas, pois só assim se poderão tomar as melhores decisões.

4.2. Noção de Património nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)

Património é o conjunto de valores utilizados pela organização no exercício da sua atividade (Borges et al., 2003). No entanto esta é uma perspetiva geral, onde não estão implícitas as diferentes noções de património.

Nestas entidades do setor não lucrativo, também designadas por ESNL (entidades do setor não lucrativo), onde esta associação se insere, o conceito de património não pode ser entendido numa perspetiva estritamente contabilística, como o conjunto de bens, direitos e obrigações de que a entidade dispõe para

desenvolver a sua atividade (Borges et al., 2003), mas entendido mais no âmbito do conceito de imobilizado – ativo fixo tangível. Logo, pode-se afirmar que o património assume diferentes perspetivas consoante o contexto em que é tratado.

Nas ESNL, o património é o conjunto dos bens móveis (ativos fixos tangíveis) e imóveis (ativos fixos intangíveis), geralmente destinados à atividade operacional da organização, com vida útil igual ou superior a um ano económico. A atividade de uma organização do setor não lucrativo tem em conta diferentes dimensões, todas implícitas no conceito de património:

- O património, enquanto instrumento indispensável ao desenvolvimento da atividade da entidade contabilística;
- O património, enquanto bens a conservar e a proteger, por constituírem valores sociais relevantes, e associado a estes, decorrem também responsabilidades patrimoniais nos domínios da salvaguarda do interesse público e da qualidade da vida dos cidadãos.

O património compreende um universo muito alargado de bens, direitos e obrigações, que sofrem constantes alterações de valor, de titularidade, de usos, de classificações e qualificações, consoante a sua finalidade. Neste âmbito, as definições de património são inúmeras, existindo definições com uma vertente mais legal e outras com vertentes mais economicistas (Frade, 2003, p. 53).

O Património enquanto bem e valor a preservar e conservar está sob a responsabilidade das direções e deve ser protegido em cada momento, para que o mesmo possa ser transmitido às direções seguintes.

4.3. A Contabilidade nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)

A organização da Contabilidade assenta, por definição, no cumprimento de normas e regras legalmente definidas pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março, que aprova o regime de normalização contabilística para as entidades do setor não lucrativo e define um conjunto de regras aplicáveis às entidades, cuja natureza da atividade seja sem fins lucrativos. Estabelece, também, que estas entidades, como associações, pessoas coletivas públicas de tipo associativo, fundações, clubes,

federações e confederações não podem distribuir qualquer ganho económico ou financeiro aos seus membros ou contribuintes.

A criação de regras próprias aplicáveis às Entidades do Setor Não Lucrativo previstas naquele diploma legal justifica-se, em primeiro lugar, pelo peso crescente que esta tem vindo a assumir na economia - e que justifica um reforço das exigências de transparência relativamente às atividades - e recursos que realiza. Em segundo lugar porque as atividades que integram o setor não lucrativo assentam no interesse geral e ultrapassam de longe a atividade produtiva, seja a venda de produtos ou a prestação de serviços (Magalhães, 2013, p. 34).

Uma das grandes funções da contabilidade é a produção de informação destinada ao estado, aos fornecedores, aos associados, à banca, entre outros. As prioridades ligadas à elaboração da informação privilegiam a ótica económica das receitas e das despesas da instituição, a fim de facilitar as análises agregadas por parte dos decisores na tomada de decisão.

Assim, a classificação económica das receitas e das despesas nas ESNL prevista no Dec. Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março constitui uma exigência a ter presente no tratamento dos dados da contabilidade.

4.3.1. A contabilidade e o património

Em contabilidade, o património - imobilizado de uma instituição - é composto pelo conjunto de bens necessários à manutenção da sua atividade, sendo caracterizados por se apresentarem na forma tangível (terrenos, edifícios, máquinas, viaturas, equipamentos, móveis, ferramentas e utensílios, etc.). São, portanto, bens que a instituição não tem intenção de vender ou transformar no decurso da sua atividade normal. Têm pois, um carácter de permanência, sendo chamados bens patrimoniais.

Em contabilidade coloca-se sempre uma primeira questão, que é a de se reconhecer ou não o bem, como ativo fixo tangível.

Ferreira (2010, p. 8) acautela que será ativo apenas aquele bem que “é recurso controlado pela entidade, em resultado de acontecimentos passados de que se espera obter benefícios económicos futuros”, o que desde logo acarreta dificuldades acrescidas aos técnicos de contabilidade, pois ser-lhes-á pedido que

valorizem, ao valor real atual, os bens do ativo e isso implica necessariamente a elaboração de cálculos estimados de valores futuros à data de referência. “Importa acentuar que, assim, se caminha para forte subjetivismo, e entra-se no campo do adivinhatório” (Ferreira, 2010, p. 9)

A própria norma das ESNL contextualiza a subjetividade na definição “[...] é necessário exercer juízos de valor ao aplicar os critérios de reconhecimento às circunstâncias específicas de uma entidade” (Norma Contabilística e de Relato Financeiro, 2013, Comissão de Normalização Contabilística, reconhecimentos paragrafo 7 a 15).

Assim pessoas diferentes têm opiniões diferentes, é possível que para idênticos bens se possam apurar e relatar valores divergentes.

4.3.2. Reconhecimento e mensuração inicial

Depois de identificado o património é necessário reconhece-lo e mensurá-lo. Este processo consiste em identificar e quantificar física e monetariamente. O grau de exatidão, com que o dado é apresentado, deve ser o mais próximo possível da realidade.

Para Hendriksen (1992, p.488) mensuração é "o processo de designar montantes quantitativos monetários significativos a bens existentes na organização e obtidos através de aquisição doação ou produção”.

A grande questão que se coloca é reconhecer na mensuração inicial os bens que devem ser reconhecidos como ativos e os bens que devem ser reconhecidos como custos.

Um bem quando adquirido, para além do respetivo preço de compra, deve incluir as despesas adicionais. Mas inicialmente, o ativo será sempre registado pelo seu custo. Posteriormente é feita a mensuração, após registo inicial onde a entidade deve escolher a política contabilística, o modelo do custo, o modelo de revalorização, ou o modelo do justo valor. Por isso “[...] entende-se a necessidade de extrapolar valores futuros com reflexão no imediato para que possa existir equilíbrio entre gastos e benefícios económicos [...]”(Rodrigues, 2009, p. 545).

Para João Duque (2008) “[...] o justo valor é a forma mais transparente de divulgar o que temos e o que valemos. Ele obriga à divulgação da verdade. Aumenta

a responsabilidade do técnico [...]. Por muito que o justo valor esteja errado, ele será seguramente mais justo e mais próximo do certo do que os valores históricos que se registam em balanço” (Revista OTOC Dezembro 2008, p. 34-35).

Com base no texto do autor Bernstein (1997), Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco, podemos observar tudo, ou quase tudo, o anteriormente referido. Começa por falar da tomada de decisão:

“Enquanto a teoria das probabilidades estabelece as opções, surge a necessidade de definir as motivações das pessoas que optam. [...] Este processo subjetivo produzirá tantas respostas quantos os seres humanos envolvidos. [...] Ela requer que uma pessoa racional seja capaz de medir a utilidade, sob todas as circunstâncias, de fazer opções e tomar decisões.”

Refere ainda sobre o mesmo tema que a “[...] incerteza significa probabilidades desconhecidas, algo é incerto quando a nossa informação está correta e um facto deixa de ocorrer ou quando a nossa informação é incorreta e um facto ocorre.”

Assim, reconhecer e mensurar um bem, não é tarefa fácil. É feita por pessoas, sujeita a critérios que diferem de pessoa para pessoa e reconhecendo-os, é o mesmo que aceitar que podemos estar errados.

Parte II

Capítulo V – O estudo de caso

5.1. Abordagem Metodológica

Tendo em atenção as características e motivação deste projeto, optou-se pela realização de um Estudo de Caso.

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Segundo Yin (1994), o Estudo de Caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”, quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais. O Estudo de Caso representa um método de investigação relevante, sobretudo porque assenta numa pesquisa intensiva e aprofundada de um determinado objeto de estudo.

Cada tipo de pesquisa empírica possui um projeto de pesquisa, que é um plano de ação, em que se parte de um determinado ponto e pretende-se chegar a outro ponto ou objetivo. Para tal, definiram-se quais as questões a estudar, quais serão os dados relevantes a recolher e como analisar os resultados. Quanto aos critérios para a interpretação dos resultados, o que se pretende é que estes produzam resultados quantificáveis.

Através deste Estudo pretende-se analisar questões particulares sobre a Gestão da Informação existente numa Organização, saber se esta reconhece a informação como um fator importante na competitividade e se a está a gerir adequadamente, ou seja, se esta Organização faz, ou não, Gestão da Informação. Por outro lado, perante um sistema fiscal obsoleto virado e preocupado com a receita fiscal e não com o valor das organizações é possível o desconhecimento da realidade dos bens e do património, que faz parte integrante do dia-a-dia das mesmas.

Este Estudo tem importância no sentido de identificar, através da informação recolhida, todos os elementos do património que contribuem para a tomada de decisões assertivas e rentáveis para a Organização.

O método de recolha de dados é uma estratégia que possibilita a obtenção de dados que lhe possibilitem responder às questões. Neste estudo de caso, os dados foram obtidos através da observação direta, de documentos existentes na organização, como fichas, formulários e outros instrumentos de trabalho criados para o efeito, assim como fichas de imobilizado, inventário e cadastro. Os dados daqui resultantes foram analisados e interpretados de forma a serem transformados em resultados e conclusões.

O método de recolha de dados por observação, é o método que permite observar os bens no local onde se encontram. Este método pode ser utilizado quer em pesquisa quantitativa, quer em pesquisa qualitativa, dependendo do processo utilizado.

O ter optado pelo método de recolha de dados por observação, é porque se adequa especificamente a este projeto e também pelo facto da investigadora trabalhar na organização, tendo assim um acesso facilitado a dados e outros suportes de informação através da observação direta.

Após a recolha de dados através da observação, será criada uma base de dados onde serão lançados todos os dados de forma organizada e exaustiva. Faz-se a análise e interpretação de toda a informação recolhida sobre os bens (o estado de conservação, os anos, o valor atual estimado, a localização, o valor afeto a cada departamento e a necessidade de uso). A análise dos resultados será feita com recurso a folha de cálculo, Excel e a base de dados Access. Este Estudo de Caso pretende refletir sobre a necessidade de se criarem outros mecanismos de informação dentro das organizações para que as decisões dos gestores e responsáveis dentro das mesmas comecem a ser tomadas, tendo sempre em atenção o valor dos bens e a necessidade dos mesmos. Ter bens numa organização sem qualquer função, e só a ocupar espaço custa muito dinheiro. Para fazer este Estudo foi feita a análise dos dados e informação obtida através do sistema de informação criado para o efeito e elaborado um Manual de Procedimentos.

5.2. Objeto de Estudo

O estágio subjacente a este relatório teve a duração de seis meses e desenvolveu-se nas instalações da sede da instituição em Vila Verde.

No início do estágio foi definido, com o orientador, um Plano de Estágio que compreendia todas as tarefas a desenvolver e o tempo dedicado a cada uma delas. No entanto, e por motivos internos à própria Instituição, tal não foi cumprido na íntegra. Foi essencialmente na área administrativa e financeira que decorreu a quase totalidade das tarefas, sendo o restante dedicado ao inventário.

A descrição das tarefas desenvolvidas no estágio é organizada em duas fases. Em primeiro lugar, descreve-se todo o trabalho desenvolvido no Património, subdividindo este pelas atividades realizadas em cada natureza dos bens patrimoniais (móveis, veículos e imóveis). De seguida, apresentam-se todas as atividades desenvolvidas na inventariação do mesmo. Nos serviços administrativos e financeiros, tal como referido, as tarefas desenvolvidas estão de acordo com a gestão do imobilizado.

O universo que serviu de base ao presente estudo é composto por dados referentes ao último ano da instituição, registados nos mapas contabilísticos e nas fichas de imobilizado, num total de noventa e seis fichas agrupadas na conta dos ativos fixos tangíveis e nas seguintes subcontas: 431 Terrenos e recursos naturais; 432 Edifícios e outras construções; 433 Equipamento básico; 434 Equipamento de transporte; 435 Equipamento administrativo; 436 Equipamentos biológicos e 437 Outros ativos fixos tangíveis.

5.2.1. A Problemática

Esta Instituição é uma entidade sem fins lucrativos que tal como as outras, precisa de bens imóveis, máquinas, mobiliário, utensílios, e bens para desenvolver a sua atividade, gerando assim o seu património.

A organização desta informação apenas se encontra efetuada pelo registo no software de contabilidade, que por si só, não é suficiente para processar de uma

forma analítica e com a profundidade necessária para avaliar em tempo útil o valor do seu património.

Os seus bens encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das depreciações e das perdas por imparidade acumuladas. O custo de aquisição ou produção, inicialmente registado, inclui o custo de compra, e todos os custos necessários à sua colocação em funcionamento. Assim, podemos aferir, que esta informação apenas está vocacionada para responder às obrigações fiscais e contabilísticas de acordo com o código do IRC e normas contabilísticas, deixando para segundo plano a necessidade da instituição.

Os bens – ativos, que foram atribuídos à Entidade a título gratuito, não se encontram mensurados, não figurando por isso na contabilidade, assim como os ativos produzidos durante as várias ações de formação concretamente: painéis de azulejos, artigos de decoração e obras.

As despesas resultantes da manutenção e reparação dos ativos são registadas como gastos no período em que são incursas, desde que não sejam suscetíveis de gerar benefícios económicos futuros adicionais.

O cálculo das depreciações é efetuado, desde que o bem esteja em condições de ser utilizado, em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens.

As taxas de depreciação utilizadas correspondem aos períodos de vida útil estimada, que se encontra regulamentada pela tabela das depreciações e amortizações aprovada pelo Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro e pela alteração introduzida pelo Lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro.

5.2.2. As Questões de Partida

De acordo com tudo o que foi exposto anteriormente, as questões que orientaram a investigação são as seguintes:

Quantos Bens, materiais e imateriais possui esta instituição?

Qual é o valor real do seu património?

Qual a localização de todos os seus bens?

Esta instituição tem os procedimentos adequados para a aquisição dos bens?

Face ao exposto anteriormente, como um dos problemas é não conhecer a quantidade e a localização dos bens patrimoniais, para ultrapassar este problema deve-se inventariar todo o património existente. Outro problema com que a instituição se depara é o não conhecimento do valor real do seu património. Efetivamente o valor contabilístico e o valor real dos bens não é coincidente e induz a instituição em erro relativamente ao valor correto do seu património. Assim, a instituição deve pedir uma avaliação externa do valor real dos bens existentes para que haja uma sintonia entre os bens efetivos e o seu valor real. Outro problema com que a instituição se depara é na aquisição e controle dos bens. Neste caso, a instituição deve ter um manual de procedimentos, para que a aquisição, registo e controle dos bens seja o mais eficiente possível, de forma a contribuir para a organização da instituição. Assim, será mais fácil à instituição cumprir os objetivos para que foi criada.

5.2.3. O Processo de recolha de dados

O processo de recolha de dados são pressupostos da própria contabilidade, que consiste na recolha, análise, registo cronológico e interpretação de transações e registos incorridos, assim como de outros factos e variações patrimoniais, que afetam os resultados e, conseqüentemente, o valor do património da instituição. Neste caso a recolha da informação foi de acesso direto.

Para chegarmos à análise do ponto anterior e responder às questões, foi fundamental ter acesso a todos documentos de compra, assim como os mapas e informação que estiveram na origem da elaboração das demonstrações financeiras, a saber, mapa e fichas de imobilizado, balancetes, balanço e relatórios de contas dos anos anteriores.

Nesta fase de recolha de dados vai ser apresentado o modelo de informação apoiado nos dados recolhidos e no tratamento dos mesmos. Fazendo com que a sua interpretação seja a mais ajustada à organização.

O modelo será representativo da importância de todo o processo de inventariação e registo do património.

5.3. Desenvolvimento do modelo de apoio à decisão

A aquisição dos bens está registada na ficha individual do Bem Patrimonial e no mapa de inventário. Os dados estão registados na contabilidade, pelo seu preço de custo, no ano de aquisição, depreciados pelo método das quotas constantes, tendo em atenção o Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro.

Assim, através de um excerto do balanço apresentado na figura 5, podemos verificar o valor patrimonial registado na contabilidade e no quadro 1 é apresentada a forma como se chegou ao valor patrimonial existente.

ATAHCA - Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cavado e Ave Vila Verde
NIF 503 408 077

BALANÇO (MODELO REDUZIDO)

Vila Verde, 31 de Dezembro de 2014

		<i>Unidade Monetária (€)</i>					
RUBRICAS	NOTAS	DATAS					
		N	N-1	N-2	N-3	N-4	N-5
ACTIVO		2014	2013	2012	2011	2010	2009
Activo não corrente:							
Activos fixos tangíveis		774.196,01	847.421,85	828.002,55	883.023,66	928.253,86	982.244,7
Propriedades de investimento			2.166,28	2.166,28	2.166,28	2.166,28	2.558,2
Goodwill							
Activos intangíveis							
Activos biológicos							
Participações financeiras							
Método da equivalência patrimonial							
Participações financeiras/outros métodos							
Accionistas/sócios							
Outros activos financeiros							
Activos por impostos diferidos							

Figura 5- Balanço- Fonte: Relatório e contas ATAHCA 2014

Da análise dos dados, podemos constatar que, no ano de 2014, o registo do ativo fixo tangível no Balanço era de 774 196,01€, ou seja, o valor atual do património depois de depreciados (abatidas as amortizações durante os anos anteriores).

Valor de registo do património	
Valor investido em bens	1 672 272,96
Valor depreciado ao longo dos anos	898 076,95
Valor líquido dos bens	774196,01

Quadro 1 - Valor de registo do Património

Assim, podemos verificar que a instituição adquiriu bens no valor de 1 672 272,96€ e que a depreciação acumulada totalizou 898 076,95€ sendo atualmente o valor patrimonial de 774 196,01€. Como podemos comprovar no balancete do mês 13 aqui apresentado no Anexo A.

A figura 6, apresenta a demonstração de resultados por natureza e o quadro 2 o resumo das contas detalhadas, onde se pode ver o valor de aquisição dos bens patrimoniais, (1 672 272,96€) a depreciação anual do património (80 824,62€) e a depreciação acumulada ao longo dos anos (898 076,95€).

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS (MODELO REDUZIDO)

Vila Verde, 31 de Dezembro de 2014

Unidade Monetária (1)							
RUBRICAS	NOTAS	PERIODOS					
		N	N-1	N-2	N-3	N-4	N-5
RENDIMENTOS E GASTOS		2014	2013	2012	2011	2010	2009
Vendas e serviços prestados							
Subsídios a exploração		1.346.002,70	1.306.984,55	1.002.184,40	1.035.732,87	1.686.696,54	1.820.328,52
Variação nos inventários da produção							
Trabalhos para a própria entidade							
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas							
Fornecimentos e serviços externos		-485.350,93	-635.183,88	-311.012,51	-357541,28	-658.710,08	-641.149,05
Gastos com o pessoal		-379.727,77	-417.006,98	-470.242,55	-507146,99	-457.942,39	-524.716,63
Imparidade de Inventários(perdas/reversões)							
Provisões (aumentos/reduções)							
Outros rendimentos e ganhos		16.991,11	37.234,67	10.696,58	11569,5	32.929,58	28.190,28
Outros gastos e perdas		-250.102,04	-313.945,79	-97.333,19	-140580,67	-474.001,76	-631.365,56
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		247.813,07	-21.917,43	134.292,73	42.033,43	128.971,89	51.287,56
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-80.824,62	-68.683,52	-67.347,21	-62575,4	-59.687,48	-96.739,26
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							

Figura 6- Demonstração dos resultados- Fonte: Relatório e contas da ATAHCA 2014

Rubrica	Valor de aquisição	Depreciações do ano	Depreciações acumuladas
Edifício e outras construções	1.044.983,15	54.532,94	533.421,71
Equipamento básico	66.319,13	783,62	14.222,33
Equipamento transporte	135.989,50	0,00	135.989,50
Equipamento administrativo	227.745,83	9.458,55	80.878,42
Outros Imobilizados Corpóreas	0,00	0,00	0,00
Equipamento biológico	197.235,35	16.049,51	133.564,99
Totais	1.672.272,96	80.824,62	898.076,95

Quadro 2- mapa resumo das depreciações

Da análise dos dados podemos constatar que no ano de 2014 o valor considerado em depreciações foi de 80 824,62, isto significa que o valor dos bens reduziu no mesmo valor, o que significa que o património vale menos que no ano anterior (2013).

5.3.1. Inventariação dos bens existentes

Neste estágio, mesmo tendo um grande volume de bens a inventariar e o pequeno valor de muitos deles, optou-se por inventariar todos os bens, desde que estejam em bom estado de uso e conservação.

Inventariar bens é sempre uma questão que levanta algumas dúvidas, dado que este conceito é, muitas vezes, confundido com outros, nomeadamente com a etiquetagem de um bem (atribuir um número de registo). No entanto, há que ter em conta que, independentemente do bem poder ser etiquetado ou não, todo o bem que seja considerado um bem duradouro, e que, portanto, aumente o ativo fixo da instituição, devem ser registados. Neste sentido, foi feito o levantamento exaustivo de todos os bens existentes na instituição.

Muitos destes bens foram reconhecidos como custo do exercício, no ano em que foram adquiridos, alguns foram doados e outros foram produzidos no âmbito de ações de formação prática.

Para levar a cabo esta contagem física foram seguidas as regras de inventariação registadas no ponto - 4.3 Regras Gerais de Inventariação, do manual de procedimentos (Apêndice C).

5.3.2. Valorização dos bens

Depois de feita a inventariação procedeu-se à sua valorização. Esta podia ser feita usando os critérios valorimétricos, mas para poder avaliar todos os bens existentes na instituição, os já totalmente depreciados, os que ainda estão a ser depreciados, os doados e os produzidos na própria organização, foi solicitada a avaliação dos mesmos a técnicos e peritos qualificados para o efeito, procurando ter a informação efetiva e real. Com esta avaliação foi possível conhecer o justo valor do património da instituição (Anexo B).

5.3.3. Modelo da base de dados

Numa fase inicial os registos foram recolhidos numa folha de cálculo, designadamente do Microsoft Excel. Foi elaborado um conjunto de Tabelas dinâmicas que respondiam razoavelmente às questões principais que se colocavam, no sentido de obter respostas concretas (diversos tipos de totais, médias, localizações de itens, outros), que podiam ser usados como suporte a eventuais tomadas de decisão.

No entanto, houve necessidade de migrar este instrumento para outro mais adequado, designadamente uma base de dados em Access, pelos seguintes motivos:

- O lançamento de novos registos na base de dados é mais seguro;
- Com um interface bem desenhado em termos de formulários, é mais fácil fazer com que um funcionário sem conhecimentos de informática manipule o instrumento;
- Com um desenho de tabelas apropriado, é mais fácil garantir a consistência e integridade dos dados;
- É mais fácil, de futuro, introduzir novas funcionalidades (por exemplo, elaborar consultas em SQL para respostas muito

específicas, construir relatórios personalizados, ou ainda, acrescentar novos formulários);

Numa fase inicial procedeu-se à análise de problema, de onde resultou um modelo de entidades e relacionamentos (ou modelo entidade/relação) que se apresenta a seguir, na figura 7:

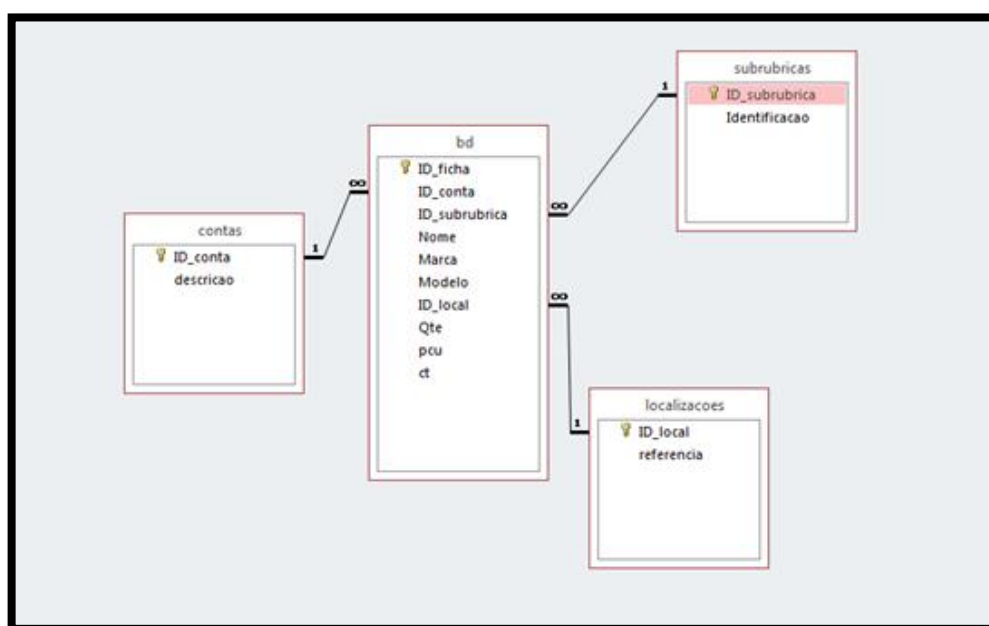


Figura 7- Modelo de Base de Dados

As fichas do inventário encontram-se na entidade **bd** que após a normalização deu origem às entidades **contas**, **Subrubricas** e **localizações**, ou seja para cada existência teremos uma conta uma Subrubrica e uma localização.

As tabelas de Subrubricas e localizações, que poderiam ser omitidas num problema básico tornam-se importantes, porque permitem aplicar filtragem aos registos existentes com maior detalhe, e portanto, permitem melhorar a análise que se faz do património, ou seja, suportar melhor eventuais decisões.

5.3.4. Estrutura das tabelas da base de dados

Os bens estão agrupados por contas, a cada conta corresponde um grupo de bem.

- 432 – Edifícios e outras construções
- 433 – Equipamento básico
- 434 – Equipamento de transporte
- 435 – Equipamento administrativo
- 437 – Outro ativo fixo tangível

Dentro de cada conta (432) os bens são agrupados por Subrubricas que contém o tipo de bem (máquinas, mobiliário, equipamento).

Esse tipo de bens está identificado por Nome, Marca, Modelo, Localização, Quantidade, Preço Unitário e Valor.

Cada bem está localizado num determinado local da instituição, existe numa determinada quantidade e tem um determinado valor.

O ciclo de vida da produção deste instrumento seguiu os passos habituais que se vêm em diversa bibliografia sobre o assunto: nada foi feito de uma só vez, porque a análise perfeita provavelmente não existe; pelo contrário, todo o processo foi dinâmico e com feedback; houve necessidade de fazer alterações ao modelo de dados, aos formulários e outras peças, à medida que o entendimento sobre o instrumento foi aumentando.

A figura seguinte ilustra todo este processo.

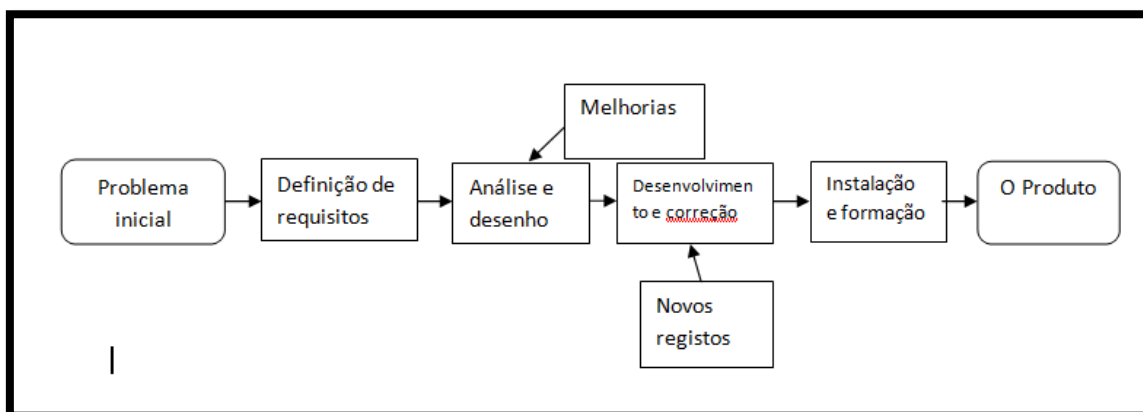


Figura 8- Construção da Base de Dados

5.3.5. Interpretação dos dados

Para a análise dos dados obtidos recorreu-se a folha de cálculo Excel como ferramenta de apoio, onde foram lançados todos os dados necessários para realizar os diversos cálculos e análise, de seguida foi elaborada uma base de dados no Access para poder responder às questões. Inicia-se com a inventariação de todos os bens, de seguida atribui-se a cada bem o valor da avaliação e construiu-se um modelo de análise de onde podemos obter as seguintes informações:

- O número de bens inventariados é inferior ao existente;
- A quantidade de cada categoria de bens era desconhecida;
- Os bens produzidos na formação nenhum estavam registados;
- Os bens obtidos a título gratuito não estavam registados;
- Os bens depreciados a 100% não têm qualquer valor;
- A localização dos bens era desconhecida;
- O estado de conservação e utilização de alguns bens era desconhecido;
- O valor dos bens (património) registado no Balanço é inferior ao real.

Depois de inventariado todo o património é feita a avaliação do mesmo, será efetuada a análise dos resultados às questões de partida que orientaram este estudo de caso.

Usando as funcionalidades da folha de Excel e a base de dados Access, filtramos a informação desejada.

a) Quantos bens patrimoniais possui esta instituição?

Os bens patrimoniais registados e inventariados estavam agrupados por 96 fichas num total de 896 bens. Após a inventariação e registo verificamos que o número de fichas aumentou para 323 e os bens para 1408.

	Nº de fichas	Nº de bens
Antes de inventário	96	796
Apos inventário	323	1409
Diferença positiva	227	613

Quadro 3 - Mapa quantidade dos bens patrimoniais

Podemos constatar que existia uma diferença entre os bens inventariados e os bens existentes. Assim os bens obtidos a título gratuito, os produzidos nas instalações pela formação e os adquiridos como custos (não são registados como ativos fixos tangíveis na contabilidade devido ao seu custo ser de reduzido valor), quantificam-se em 613 unidades.

b) Qual a localização dos seus bens?

As instalações da organização são próprias, constituídas por dois conjuntos - a sede e o parque de campismo rural. Os bens encontram-se localizados e distribuídos pelas seguintes divisões:

1	Edifício sede	14	Edifício sede - Sala técnica da formação
2	Edifício sede - Recepção	15	Edifício sede – contabilidade
3	Edifício sede – Entrada	16	Edifício sede - sala de projetos
4	Edifício sede – Biblioteca	17	Edifício sede - Sala 13
5	Edifício sede – Básico	18	Edifício sequeira -Sala 33
6	Edifício sede - Sala de Refeições	19	Edifício sequeira -Sala 35
7	Edifício sede – Bar	20	Edifício sequeira -Sala 42
8	Edifício sede – Loja	21	Edifício sequeira -Sala 43
9	Edifício sede – corredor	22	Edifício sequeira -Sala 44
10	Edifício sede - Salão Nobre	23	Edifício sequeira -Sala 46
11	Edifício sede – Direção	24	Edifício sequeira – garagem
12	Edifício sede - sala de reuniões	25	Edifícios parque
13	Edifício sede - sala PRODER	26	Fornecedor

Quadro 4 - Mapa das divisões das instalações

Os bens estavam distribuídos por todas as divisões, sem qualquer registo nem identificação. Não era possível saber onde se encontravam, o seu estado de uso nem a sua quantidade.

Com este trabalho obtivemos a identificação de todos os bens, assim como a sua quantidade, estado de uso e a sua localização.

Aquisição dos bens:

Através da observação direta, constatei que nesta organização existe um conjunto de regras e procedimentos, soltos, que regem a realização da despesa, necessários ao normal funcionamento da organização. Mas estes procedimentos

não são suficientes para respeitar os critérios da legalidade, economia, eficiência e eficácia, cada departamento usa o seu método. Daí a necessidade de criar um manual de procedimentos que garanta a uniformização de critérios e procedimentos de aquisição, assim como a manutenção e registos de bens, de modo a assegurar a continuidade das decisões e critérios adotados.

c) Qual o valor real do seu património?

Uma das definições de património é o conjunto de bens utilizados pela organização no exercício da sua atividade. Nestas organizações, o conceito de património é entendido mais no âmbito do conceito de imobilizado – ativo fixo tangível. Este património está avaliado em termos contabilísticos atualmente no balanço em 774 196,01€. Após inventariação e valorização de todos os bens ativos do património existente, apuramos que o valor do património é de 1 278 538,24 (um milhão duzentos e setenta e oito mil quinhentos e trinta e oito euros e vinte e quatro cêntimos), como podemos verificar no quadro seguinte.

Conta

Subrubrica

localização

TQte: Total:

Quadro 5 – Qualidade e valor do património

A partir da criação do modelo de recolha, análise e tratamento da informação foram lançados os 323 grupos de bens na base de dados de Excel, foi dado o passo seguinte e criada uma base de dados em Access para que a análise dos dados fosse facilitada para a elaboração de relatórios e ajudar os decisores na tomada de decisão.

Cadastro e inventario de imobilizado

Rubricas SNC	Subrubrica	Nome	Marca	Modelo	Tamanho	Cor	Localização	Qte	Preço Unitário	Valor
435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escritório (-	Secretária	não atribuída		80 x 80cm	Cinza	Edifício sede - Recepção	2,00	120,00 €	240,00 €
435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escritório (-	canto de secretarias				Cinza	Edifício sede - Recepção	1,00	30,00 €	30,00 €
433 Equipamento Edifício sede -	1.3 Mobiliário de Escritório (-	Mesa	de fax	MDF	40 x 40cm	Preta	Edifício sede - Recepção	1,00	5,00 €	5,00 €
435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equipamento	Portáteis	ASUS			pretos	Edifício sede - Recepção	2,00	150,00 €	300,00 €
435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equipamento	Portáteis	ASUS			pretos	Edifício sede - Recepção	25,00	150,00 €	3.750,00 €

Quadro 6 - Cadastro e inventário de imobilizado

Podemos ter acesso a toda esta informação, no ficheiro base de dados em Excel, no Apêndice A.

Recolha de dados – este processo consistiu na recolha, análise e registo de todos os bens existentes. É feito manualmente, compartimento por compartimento, bem a bem.

Transmissão e ordenação dos dados – Depois de obtidos os dados são lançados na folha de cálculo criada para o efeito, com os seguintes campos:

- Rubricas SNC – Código das contas e rubrica dos ativos fixos tangíveis
- Subrubrica – Grupo de bens existentes
- Nome – nome do bem inventariado
- Marca – marca do bem inventariado
- Modelo – modelo do bem inventariado
- Tamanho – unidade de medida do bem inventariado
- Cor – cor do bem inventariado
- Localização – local físico dentro da organização onde o bem se encontra
- Qte – Quantidade do bem existente
- Preço Unitário – preço de cada bem
- Valor – é o resultado da Qte x o preço unitário de cada bem ou grupo de bens

Podemos ter acesso a toda esta informação, da base de dados, no Apêndice B, em formato CD.

5.3.6. Análise de dados com o sistema de informação desenvolvido

Foi desenvolvido em base de dados (Apêndice B) um sistema de informação para a análise dos dados recolhidos. Inicia-se com a apresentação do Menu onde podemos encontrar as opções contas, subrubricas, localização, inventário e análise de todos os bens. De seguida vai ser descrita a função de cada elemento do menu.

No menu da Base de dados podem ser encontradas as seguintes opções:



Figura 9 - Menu base de dados

Com a escolha de cada opção entramos nos respetivos submenus.

Selecionando a opção **contas** obtêm o seguinte submenu:



Figura 10 – Menu base de dados – Contas

Neste submenu obtemos o código e o nome das contas segundo o SNC (Sistema de Normalização Contabilística).

Neste ponto é possível editar, alterar, eliminar e criar contas.

Subrubricas

Selecionando a opção Subrubricas obtemos o seguinte submenu:

ID_subrubrica	Identificacao
0	Subrubricas
11	Móveis de arte Antiga
12	Móveis estilo Antigo
13	Mobiliário de Escritório
14	Mobiliário da formação
15	Outro Mobiliário
16	Ferramentas e utensílios
21	Artigos de decoração em tecidos

Figura 11 - Menu base de dados – subrubricas

Neste submenu obtemos o código e o nome do grupo de bens por categorias.

Neste ponto é possível editar, alterar, eliminar e criar grupos de bens.

Localização

Selecionando a opção localização obtemos o seguinte submenu:

ID_local	referencia
0	Local
1	Edifício sede
2	Edifício sede - Recepção
3	Edifício sede - Entrada
4	Edifício sede - Biblioteca
5	Edifício sede - Básico
6	Edifício sede - Sala de Refeições

Figura 12 -Menu base de dados – Localização

Neste submenu encontramos o código e o nome do local onde se encontram os bens.

Neste ponto é possível editar, alterar, eliminar e criar a localização dos bens.

Inventário

Selecionando a opção inventário, obtemos o seguinte submenu:

The screenshot displays the 'ATAHCA Inventario e Cadastro' application. The top navigation bar includes 'menu', 'contas', 'subrubricas', 'localizacoes', and 'inventario'. The main form contains the following data:

ID_ficha	315
Conta	432
descricao	Edificio e outras construções
Subrubrica	41
Identificacao	Imoveis
Nome	Edificio
Marca	sede
Modelo	Edificio

At the bottom, there are navigation buttons and a status bar showing 'Registro: 1 de 323' and 'Sem Filtro'.

Figura 13 - Menu base de dados – Inventário e cadastro

Neste submenu encontramos o nº da ficha dos bens, o nº e nome da conta a qual ele pertence o grupo de bens, o local onde este se encontra, assim como a marca e o modelo do mesmo. Neste caso só é possível editar uma ficha de cada vez, mas obtemos todos os dados do bem patrimonial que aí está registado.

Análise

Neste campo, é feita a análise de todos os registos da base de dados, utilizando filtros. Assim, é possível pesquisar ou filtrar por Conta, Subrubrica e Localização, todos os bens inventariados e existentes na base de dados. Em qualquer análise podemos obter sempre a quantidade de bens e o valor patrimonial dos mesmos.

menu contas subrubricas localizacoes inventario Resultados

Conta: 0
 Subrubrica:
 localização: 0
 Pesquisar

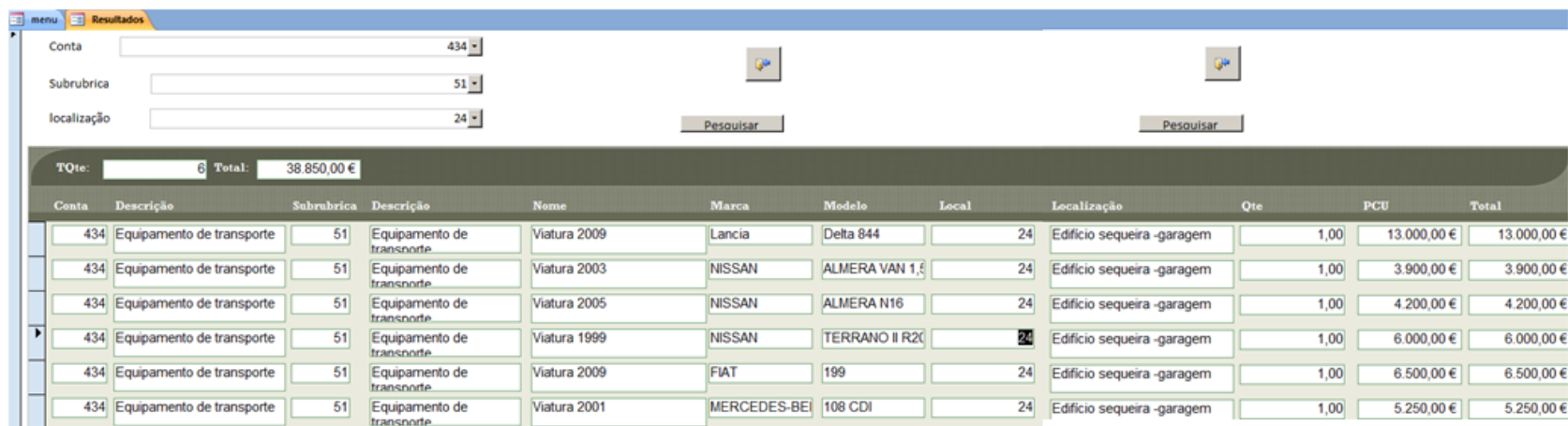
TQte: 1408 Total: 1.278.538,24 €

Conta	Descrição	Subrubrica	Descrição	Nome	Marca	Modelo	Local	Localiza
435	Equipamento administrativo	13	Mobiliário de Escritório	Secretária	não atribuída	não definidas	1	Edifício :
437	Outro ativo fixo tangível	25	Outros Artigos de decoração	Bengaleiro	não atribuída	metal	2	Edifício :
435	Equipamento administrativo	13	Mobiliário de Escritório	Máquina fotocopadora	Nashuatec	não definidas	2	Edifício :
433	Equipamento Edifício sede - Básico	13	Mobiliário de Escritório	cadeira	não atribuída	napa	2	Edifício :
437	Outro ativo fixo tangível	15	Outro Mobiliário	Mochos	não atribuída	madeira pintada	3	Edifício :

Figura 14 - Menu base de dados – Contas

Exemplo de Análise de dados

Filtro - Conta 434 (equipamento de transporte) - Subrubrica 51 (viaturas) - Localização 24 (garagem)



The screenshot shows a software interface with a search filter at the top and a table of results below. The filter is set to 'Conta: 434', 'Subrubrica: 51', and 'localização: 24'. The table displays 6 rows of vehicle data, including details like year, brand, model, and location, along with unit and total values.

Conta	Descrição	Subrubrica	Descrição	Nome	Marca	Modelo	Local	Localização	Qte	PCU	Total
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 2009	Lancia	Delta 844	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	13.000,00 €	13.000,00 €
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 2003	NISSAN	ALMERA VAN 1,6	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	3.900,00 €	3.900,00 €
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 2005	NISSAN	ALMERA N16	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	4.200,00 €	4.200,00 €
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 1999	NISSAN	TERRANO II R20	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	6.000,00 €	6.000,00 €
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 2009	FIAT	199	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	6.500,00 €	6.500,00 €
434	Equipamento de transporte	51	Equipamento de transporte	Viatura 2001	MERCEDES-BE	108 CDI	24	Edifício sequeira -garagem	1,00	5.250,00 €	5.250,00 €

Figura 15 – Exemplo da análise de dados

Desta análise, podemos observar a quantidade dos bens, a localização, o valor unitário e ainda o valor total atualizado à data da pesquisa.

Temos assim 6 viaturas, que estão contabilisticamente registadas na conta 434 – Equipamento de transporte, que pertencem à Subrubrica 51 – equipamento de transporte, de diferentes marcas e modelos, e estão localizadas no local 24 que é a garagem e tem um determinado valor unitário que perfaz um total de 38 850,00 €.

5.4. Projeto “Manual de procedimentos”

O manual de procedimentos é um instrumento que se destina a definir um conjunto de procedimentos e metodologias que devem ser usados, por forma a garantir o cumprimento sistemático e uniforme, das normas e dos objetivos definidos com base na descrição detalhada e clara das tarefas a desempenhar, acompanhada de instruções específicas para o seu desempenho.

No Apêndice C encontra-se o manual de procedimentos desenvolvido para orientar e apoiar a organização e todos os seus colaboradores que dele necessitam.

Esse documento estabelece um conjunto de regras e normas que definem os princípios e procedimentos de controlo interno a adotar pela instituição, organizados com o objetivo de apoiar na gestão e tomada de decisão de acordo com os critérios da legalidade, economia, eficiência e eficácia.

A sua estrutura é definida da seguinte forma:

- Nota Introdutória
- Lista de siglas/anacrónicos/glossário
- Enquadramento Legal
- Enquadramento
- CAPÍTULO I – enquadramento organizacional
- CAPÍTULO II – A despesa e o controlo interno
 - 2.1 A Despesa
 - 2.2. Procedimentos de Despesa
 - 2.3. Documentos de despesa
- CAPÍTULO III – Procedimentos de Contratação
 - 3.1 Procedimentos de Contratação
 - 3.2. O Código dos Contratos Públicos (CCP)
 - 3.3 Escolha do procedimento
 - 3.3.1. Ajuste direto – regime simplificado
 - 3.3.2. Ajuste direto – regime geral
 - 3.3.3 Concurso Público
 - 3.4. Fases do Procedimento
 - 3.4.1. Decisão de contratar
 - 3.4.2 Peças do procedimento
 - 3.4.3. Convite ou Anúncio e Publicitação
 - 3.4.4. Apresentação de candidaturas ou propostas
 - 3.4.5. Análise de propostas
 - 3.4.6. Relatório Preliminar / Audiência Prévia
 - 3.4.7. Relatório Final / Adjudicação
 - 3.4.8. Documentos de habilitação
 - 3.4.9. Caução
 - 3.4.10 Celebração de contrato

CAPÍTULO IV – Inventário e Cadastro do Património

4.1 Património

4.2 Inventário

4.3 Regras Gerais de Inventariação

4.4 Identificação e Caracterização dos Bens do Ativo Fixo Tangível

4.5. Aquisição e Registo de Propriedade

4.5.1 Aquisição

4.5.2 Registo de Propriedade

4.6 Abate

4.7 Seguros

4.8 Valorização do ativo fixo tangível

4.9 Grandes reparações

4.10 Desvalorizações excepcionais

4.11 Depreciações/amortizações

4.12 Disposições finais e transitórias

4.13 Entrada em vigor

Anexos

Anexo I

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - Ajuste direto simplificado

Anexo II

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - Ajuste direto

Anexo III

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - concurso público

Anexo IV

Procedimentos Despesa

Bens e serviços - Empreitadas

Anexo V - Documentos da despesa

Anexo VI - Documentos de controlo dos bens

Anexo VII - Abate

Capítulo VI – Conclusão

6.1. Análise crítica

A ATAHCA é uma entidade do setor não lucrativo, que vive o seu dia-a-dia gerindo projetos financiados, essencialmente, pela Comunidade Europeia e pelo Estado Português. Todas as suas fontes de receita provêm 100% de financiamentos para esses mesmos projetos, logo a disponibilidade financeira advém, conseqüentemente, após a aprovação dos projetos, para os quais teve que se candidatar, o que lhe permite, depois de aprovados, gerir autonomamente esses valores.

Através deste estudo de caso foram analisadas questões particulares sobre a Gestão da Informação existente na Organização. Assim, foi possível saber que esta reconhece a informação como um fator importante na competitividade, mas não a está a gerir adequadamente, ou seja, esta Organização não está a fazer uma adequada Gestão da Informação.

Ao longo deste estágio, uma das perceções mais notadas foi a de uma falta de informação em relação à quantidade e ao valor atual do património existente na instituição. O facto de ser uma instituição com 23 anos de existência, leva a que a mesma tenha já um volume considerável de bens patrimoniais.

Durante o estágio foram facultadas todas as condições para a realização concreta das atividades propostas.

O estágio foi realizado de acordo com o previsto, tendo sido focalizado numa área específica da organização e gestão da informação, com o pressuposto de “conhecer melhor, para melhor decidir”, concedendo uma visão prática da teoria adquirida ao longo do Mestrado.

A aposta na formação académica ajudou a abordar outras temáticas, para além daquelas que constam no Programa e que foram cumpridas neste Mestrado, resultando num balanço muito positivo, contribuindo assim para o sucesso deste trabalho.

A experiência adquirida com este estágio foi importante, tendo em conta todas as aprendizagens que se retirou dele, permitindo a aplicação de conceitos e experiências previamente adquiridas no Mestrado.

As aprendizagens retiradas ao longo da formação académica foram essenciais, pois tornaram-se num ponto essencial para aplicar as boas experiências no mundo laboral. O facto de já possuir conhecimento de alguns dos temas abordados, nomeadamente ao nível da Contabilidade Geral e de alguns procedimentos contabilísticos, tornou a prática numa atividade mais enriquecedora e útil para a instituição.

6.2. Conclusões

A globalização da economia, impulsionada pelas tecnologias de informação, é uma realidade e é nesse contexto que a informação associada à gestão da informação, contribui para a tomada de decisão e transformou-se num valioso recurso para a vida das pessoas e organizações.

Apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona por si só um maior desafio para uma organização, mas é quando aliada à sua correta gestão, que a informação faz a diferença. A Gestão da informação nesta organização não é mais que a capacidade de captar, criar, agir, analisar, traduzir, modelar, armazenar, transformar, implementar, disseminar e gerir a informação, quer interna, quer externa de uma forma ampla. Entendemos que a informação existente na organização deve ser acessível aos colaboradores que dela necessitam, passando a ser um ativo da organização, além de ser também um suporte à tomada de decisão.

Tendo o Projeto sido desenvolvido dentro da organização, as únicas limitações foram o tempo e os recursos humanos disponíveis para a implementação dos procedimentos na sua totalidade. Estamos convictos que este Projeto vai constituir para a organização uma útil ferramenta de gestão, uma vez que estão implícitos neste trabalho, a uniformização de critérios e a melhoria contínua do controlo do seu património.

O maior contributo deste Projeto está na informação que o controlo do património pode fornecer à Organização, para a tomada de decisão. A este nível foi elaborado o Manual de Procedimentos, para clarificar os procedimentos a adotar, as responsabilidades e os documentos a utilizar, tornando-se num contributo prático, para a regularização de situações que se encontravam há muito pendentes, evidenciando a possibilidade de alienação ou abate de bens excedentários.

Relativamente às questões levantadas no início do estágio chegamos às seguintes considerações:

Esta instituição conhece seus Bens?

No início deste trabalho, a instituição não conhecia a totalidade dos seus bens. Contudo, com a criação do sistema de informação foi possível inventariar todos os bens existentes e, neste momento, a instituição conhece com exatidão todos os seus bens, perfazendo um total de 1408 bens.

Esta instituição sabe qual é o valor real do seu património?

No início deste trabalho a instituição não sabia qual era o valor do seu património mas, mais uma vez, com a criação do sistema de informação foi possível inventariar todos os bens existentes e determinar o valor de todos os seus bens patrimoniais (1 278 538,24€).

Esta instituição sabe a localização de todos os seus bens?

No início deste trabalho não sabia qual era a localização da maior parte dos seus bens. Com a criação do sistema de informação, foi possível inventariar todos os bens existentes, e identificar os locais onde estes se encontram. No decorrer da identificação dos locais foram criados códigos numéricos (do número 1 ao número 26) em que cada um representa um local (ex.: 1- Edifício).

Esta instituição tem os procedimentos adequados para a aquisição dos bens?

Esta instituição não tinha no início deste trabalho, um procedimento padronizado, seguido por todos os técnicos. Com a criação do Manual de Procedimentos foi possível uniformizar critérios e procedimentos, quer na aquisição, quer no registo dos bens da instituição.

Na realidade, a sociedade em que vivemos tem como pilar fundamental a informação e o conhecimento, também considerada uma sociedade em rede ou global, onde a dependência da informação e a correlação entre organizações são uma constante. Para os atuais gestores das organizações, cada vez mais a informação é um recurso estratégico para a obtenção do sucesso. Gerir é tomar decisões, sendo necessário possuir boa informação, para a poder usar.

6.3. Trabalhos futuros

A principal proposta para estudos futuros é a de explorar com rigor o universo das ferramentas informatizadas de apoio à decisão existentes no mercado, as gratuitas e livres de licenças (tendo em atenção a conjuntura económica da Organização). Quando a conjuntura o permitir, desenvolver um Sistema de Apoio a Decisão (SAD) mais completo de acordo com as necessidades da Organização.

A conclusão deste estágio não representa o fim, mas o início de um grande contributo para a instituição, dado que se desenvolveram projetos, sempre com o propósito de uma melhoria contínua.

No futuro, é importante que a instituição promova as sugestões efetuadas ao longo do estágio, ou seja, que registre e controle mensalmente os seus bens, sejam eles adquiridos quer por compra quer por doação, ou mesmo produzidos pela Organização.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Rui, M. P.; DIAS, Ana Isabel; CARVALHO, Fernando - **O Novo Sistema de Normalização Contabilística**. Lisboa: Edições Técnicas, 2009.

AMARAL, Luís - **Planeamento de Sistemas de Informação**. [S.l.]: C A-Editora Informática, 2000.

ALTURAS, Bráulio - **Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

AZEVEDO, A.; ABREU, A; VIDAL, C. - **Desenho e implementação de base de dados com Microsoft Access XP**. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2002.

BACH, Santiago Olmedo - **A Gestão dos Sistemas de Informação** [em linha]. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2001. [Consult. em 25 de abril de 2015]. Disponível em WWW:<URL: http://www.centroatl.pt/titulos/si/imagens/agemtao_dos_si_livro_ca_excerto.pdf>.

BALTZAN, Paige; PHILIPS, Amy – **Sistemas de Informação**. Lisboa: McGraw-Hill, 2012.

BENBASAT, Izak - **Effects of group, task, context, and technology variables on the usefulness of group support systems. a meta-analysis**. In: Small Group Research. Lisboa: ISPA, 1993. p. 430-462.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. - **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quarterly, v.11, n.3, p.369-386, set. 1987.

BERNSTEIN, Peter L. – **Desafio aos Deuses**. Editora: Campus, 3^a ed., 1997.

BILHIM, João - **A governação nas autarquias locais** [em linha]. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004. [Consult. em 8 de junho de 2015]. Disponível em WWW: <URL: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_1.pdf>.

BORGES, A.; RODRIGUES, A. - **Elementos de contabilidade geral**. 25ª ed. Lisboa: Áreas Editora, 2010.

BRAGA, Ascensão – **A Gestão da informação** [em linha]. [Consult. em 20 de outubro de 2014]. Beira Interior: Universidade da Beira Interior, 1996. Disponível em WWW:< URL: http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>.

CAIADO, António C. Pires; CARVALHO, João Baptista da Costa; SILVEIRA, Olga Cristina Pacheco. - **Contabilidade pública: casos práticos**. Lisboa: Áreas Editora, 2007.

CALDEIRA, J. - **Regra do equilíbrio mínimo** [em linha]. Lisboa: IAPMEI, 2011. [Consult. 28 de março de 2015]. Disponível em WWW.: <URL: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php>>.

CARDOSO, Luís Manuel – **Modelo de apoio à decisão para a gestão de informação contabilística** [em linha]. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2012. [Consult. em 16 de abril de 2015]. Disponível em WWW.:<URL: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3266/3/DM_16425.pdf>. Dissertação de Mestrado.

CARVALHO, João B. Costa; ALVES, Jorge M. Afonso. - **Cadastro e inventário dos bens do estado**. [Lisboa]: Publisher Team, 2006.

CASSIDY, Anita; Guggenberger, Keith - **A practical guide to information systems process improvement**. [S.l.]: CRC Press: 2000. [Consult. em 1 de fevereiro de 2014]. Disponível em www: <URL: <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-conceber-um-sistema-de-informacao-na-empresa>>.

CASSIDY, Anita - **A practical guide to information systems strategic planning**. St. Lucie: CRC Press: 1998. [Consult. em 1 de fevereiro de 2014]. Disponível em www:<URL: <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-conceber-um-sistema-de-informacao-na-empresa>>.

CAUTELA, A. L.; Polioni - **Sistemas de informação**. Livros científicos e técnicos: 1982. [Consult. em 20 de fevereiro de 2014]. Disponível em www:<URL:http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm>

CHIAVENATO, Idalberto - **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. São Paulo: Campus, 1997.

CHIAVENATO, Edalberto – **Gestão do conhecimento e capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1997. [Consult. em 18 de junho de 2014]. Disponível em www:<URL: <http://www.chiavenato.com.br/>>.

COLLIER, P. - **Modelo de apoio à decisão para a gestão de informação contabilística** = Accounting for managers, interpreting accounting information for decision-making, third. [S.l.]: Makron Books, 2010.

CORTES, B. - **Sistema de informação. Sistema de suporte a decisão**. Lisboa, FCA: Editora de informática, 2005. [Consult. em 10 de junho de 2014]. Disponível em www:
<<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/288/1/Leandina%20Miranda.pdf>>.

CUNHA, Maria Alexandra V. C. da. - **Os riscos do sucesso de um Sistema de Informação** [em linha]. [Consult. em 18 de junho de 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1785>>.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence - **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro:

Campus: 2007. [Consult. em 6 de julho de 2014]. Disponível em [www: http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2203](http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2203)

DEL DUCA, F.; LONGO, G., DELEPIANE DE VIT, A. – **Sistemas de apoio à decisão nas organizações: transformando dados em informações**. [Consult. em 10 de junho de 2014]. Disponível em [www: http://www.adores.com.br/producao-academica/sistema-de-apoio-a-decisao-nas-organizacoes-transformando-dados-em-informacoes/2562/download/+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt](http://www.adores.com.br/producao-academica/sistema-de-apoio-a-decisao-nas-organizacoes-transformando-dados-em-informacoes/2562/download/+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt).

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:J2gorqNTsUIJ:www.administradores.com.br/producao-academica/sistema-de-apoio-a-decisao-nas-organizacoes-transformando-dados-em-informacoes/2562/download/+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>>.

DUQUE, João – **Em defesa do justo valor** [em linha]. [Lisboa]: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, [s.d.]. [Consult. em 20 de dezembro de 2014] Disponível em WWW:<URL: <http://otoc.pt/downloads/files/1229698585_34e35_contabilidade.pdf>.>

DRUCKER, Peter - **O Futuro da Gestão**. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2006. [Consult. em 5 março de 2015]. Disponível em [www: http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/peterdrucker.php3](http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/peterdrucker.php3)>.

FERREIRA, Ricardo J. – **Contabilidade Básica**. 8ª Edição. [S.I.]: Editora Ferreira, 2010.

FRADE, Carlos Manuel - **Gestão das Organizações Públicas e Controlo do Imobilizado**. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

GOUVEIA, Luís Borges; RANITO, João - **Sistemas de Informação de Apoio à Gestão** [em linha]. Lisboa: [s.n.], 2004. [Consult. em 2 fevereiro de 2015]. Disponível em WWW: <URL: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VII.pdf>

GOUVEIA, Luís Manuel Borges - **Apontamentos em Sistemas de Informação** [em linha]. [Consult. em 23 de Outubro de 2014]. Disponível em WWW: <URL: http://homepage.ufp.pt/lmbg/textos/sj_texto.pdf>

HAMMER, Michael; CHAMPY, James - **O essencial da reengenharia**. Lisboa: Executive Digest, 1995. p. 14-32.

HARTLEY, J. - **Case Studies in Organizational Research**. In: Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide. [S.l.]: Sage Publications, 1994. p. 208-229.

HENDRIKSEN, Eldon S. & VAN BREDA, Michael F. - **Ativo e sua mensuração** 5.ed., New York: Irwin, 1992. [Consult. em 20 de outubro de 2014] Disponível em [www:<URL:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000155&pid=S1413-2511998>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000155&pid=S1413-2511998).

HENRY C. Lucas, Jr. - **Tecnologia da Informação: tomada de decisão estratégica para administradores** [em linha]. [S.l.]: Editora Livros Técnicos e Científicos, 2006.

HENRY C. LUCAS, Jr. - **Tecnologia da Informação. Tomada de Decisão Estratégica para Administradores**. Editora: Livros Técnicos Científicos, 2006. [Consult. em 20 junho de 2014]. Disponível em [www:<URL:
http://www.convibra.org/upload/paper/2013/81/2013_81_7935.pdf>](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/81/2013_81_7935.pdf)

HOFFMANN, Andreas Roberto; PLANTULLO, Vicente Lentini - **Sistema de informação**. [S.l.] :Editora Juruá, 2012.

KLEIN, H.; MYERS, M. - **A set principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems**. [S.l.: s.n.], 1999. pp.67-93.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. - **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEE, A. - **Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research**. [S.l.: s.n: 1991]. pp. 342-365.

LEME FILHO, Trajano - **O Business Intelligence como apoio à formulação de estratégia**. [Consult. 2 de abril de 2014]. Disponível em: [www:<URL: http://www.trajanoleme.com.br/artigos_cient.htm>](http://www.trajanoleme.com.br/artigos_cient.htm)

LEME, F. Trajano. - **Business Intelligence no Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Editora: Axcel Books, 2004.

LOBO, Victor – **Introdução aos sistemas de apoio à decisão** [em linha]. [Lisboa: Escola Naval], 2014. [Consult. 15 de abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.iseqi.unl.pt/docentes/vlobo/escola_naval/SAD/SAD_EN_1_introducao.pdf>

LONGO, Gilson L. P. - **Sistemas de informação gerencial**: apostila de aula da disciplina de sistemas de informação gerencial do curso de Administração da Faculdades Planalto. São Paulo: Faculdades Planalto, 2005.

LÓPEZ, Yanai - **Sistemas de Informação para a Gestão**. Lisboa: Editora Escolar, 2013.

MAGALHÃES, Sofia Alexandra - **As entidades do setor não lucrativo aspetos particulares do snc-esnl e referência ao trabalho de auditoria numa ESNL** [em linha]. [S.l.:s.n., s.d.]. [Consult. 12 outubro 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/59/Auditoria.pdf>>

MAIA, Vera Lúcia da Hora - **Gestão do conhecimento**. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2011.. [Consult. em 5 de maio de 2015 Disponível em WWW:<URL: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/377/1/Vera_Maia_MAA_2011_pdf.pdf>

MALHOTRA, Y. - **Organizational Learning and Learning Organization**: an overview. [S.l.:s.n.], 1996.

MANUAL de auditoria e procedimentos [Em linha]. Lisboa: Tribunal de Contas, 1999. [Consult. em 3 de junho de 2015]. Disponível em: WWW:<URL: <http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual.shtm>>

MANUAL de controlo interno do Instituto Politécnico de Leiria [em linha]. Leiria: IPL, 2008. [Consult. em 12 de maio de 2015]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ipleiria.pt/portal/ipleiria?p_id=115481>.

MARTINS, Ricardo; CARDOSO Elsa; SEQUEIRA, Manuel Menezes; BORGES, Henrique - **Sistemas de informação piloto para a gestão** [em linha]. [Consult. em 20 de abril de 2014]. Disponível em www: <<http://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2174>>.

MATTOS, António Carlos M. - **Sistemas de Informação: uma visão executiva**. São Paulo: Editora: Saraiva, 2005.

MAXWELL, J. A. - **Qualitative research design: An interactive approach** (2nd Ed.). Applied Social Research Methods Series, vol.41.Thousand Oaks, CA: Sage 2006.

MENESES, Nuno; MARTINS, Carlos Quelhas - **A contribuição do controlo interno nas autarquias locais** [em linha]. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, [2013]. [Consult. em 16 de abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL: www.otoc.pt/news/comcontabaudit/pdf/16.pdf>.

MENEZES, H. - **Princípios de gestão financeira**. 11^a ed. Lisboa: Editorial Presença, 2008.

MILITELLO, K. - **O armazém de dados dá pistas sobre tudo: mas a tecnologia é cara e difícil de implantar**. [Lisboa]: Edimpresa, 1997.

MILITELLO, K. - **Quem precisa de um ERP**. [Lisboa]: Edimpresa, 1999. p. 140. [Consult. em 15 de novembro de 2014]. Disponível em www:<URL: <http://www.pwi.com.br/blog/o-que-e-sistema-erp/>>.

MYERS, M.D. - **Qualitative Research in Information Systems**. [Sl.: s.n.], 1997. [Consult. em 10 de novembro de 2014]. Disponível em www: <URL: <http://www.qual.auckland.ac.nz/>>.

NEVES, J. - **Análise Financeira**. Lisboa: Texto Editora, 2002.

O'BRIAN, James - **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

O'BRIAN, James A. **Administração de Sistemas de Informação**, Uma Introdução. TECMEDD, 2004. [Consult. em 3 de junho de 2014]. Disponível em: [www: <URL: \[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEEQFjAGahUKEwjH_9ig_r7HAhWFcRQKHWlaB3q&url=http%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Ffatores-que-interferem-na-administracao-dos-sistemas-de-informacao-no-servico-publico-um-estudo-de-caso\]\(https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEEQFjAGahUKEwjH_9ig_r7HAhWFcRQKHWlaB3q&url=http%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Ffatores-que-interferem-na-administracao-dos-sistemas-de-informacao-no-servico-publico-um-estudo-de-caso\)>](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEEQFjAGahUKEwjH_9ig_r7HAhWFcRQKHWlaB3q&url=http%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Ffatores-que-interferem-na-administracao-dos-sistemas-de-informacao-no-servico-publico-um-estudo-de-caso)

OLIVEIRA, Almiro - **O Valor potencial dos sistemas de informação**. Estudos de Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Vol. III, N.º 1, 1996.

OLIVEIRA, Almiro - **O Valor da Informação** - Sistemas de Informação- Estudos de Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão Nº 2, 1994.

OLIVEIRA, W. J. CRM & E - **Business**. Florianópolis: Visual Books, 2000.

OLIVEIRA, Jacqueline Rodrigues de - **Sistemas de informação: um breve histórico e sua aplicabilidade em bibliotecas universitárias**. 2002. [Consult. em 16 de fevereiro de 2014]. Disponível em [www: <URL: \[http://bases.eci.ufmg.br/cgi-bin/wxis/?IsisScript=/xampp/htdocs/bases/bibeci_search.xis&search_action=mostrap&search_from=0000007420\]\(http://bases.eci.ufmg.br/cgi-bin/wxis/?IsisScript=/xampp/htdocs/bases/bibeci_search.xis&search_action=mostrap&search_from=0000007420\)>](http://bases.eci.ufmg.br/cgi-bin/wxis/?IsisScript=/xampp/htdocs/bases/bibeci_search.xis&search_action=mostrap&search_from=0000007420)

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de - **Sistemas de informação versus tecnologia de informação, um impasse empresarial**. São Paulo: Editora Érica, 2004.

PEMBERTON, J. D. e ROBSON, A. J. – **Spreadsheets in business. Industrial Management & Data Systems**. West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited, 2000, [Consult. em 16 de fevereiro de 2014]. Disponível em [www: <URL: <http://caliban.emeraldinsight.com>>](http://caliban.emeraldinsight.com).

PEREIRA, Fernando; PESSOA, Flávio - **A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

POLLONI, Enrico G. F. - **Administrando sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2000.

PRADO, Edmir P. V.; SOUZA, Cesar Alexandre - **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

RASCÃO, José - **Sistemas de informação para as Organizações**. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

RASCÃO, José Poças - **Novas realidades na gestão e na gestão da informação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

REBOCHO, Sérgio Guerreiro - **Avaliação do risco de controlo na mensuração de custos com pessoal** [em linha]. Lisboa: Ordem Dos Revisores Oficiais De Contas, 2005. [Consult. em 15 de maio de 2015]. Disponível em WWW:<[URL: www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=51](http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=51)>.

REIS, N.; MARQUES, T.; SANTOS, J.; FERREIRA, M. - **Gestão empresarial: modelo de apoio à decisão para a gestão de informação contabilística**. 3ª ed. Lisboa: LIDL, 2011.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. - **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações organizacionais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas organizações**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França - **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBERTSON, James - **10 principles of effective information management** [em linha]. Broadway (Austrália): Step Two Designs, 2005. [Consult. em 15 de agosto de

2015]. Disponível em WWW:<URL: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_effectiveim/index.html>.

ROCHA, A. - **Influência da maturidade da função sistema de informação na abordagem à engenharia de requisitos** [em linha]. Braga: Universidade do Minho, 1997. [Consult. em 15 de agosto de 2015]. Disponível em WWW:<URL: http://www.academia.edu/4007376/Influ%C3%Aancia_da_maturidade_da_fun%C3%A7%C3%A3o_sistema_de_informa%C3%A7%C3%A3o_na_abordagem_%C3%A0_engenharia_de_requisitos>.

RODRIGUES, Jorge da Silva - **Sistema de informação e gestão automatizada de processos: o impacto da sua implementação no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras** [em linha]. Lisboa: Universidade Aberta, 2010. [Consult. em 3 de março de 2015] Disponível em WWW: <URL: <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1705/1/Tese%20de%20Mestrado%20Jorge%20Rodrigues.pdf>>.

ROSINI, Alessandro M.; PALMISANO, Ângelo - **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira e Thomson Learning, 2003.

SALOMON, Lester e Anheier, Helmut - In search of nonprofit sector: the question of definitions. 1992, [Consult. em 15 de agosto de 2014]. Disponível em www:<http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS3412/Sebenta_DIS3412.pdf>.

SANTOS, José Gomes; RAIMUNDO, José Neves; LIMA, Rui - **Entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade)** [em linha]. [Lisboa]: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2012. [Consult. em 20 novembro 2014] Disponível em www:<URL: http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS3412/Sebenta_DIS3412.pdf>.

SANTOS, Maribel Yasmina; RAMOS, Isabel - **Sistemas de informação: tecnologias da informação na gestão de conhecimento**. [Lisboa]: Editora FCA, 2012.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. - **Research methods for business students**. Prentice Hall - 6th ed., Harlow: Pearson Education Limited., 2012.

SEKARAN, U. M. - **Research Methods for Business: a skill-building approach**. New York: John Wiley and Sons, 2000.

SERRANO, A.; FIALHO, C. - **Gestão do conhecimento** [em linha]: o novo paradigma das organizações. Lisboa: Informática, 2003. [Consult. em 15 de Abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.otoc.pt/news/comcontabaudit/pdf/16.pdf>>.

SILVA, E. - **Decisão nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Edições Bagaço, 2010.

SILVA, Sérgio e ROZENFELD, Henrique - **Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. Brasília, DF: Ciência da Informação, vol. 36, no. 1, 2007.

SISTEMAS de apoio à decisão nas organizações: transformando dados em informações [em linha]. [Consult. em 22 de maio de 2015]. Disponível em WWW: <URL:file:///C:/Users/Admin/Downloads/sistema-de-apoio-a-decisao-nas-organizacoes-transformando-dados-em-informacoes%20(1).pdf.>

SISTEMAS de informação [em linha]. [S.l.:s.n., s.d.]. [Consult. em 15 de Maio de 2015]. Disponível em WWW:<URL: http://ressano.tripod.com/sistemas_informacao.pdf>.

SOTOMAYOR, Ana M.; RODRIGUES, J.; DUARTE, M. - **Princípio de gestão das Organizações**. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 2013.

SOUSA, S. - **Recurso humanos & tecnologias de Informação**. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 1999.

SPRAGUE JR., Ralph H.; WATSON, Hugh J. - **Sistema de apoio à decisão: colocando a Teoria em Prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TURBAN, Efraim; SHARDA Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David - **Business Intelligence**. [S.l.]: Editora Boojman, 2009.

TUNER, Suzanne - **ferramentas de apoio à gestão, guia essencial para o gestor de sucesso**. [Lisboa]: Editora M Monitor, 2010.

VARAJÃO, João Eduardo Quintela Alves de Sousa - **Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações** [Em linha]. Braga: Universidade do Minho, 2002. [Consult. em 2 de dezembro de 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25960/1/TesePhdJoaoVarajao.pdf>>

YIN, Robert - **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks (California): SAGE Publications, 1994.

YIN, R. K. – **Estudo de caso: planeamento e método**. 3ª ed Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

WALSHAM, G. - **The emergence of interpretativism in IS research**. Information Systems Research, v. 6, 1995.

WALSHAM, G. - **Doing interpretive research**. European Journal of Information Systems, v. 15, n. 3, 2006.

ZORRINHO, Carlos - **Gestão da informação: condição para vencer**. Lisboa: IAPMEI, 1995.

Legislação e Normas

Decreto Regulamentar N.º 25/2009, de 14 de setembro DR, 1ª Série, N.º 178, 14 de Setembro de 2009

Decreto Regulamentar n.º 4/2015, de 22 de abril

Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro

Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março – ESNL

Decreto-Lei n.º 131/2010, de 14 de dezembro

Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho

Decreto-Lei n.º 223/2009, de 11 de setembro

Decreto-Lei n.º 278/2009, de 02 de outubro

Lei n.º 3/2010, de 27 de abril

Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro

Regulamento (CE) n.º 1177/2009 da Comissão, de 30 de Novembro, Jornal Oficial L 314 Comissão Europeia.

Regulamento (CE) n.º 213/2008 da Comissão, de 28 de Novembro, Jornal Oficial L 74

ANEXOS

Anexo A – Balancete de regularizações do exercício

ATAHCA

Pág. 1/3

Balancete Geral (Acumulado até Apuramento) - 2014

Valores em EUR

Lançamento: 000 - Actual

Data Contab.: 31-12-2014

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
43	Activos fixos tangíveis	1.672.272,96	898.076,95	774.196,01	0,00
432	Edifícios e outras construções	1.044.983,15	0,00	1.044.983,15	0,00
4321	Edifícios e outras construções - próprio	1.044.983,15	0,00	1.044.983,15	0,00
433	Equipamento básico	66.319,13	0,00	66.319,13	0,00
4331	Equip. básico - próprio	66.319,13	0,00	66.319,13	0,00
434	Equipamento de transporte	135.989,50	0,00	135.989,50	0,00
4341	Equip. de transp.- próprio	135.989,50	0,00	135.989,50	0,00
435	Equipamento administrativo	227.745,83	0,00	227.745,83	0,00
4351	Equip. admin. - próprio	227.745,83	0,00	227.745,83	0,00
437	Outros activos fixos tangíveis	197.235,35	0,00	197.235,35	0,00
4371	Outros activos fixos tangíveis - próprio	197.235,35	0,00	197.235,35	0,00
43711	Out. act. fixos tang.- mercado nacional	197.235,35	0,00	197.235,35	0,00
437111	Out. act. fixos tang.- merc nac- Sist En	187.681,80	0,00	187.681,80	0,00
437112	Out. act. fixos tang-merc nac- Material	3.660,62	0,00	3.660,62	0,00
437113	Out. act. fixos tang.- merc nac - Ar cor	5.892,93	0,00	5.892,93	0,00
438	Depreciações acumuladas	0,00	898.076,95	0,00	898.076,95
4381	Depreciações acumuladas-próprias	0,00	898.076,95	0,00	898.076,95
43812	Edifícios e outras construções	0,00	533.421,71	0,00	533.421,71
43813	Equipamento básico	0,00	14.222,33	0,00	14.222,33
43814	Equipamento de transporte	0,00	135.989,50	0,00	135.989,50
43815	Equipamento administrativo	0,00	80.878,42	0,00	80.878,42
43817	Outros activos fixos tangíveis	0,00	133.564,99	0,00	133.564,99
	Soma Líquida	1.672.272,96	898.076,95	774.196,01	0,00
			Soma Saldos	1.672.272,96	898.076,95
56	Resultados transitados	72.775,32	0,00	72.775,32	0,00
561	Resultados transitados	72.775,32	0,00	72.775,32	0,00
	Soma Líquida	72.775,32	0,00	72.775,32	0,00
			Soma Saldos	72.775,32	0,00
62	Fornecimentos e serviços externos	485.350,93	0,00	485.350,93	0,00
622	Serviços especializados	316.837,36	0,00	316.837,36	0,00
6221	Trabalhos especializados	33.791,74	0,00	33.791,74	0,00
6222	Publicidade e propaganda	42.504,70	0,00	42.504,70	0,00
6224	Honorários	199.051,18	0,00	199.051,18	0,00
62240001	Ana Sofia Queirós	960,00	0,00	960,00	0,00
62240002	Diana Lopes	5.025,60	0,00	5.025,60	0,00
62240003	Olivia Vidigal	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00
62240006	Bernardo Fernandes	3.591,37	0,00	3.591,37	0,00
62240007	Luciana Vieira	1.552,75	0,00	1.552,75	0,00
62240008	Helder Vilaça	20.126,21	0,00	20.126,21	0,00
62240011	Luís Carvalho	10.787,55	0,00	10.787,55	0,00
62240012	Vivian Cabral	2.736,00	0,00	2.736,00	0,00
62240013	Maria Dulce Ferreira	3.057,30	0,00	3.057,30	0,00
62240014	Sónia Cristina Monteiro	1.230,00	0,00	1.230,00	0,00
62240016	Paulo Pinheiro Dias	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00
62240017	Katya Machado	5.096,00	0,00	5.096,00	0,00
62240018	Mª Manuela Almeida	4.975,00	0,00	4.975,00	0,00
62240020	Carlos Pedro Castro	2.203,20	0,00	2.203,20	0,00
62240022	Mª Margarida Pereira	1.440,00	0,00	1.440,00	0,00
62240023	Mª Helena Gonçalves	2.894,41	0,00	2.894,41	0,00
62240024	Mª Inês Caridade Silva	830,00	0,00	830,00	0,00
62240025	Helena Paula Barbosa	6.060,04	0,00	6.060,04	0,00
62240026	Marlene Cunha	1.763,06	0,00	1.763,06	0,00
62240027	Sofia Machado	800,00	0,00	800,00	0,00
62240028	Raquel Carvalho	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00
62240029	Carlos Cardoso	1.845,00	0,00	1.845,00	0,00
62240030	Sandra Torres	1.771,20	0,00	1.771,20	0,00
62240032	Joaquim Alexandre Moreira	400,00	0,00	400,00	0,00
62240035	Odete da Laja	6.150,00	0,00	6.150,00	0,00
62240037	Luís Pedro Silva	3.591,60	0,00	3.591,60	0,00
62240039	Verónica Lopes	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00
62240041	Fernando Jorge da Cunha M Dias	3.940,00	0,00	3.940,00	0,00

Balancete Geral (Acumulado até Apuramento) - 2014

Valores em EUR

Lançamento: 000 - Actual

Data Contab.: 31-12-2014

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
62240042	Paulo Jorge Matos	4.159,30	0,00	4.159,30	0,00
62240043	Crispim Manuel Loureiro	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00
62240049	Jacinta Araújo	3.560,40	0,00	3.560,40	0,00
62240050	Armindo Tadeu Alves	7.847,40	0,00	7.847,40	0,00
62240052	Ana Dourado	1.880,00	0,00	1.880,00	0,00
62240053	Luís Filipe Abreu	1.948,32	0,00	1.948,32	0,00
62240054	Ricardo Cabral	2.851,63	0,00	2.851,63	0,00
62240057	Joana Catarina Ferreira Fernandes	120,00	0,00	120,00	0,00
62240058	Daniel Ferreira Dias	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00
62240061	Mª Cristina Martins	12.915,00	0,00	12.915,00	0,00
62240065	Ilda Oliveira	1.416,96	0,00	1.416,96	0,00
62240067	Vanda Silva	1.800,00	0,00	1.800,00	0,00
62240069	António Jorge Carvalho	2.460,00	0,00	2.460,00	0,00
62240074	Filipe RicardoCastro	1.280,00	0,00	1.280,00	0,00
62240076	Nuno Manuel Reis	5.928,60	0,00	5.928,60	0,00
62240078	Luís Miguel Rito de Faria	720,00	0,00	720,00	0,00
62240080	Arlete Silva	200,00	0,00	200,00	0,00
62240083	Fernanda Santos	432,00	0,00	432,00	0,00
62240086	Vera Susana Rodrigues	2.836,37	0,00	2.836,37	0,00
62240090	Joana Pereira	3.930,40	0,00	3.930,40	0,00
62240092	Susana Fernandes	2.030,40	0,00	2.030,40	0,00
62240096	Sérgio Cerqueira	5.457,60	0,00	5.457,60	0,00
62240097	Paula Adriana Silva	3.153,60	0,00	3.153,60	0,00
62240100	Custódio Oliveira	3.690,00	0,00	3.690,00	0,00
62240101	Armindo Magalhães	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00
62240102	Pedro Filipe Torres	150,00	0,00	150,00	0,00
62240103	Carla Joana Dias	615,00	0,00	615,00	0,00
62240104	Zaira Marina Costa	1.440,00	0,00	1.440,00	0,00
62240105	Mª Manuela Silva	1.440,00	0,00	1.440,00	0,00
62240106	Mª Elisabete Afonso	2.909,08	0,00	2.909,08	0,00
62240107	Sandra Manuela Oliveira	1.080,25	0,00	1.080,25	0,00
62240108	Maria do Céu Calheiros	4.750,00	0,00	4.750,00	0,00
62240109	Rogério Manuel Malheiro	360,00	0,00	360,00	0,00
62240110	Pedro Miranda	1.009,59	0,00	1.009,59	0,00
62240111	Júlio Loureiro	633,60	0,00	633,60	0,00
62240112	Hernani Silva	1.454,40	0,00	1.454,40	0,00
62240113	Tania Dias	763,20	0,00	763,20	0,00
62240114	Isabel Angelo	360,08	0,00	360,08	0,00
62240115	Célia Estrada	475,31	0,00	475,31	0,00
62240116	Berta Sousa	561,60	0,00	561,60	0,00
62240117	Liliana Vieira	604,80	0,00	604,80	0,00
6226	Conservação e reparação	16.633,70	0,00	16.633,70	0,00
6227	Serviços bancários	24.856,04	0,00	24.856,04	0,00
622701	Comissões Abertura/manutenção	3.432,00	0,00	3.432,00	0,00
622702	Prestação	20.948,04	0,00	20.948,04	0,00
622705	Fornecimento de cheques	476,00	0,00	476,00	0,00
623	Materials	67.449,73	0,00	67.449,73	0,00
6231	Ferramentas e utensílios de desgaste	2.980,98	0,00	2.980,98	0,00
6232	Livros e documentação técnica	352,19	0,00	352,19	0,00
6233	Material de escritório	5.660,02	0,00	5.660,02	0,00
6234	Artigos para oferta/pPromoção	6.214,28	0,00	6.214,28	0,00
6235	Despesas para a formação	52.222,07	0,00	52.222,07	0,00
6238	Outros	20,19	0,00	20,19	0,00
624	Energia e fluidos	12.436,61	0,00	12.436,61	0,00
6241	Electricidade	7.408,60	0,00	7.408,60	0,00
6242	Combustíveis	4.476,51	0,00	4.476,51	0,00
6243	Água	391,17	0,00	391,17	0,00
6244	Gás	130,41	0,00	130,41	0,00
6246	Gás garrafa	29,92	0,00	29,92	0,00
625	Deslocações, estadas e transportes	13.722,78	0,00	13.722,78	0,00
6251	Deslocações e estadas	9.081,75	0,00	9.081,75	0,00
6252	Transporte de Pessoal	2.511,53	0,00	2.511,53	0,00

Balancete Geral (Acumulado até Apuramento) - 2014

Valores em EUR

Lançamento: 000 - Actual

Data Contab.: 31-12-2014

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
6253	Transportes de mercadorias	2.129,50	0,00	2.129,50	0,00
626	Serviços diversos	74.904,45	0,00	74.904,45	0,00
6261	Rendas e alugueres	33.893,27	0,00	33.893,27	0,00
6262	Comunicação	10.968,33	0,00	10.968,33	0,00
6263	Seguros	4.948,61	0,00	4.948,61	0,00
6267	Limpeza, higiene e conforto	1.249,95	0,00	1.249,95	0,00
6268	Outros serviços	23.844,29	0,00	23.844,29	0,00
62681	Taxas	7,67	0,00	7,67	0,00
62684	Eventos	23.836,62	0,00	23.836,62	0,00
	Soma Líquida	485.350,93	0,00	485.350,93	0,00
			Soma Saldos	485.350,93	0,00
63	Gastos com o pessoal	379.727,77	0,00	379.727,77	0,00
632	Remunerações do pessoal	309.143,78	0,00	309.143,78	0,00
635	Encargos sobre remunerações	66.265,79	0,00	66.265,79	0,00
636	Seguros de acidentes no trabalho e dc	3.721,40	0,00	3.721,40	0,00
638	Outros gastos com o pessoal	596,80	0,00	596,80	0,00
6381	Higiene e Medicina no Trabalho	596,80	0,00	596,80	0,00
	Soma Líquida	379.727,77	0,00	379.727,77	0,00
			Soma Saldos	379.727,77	0,00
64	Gastos de depreciação e de amortizaç	80.824,62	0,00	80.824,62	0,00
642	Activos fixos tangíveis	80.824,62	0,00	80.824,62	0,00
6421	Activos fixos tangíveis-próprios	80.824,62	0,00	80.824,62	0,00
64212	Deprec-edifícios outras construções	54.532,94	0,00	54.532,94	0,00
64213	Deprec-equipamento básico	783,62	0,00	783,62	0,00
64215	Deprec-equipamento administrativo	9.458,55	0,00	9.458,55	0,00
64217	Deprec-outras imob. corpóreas	16.049,51	0,00	16.049,51	0,00
	Soma Líquida	80.824,62	0,00	80.824,62	0,00
			Soma Saldos	80.824,62	0,00
	Soma Líquida	2.690.951,60	898.076,95	1.792.874,65	0,00
			Soma Saldos	2.690.951,60	898.076,95

Anexo B – Avaliação do Património



ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do
Homem Cávado e AVE
Rua Condestável D. Nuno Alvares Pereira n 356/380
4730-063 VILA VERDE

Após análise e teste dos portáteis abaixo referenciados sou a informar que o valor dos mesmos para serem comercializados em 2ª mão é conforme tabela:

Portáteis	ASUS	2	150,00 €
Portáteis	ASUS	25	150,00 €
Portáteis	ASUS	48	100,00 €
Portáteis	ASUS	21	150,00 €
Portáteis	ASUS	12	150,00 €
Portáteis	ASUS	4	151,00 €
Portáteis	ASUS	3	150,00 €

Vila Verde 5 de Março de 2015

ATAHCA – Ass. De Des. das terras altas do HCA

Rua Condestável D. Nuno Alvares Pereira n 356/380

4730-063 VILA VERDE

Equipamento Informático

Após análise e teste do material abaixo descrito o valor que aquisição como material em 2ª mão é de:

Máquina fotocopadora	Nashuatec	500,00 €
Fotocopadora	Não atribuída	350,00 €
ECRAN com CPU	ASUS	200,00 €
Impressora	OKI	150,00 €
Impressora	Epson	50,00 €
CPU	Marca Branca	50,00 €
Ecrã	Samsung	50,00 €
CPU	Marca branca	150,00 €
Ecrã	Samsung/LG/ASUS	50,00 €
ECRAN com CPU	ASUS	200,00 €
Fotocopadora	RICHO	350,00 €
CPU	Branca	120,00 €
Ecrã	Não atribuída	30,00 €
ECRAN	LG/SAMSUNG	100,00 €
Impressora	Canon	250,00 €
ECRAN com CPU	ASUS	200,00 €
CPU	ASUS	400,00 €
ECRAN	ASUS	100,00 €
Impressora	nashuatec	50,00 €
CPU	Asus i3	400,00 €
Ecrã	Asus	100,00 €
Ecrã e CPU	ASUS	200,00 €

Vila Verde 6 de Abril de 2015

Nortimaco Distribuidora Maquinas Costura Industriais Lda.

R Joaquim Sa Leonardo- Pav 1
4760-042 VILA NOVA DE FAMALICÃO

ATAHCA

Rua Condestável D. Nuno Alvares Pereira n 356/380

4730-063 Vila Verde

Data: 2015-04-17

Assunto: Avaliação - Máquinas de Costura

Foram analisadas as máquinas de costura da instituição e avaliadas como bens em 2ª mão nos seguintes valores:

Maquinas	Juki	600,00 €
Maquinas	Juki	600,00 €
Maquinas	Juki	550,00 €
Maquinas	Juki	300,00 €
Maquinas	Juki	320,00 €

Com os melhores cumprimentos

Nortimaco

Electro - Vilaverdense, Lda

Rua Dr. Manuel B Brito 15 -R -r/c -T
4730-769 Vila Verde

ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do
Homem Cávado e AVE
Rua Condestável D. Nuno Alvares Pereira n 356/380
4730-063 VILA VERDE

Exmos. Senhores,

Como solicitado, envio avaliação do material em 2ª mão em função do seu estado de uso e conservação.

Frigorífico	Não atribuída	80,00 €
Micro-ondas	Electric	12,00 €
Micro-ondas	Haeger	12,00 €
Máquina do café	PMS	10,00 €
Aquecedor	Não atribuída	5,00 €
Frigorífico	Jocel	50,00 €
Aquecedor	OCMA	5,00 €
Micro-ondas	Crown Japan	17,00 €
Frigorífico	Orima	80,00 €
Lâmpada	Não atribuída	3,00 €
Lâmpada	Não atribuída	3,00 €
destruidora de papel	FELLOWES	25,00 €
Ecrã de tv	Não atribuída	100,00 €
Plasma	Samsung	300,00 €
Lâmpadas	Não atribuída	3,00 €
Aquecedor	Rowenta Microceram	5,00 €
Aquecedores	Rowenta Microceram	5,00 €
Aquecedores	Não atribuída	5,00 €
Ar condicionado portátil	Não atribuída	95,00 €
Ar condicionado portátil	Não atribuída	95,00 €



SERRAÇÃO DE S. VICENTE DO BICO, LDA.

MÓVEIS DE COZINHA - ESQUADRIAS - COFRAGENS
MADEIRAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL - VIGAMENTOS

S. VICENTE DO BICO - TELEFONE 253 311 212 - 4720 AMARES

CONTRIBUINTE N.º 504 220 950 - Mat. na Cons. do Reg. Com. de Amares, sob o n.º 333 - Capital Social 5.000€

Avaliação de mobiliário em madeira e metal

O valor atribuído a cada um destes móveis foi em função do preço de compra, isto é o valor que eu enquanto comprador estou disposto a pagar por cada um.

Secretária	Não atribuída	Não definido	120,00 €
Canto de secretárias		Não definido	30,00 €
Mesa	de fax	MDF	5,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	10,00 €
Mochos	Não atribuída	Madeira pintada	90,00 €
Montra	Edifício sede - Loja do mundo rural	Madeira	1.323,44 €
Mesa	Suporte internet	Madeira	75,00 €
Cadeira	Não atribuída	s/braços Com Rodízios	10,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	150,00 €
Candeeiro com pé	Não atribuída	Não definido	80,00 €
Canto de secretária	Não atribuída	Não definido	30,00 €
Mesa	Meia-lua	Madeira	150,00 €
Mesa	Não atribuída	Reuniões	150,00 €
Mesa	Não atribuída	Meia-lua	120,00 €
Mesa	Não atribuída	Meia-lua redonda	100,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	12,00 €
	Não atribuída	Napa	10,00 €



SERRAÇÃO DE S. VICENTE DO BICO, LDA.

MÓVEIS DE COZINHA - ESQUADRIAS - COFRAGENS
MADEIRAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL - VIGAMENTOS

S. VICENTE DO BICO - TELEFONE 253 311 212 - 4720 AMARES

CONTRIBUINTE N.º 504 220 950 - Matriz: Rua Gomes de Matos, 10 - Amarelos, 4720-111 - V.º - Capital Social: 5.000€

Cadeira			
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	15,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira	25,00 €
Mesa	Não atribuída	Não definido	80,00 €
Mesa	Antiga	3 Peças	350,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira	40,00 €
Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	30,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira	12,00 €
Louceiro completa	Não atribuída	Não definido	599,00 €
Louceiro incompleto	Não atribuída	Não definido	250,00 €
Louceiro pequeno	Não atribuída	Não definido	180,00 €
Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	30,00 €
Mesas	Não atribuída	Madeira MDF	40,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira	5,00 €
Mesa	Antiga	Madeira maciça	450,00 €
Montras da exposição	Edifício sede - Loja do mundo rural	Não definido	50,00 €
Mesa	Não atribuída	Castanho?	900,00 €
Mesa	Não atribuída	Castanho?	2.500,00 €
Mesa	Não atribuída	Castanho?	3.500,00 €
Canapé	Não atribuída	Palhinha	800,00 €
Móveis de aquecedor	Não atribuída	Castanho?	500,00 €
Vitrinas	Não atribuída	Acrílico e aglomerado	200,00 €
Mesa	Não atribuída	Ferro/Latão	250,00 €



SERRAÇÃO DE S. VICENTE DO BICO, LDA.

MÓVEIS DE COZINHA - ESQUADRIAS - COFRAGENS
MADEIRAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL - VIGAMENTOS

S. VICENTE DO BICO - TELEFONE 253 311 212 - 4720 AMARES

CONTRIBUINTE N.º 504 220 950 - Alug. na Colec. do Reg. Colec. de Amares sob o n.º 5311 - Capital Social 5.000€

Cadeira	Não atribuída	Ferro/Latão	150,00 €
Mesa	Não atribuída	Ferro/Latão	100,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Candeeiros	Não atribuída	Latão	50,00 €
Mesa	Não atribuída	Madeira	2.000,00 €
Cadeira	Não atribuída	D. Maria II	170,00 €
Móveis de arquivo	Não atribuída	Séc. XX?	1.800,00 €
Candeeiros	Não atribuída	Cristais antigos	500,00 €
Secretaria	Não atribuída	Não definido	450,00 €
Mesa	Não atribuída	Reuniões	350,00 €
Cadeira	Não atribuída	Não definido	120,00 €
Cadeirão	Não atribuída	Não definido	150,00 €
Mesa	Não atribuída	Apoio	100,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Mesa	Não atribuída	MDF Com tampo folheada e base metálica	150,00 €
Mesa	Não atribuída	MDF Com tampo folheada e base metálica	10,00 €
Secretária	Não atribuída	Contraplacado Com folheado e suporte de Metal Com gavetas	80,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	5,00 €
Cadeira	Não atribuída	Executivo	15,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	5,00 €
Secretária	Não atribuída	Retangular	70,00 €
Mesa apoia	Não atribuída	Retangular	70,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	15,00 €
	Não atribuída	Tecido	10,00 €



SERRAÇÃO DE S. VICENTE DO BICO, LDA

MÓVEIS DE COZINHA - ESQUADRIAS - COFRAGENS
MADEIRAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL - VIGAMENTOS

S. VICENTE DO BICO - TELEFONE 253 311 212 - 4720 AMARES

CONTRIBUINTE N.º 504 220 950 Matr. Soc. Com. do Reg. Econ. do Amargoso, vol. 4 n.º 133 - Capital Social 5.000€

Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Gavetas de apoio	Não atribuída	Retangulares	15,00 €
Secretária	Não atribuída	Meia-lua	70,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Com rodízios em Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Com rodízios em Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Metal 4 pernas	10,00 €
Secretária	Não atribuída	Meia-lua	70,00 €
Mesas	Não atribuída	Retangular	70,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF e Metal	120,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	10,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	15,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	10,00 €
	Não atribuída	Tecido	15,00 €



SERRAÇÃO DE S. VICENTE DO BICO, LDA.

MÓVEIS DE COZINHA - ESQUADRIAS - COFRAGENS
MADEIRAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL - VIGAMENTOS

S. VICENTE DO BICO - TELEFONE 253 311 212 - 4720 AMARES

CONTRIBUINTE N.º 504 220 950 - Mat. na Cons. do Reg. Com. do Amares, sob o n.º 333 - Capital Social 5 000€

Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	100,00 €
Mesas	Não atribuída	Madeira e ferro	80,00 €
Secretária	Não atribuída	MDF	80,00 €
Cadeira	Não atribuída	C/ rodízios	15,00 €
Mesa	Não atribuída	Industrial	250,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	80,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira rotativas	20,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	120,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	120,00 €
Cadeira	Não atribuída	Napa	20,00 €
Cadeira	Não atribuída	Madeira	5,00 €
Cadeira	Não atribuída	De rodas	15,00 €
Mesas	Não atribuída	MDF	120,00 €
Secretária	Não atribuída	Formador	120,00 €
Cadeira	Não atribuída	Tecido	10,00 €
Moveis	Não atribuída	Não definido	12.000,00 €

Apêndice A- Ficheiro de inventário e cadastro dos bens atuais

Cadastro e inventario de imobilizado

	Rubricas SNC	Subrubrica	Nome	Marca	Modelo	Localização	Qte	Preço Unitario	Valor
0									
1	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Secretária	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Receçã	2	120,00 €	240,00 €
2	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Canto de secretarias		Não definido	Edifício sede - Receçã	1	30,00 €	30,00 €
3	433 Equipamento Administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Mesa de fax		MDF	Edifício sede - Receçã	1	5,00 €	5,00 €
4	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifício sede - Receçã	2	150,00 €	300,00 €
5	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifício sede - Receçã	25	150,00 €	3.750,00 €
6	433 Equipamento Administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Fax	Não atribuída	2 Prateleiras c/port	Edifício sede - Receçã	1	90,00 €	90,00 €
7	433 Equipamento Administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Armário	Não atribuída	4 Separadores c/pe	Edifício sede - Receçã	2	150,00 €	300,00 €
8	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Máquina foto	Nashuatec	Não definido	Edifício sede - Receçã	1	500,00 €	500,00 €
9	437 Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Bengaleiro	Não atribuída	Metal	Edifício sede - Receçã	1	20,00 €	20,00 €
10	433 Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de Escr	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - Receçã	2	10,00 €	20,00 €
11	433 Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de Escr	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sede - Receçã	1	10,00 €	10,00 €
12	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Fotocopiado	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Receçã	1	350,00 €	350,00 €
13	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifício sede - Receçã	48	100,00 €	4.800,00 €
14	437 Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Mochos	Não atribuída	Madeira pintada	Edifício sede - Entrada	6	90,00 €	540,00 €
15	437 Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Banco em m	Não atribuída	Antigo	Edifício sede - Entrada	1	700,00 €	700,00 €
16	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Balcão expo	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Entrada	3	170,00 €	510,00 €
17	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Montra	Edifício sede - Lo	Madeira	Edifício sede - Entrada	1	1.323,44 €	1.323,44 €
18	433 Equipamento Básico	2.5 outros Artigos de	Bustos	Não atribuída	Madeira e Tecido	Edifício sede - Entrada	2	280,00 €	560,00 €
19	437 Outro ativo fixo Tangível	2.4 Artigos de decora	Vasos	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Entrada	4	15,00 €	60,00 €
20	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Mesa	Suporte internet	Madeira	Edifício sede - Entrada	1	75,00 €	75,00 €
21	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Cadeira	Não atribuída	s/braços Com Rod	Edifício sede - Bibliote	6	10,00 €	60,00 €
22	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sede - Bibliote	2	150,00 €	300,00 €
23	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes abe	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bibliote	1	350,00 €	350,00 €
24	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes abe	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bibliote	1	200,00 €	200,00 €
25	437 Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Biombo	Não atribuída	Tecido e Metal	Edifício sede - Bibliote	1	30,00 €	30,00 €
26	437 Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Candeieiro co	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bibliote	1	80,00 €	80,00 €
27	437 Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Coluna	Não atribuída	Acrílico	Edifício sede - Bibliote	1	25,00 €	25,00 €
28	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Canto de sed	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bibliote	1	30,00 €	30,00 €
29	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de Escr	Mesa	Meia-lua	Madeira	Edifício sede - Básico	4	150,00 €	600,00 €
30	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	ECRAN com	ASUS	VW225N	Edifício sede - Básico	3	200,00 €	600,00 €
31	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Ratos	NGS	Com fio	Edifício sede - Básico	3	2,00 €	6,00 €
32	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Teclado	Trust	Com fio	Edifício sede - Básico	3	2,00 €	6,00 €
33	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Mesa	Não atribuída	Reuniões	Edifício sede - Básico	1	150,00 €	150,00 €
34	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Mesa	Não atribuída	Meia-lua	Edifício sede - Básico	1	120,00 €	120,00 €
35	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Mesa	Não atribuída	Meia-lua redonda	Edifício sede - Básico	1	100,00 €	100,00 €
36	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - Básico	6	12,00 €	72,00 €
37	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sede - Básico	2	10,00 €	20,00 €
38	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - Básico	1	10,00 €	10,00 €
39	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sede - Básico	1	15,00 €	15,00 €
40	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Cadeira	Não atribuída	Madeira	Edifício sede - Básico	2	25,00 €	50,00 €
41	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Arquivo rotat	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Básico	1	279,00 €	279,00 €
42	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Arquivo	Não atribuída	Retangular Com 4	Edifício sede - Básico	1	163,00 €	163,00 €
43	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Armário	Não atribuída	Grande	Edifício sede - Básico	2	140,00 €	280,00 €
44	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Armário	Não atribuída	Pequeno	Edifício sede - Básico	2	80,00 €	160,00 €
45	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Estantes	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Básico	7	5,00 €	35,00 €
46	437 Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ut	Frigorifico	Não atribuída	Horeca	Edifício sede - Básico	1	80,00 €	80,00 €
47	437 Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ut	Bengaleiro	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Básico	1	20,00 €	20,00 €
48	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Impressora	OKI	Laser	Edifício sede - Básico	1	150,00 €	150,00 €
49	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escr	Mesa	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Básico	1	80,00 €	80,00 €
50	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifício sede - Básico	21	150,00 €	3.150,00 €
51	437 Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Antiga	3 Peças	Sala de Edifício sede -	1	350,00 €	350,00 €
52	435 Equipamento administrativo	1.1 Moveis de arte An	Cadeira	Não atribuída	Madeira	Sala de Edifício sede -	12	40,00 €	480,00 €
53	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	Sala de Edifício sede -	2	30,00 €	60,00 €
54	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Cadeira	Não atribuída	Madeira	Sala de Edifício sede -	7	12,00 €	84,00 €
55	437 Outro ativo fixo Tangível	2.4 Artigos de decora	Mealheiro	Não atribuída	Porco	Sala de Edifício sede -	1	20,00 €	20,00 €

56	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Micro-ondas	Electric	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	12,00 €	12,00 €
57	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Micro-ondas	Haeger	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	12,00 €	12,00 €
58	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Máquina do	PMS	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	10,00 €	10,00 €
59	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Aquecedor	Não atribuída	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	5,00 €	5,00 €
60	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Frigorífico	Jocel	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	50,00 €	50,00 €
61	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Louceiro com	Não atribuída	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	599,00 €	599,00 €
62	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Louceiro inc	Não atribuída	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	250,00 €	250,00 €
63	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Louceiro pec	Não atribuída	Não definido	Sala de Edifício sede -	1	180,00 €	180,00 €
64	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	Edifício sede - Bar	2	30,00 €	60,00 €
65	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Mesas	Não atribuída	Madeira MDF	Edifício sede - Bar	2	40,00 €	80,00 €
66	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Cadeira	Não atribuída	Madeira	Edifício sede - Bar	21	5,00 €	105,00 €
67	437	Outro ativo fixo Tangível	2.3 Equipamento - ma	Aquecedor	OCMA	Não definido	Edifício sede - Bar	1	5,00 €	5,00 €
68	437	Outro ativo fixo Tangível	2.3 Equipamento - ma	Micro-ondas	Crown Japan	Não definido	Edifício sede - Bar	1	17,00 €	17,00 €
69	437	Outro ativo fixo Tangível	2.3 Equipamento - ma	Frigorífico	Orima	Não definido	Edifício sede - Bar	1	80,00 €	80,00 €
70	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Lâmpada	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bar	1	3,00 €	3,00 €
71	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Lâmpada	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bar	1	3,00 €	3,00 €
72	437	Outro ativo fixo Tangível	2.3 Equipamento - ma	Cafeteira de	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Bar	1	2,50 €	2,50 €
73	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Antiga	Madeira maciça	Edifício sede - Loja	1	450,00 €	450,00 €
74	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Banco em m	Não atribuída	Antigo	Edifício sede - Loja	1	600,00 €	600,00 €
75	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Montras da	Edifício sede - Lo	Não definido	Edifício sede - Loja	10	50,00 €	500,00 €
76	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Loja	5	80,00 €	400,00 €
77	433	Equipamento Básico	1.6 Ferramentas e ute	Cestos em p	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Loja	4	5,00 €	20,00 €
78	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Loja	4	120,00 €	480,00 €
79	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	1	900,00 €	900,00 €
80	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	1	2.500,00 €	2.500,00 €
81	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	1	3.500,00 €	3.500,00 €
82	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Canapé	Não atribuída	Palhinha	Edifício sede - corredo	1	800,00 €	800,00 €
83	433	Equipamento Básico	1.1 Moveis de arte An	Armário	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	1	1.500,00 €	1.500,00 €
84	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Móveis de ar	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	3	500,00 €	1.500,00 €
85	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Armário	Não atribuída	Castanho?	Edifício sede - corredo	1	800,00 €	800,00 €
86	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Vitrinas	Não atribuída	Acrílico e aglomer	Edifício sede - corredo	2	200,00 €	400,00 €
87	437	Outro ativo fixo Tangível	2.4 Artigos de decora	Escultura em	Não atribuída	Mulher em pedra	Edifício sede - corredo	1	220,00 €	220,00 €
88	437	Outro ativo fixo Tangível	2.1 Artigos de decora	Retângulos	Não atribuída	Diversos	Edifício sede - corredo	180	30,00 €	5.400,00 €
89	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Mesa	Não atribuída	Ferro/Latão	Edifício sede - corredo	1	250,00 €	250,00 €
90	437	Outro ativo fixo Tangível	1.3 Mobiliário de escri	Cadeira	Não atribuída	Ferro/Latão	Edifício sede - corredo	2	150,00 €	300,00 €
91	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Mesa	Não atribuída	Ferro/Latão	Edifício sede - corredo	1	100,00 €	100,00 €
92	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escri	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - corredo	2	10,00 €	20,00 €
93	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Candeeiros	Não atribuída	Latão	Edifício sede - corredo	3	50,00 €	150,00 €
94	437	Outro ativo fixo Tangível	2.1 Artigos de decora	Cortinados	Não atribuída	Linho bordado	Edifício sede - corredo	6	50,00 €	300,00 €
95	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Suporte de t	Não atribuída	Modelo Com e ban	Edifício sede - Salão N	1	25,00 €	25,00 €
96	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Ambão	Não atribuída	Acrílico e inox	Edifício sede - Salão N	1	150,00 €	150,00 €
97	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Mesa	Não atribuída	Madeira	Edifício sede - Salão N	1	2.000,00 €	2.000,00 €
98	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Cadeira	Não atribuída	D. Maria II	Edifício sede - Salão N	12	170,00 €	2.040,00 €
99	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Cofre	Não atribuída	Modelo fábrica de l	Edifício sede - Salão N	1	800,00 €	800,00 €
100	435	Equipamento administrativ	1.1 Moveis de arte An	Móveis de ar	Não atribuída	Séc. XX?	Edifício sede - Salão N	2	1.800,00 €	3.600,00 €
101	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Aglomerado	Não atribuída	Faia e inox	Edifício sede - Salão N	80	15,00 €	1.200,00 €
102	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Candeeiros	Não atribuída	Cristais antigos	Edifício sede - Salão N	3	500,00 €	1.500,00 €
103	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Gabina 1994	Paisagem rural - E	Edifício sede - Salão N	1	810,00 €	810,00 €
104	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida castro	Bênção dos anima	Edifício sede - Salão N	1	810,00 €	810,00 €
105	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida castro	Junta de bois	Edifício sede - Salão N	1	810,00 €	810,00 €
106	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida castro	Garranos	Edifício sede - Salão N	2	810,00 €	1.620,00 €
107	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estante	Não atribuída	Estante aberta fren	Edifício sede - Salão N	1	150,00 €	150,00 €
108	435	Equipamento administrativ	3.1 maquinas e equi	Quadro inter	ACER - Epson	PROMRTHEAN	Edifício sede - Salão N	1	650,00 €	650,00 €
109	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Tapete antig	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Salão N	1	120,00 €	120,00 €
110	437	Outro ativo fixo Tangível	2.1 Artigos de decora	Cortinados d	Não atribuída	Linho bordado Con	Edifício sede - Salão N	6	80,00 €	480,00 €
111	437	Outro ativo fixo Tangível	2.1 Artigos de decora	Cortinas das	Não atribuída	Cortina porta Com	Edifício sede - Salão N	3	600,00 €	1.800,00 €
112	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Loiças	Lucilia Dantas	Jarrão	Edifício sede - Salão N	1	50,00 €	50,00 €
113	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Loiças	Lucilia Dantas	Jarrão	Edifício sede - Salão N	1	75,00 €	75,00 €
114	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Tabuleiro co	Lucilia Dantas	Tabuleiro	Edifício sede - Salão N	1	60,00 €	60,00 €

115	437	Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Chávenas +	Lucília Dantas	Chávenas + pires	Edifício sede - Salão N	8	20,00 €	160,00 €
116	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Livros	Livro do ano	Não definido	Edifício sede - Salão N	19	25,00 €	475,00 €
117	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Livros	Enciclopédia lusó	Não definido	Edifício sede - Salão N	74	30,00 €	2.220,00 €
118	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Livros	Atlas	Não definido	Edifício sede - Salão N	12	25,00 €	300,00 €
119	437	Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Livros	Diversos	Não definido	Edifício sede - Salão N	82	18,00 €	1.476,00 €
120	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Secretaria	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Direção	1	450,00 €	450,00 €
121	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesa	Não atribuída	Reuniões	Edifício sede - Direção	1	350,00 €	350,00 €
122	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Direção	4	120,00 €	480,00 €
123	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeirão	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Direção	1	150,00 €	150,00 €
124	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesa	Não atribuída	Apoio	Edifício sede - Direção	1	100,00 €	100,00 €
125	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Impressora	Epson	Não definido	Edifício sede - Direção	1	50,00 €	50,00 €
126	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Estante	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Direção	1	200,00 €	200,00 €
127	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Armário	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Direção	1	80,00 €	80,00 €
128	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida Castro	Garranos no monte	Edifício sede - Direção	1	750,00 €	750,00 €
129	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida Castro	Minhota e bois	Edifício sede - Direção	1	750,00 €	750,00 €
130	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida Castro	Bêncão dos animais	Edifício sede - Direção	1	750,00 €	750,00 €
131	437	Outro ativo fixo Tangível	1.1 Moveis de arte An	Tela a óleo	Margarida Castro	Bêncão dos animais	Edifício sede - Direção	1	750,00 €	750,00 €
132	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - sala de	4	10,00 €	40,00 €
133	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesa	Não atribuída	MDF Com tampo fr	Edifício sede - sala de	1	150,00 €	150,00 €
134	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estante	Não atribuída	Metálica	Edifício sede - sala de	1	25,00 €	25,00 €
135	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesa	Não atribuída	MDF Com tampo fr	Edifício sede - sala de	1	10,00 €	10,00 €
136	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	destruidora c	FELLOWES	P-58Cs	Edifício sede - sala de	1	25,00 €	25,00 €
137	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Coluna	Não atribuída	Acrílico	Edifício sede - sala de	1	25,00 €	25,00 €
138	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	CPU	Marca Branca	Não definido	Edifício sede - sala de	1	50,00 €	50,00 €
139	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ecrã	Samsung	Não definido	Edifício sede - sala de	1	50,00 €	50,00 €
140	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	NGS	Com fio	Edifício sede - sala de	1	5,00 €	5,00 €
141	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	NGS	Com fio	Edifício sede - sala de	1	2,00 €	2,00 €
142	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Secretária	Não atribuída	Contraplacado Cor	Edifício sede - sala PR	6	80,00 €	480,00 €
143	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sede - sala PR	3	5,00 €	15,00 €
144	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Executivo	Edifício sede - sala PR	4	15,00 €	60,00 €
145	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - sala PR	1	5,00 €	5,00 €
146	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Arquivo rotat	Não atribuída	Rotativo	Edifício sede - sala PR	1	279,00 €	279,00 €
147	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escrit	Armário	Não atribuída	Lacados Com 3 po	Edifício sede - sala PR	1	250,00 €	250,00 €
148	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escrit	Armário	Não atribuída	Lacado Com 4 por	Edifício sede - sala PR	1	350,00 €	200,00 €
149	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	MDF Com 3 gavete	Edifício sede - sala PR	1	650,00 €	650,00 €
150	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	CPU	Marca branca	Pentium	Edifício sede - sala PR	6	150,00 €	900,00 €
151	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ecrã	Samsung/LG/ASU	Planos	Edifício sede - sala PR	6	50,00 €	300,00 €
152	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	Não atribuída	Com fio	Edifício sede - sala PR	6	2,00 €	12,00 €
153	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	Memorex/IONE/L	Com fio	Edifício sede - sala PR	6	5,00 €	30,00 €
154	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Maquina foto	Canon	500D	Edifício sede - sala PR	2	300,00 €	600,00 €
155	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Lei ser	Bosch	GLM 250 VF	Edifício sede - sala PR	1	60,00 €	60,00 €
156	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Maquina de	Canon	HFM306	Edifício sede - sala PR	1	200,00 €	200,00 €
157	435	Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Maquina de	Canon	HFM306	Edifício sede - sala PR	1	200,00 €	200,00 €
158	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Colunas	CREATIVE/ NGS	Multimédia	Edifício sede - sala PR	4	2,00 €	8,00 €
159	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Agrafadores	Marca branca	3 Normais e 1 alic	Edifício sede - sala PR	4	0,50 €	2,00 €
160	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Furadores	1 industrial , 3 no	20 Folhas e mais	Edifício sede - sala PR	4	0,50 €	2,00 €
161	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Calculadores	Cásio	Básicas	Edifício sede - sala PR	3	0,50 €	1,50 €
162	433	Equipamento Básico	1.6 Ferramentas e ute	Caixote do li	Não atribuída	Normal	Edifício sede - sala PR	4	0,20 €	0,80 €
163	437	Outro ativo fixo Tangível	1.6 Ferramentas e ute	Bengaleiro	Não atribuída	Metal 4 pernas	Edifício sede - sala PR	1	20,00 €	20,00 €
164	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Secretária	Não atribuída	Retangular	Edifício sede - sala PR	5	70,00 €	350,00 €
165	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Balcão de at	Não atribuída	Retangular	Edifício sede - sala PR	1	160,00 €	160,00 €
166	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesa apoio	Não atribuída	Retangular	Edifício sede - sala PR	1	70,00 €	70,00 €
167	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - sala PR	6	15,00 €	90,00 €
168	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - sala PR	2	10,00 €	20,00 €
169	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - sala PR	1	10,00 €	10,00 €
170	433	Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escrit	Gavetas de	Não atribuída	Retangulares	Edifício sede - sala PR	4	15,00 €	60,00 €
171	435	Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Centos de p	Não atribuída	Metal e vidro	Edifício sede - sala PR	5	5,00 €	25,00 €
172	433	Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estante	Não atribuída	Retangular	Edifício sede - sala PR	1	100,00 €	100,00 €
173	435	Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Arquivo met	Não atribuída	Retangular Com 4	Edifício sede - sala PR	3	163,00 €	489,00 €

174	433 Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escrit	Armário	Não atribuída	Retangular Com 4	Edifício sede - sala PR	1	250,00 €	250,00 €
175	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Biombo	Não atribuída	Metal e vidro	Edifício sede - sala PR	1	150,00 €	150,00 €
176	433 Equipamento Básico	1.3 Mobiliário de escrit	Armário	Não atribuída	Com portas em Me	Edifício sede - sala PR	1	90,00 €	90,00 €
177	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estante	Não atribuída	Plástico	Edifício sede - sala PR	1	30,00 €	30,00 €
178	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Arquivo rotat	Não atribuída	Rotativo	Edifício sede - sala PR	2	279,00 €	558,00 €
179	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	ECRAN com	ASUS	VW225N	Edifício sede - sala PR	6	200,00 €	1.200,00 €
180	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	NGS	Com fio	Edifício sede - sala PR	6	2,00 €	12,00 €
181	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	Trust	Com fio	Edifício sede - sala PR	6	2,00 €	12,00 €
182	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Fotocopiado	RICHO	aficio MPC 300	Edifício sede - sala PR	1	350,00 €	350,00 €
183	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Secretária	Não atribuída	Meia-lua	Edifício sede - contabi	2	70,00 €	140,00 €
184	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - contabi	1	10,00 €	10,00 €
185	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - contabi	1	10,00 €	10,00 €
186	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - contabi	1	10,00 €	10,00 €
187	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	Abertas em MDF	Edifício sede - contabi	2	50,00 €	100,00 €
188	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	CPU	Branca	Pentium	Edifício sede - contabi	2	120,00 €	240,00 €
189	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ecrã	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - contabi	2	30,00 €	60,00 €
190	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	Infante/NGS	Com fio	Edifício sede - contabi	2	5,00 €	10,00 €
191	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	Génios	Com fio	Edifício sede - contabi	2	2,00 €	4,00 €
192	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	C P U	Branca	i 3	Edifício sede - sala de	4	400,00 €	1.600,00 €
193	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	ECRAN	LG/SAMSUNG	Planos	Edifício sede - sala de	4	100,00 €	400,00 €
194	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	GIGABYTE/ASUS	Com fio	Edifício sede - sala de	4	20,00 €	80,00 €
195	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Teclado	Eee	Sem fio	Edifício sede - sala de	2	3,00 €	6,00 €
196	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	ASUS	Com fio	Edifício sede - sala de	4	5,00 €	20,00 €
197	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Impressora	Canon	MF8030Cn	Edifício sede - sala de	1	250,00 €	250,00 €
198	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Com rodízios em T	Edifício sede - sala de	3	10,00 €	30,00 €
199	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Com rodízios em T	Edifício sede - sala de	2	10,00 €	20,00 €
200	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Cadeira	Não atribuída	Metal 4 pernas	Edifício sede - sala de	1	10,00 €	10,00 €
201	435 Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Máquina de	KOMBO	IBECO	Edifício sede - sala de	1	50,00 €	50,00 €
202	435 Equipamento administrativo	1.6 Ferramentas e ute	Cestos de pe	Não atribuída	3 Gavetas	Edifício sede - sala de	2	5,00 €	10,00 €
203	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	Parede	Edifício sede - sala de	1	20,00 €	20,00 €
204	433 Equipamento Básico	1.5 Outro Mobiliário	Estantes	Não atribuída	Aberta	Edifício sede - sala de	1	10,00 €	20,00 €
205	435 Equipamento administrativo	1.5 Outro Mobiliário	Arquivo rotat	Não atribuída	Rotativo	Edifício sede - sala de	1	279,00 €	279,00 €
206	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Secretária	Não atribuída	Meia-lua	Edifício sede - sala de	2	70,00 €	50,00 €
207	435 Equipamento administrativo	1.3 Mobiliário de escrit	Mesas	Não atribuída	Retangular	Edifício sede - sala de	4	70,00 €	280,00 €
208	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	Ratos	NGS	Com fio	Edifício sede - sala de	2	2,00 €	4,00 €
209	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equip	ECRAN com	ASUS	VW225N	Edifício sede - sala de	2	200,00 €	400,00 €
210	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifício sede - sala de	12	150,00 €	1.800,00 €
211	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF e Metal	Edifício sede - Sala 13	10	120,00 €	1.200,00 €
212	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sede - Sala 13	15	10,00 €	150,00 €
213	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sede - Sala 13	3	10,00 €	30,00 €
214	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	CPU	ASUS	i3	Edifício sede - Sala 13	2	400,00 €	800,00 €
215	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	ECRAN	ASUS	17"	Edifício sede - Sala 13	2	100,00 €	200,00 €
216	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	Ratos	Logitech	Com fio	Edifício sede - Sala 13	2	5,00 €	10,00 €
217	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	Teclado	Logitech	Com fio	Edifício sede - Sala 13	2	20,00 €	40,00 €
218	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	Impressora	nashuatec	GX3000 aficio	Edifício sede - Sala 13	1	50,00 €	50,00 €
219	435 Equipamento administrativo	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	Parede	Edifício sede - Sala 13	1	120,00 €	120,00 €
220	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equip	Quadro inter	Promethean	Activbord	Edifício sede - Sala 13	2	600,00 €	1.200,00 €
221	437 Outro ativo fixo Tangível	1.4 Mobiliário da form	Bengaleiro	Não atribuída	Metal	Edifício sede - Sala 13	1	20,00 €	20,00 €
222	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sede - Sala 13	1	140,00 €	140,00 €
223	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sede - Sala 13	1	140,00 €	140,00 €
224	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	Com impressora	Edifício sede - Sala 13	1	80,00 €	80,00 €
225	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equip	Ecrã de tv	Não atribuída	Não definido	Edifício sede - Sala 13	1	100,00 €	100,00 €
226	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equip	Plasma	Samsung	Não definido	Edifício sede - Sala 13	1	300,00 €	300,00 €
227	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sequeira -Sala	2	10,00 €	20,00 €
228	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	9	15,00 €	135,00 €
229	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	11	10,00 €	110,00 €
230	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	Madeira e Metal	Edifício sequeira -Sala	3	100,00 €	300,00 €
231	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
232	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €

233	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
234	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
235	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
236	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	c/portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €
237	433 Equipamento Básico	2.3 Equipamento - ma	Quadro		Parede	Edifício sequeira -Sala	1	120,00 €	120,00 €
238	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Confort Plus	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
239	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	Cortiça	Edifício sequeira -Sala	1	5,00 €	5,00 €
240	433 Equipamento Básico	2.3 Equipamento - ma	Projektor	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	180,00 €	180,00 €
241	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Lâmpadas	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	2	3,00 €	6,00 €
242	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Aquecedor	Rowenta Microce	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	5,00 €	5,00 €
243	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sequeira -Sala	2	10,00 €	20,00 €
244	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	9	15,00 €	135,00 €
245	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	11	10,00 €	110,00 €
246	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	3	100,00 €	300,00 €
247	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
248	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
249	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
250	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
251	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	100,00 €	100,00 €
252	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	c/portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €
253	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Quadro	Não atribuída	Parede	Edifício sequeira -Sala	1	120,00 €	120,00 €
254	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Confort Plus	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
255	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Quadro	Não atribuída	Cortiça	Edifício sequeira -Sala	1	5,00 €	5,00 €
256	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Aquecedores	Rowenta Microce	Não definido	Edifício sequeira -Sala	2	5,00 €	10,00 €
257	437 Outro ativo fixo Tangível	2.5 outros Artigos de	Bengaleiro	Não atribuída	Metal	Edifício sequeira -Sala	1	20,00 €	20,00 €
258	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €
259	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Aquecedores	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	2	5,00 €	10,00 €
260	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Quadro inter	Interwrite	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	600,00 €	600,00 €
261	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Projektor	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	180,00 €	180,00 €
262	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ar condicion	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	95,00 €	95,00 €
263	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
264	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	Madeira e ferro	Edifício sequeira -Sala	11	80,00 €	880,00 €
265	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Secretária	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	1	80,00 €	80,00 €
266	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	C/ rodízios	Edifício sequeira -Sala	22	15,00 €	330,00 €
267	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Impressora	HP,PSC 1315	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	50,00 €	50,00 €
268	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Stande /m3	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	150,00 €	150,00 €
269	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Coluna	Multimédia Speak	Multimédia	Edifício sequeira -Sala	1	5,00 €	5,00 €
270	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	CPU	Asus i3	i3	Edifício sequeira -Sala	19	400,00 €	7.600,00 €
271	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Ecrã	Asus	Não definido	Edifício sequeira -Sala	19	100,00 €	1.900,00 €
272	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Teclado	Logitech	Com fio	Edifício sequeira -Sala	19	20,00 €	380,00 €
273	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Ratos	Logitech	Com fio	Edifício sequeira -Sala	19	5,00 €	95,00 €
274	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ar condicion	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	95,00 €	95,00 €
275	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Maquinas	Juki	Ponto corridio	Edifício sequeira -Sala	2	600,00 €	1.200,00 €
276	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Maquinas	Juki	Corte e coze	Edifício sequeira -Sala	3	600,00 €	1.800,00 €
277	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Maquinas	Juki	Casear	Edifício sequeira -Sala	1	550,00 €	550,00 €
278	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Maquinas	Juki	Pregar botões	Edifício sequeira -Sala	1	300,00 €	300,00 €
279	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Maquinas	Juki	Bancada de ferro	Edifício sequeira -Sala	1	320,00 €	320,00 €
280	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesa	Não atribuída	Industrial	Edifício sequeira -Sala	1	250,00 €	250,00 €
281	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	4	80,00 €	320,00 €
282	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	Parede	Edifício sequeira -Sala	1	120,00 €	120,00 €
283	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Madeira rotativas	Edifício sequeira -Sala	6	20,00 €	120,00 €
284	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €
285	437 Outro ativo fixo Tangível	1.4 Mobiliário da form	Bengaleiro	Não atribuída	Metal	Edifício sequeira -Sala	1	20,00 €	20,00 €
286	437 Outro ativo fixo Tangível	1.4 Mobiliário da form	Extintor	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	20,00 €	20,00 €
287	437 Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Bustos	Não atribuída	Madeira e Tecido	Edifício sequeira -Sala	3	280,00 €	840,00 €
288	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	9	120,00 €	1.080,00 €
289	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Quadro inter	Promethean	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	600,00 €	600,00 €
290	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Quadro	Não atribuída	Parede	Edifício sequeira -Sala	1	120,00 €	120,00 €
291	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €

292	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	18	10,00 €	180,00 €
293	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Jocel	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
294	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Artic	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
295	437 Outro ativo fixo Tangível	3.2 maquinas e equi	Ventoinha	Artic	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	3,00 €	3,00 €
296	433 Equipamento Básico	3.2 maquinas e equi	Projeter	EPSON	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	180,00 €	180,00 €
297	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cama	Não atribuída	Elétrica	Edifício sequeira -Sala	1	150,00 €	150,00 €
298	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Marquesa	Não atribuída	Normal	Edifício sequeira -Sala	1	50,00 €	50,00 €
299	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	13	120,00 €	1.560,00 €
300	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Napa	Edifício sequeira -Sala	20	20,00 €	400,00 €
301	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Madeira	Edifício sequeira -Sala	2	5,00 €	10,00 €
302	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	De parede	Edifício sequeira -Sala	2	120,00 €	240,00 €
303	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Projeter	Não atribuída	No teto	Edifício sequeira -Sala	1	180,00 €	180,00 €
304	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sequeira -Sala	1	140,00 €	140,00 €
305	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Andarilho	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	15,00 €	15,00 €
306	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	De rodas	Edifício sequeira -Sala	1	15,00 €	15,00 €
307	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Quadro	Não atribuída	Parede	Edifício sequeira -Sala	2	120,00 €	240,00 €
308	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Projeter	Não atribuída	Não definido	Edifício sequeira -Sala	1	180,00 €	
309	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Mesas	Não atribuída	MDF	Edifício sequeira -Sala	11	120,00 €	1.320,00 €
310	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Secretária	Não atribuída	Formador	Edifício sequeira -Sala	1	120,00 €	120,00 €
311	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Cadeira	Não atribuída	Tecido	Edifício sequeira -Sala	19	10,00 €	190,00 €
312	433 Equipamento Básico	1.4 Mobiliário da form	Armário	Não atribuída	Com 2 portas	Edifício sequeira -Sala	2	140,00 €	280,00 €
313	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 2009	Lancia	Delta 844	Garagem	1	13.000,00 €	13.000,00 €
314	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 2003	NISSAN	ALMERA VAN 1,5l	Garagem	1	3.900,00 €	3.900,00 €
315	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 2005	NISSAN	ALMERA N16	Garagem	1	4.200,00 €	4.200,00 €
316	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 1999	NISSAN	TERRANO II R20	Garagem	1	6.000,00 €	6.000,00 €
317	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 2009	FIAT		199 Garagem	1	6.500,00 €	6.500,00 €
318	434 Equipamento de transport	5.1 Equipamento de	Viatura 2001	MERCEDES-BEN	108 CDI	Garagem	1	5.250,00 €	5.250,00 €
319	432 Edifício e ouras construções	4.1 Imoveis	Edifício	Sede	Edifício	Edifício sede	1	420.000,00 €	420.000,00 €
327	432 Edifício e ouras construções	4.1 Imoveis	Edifícios	Edifícios parque	Edifício	Edifícios parque	1	638.000,00 €	638.000,00 €
331	432 Edifício e ouras construções	4.1 Imoveis	Edifícios	Edifícios parque	Energias renováveis	Edifícios parque	1	100.000,00 €	100.000,00 €
332	437 Outro ativo fixo Tangível	1.5 Outro Mobiliário	Moveis	Não atribuída	Não definido	Edifícios parque	3	12.000,00 €	36.000,00 €
333	436 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Edifícios parque	4	151,00 €	604,00 €
334	435 Equipamento administrativo	3.2 maquinas e equi	Portáteis	ASUS	Não definido	Infroverde	3	150,00 €	450,00 €
335	435 Equipamento administrativo	3.1 maquinas e equi	Ecrã e CPU	ASUS	Não definido	Infroverde	1	200,00 €	200,00 €
									- €

Apêndice B – Base de dados

Esta base de dados encontra-se anexa em suporte digital, para poder ser testada e consultada.

Apêndice C – Manual de Procedimentos

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Informação Empresarial

Manuela Maria Anes Alvares

Manual de Procedimentos

Sumário

Nota Introdutória.....	4
Lista de siglas/anacrónicos/glossário	5
Enquadramento Legal	8
Enquadramento.....	9
CAPÍTULO I – enquadramento organizacional	10
CAPÍTULO II – A despesa e o controlo interno	13
2.1 A Despesa	13
2.2. Procedimentos de Despesa	13
2.3. Documentos de despesa	15
CAPÍTULO III – Procedimentos de Contratação	16
3.1 Procedimentos de Contratação.....	16
3.2. O Código dos Contratos Públicos (CCP)	16
3.3 Escolha do procedimento.....	17
3.3.1. Ajuste direto – regime simplificado	17
3.3.2. Ajuste direto – regime geral	18
3.3.3 Concurso Público.....	19
3.4. Fases do Procedimento	19
3.4.1. Decisão de contratar	20
3.4.2 Peças do procedimento	20
3.4.3. Convite ou Anúncio e Publicitação.....	20
3.4.4. Apresentação de candidaturas ou propostas.....	21
3.4.5. Análise de propostas	22
3.4.6. Relatório Preliminar / Audiência Prévia.....	23
3.4.7. Relatório Final / Adjudicação	23
3.4.8. Documentos de habilitação.....	24
3.4.9. Caução	25
3.4.10 Celebração de contrato.....	26
CAPÍTULO IV – Inventário e Cadastro do Património.....	27
4.1 Património	27
4.2 Inventário	27
4.3 Regras Gerais de Inventariação.....	29

4.4 Identificação e Caracterização dos Bens do Ativo Fixo Tangível	29
4.5. Aquisição e Registo de Propriedade	30
4.5.1 Aquisição	30
4.5.2 Registo de Propriedade	30
4.6 Abate.....	31
4.7 Seguros.....	32
4.8 Valorização do ativo fixo tangível.....	32
4.9 Grandes reparações	32
4.10 Desvalorizações excecionais	33
4.11 Depreciações/amortizações	33
4.12 Disposições finais e transitórias.....	34
4.13 Entrada em vigor.....	34
Anexos dos procedimentos CCP.....	35
Anexo I	35
Anexo II	39
Anexo III	46
Anexo IV.....	54
Anexo V.....	58
Anexo VI.....	63
Anexo VII.....	65
Anexo VIII.....	66

Nota Introdutória

Este manual visa fornecer orientações sobre os procedimentos a adotar no âmbito da gestão da despesa e do património, na Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cavado e AVE (de ora em diante designada por ATAHCA), visando assim proporcionar à associação um melhor aproveitamento em termos de gestão, organização e controlo da despesa e do seu património, colmatando uma lacuna ao nível do controlo interno.

Assim, a principal motivação consiste em elaborar este manual para que seja um instrumento prático e útil para a gestão da ATAHCA, a implementar no ano em curso e a refletir a cultura de despesa que deve ser adotada nesta associação.

Outro dos motivos para criar este manual, consiste em conceber um sistema de controlo interno que permita em qualquer momento ou com determinada periodicidade, realizar verificações físicas e auditorias internas aos inventários, de modo a aferir a veracidade da informação registada.

A informação atualmente compilada tem por base a legislação nacional e comunitária em vigor e não dispensa a consulta e a leitura da demais legislação aplicável.

Lista de siglas/anacrónicos/glossário

ATAHCA	A ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cávado e Ave
CCP	Código dos Contratos Públicos
AD	Ajuste Direto
ADS	Ajuste Direto simplificado
JOUE	Jornal Oficial da União Europeia
ESNL	Entidades do Setor Não Lucrativo
DR	Diário da República

Conceitos

CCP ***CCP – Código dos Contratos Públicos – (Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro e respetivas alterações)***

O CCP é um diploma que regula duas grandes matérias relativas à contratação pública:

- a) A formação dos contratos
- b) O Regime Substantivo dos Contratos Administrativos

Ajuste Direto - Regime Simplificado – (art.º 128º do CCP) Procedimento pré-contratual, que através da dispensa de formalidades, permite a aquisição ou locação de bens móveis ou para aquisição de serviços cujo preço contratual não seja superior a 5.000 euros e cuja duração não seja superior a um ano.

Ajuste Direto - Regime Normal - (art.os 112º a 127º do CCP) Procedimento pré-contratual através do qual a entidade adjudicante convida diretamente uma ou várias entidades à sua escolha a apresentar uma proposta, podendo com elas negociar aspetos da execução do contrato a celebrar.

Concurso Público – (art.º 130º e seguintes do CCP) Procedimento pré-contratual que tem por objetivo avaliar e escolher a melhor proposta com vista à celebração de um contrato.

Caderno de Encargos (art.º 42º CCP) Peça do procedimento que contém as cláusulas a incluir no contrato a celebrar.

Órgão competente para a decisão de contratar	Sendo que nos termos do CCP se faz coincidir a competência para a decisão de contratar com a de autorização da despesa.
ABATE	Quando o bem atinja o final da sua vida útil (por obsoleto, deteriorado ou depreciado) poderá proceder-se ao seu abate.
AMORTIZAÇÃO/ DEPRECIAÇÃO	Depreciação corresponde ao encargo anual que os bens sofrem pelo seu uso e desgaste natural no exercício da sua atividade durante a sua vida útil estimada. O Valor dessa depreciação é calculado através da aplicação de uma taxa anual sobre o valor dos bens. O valor resultante da aplicação da taxa é lançado como custo na contabilidade.
AVALIAÇÃO	As avaliações baseiam-se em critérios técnicos adequados que as fundamentam.
BENS INVENTARIÁVEIS	Todos os bens móveis, com exceção dos não duradouros (bens de consumo imediato, em regra, com uma vida útil estimada inferior a um ano)
BENS NÃO SUJEITOS AO REGIME DE AMORTIZAÇÃO/ DEPRECIAÇÃO	Não estão sujeitos ao regime de amortizações/depreciação os seguintes bens: Bens móveis de natureza cultural, tais como as obras de arte, antiguidades, documentos, bens com interesse histórico e bens integrados em coleções e antiguidades
BENS TOTALMENTE AMORTIZADOS/ DEPRECIAÇÃO	Os bens totalmente amortizados/depreciados mas ainda em condições de produzirem benefícios futuros para a instituição devem continuar a constar do inventário, devendo proceder-se à sua avaliação - <i>Ficam dispensados da avaliação, os bens cujo valor atual não seja materialmente relevante, atendendo ao critério de materialidade</i>
CRITÉRIO DA MATERIALIDADE	Define regra de amortização dos bens em função do valor, determinando os bens que com base nesse critério são totalmente amortizados no ano de aquisição ou de produção.
IDENTIFICAÇÃO DOS BENS	Para efeitos de inventariação os bens móveis identificam-se a partir da sua designação, marca, modelo, ano e custo de aquisição, custo de produção ou valor de avaliação.

MANUTENÇÃO EM INVENTÁRIO	Os bens devem manter-se em inventário desde a sua aquisição, receção e inventariação, até ao seu abate que, em regra, deverá verificar-se no final do período da vida útil
REGISTOS	Na fase de aquisição: 01 – Aquisição compra; 02 – Aquisição por cessão a título definitivo; 03 – Aquisição de transferência, troca ou permuta; 04 – Aquisição de expropriação; 05 – Aquisição por doação; 06 – Locação; 07 – Outros.
VIDA ÚTIL	Por “vida útil dos bens” entende-se o período durante o qual se espera que os mesmos possam ser utilizados em condições normais de produzir benefícios para a entidade que os usa ou controla, no entanto, para efeitos de amortização, o período de vida útil varia consoante o tipo de bem, iniciando-se a partir do momento de aquisição e segundo uma estimativa fixada no Dec. Regulamentar nº 2/90, de 12 de Janeiro de 1990
ATIVO	Conjunto de bens e direitos de uma organização
ATIVO FIXO TANGIVEL	Conjunto de bens necessários para o funcionamento da atividade de uma organização

Enquadramento Legal

Legislação Nacional

- **Decreto-Lei n.º 18/2008**, de 29 de janeiro, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública, nomeadamente à fase de formação dos contratos, qualquer que seja a sua designação e a sua natureza administrativa ou privada, a celebrar pelas entidades adjudicantes e que foi **retificado** pela Declaração de Retificação n.º 18-A/2008, de 28 de março e **alterado** pelos seguintes diplomas: Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, Dec. Lei n.º 223/2009, de 11 de setembro, Dec. Lei n.º 278/2009, de 02 de outubro, Lei n.º 3/2010, de 27 de abril, Dec. Lei n.º 131/2010, de 14 de dezembro, Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro e Dec. Lei n.º 149/2012, de 12 de julho.
- Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro com a última atualização Lei n.º 2/2014 de 16 de Janeiro, estabelecem as taxas anuais de depreciação de um bem.
- Dec. Lei 190/2012, de 22 de Agosto, que estabelece o regime excecional e temporário de liberação e cauções em empreitadas de obras públicas.

Legislação Comunitária

- **Regulamento (CE) n.º 213/2008 da Comissão, de 28 de Novembro, Jornal Oficial L 74** - Altera o Regulamento (CE) n.º 2195/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo ao Vocabulário Comum para os Contratos Públicos (CPV), e as Diretivas do Parlamento Europeu e do Conselho 2004/17/CE e 2004/18/CE, relativas aos processos de adjudicação de contratos, no que respeita à revisão do CPV.
- **Regulamento (CE) n.º 1177/2009 da Comissão, de 30 de Novembro, Jornal Oficial L 314 Comissão Europeia** - Altera as diretivas 2004/17/CE e a 2004/18/CE relativamente aos limiares de valor aplicáveis nos processos de adjudicação dos contratos públicos.

Links Relacionados

ATAHCA - <http://www.atahca.pt>

Portal dos Contratos Públicos - <http://www.base.gov.pt/>

Portal da União Europeia - <http://www.europa.eu/>

Portal das finanças - <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>

Informação Europeia para os Contratos Públicos - <http://www.simap.europa.eu/>

Enquadramento

A ATAHCA – Associação das Terras Altas do Homem Cavado e Ave é uma pessoa coletiva privada de direito público.

Criada para dar resposta a uma estratégia integrada de desenvolvimento rural, esta instituição ao longo dos seus 23 anos de existência, tem vindo a desenvolver um papel meritório na sua área de intervenção, não obstante os constrangimentos de várias índoles, resultantes do incontornável despovoamento e a conseqüente desertificação dos nossos meios rurais.

Esta associação, em função da sua atividade e objeto, está enquadrada em termos económicos no chamado terceiro sector. Este sector, que tem cada vez maior importância, vê o seu crescimento ter um êxito assinalável nos países desenvolvidos desde a 2ª Guerra Mundial. Nas economias modernas, o seu peso é crescente nos orçamentos dos Estados, assim como em diversas variáveis macroeconómicas, nomeadamente no património. O futuro passará, com certeza, por um terceiro sector com cada vez maior peso nas economias, devido à crescente procura de bens e serviços fornecidos por entidades do setor não lucrativo, fora dos chamados sector privado lucrativo e sector público, as quais terão um contributo importante na criação de emprego e na distribuição do rendimento.

Nas várias áreas da Gestão e da Economia, estas organizações têm sido cada vez mais objeto de investigação nos últimos anos. Uma das questões mais importantes e polémica tem a ver com a forma de **medir e quantificar o seu património**.

Num mundo tão concorrencial, a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos passa em muito pela eficiência e eficácia das suas atividades, que devem ter sucesso, de forma a justificarem os recursos, que a sociedade e o Estado lhes vão disponibilizando.

Para medir esses resultados é necessária a criação de sistemas de informação que possam ajudar na avaliação das organizações. Esta avaliação global é o culminar dos processos de informação, sem os quais as organizações poderão facilmente entrar em desequilíbrio financeiro e não conseguirem cumprir a sua missão.

CAPÍTULO I – enquadramento organizacional

1. Objetivo

O presente documento estabelece um conjunto de regras e normas que definem os princípios e procedimentos de controlo interno a adotar pela instituição, organizados com o objetivo de apoiar na gestão e tomada de decisão de acordo com os critérios da legalidade, economia, eficiência e eficácia.

2. Âmbito de aplicação

1. O presente manual cumpre os objetivos deliberados pela Direção da ATAHCA e estabelece os princípios gerais que disciplinam todas as operações relativas à gestão da instituição e respetivos serviços, nas suas diversas vertentes, designadamente, administrativa, financeira, contabilística, patrimonial, aquisição de bens e serviços e empreitadas.

2. O Presidente e responsáveis da ATAHCA, assim como os técnicos dos projetos deverão adotar e fazer cumprir as normas definidas no presente manual.

3. Objeto e estrutura

1. O Presente manual concebe um conjunto de procedimentos capazes de garantir: a legalidade e a regularidade das operações; a integralidade e exatidão dos registos contabilísticos; a execução dos planos, despachos, e decisões superiormente definidas; a eficácia da gestão e a qualidade da informação; a salvaguarda dos ativos; o registo e atualização do património.

2. O presente Manual está assim estruturado:

CAPÍTULO I – Enquadramento organizacional

CAPÍTULO II – A despesa e o controlo interno

CAPÍTULO III – Procedimentos de Contratação

CAPÍTULO IV – Inventário e Cadastro do Património

4. Definição de funções de controlo

Na definição das funções de controlo e na nomeação dos respetivos responsáveis deve atender-se:

- a) À identificação das responsabilidades;
- b) Aos circuitos obrigatórios dos documentos e às respetivas verificações;
- c) Ao cumprimento dos princípios da segregação de funções, nomeadamente para salvaguardar a separação entre o controlo físico e o processamento dos correspondentes registos.

5. Identificação funcional dos documentos suporte

Todos os documentos internos que integram processos, todos os despachos e informações sobre eles escritos e os documentos do sistema contabilístico, devem identificar sempre os dirigentes/técnicos que os subscrevem, bem como a qualidade em que o fazem, de forma legível.

6. Princípios, regras e procedimentos

Devem ser observados os princípios orçamentais e contabilísticos, bem como todos os procedimentos contabilísticos estabelecidos para as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) e demais legislação em vigor aplicável.

7. Princípios orçamentais

Tendo em vista a elaboração e a execução do plano de atividades da instituição, deverão ser tomados em consideração os seguintes princípios orçamentais:

- ✓ Princípio da anualidade
- ✓ Princípio da plenitude
- ✓ Princípio do equilíbrio

- ✓ Princípio da especificação
- ✓ Princípio da não compensação
- ✓ Princípio da não consignação

8. Princípios contabilísticos

A aplicação dos princípios contabilísticos fundamentais abaixo descritos, deve levar à obtenção de uma imagem verdadeira e adequada da situação financeira, dos resultados e da execução do plano de atividades da instituição.

- ✓ Princípio da continuidade
- ✓ Princípio da consistência
- ✓ Princípio da especialização (ou do acréscimo)
- ✓ Princípio do custo histórico
- ✓ Princípio da prudência
- ✓ Princípios da materialidade
- ✓ Princípio da não compensação

9. O Incumprimento do Manual

Os comportamentos que não respeitem o disposto no presente manual e respetivos procedimentos, respondem à Direção, por si e pelos seus subordinados, sem prejuízo de posterior responsabilidade pessoal e disciplinar do autor do ato.

10. Alterações e Casos Omissos

1. O presente Manual pode ser alterado por deliberação da direção, sempre que razões de eficiência e eficácia o justifiquem.

2. As dúvidas de interpretação e os casos omissos serão resolvidos por deliberação do presidente.

11. Entrada em vigor

O presente manual entra em vigor no dia seguinte à sua aprovação pela direção.

CAPÍTULO II – A despesa e o controlo interno

2.1 A Despesa

Despesa é o valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da instituição. As despesas a considerar são as que se relacionam com bens, serviços e empreitadas.

As despesas relativas à aquisição de bens, serviços e empreitadas devem seguir as regras consideradas no Código dos Contratos Públicos (CCP), os procedimentos contabilísticos estabelecidos no Regime de Normalização Contabilística para as ESNL e as regras internas da entidade, designadamente quanto à delegação de competências e aos limites de valor para autorização.

2.2. Procedimentos de Despesa

Princípios e regras

1. Na execução do orçamento de despesas da instituição, devem ser respeitados os seguintes princípios e regras:

- As despesas só podem ser realizadas se, para além de legais, estiveram orçadas em candidatura;
- As despesas só podem ser assumidas se, para além de legais, o valor for igual ou inferior ao valor orçado;
- As despesas só podem ser autorizadas e pagas se, para além de legais, o valor for igual ou inferior ao compromisso;
- As dotações orçamentais da despesa constituem o limite máximo a utilizar na sua realização;
- As ordens de pagamento de despesa caducam em 31 de dezembro do ano a que respeitam, devendo o pagamento dos encargos regularmente assumidos e não pagos até essa data, ser processado por conta das verbas adequadas do orçamento que estiver em vigor no momento em que se proceda ao seu pagamento e mediante nova autorização de pagamento.

2. Os técnicos dos projetos que tenham à sua responsabilidade a administração de dotações orçamentais dos projetos a que estão afetos são obrigados a aplicar os meios financeiros que fazem face às despesas dos serviços, de modo a se alcançar o máximo rendimento útil com o mínimo de custo possível.

As fases da despesa são:

- **Requisição:** pelo técnico que necessita de realizar a despesa;
- **Informação:** dada pelo técnico responsável do departamento;
- **Cabimentação:** informação dada pela contabilidade;
- **Autorização:** a autorização para a realização da despesa, eventualmente de montante estimado, é dada pelo presidente, após verificação da cabimentação orçamental desta;
- **Compromisso:** a obrigação de efetuar pagamentos a terceiros em contrapartida do fornecimento de bens e serviços ou da satisfação de outras condições;
- **Processamento:** o processamento da despesa consiste na sua inclusão em suporte normalizado dos encargos legalmente constituídos, para que se proceda à sua liquidação e pagamento;
- **Verificação (Conferência):** a verificação tem por fim conferir a realização da despesa e ainda apreciar se foi observada a eficiência, a eficácia e a economia da mesma. Está a cargo dos serviços administrativos e financeiros;
- **Liquidação** (é a consequência direta da Verificação): a liquidação consiste no apuramento administrativo da dívida. É executada por quem faz a verificação;
- **Autorização de Pagamento:** dada pelo presidente;
- **Pagamento:** consiste na entrega ao fornecedor do valor devido. É feita pelos serviços administrativos e financeiros (Tesouraria).

O circuito das despesas em geral envolve os seguintes serviços: Técnicos, Administrativo, financeiro, contabilidade e tesouraria.

Compete aos técnicos responsáveis dos projetos verificar a necessidade de aquisição de bens ou serviços e obter autorização superior para desencadear o adequado procedimento.

A autorização para a realização de despesas será concedida pelo Presidente.

A autorização de despesas fica sujeita à verificação dos seguintes requisitos:

- ✓ Conformidade legal;
- ✓ Proporção financeira;
- ✓ Economia, eficiência e eficácia.

Os procedimentos de formação de contratos (ajustes diretos, concursos públicos, concursos limitados por prévia qualificação, procedimentos de negociações e diálogo concorrencial) devem ser realizados de harmonia com as regras de contratação pública estabelecidas pelos diplomas legais aplicáveis.

2.3. Documentos de despesa

São obrigatórios os seguintes documentos na realização da despesa:

- ✓ Requisição Interna;
- ✓ Informação;
- ✓ Cabimentação/autorização;
- ✓ Nota de encomenda;
- ✓ Fatura / Fatura-recibo;
- ✓ Folha de custo;
- ✓ Ordem de pagamento;
- ✓ Recibo.

Os documentos internos da despesa (requisição, informação, nota de encomenda, cabimentação, folha de custo e ordem de pagamento), encontram-se no Anexo V deste manual de procedimentos.

CAPÍTULO III – Procedimentos de Contratação

Esta entidade enquanto entidade adjudicante enquadrada no nº2 do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro é obrigada a cumprir o CCP nas suas aquisições de bens e serviços e de empreitadas.

3.1 Procedimentos de Contratação

O processo de contratação pública, relativa à locação ou aquisição de bens móveis e serviços e as empreitadas de obras públicas, deverá seguir as regras e procedimentos constantes do **Decreto-Lei n.º 18/2008**, de 29 de janeiro, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública, nomeadamente à fase de formação dos contratos, que foi **retificado** pela Declaração de Retificação nº 18-A/2008, de 28 de março e **alterado** pelos seguintes diplomas: Lei nº 59/2008, de 11 de setembro, Dec. Lei nº 223/2009, de 11 de setembro, Dec. Lei nº 278/2009, de 02 de outubro, Lei nº 3/2010, de 27 de abril, Dec. Lei nº 131/2010, de 14 de dezembro, Lei nº 64-B/2011, de 30 de dezembro e Dec. Lei nº 149/2012, de 12 de julho.

No sentido de facilitar a adaptação às novas regras estabelecidas na despesa e no CCP, foi elaborado este Manual para as situações mais comuns e as praticadas na instituição, como sejam o ajuste direto simplificado, o ajuste direto e o concurso público, para aquisições de bens móveis e serviços e empreitadas.

3.2. O Código dos Contratos Públicos (CCP)

A escolha do procedimento é condicionada pelo valor do contrato a celebrar e pelo tipo de aquisição (se se trata de aquisição de bens e serviços, ou de empreitadas de construção civil), devendo por isso estar sempre presente a análise dos seguintes elementos: critérios materiais de escolha e objeto do contrato.

3.3 Escolha do procedimento

Como referido antes, a escolha do tipo de procedimento a adotar, tem subjacente o valor a contratar, razão pela qual, a estimativa do valor é fundamental para a escolha do procedimento.

O CCP prevê seis tipos de procedimento:

- **Ajuste direto (regime simplificado)** com convite a uma ou mais entidades, estando dispensado de quaisquer formalidades previstas no CCP;
- **Ajuste direto (regime geral)** - com convite a uma ou várias entidades;
- **Concurso público (normal ou urgente)** - com publicação no DR, e/ou JOUE;
- **Concurso limitado por prévia qualificação** - com publicação no DR;
- **Procedimento de negociação ou Diálogo concorrencial** - com publicação no DR.

Distinguem-se os seguintes procedimentos em função da avaliação do valor total da aquisição:

- Ajuste direto – regime simplificado: inferior ou igual a 5 000€.
- Ajuste direto – regime geral: inferior a 75 000€ (bens e serviços) ou inferior a 150 000€ (empreitadas).
- Concurso público – sem publicidade internacional: inferior ao limiar comunitário, atualmente fixado em 207 000,00€ (bens e serviços) e 5 186 000,00€ (empreitadas);
- Concurso público – com publicidade internacional: para valores superiores aos anteriormente mencionados.

3.3.1. Ajuste direto – regime simplificado

O ajuste direto simplificado é o procedimento a adotar na aquisição de bens e serviços cujo preço contratual é inferior ou igual a 5 000€.

Os requisitos principais deste procedimento são:

- Aquisição ou locação de bens móveis e serviços;
- O preço não superior a 5 000€;
- O prazo de vigência não superior a 1 ano;
- Sem prejuízo do disposto no Decreto-Lei n.º 155/92, designadamente a verificação dos requisitos de conformidade legal, regularidade financeira e economia, eficiência e eficácia, pode ser efetuada a adjudicação sobre fatura com dispensa de publicitação na *internet*.

3.3.2. Ajuste direto – regime geral

O ajuste direto é o procedimento a adotar na aquisição de bens e serviços cujo preço contratual é igual ou superior a 5 000€ e inferior a 75 000€ e na contratação de empreitadas cujo preço contratual é inferior a 150 000€.

Com este tipo de procedimento, a entidade adjudicante convida uma ou mais entidades à sua escolha a apresentar propostas, podendo com elas negociar aspetos da execução do contrato a celebrar. Nos termos do art.º 287.º do CCP, a publicação dos ajustes diretos é condição de eficácia de qualquer contrato a celebrar.

Existe a possibilidade de negociação quando o convite seja formulado a mais de uma entidade. Cabe ao Júri decidir o formato das negociações, nomeadamente se elas decorrem simultaneamente com todos os convidados ou não.

O júri é nomeado pelo Presidente da ATAHCA, e deve ser sempre formado no mínimo por três elementos.

Após as negociações, os concorrentes devem apresentar as versões finais integrais das propostas.

De acordo com as regras do art.º 113.º do CCP, não podem ser convidadas a apresentar propostas entidades às quais a entidade adjudicante já tenha adjudicado no ano económico em curso e nos dois anos económicos anteriores, por ajuste direto, sempre que:

- O objeto seja constituído por partes iguais ou da mesma espécie;

- O ajuste direto tenha sido escolhido com base no critério do valor e o preço contratual acumulado seja igual ou superior aos limites legais estabelecidos.

3.3.3 Concurso Público

O concurso público é o procedimento a adotar na aquisição de bens e serviços e empreitadas, sempre que não seja possível pelos procedimentos de ajuste direto e ajuste direto simplificado.

O concurso público é aberto a todos os interessados sendo publicitado no Diário da República, através de anúncio.

O anúncio, ou um resumo dos seus elementos mais importantes, pode ser divulgado por qualquer outro meio considerado conveniente, sendo obrigatória a sua divulgação através da publicação em plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante.

O anúncio no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE), via <http://simap.eu.int>, é obrigatório para concursos para a contratação de bens e serviços de valor total superior ao limiar comunitário referido na alínea a) do artigo 7.º da Diretiva n.º 2004/18/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 1 de Janeiro de 2014 (134 000 €) caso a entidade adjudicante seja o Estado, e de valor total superior ao limiar comunitário referido na alínea b) do artigo 7.º da mesma Diretiva (207 000,00 €), caso a entidade adjudicante não seja o Estado diretamente.

Para o efeito, terá que ser contratada uma plataforma eletrónica de contratação pública, das existentes no mercado.

Essa contratação será efetuada através de um ajuste direto, promovido pela instituição.

3.4. Fases do Procedimento

As fases do procedimento variam em função da sua tipologia.

No entanto, a prática na instituição permite-nos descrever de forma sucinta as principais fases, sendo que algumas são comuns a vários tipos de procedimento. Por outras palavras, não é objetivo associar as fases a qualquer tipo de

procedimento específico, porque a mesma está claramente evidenciada no próprio CCP.

3.4.1. Decisão de contratar

A decisão de contratar determina o início do procedimento (art.º 36.º e seguintes do CCP). Esta decisão compete ao Presidente ou à Direção.

3.4.2 Peças do procedimento

As peças do procedimento são em regra as seguintes:

Tipo de Procedimento	Programa do Procedimento	Convite	Caderno de encargos
Ajuste Direto		•	•
Concurso público	•		•

No caso de empreitada de construção civil, devem ainda ser anexados os projetos de arquitetura e de especialidades, bem como mapa de quantidades respetivo.

3.4.3. Convite ou Anúncio e Publicitação

1. O convite aplica-se ao procedimento por ajuste direto, e dele devem constar os dados exigidos no art.º 115º do CCP. Deve ser enviado a todos os concorrentes, acompanhado das peças do procedimento, que dependendo do tipo de objeto do contrato serão as seguintes:

- a. Na aquisição de bens e serviços:
O caderno de encargos.
- b. Nas empreitadas:
O caderno de encargos;
Os projetos de arquitetura e especialidades;
Mapa de Quantidades.

2. A publicação de anúncio em Diário da República é usada no caso de concurso público. Os documentos do procedimento, para além de publicados para *download* dos concorrentes, na plataforma eletrónica, devem estar disponíveis nas instalações da ATAHCA, para consulta dos interessados, desde o dia da publicação do anúncio e devem ser integralmente disponibilizadas na plataforma eletrónica utilizada.

As peças do procedimento são as mesmas do caso do ajuste direto, acrescidas do Programa de Procedimento.

Assume especial importância a obrigação de, quer no convite, quer no anúncio ou publicitação, identificar os fatores e subfatores (art.º 75.º do CCP) de apreciação das propostas, art.º 115.º n.º 2 b, (no caso de ajuste direto), art.º 132.º n), (no caso de concurso público) e art.º 164.º q) (no caso de concurso limitado por prévia qualificação), todos do CCP.

3.4.4. Apresentação de candidaturas ou propostas

Segue-se a fase da preparação e apresentação das candidaturas ou propostas pelos interessados, na qual, as regras relativas aos concorrentes e aos agrupamentos de concorrentes (art.º 54.º n.º 3 do CCP) assumem especial relevo.

A lei impõe aos concorrentes os seguintes prazos:

- Os esclarecimentos devem ser formulados no primeiro terço do prazo para apresentar a candidatura ou proposta (art.º 50.º do CCP);
- Os erros e omissões devem ser identificados até ao termo dos 5/6 dias do prazo (art.º 61.º do CCP);
- A confidencialidade ou classificação das propostas, deve ser requerida durante o primeiro terço do prazo para apresentação das mesmas (art.º 66.º do CCP).

As propostas devem ser apresentadas (art.º 62.º do CCP) e submetidas diretamente na plataforma eletrónica usada pela entidade adjudicante (*por upload dos seus documentos*), sendo disponibilizado automaticamente comprovativo da

receção da proposta (recibo eletrónico), de acordo com as regras definidas no Decreto-Lei n.º 143-A/2008, de 25 de julho.

No caso de ajuste direto, o convite pode admitir outro meio de transmissão escrita e eletrónica de dados (correio eletrónico).

As regras para a fixação do prazo para apresentação das candidaturas ou propostas estão definidas no art.º 63.º do CCP.

3.4.5. Análise de propostas

Segue-se a análise das propostas, que não é mais que a verificação da conformidade do conteúdo das propostas com o caderno de encargos (*atributos, termos e condições*), com a lei (CCP) e com o convite (no caso de ajuste direto) ou Programa do Procedimento (no caso de concurso público).

Nesta fase, as propostas são analisadas em todos os seus atributos representados pelos fatores e subfatores que densificam o critério de adjudicação.

Devem ser excluídas as propostas cuja análise revele as situações previstas no art.º 70.º n.º 2 do CCP:

- Que não apresentam algum dos atributos, (alínea b) do n.º 1 do artigo 57.º;
- Que apresentam atributos que violem os parâmetros base fixados no caderno de encargos (n.ºs 4 a 6 e 8 a 11 do artigo 49.º);
- A impossibilidade de avaliação das mesmas em virtude da forma de apresentação de algum dos respetivos atributos;
- Que o preço contratual seja superior ao preço base;
- Que apresentam um preço total anormalmente baixo, cujos esclarecimentos justificativos não tenham sido apresentados ou não tenham sido considerados;
- Que o contrato a celebrar implique a violação de quaisquer vinculações legais ou regulamentares aplicáveis;
- Que existam fortes indícios de atos, acordos, práticas ou informações suscetíveis de falsear as regras de concorrência.

3.4.6. Relatório Preliminar / Audiência Prévia

Depois de feita a análise das propostas, deve ser apresentado o relatório preliminar (art.º 122º no ajuste direto e art.º 146º em concurso público) aos concorrentes, no qual se deve propor a ordenação das mesmas.

Neste relatório, o júri deve propor, fundamentadamente, a exclusão das propostas por qualquer um dos motivos previstos nos n.ºs 2 do artº 122º (ajuste direto) e n.ºs 2 e 3 do artigo 146.º (concurso publico).

O júri envia-o a todos os concorrentes, fixando-lhes um prazo, não inferior a cinco dias, para que se pronunciem, por escrito, ao abrigo do direito de audiência prévia (art.º 123º e art.º 147º do CCP, nos casos de ajuste direto e concurso público respetivamente).

Durante a fase de audiência prévia, os concorrentes devem ter acesso às propostas de todos os concorrentes, de forma a poderem argumentar a sua resposta.

3.4.7. Relatório Final / Adjudicação

De seguida, o júri elabora um relatório final fundamentado (art.º 124º e art.º 148º do CCP, nos casos de ajuste direto e concurso público respetivamente), no qual pondera as observações dos concorrentes efetuadas ao abrigo do direito de audiência prévia, mantendo ou modificando o teor e as conclusões do relatório preliminar, podendo ainda propor a exclusão de propostas se verificar, nesta fase, a ocorrência de qualquer dos motivos previstos no n.º 2 do artigo 146.º.

Caso seja modificada a ordenação das propostas indicada no relatório preliminar, por via da audiência prévia, é elaborado novo relatório preliminar, com o respetivo novo direito de audiência prévia.

Compete à ATAHCA, decidir sobre a aprovação de todas as propostas contidas no relatório final, nomeadamente para efeitos de adjudicação.

A adjudicação (art.º 73.º n.º 1 do CCP) é a aceitação da única proposta apresentada, ou a escolha de uma de entre várias propostas apresentadas, de acordo com a ordenação apresentada no relatório final.

A adjudicação é feita segundo um dos seguintes critérios:

“Mais baixo preço”: só pode ser utilizado quando o caderno de encargos defina todos os aspetos da execução do contrato, submetendo à concorrência apenas o preço (art.º 74.º n.º 2 do CCP);

“Proposta economicamente mais vantajosa”: apenas os fatores e subfactores situados ao nível mais elementar da densificação do critério de adjudicação, podem ser adotados para a avaliação das propostas (art.º 75.º n.º 2 do CCP); devem abranger todos, mas somente, os aspetos da execução do contrato submetido à concorrência pelo caderno de encargos e não podem dizer respeito, direta ou indiretamente, a situações, qualidades, características ou outros elementos de facto, relativos aos concorrentes.

Nos termos do art.º 76.º do CCP, a ATAHCA deve tomar a decisão de adjudicação e notificá-la aos concorrentes até ao termo do prazo da obrigação de manutenção das propostas (66 dias úteis a contar do termo do prazo para apresentação das propostas, salvo prazo superior fixado no programa do procedimento).

Por motivo devidamente justificado, a decisão de adjudicação pode ser tomada e notificada aos concorrentes após o termo do prazo suprarreferido, sem prejuízo do direito de recusa da adjudicação pelo concorrente cuja proposta foi a escolhida, caso em que a entidade adjudicante deve indemnizar o concorrente que recuse a adjudicação pelos encargos em que comprovadamente incorreu com a elaboração da respetiva candidatura ou proposta.

São causas de não adjudicação (art.º 79.º do CCP), entre outras, a necessidade imprevista de alterar as peças do procedimento e razões supervenientes relativas aos pressupostos da decisão de contratar que justifiquem a não adjudicação.

3.4.8. Documentos de habilitação

Após a adjudicação, o adjudicatário fica obrigado à apresentação dos seguintes documentos de habilitação (art.º 81.º do CCP):

- Declaração conforme Anexo II do CCP, de “não impedimento”;
- Certidões de registo criminal de todos os titulares dos órgãos sociais de administração, gerência ou direção;

- Comprovativo de situação regularizada relativamente a contribuições para a segurança social e a impostos;
- Alvará contendo as habilitações necessárias e adequadas ou certificado de inscrição em lista oficial de fornecedores de bens e prestadores de serviços, quando exigível.

3.4.9. Caução

Nos termos do CCP deve ser prestada caução de 5% do valor do contrato a celebrar quando este for de valor igual ou superior a 200 000,00€.

Para contratos de valor inferior, não é obrigatória a prestação de caução podendo, em alternativa, a entidade adjudicante proceder à retenção de 10% dos pagamentos a efetuar (art.º 88.º).

No art.º 295.º do CCP estão estabelecidas as regras de liberação da caução:

- Com prazo de garantia superior a 2 anos a liberação é progressiva, a partir do final do 2.º ano de garantia, desde que não existam defeitos ou, existindo, tenham sido corrigidos atempadamente;
- Com prazo de garantia superior a 5 anos, deve ser liberada pelo menos 75% da caução no final daquele prazo.

Foi no entanto publicado em 22 de Agosto de 2012 o Dec.Lei 190/2012 que cria um regime excecional e temporário de liberação de cauções em empreitadas de obras públicas, para os contratos já celebrados ou a celebrar até 1 de julho de 2016.

Estabelece o seu art.º 3º n.º 2 que a liberação da caução é feita faseadamente, durante um período de cinco anos, contado a partir da data da receção provisória, nos seguintes termos:

- No 1.º ano após receção provisória da obra, 30% da caução total da obra;
- No 2.º ano após a receção provisória da obra, 30% da caução total da obra;
- No 3.º ano após a receção provisória da obra, 15% da caução total da obra;
- No 4.º ano após a receção provisória da obra, 15% da caução total da obra;

- No 5.º ano após a receção provisória da obra, 10% da caução total da obra.

As cauções podem ser prestadas através garantia bancária, depósito em conta, ou seguro-caução.

Para a liberação da caução, é enviado ao fornecedor ofício acompanhado do auto de aceitação.

3.4.10 Celebração de contrato

A celebração do contrato é efetuada nos termos do art.º 94.º e seguintes do CCP; os casos de não exigência de contrato escrito estão previstos no art.º 95.º do CCP.

Está estipulado o prazo mínimo de 10 dias entre a notificação da decisão de adjudicação e a celebração do contrato (art.º 104.º n.º 1 a) do CCP).

CAPÍTULO IV – Inventário e Cadastro do Património

4.1 Património

Património é o conjunto de bens e direitos afetos à atividade da instituição, quer sejam de sua propriedade, quer estejam em regime de locação financeira e que não se destinam a ser vendidos ou transformados, no decurso normal da sua atividade, com carácter de permanência superior a um ano.

O sistema de controlo interno do património da instituição constitui um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento da sua atividade, uma vez que inclui todos os seus bens e estes são essenciais para a sua atividade.

As despesas relativas a aquisição de bens móveis, imóveis e veículos afetos ao património, devem seguir as regras consideradas no CCP, os procedimentos contabilísticos estabelecidos na norma das ESNL e as regras internas da instituição.

4.2 Inventário

O Inventário é o documento contabilístico onde estão registados **todos os bens que** pertencem à entidade.

O Inventário é constituído pelas seguintes etapas:

- Arrolamento – Elaboração de um rol dos bens a inventariar;
- Classificação – Distribuição dos bens pelas diversas classes;
- Descrição – Identificação das características que particularizam cada bem;
- Avaliação – Atribuição do valor desse bem..

Na elaboração do inventário devem ser cumpridas as regras de inventariação que permitam apoiar a gestão do respetivo património.

Constituem documentos obrigatórios de registo do inventário do património, as fichas respeitantes aos bens do ativo, bens imóveis, equipamento básico, equipamento de transporte, ferramentas e utensílios, equipamento administrativo e outros ativos.

Os documentos a usar para controlo dos bens são:

- Ficha de imobilizado;
- Mapa de inventário.

Estes documentos encontram-se no Anexo VI deste manual de procedimentos.

Qualquer bem deverá ter uma **ficha de imobilizado**, de modo a que seja possível identificar com facilidade o bem e o local em que se encontra, bem como os respeitantes acréscimos e diminuições, ou outras alterações ocorridas no inventário do bem.

As fichas de imobilizado serão ordenadas de acordo com a classificação e numeradas sequencialmente:

- Edifícios e outras Construções;
- Equipamento Básico;
- Equipamento de Transporte;
- Equipamento Administrativo;
- Outro ativo fixo tangível.

O **mapa de inventário** é o documento que reflete a variação dos elementos constitutivos do património da instituição. É elaborado no final de cada exercício económico, onde serão evidenciados os acréscimos e diminuições patrimoniais, bem como os valores do património inicial, final e respetivas variações verificadas durante o exercício económico findo.

4.3 Regras Gerais de Inventariação

1 – As regras de inventariação a prosseguir são as seguintes:

- Os bens devem manter-se em inventário desde o momento da sua aquisição, receção e inventariação, até ao seu abate, que nos bens sujeitos a depreciação deve ocorrer, em regra, no final do período da vida útil dos bens;
- A identificação de cada bem faz-se nos termos do 4.4;
- A aquisição dos bens deve ser registada na ficha de inventário;
- As alterações verificadas no património serão objeto de registo nas respetivas fichas de inventário;
- Os abates dos bens do inventário serão obrigatoriamente registados nas fichas de inventário;

2 – Nos casos em que não for possível determinar o ano de aquisição do bem, é adotado como base para estimar a vida útil, o ano de inventário inicial.

3 – No âmbito da gestão dinâmica do património deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

- A atualização permanente dos mapas de inventário e das fichas;
- A verificação física periódica dos bens, sempre que se mostre pertinente, e obrigatoriamente em dezembro de cada ano;
- A análise e avaliação cuidada do estado de uso dos bens em curso, no final de cada exercício.

4.4 Identificação e Caracterização dos Bens do Ativo Fixo Tangível

Para efeitos de inventariação, a caracterização e identificação dos bens, faz-se segundo os elementos constantes das fichas de inventário.

Em cada bem móvel será afixada uma etiqueta, em local que garanta a sua permanência durante a vida útil desse bem, que conterá o logótipo da instituição, o programa que o financiou e o número sequencial de inventário.

Em caso de extravio ou destruição das etiquetas a que se refere o número anterior, compete ao técnico que registou a ocorrência, informar a responsável pelo

Inventário, para proceder à sua substituição e ao apuramento de responsabilidades, se for caso disso.

4.5. Aquisição e Registo de Propriedade

4.5.1 Aquisição

O processo de aquisição dos bens obedecerá ao regime jurídico e aos princípios gerais de realização de despesas em vigor, conforme capítulo I e II deste manual.

O tipo de aquisição dos bens será registado na ficha de inventário, de acordo com o seguinte:

- 01 – Aquisição a título oneroso em estado novo
- 02 – Aquisição a título oneroso em estado de uso
- 03 – Cessão
- 04 – Produção na formação
- 05 – Transferência
- 06 – Troca
- 07 – Locação
- 08 – Doação
- 09 – Outros

Após a verificação física do bem, deverá ser elaborada ficha para identificação do mesmo, que conterá toda a informação julgada adequada à sua identificação, sendo remetida de seguida ao Responsável pelo Património.

Caso a aquisição tenha sido celebrada por escritura de compra e venda, será este o documento que dará origem à elaboração da correspondente ficha de inventário.

4.5.2 Registo de Propriedade

Após a aquisição de qualquer prédio é feita a inscrição matricial e o averbamento do registo, no competente Serviço de Finanças e na Conservatória do Registo Predial, respetivamente.

A contabilização do bem só pode ser feita após o cumprimento dos requisitos necessários à regularização da sua titularidade, subsistindo, até à referida regularização, a impossibilidade da sua efetiva consideração como integrante do património da instituição, devendo tal situação ser explicitada em anexo às demonstrações financeiras.

Os bens sujeitos a registo são, todos os bens imóveis e os equipamentos de transporte (veículos automóveis).

Deverá ser organizado um processo por cada prédio rústico ou urbano, constituído por cópia da escritura de compra e venda ou auto de expropriação, caderneta matricial, certidão do registo predial, planta de localização e outros documentos com interesse para o processo.

4.6 Abate

As situações suscetíveis de originarem abates, de acordo com as deliberações e despacho da direção, são as seguintes, e deverão constar da ficha de inventário, de acordo com a seguinte tabela:

01 -	Alienação a título oneroso
02 -	Furto, extravios e roubos
03 -	Incêndio ou acidente;
04 -	Declaração de incapacidade do bem
05 -	Troca
06 -	Transferência
07 -	Destruição
08 -	Intempéries;
09 -	Doação
10 -	Material informático obsoleto

Os procedimentos a ter pelo departamento financeiro em caso de abate:

- Elaboração da lista de bens para abate;
- Avaliação de incapacidade dos bens;
- Elaboração do auto;
- Abate físico dos bens.

O documento para registo do abate encontra-se no Anexo VII deste manual de procedimentos.

4.7 Seguros

Todos os bens móveis e imóveis da instituição deverão estar adequadamente segurados.

Ficam isentos da obrigação referida no número anterior as ferramentas e utensílios de reduzido valor.

4.8 Valorização do ativo fixo tangível

O ativo imobilizado deve ser valorizado ao custo de aquisição ou ao custo de produção.

Considera-se como custo de aquisição de um ativo, a soma do respetivo preço de compra com os gastos suportados direta ou indiretamente, para o colocar no seu estado atual.

Considera-se custo de produção de um bem, a soma dos custos das matérias-primas com os outros custos diretos e indiretos, necessários para o produzir.

Quando se trate de ativos do imobilizado obtidos a título gratuito, o valor a considerar é o resultante da avaliação ou o valor patrimonial definidos nos termos legais, ou caso não exista disposição aplicável, o valor resultante da avaliação segundo critérios técnicos que se adequem à natureza desses bens, devendo ser explicado nos anexos às demonstrações financeiras.

Caso não seja possível este critério, o imobilizado assume o valor zero até ser objeto de uma grande reparação, assumindo, então, o montante desta.

Como regra geral, os bens de imobilizado não são suscetíveis de reavaliação, só se existirem normas que a autorizem e que definam os respetivos critérios de valorização.

4.9 Grandes reparações

Sempre que se verifiquem grandes reparações ou conservação de bens que aumente o valor e o período de vida útil do mesmo, deverá ser feito registo na ficha de inventário.

4.10 Desvalorizações excecionais

Quando à data da prestação de contas, os elementos do ativo fixo, seja ou não limitada a sua vida útil, tiverem um valor inferior ao registado na contabilidade, devem ser objeto de depreciação correspondente à diferença, se for de prever que a redução desse valor seja permanente.

Sempre que ocorrem situações que impliquem a desvalorização excecional de bens, deverá a mesma ser comunicada, para efeitos de registo na respetiva ficha inventário

4.11 Depreciações/amortizações

Quando os elementos do ativo fixo tangível tiverem uma vida útil limitada, ficam sujeitos a uma depreciação/amortização sistemática durante esse período.
Anexo VIII mapa 32.1

O método para o cálculo das amortizações do exercício é o das quotas constantes.

Para efeitos de aplicação do método das quotas constantes, a quota anual de amortização determina-se, aplicando aos montantes dos elementos do ativo fixo tangível em funcionamento, as taxas de depreciação/amortização definidas na Lei. Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro.

O valor unitário e as condições, em que os elementos do ativo fixo tangível, sujeito a depreciação, possam ser amortizados num só exercício, são os definidos na Lei.

A fixação de quotas diferentes das estabelecidas na Lei, para os elementos do ativo fixo tangível adquirido em Segunda mão, é determinada pela direção, acompanhada de justificação adequada.

As despesas de instalação, bem como, as de investigação e de desenvolvimento, devem ser amortizadas no prazo máximo de cinco anos.

4.12 Disposições finais e transitórias

Compete à direção, a resolução de qualquer situação omissa no presente Manual de Procedimentos.

4.13 Entrada em vigor

O presente manual entra em vigor após aprovação pela direção.

Anexos dos procedimentos CCP

Anexo I

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - Ajuste direto simplificado

1. Objetivo

O objetivo é estabelecer o procedimento de controlo interno associado a despesas de valor inferior ou igual a 5 000,00 €.

2. Âmbito de aplicação

Aplica-se na aquisição de serviços e bens por ajuste direto simplificado.

3. Legislação e regulamentos a aplicar

A principal legislação e regulamentos a aplicar são:

- Código dos Contratos Públicos;
- Manual de procedimentos.

4. Informação de legalidade e de cabimento

Com a informação da existência de cabimento de verba para realizar a despesa, e da legalidade da mesma, o valor previsto para a despesa é registado na contabilidade.

5. Autorização de despesa

Nenhuma compra ou contrato deverá ser efetuado sem autorização.

6. Consultas ao mercado

Serão feitas consultas ao mercado a uma, duas ou três entidades. Esta pode ser feita por email, por fax ou correio. O critério de adjudicação será sempre o do melhor preço.

7. Emissão da nota de encomenda

O processo é enviado para a contabilidade, e esta emite a nota de encomenda à proposta vencedora.

8. Registo da fatura

Depois da despesa realizada e da fatura confirmada, a contabilidade efetua o registo da fatura, que deverá conter todos os elementos do artigo 36º do CIVA a saber:

- Nome, número de contribuinte e morada do fornecedor;
- Nome, NIF e morada do cliente;
- Descrição do bem/serviço, quantidades e preço unitário;
- Enquadramento em sede de IVA.

9. Pagamento das despesas

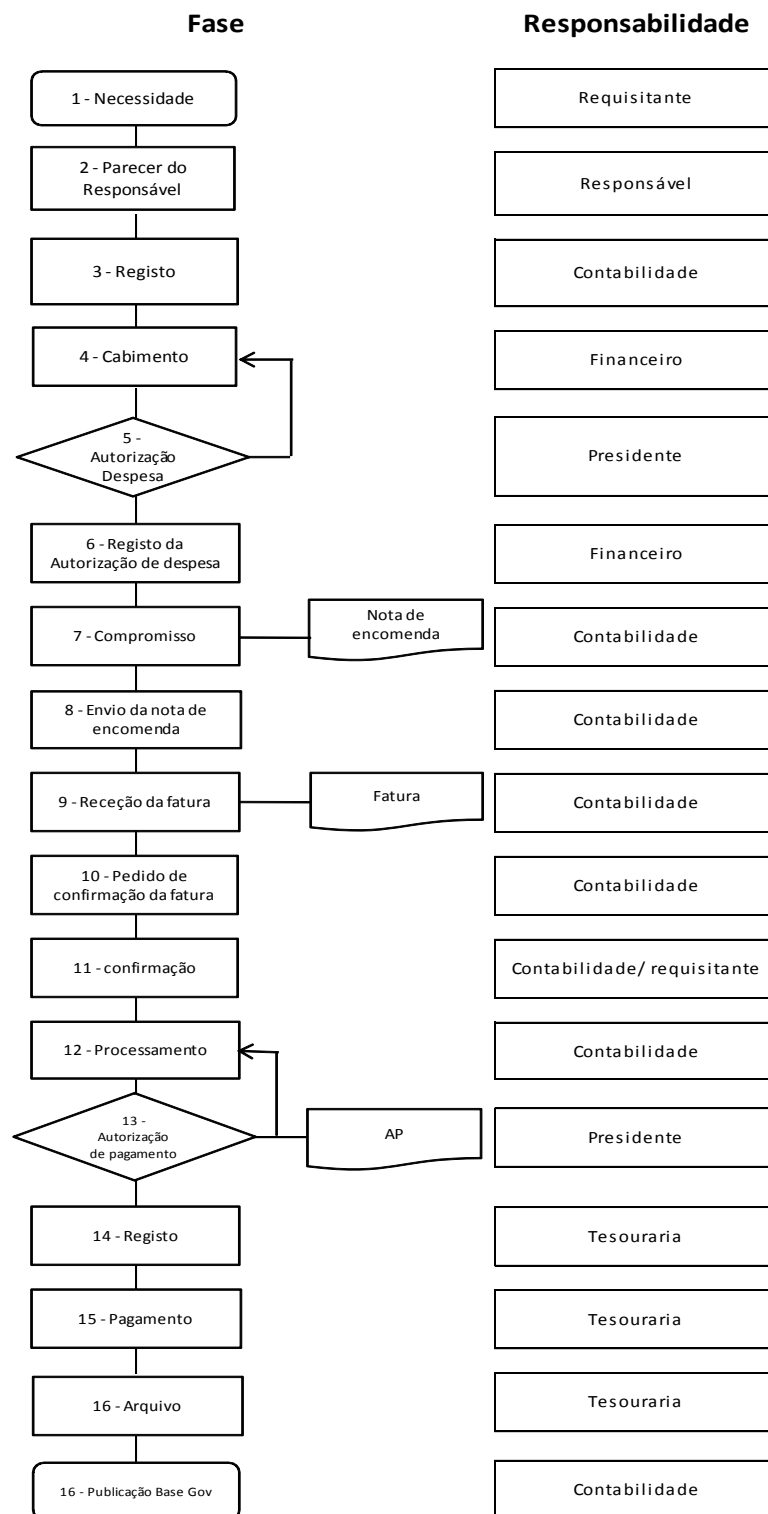
Após autorização do Presidente.

10. Registo na Plataforma BaseGov

Registar o procedimento no portal do governo www.base.gov.pt.

11. Fluxograma

O procedimento suprarreferido pode ser esquematizado da seguinte forma:



Anexo II

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - Ajuste direto

1. Objetivo

O objetivo é estabelecer os procedimentos de controlo interno associados a despesas de valor inferior a 75 000 €.

2. Âmbito de aplicação

Aplica-se nas aquisições de serviços e bens por ajuste direto – regime geral.

3. Legislação e regulamentos a aplicar

A principal legislação e regulamentos a aplicar são:

- Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho (Regime da Administração Financeira do Estado).
- Código dos Contratos Públicos;
- Manual de procedimentos;
- Rotina de procedimentos relativa aos pagamentos, elaborada pela Tesouraria.

4. Procedimentos

O Ajuste direto, é definido no art.º 112º do CCP como um procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente várias entidades ou uma única à sua escolha a apresentar proposta, podendo assim negociar aspetos da execução do contrato a celebrar.

5. Informação de legalidade e de cabimento

Com a informação da existência de cabimento de verba para realizar a despesa, e da legalidade da mesma, o valor previsto para a despesa é registado na contabilidade.

6. Autorização de despesa

Nenhum procedimento poderá ser iniciado sem a autorização da do presidente.

7. Consultas ao mercado

O procedimento inicia-se com o envio do convite à apresentação de proposta (acompanhado do caderno de encargos) nos moldes especificados no art.º 115º do CCP a 1 ou mais entidades (CCP, art.º 114º) ou agrupamentos nas condições do art.º 117º.

Quando for convidada mais do que uma entidade, deverá ser designado um júri que conduzirá os procedimentos para formação do contrato (CCP, art.os 67.º a 69.º) inclusive a fase de negociação dos atributos das propostas (CCP, art.º 118º).

As formalidades relativas a esta fase estão reguladas no artigo 120.º do CCP. Terminada a fase de negociação, deverão os concorrentes apresentar as versões finais integrais das propostas, que não poderão conter atributos, indicados como inegociáveis, diferentes das respetivas propostas iniciais. As versões finais das propostas, não mais poderão ser alteradas a partir do momento da sua entrega (CCP, art.º 121º).

Todas esta comunicação, bem como os convites iniciais, deverão ser efetuados por email, fax ou carta. O critério de adjudicação poderá ser o do melhor preço, mas outros poderão ser definidos, caso a caso, como prazo de entrega, prazo de execução, ou outros a definir.

8. Relatório Preliminar

Depois de analisadas as propostas, o júri elabora o Relatório Preliminar nos termos do art.º 146.º do CCP, aplicável por força do art.º 122.º, ordenando as propostas para efeitos de adjudicação, de acordo com o critério de adjudicação definidos e propondo a exclusão das propostas cuja análise revele alguma das situações

previstas no n.º 2 do referido art.º 146º, com remissão para o art.º 70.º do mesmo diploma.

De acordo com o CCP e com este manual, deverá ser elaborado um relatório preliminar que será enviado a todos os concorrentes que apresentaram proposta, ordenando as propostas concorrentes de acordo com o critério de adjudicação definidos e dando um prazo aos concorrentes para se pronunciarem ao abrigo do direito de audiência prévia.

9. Audiência Prévia

O relatório preliminar deverá fixar um prazo aos concorrentes para se pronunciarem ao abrigo do direito de audiência prévia, não inferior a cinco dias, para que se pronunciem, por escrito.

Caso algum concorrente apresente reclamação da sua classificação ou pelo fato de ter sido excluído, o júri deverá apresentar as suas razões fundamentadas sob a forma de novo relatório preliminar, caso considere razão na reclamação, para o que deve ser elaborada nova ordenação e deverá o júri realizar uma nova audiência prévia (art.º^s 123.º e 124.º do CCP).

10. Relatório Final

Caso considere improcedente a reclamação ao abrigo da audiência prévia, elabora de seguida um relatório final indicando a proposta vencedora, e a respetiva adjudicação.

11. Emissão da nota de encomenda ou adjudicação

Nesta altura o processo é enviado para a contabilidade, e esta emite a nota de encomenda à proposta vencedora.

12. Documentos de habilitação

Escolhido o adjudicatário, deverá ser solicitado que este apresente (art.º 81.º do CCP) os documentos de habilitação:

- Declaração emitida conforme modelo constante do anexo II do Código, do qual faz parte integrante;

- Documentos comprovativos de que não se encontra nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do artigo 55.º (registos criminais de todos os titulares dos órgãos sociais de administração, gerência ou direção e declarações de não dívida à segurança social e finanças).

No caso de se tratar de um contrato de empreitada, o adjudicatário, para além dos documentos referidos no número anterior, deve ainda apresentar:

- Alvará ou título de registo emitidos pelo INCI, I.P., contendo as habilitações adequadas e necessárias à execução da obra a realizar.

13.Registo da fatura

Depois da despesa realizada e da fatura confirmada, a contabilidade efetua o registo da fatura ou faturas, que deverá/deverão conter todos os elementos do artigo 36º do CIVA a saber:

- Nome, número de contribuinte e morada do fornecedor;
- Nome, NIF e morada do cliente;
- Descrição do bem/serviço, quantidades e preço unitário;
- Enquadramento em sede de IVA.

14.Pagamento das despesas

Após autorização da Direção ou do Presidente.

15.Registo na Plataforma BaseGov

Registar o procedimento no portal do governo www.base.gov.pt.

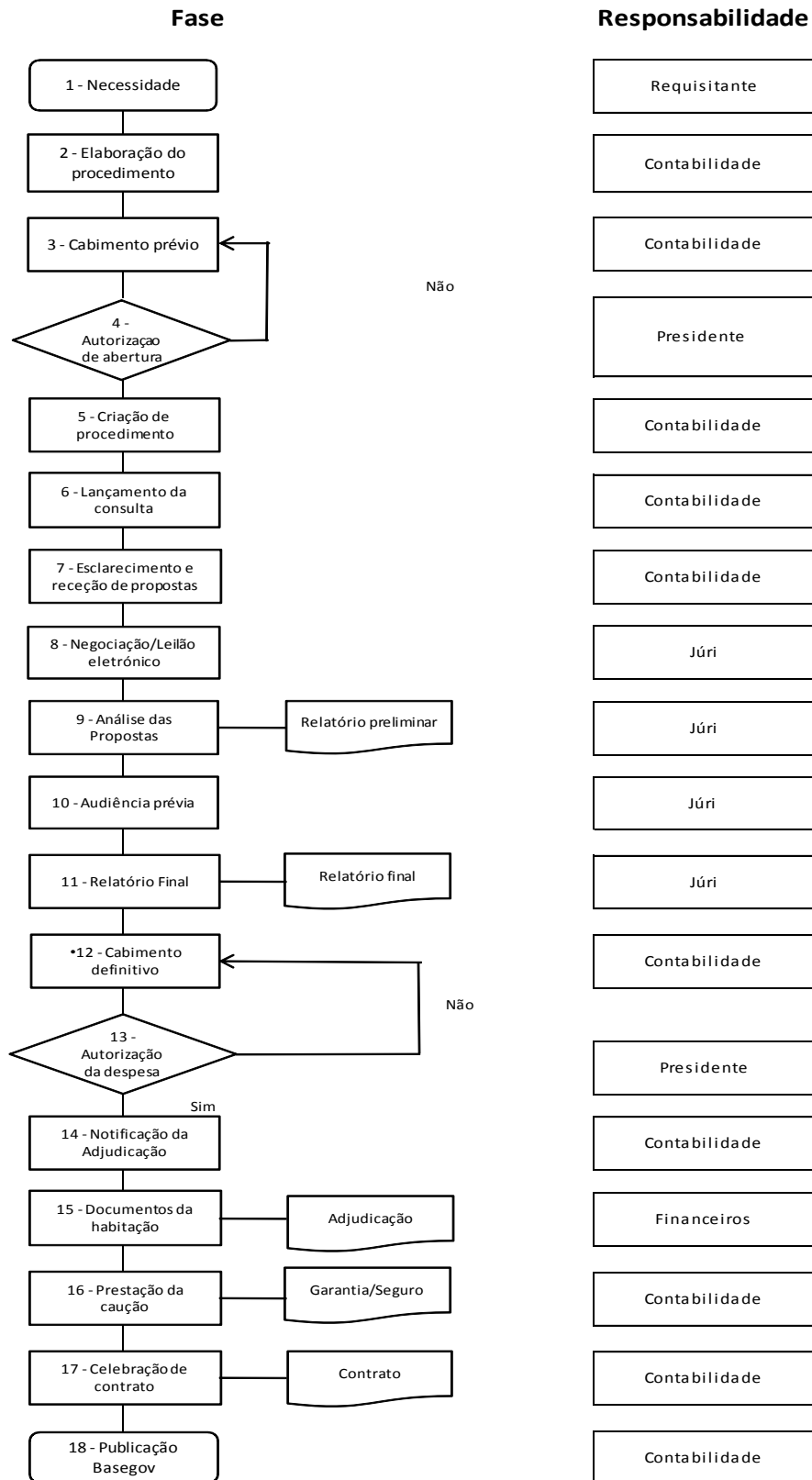
16.Documentos a arquivar

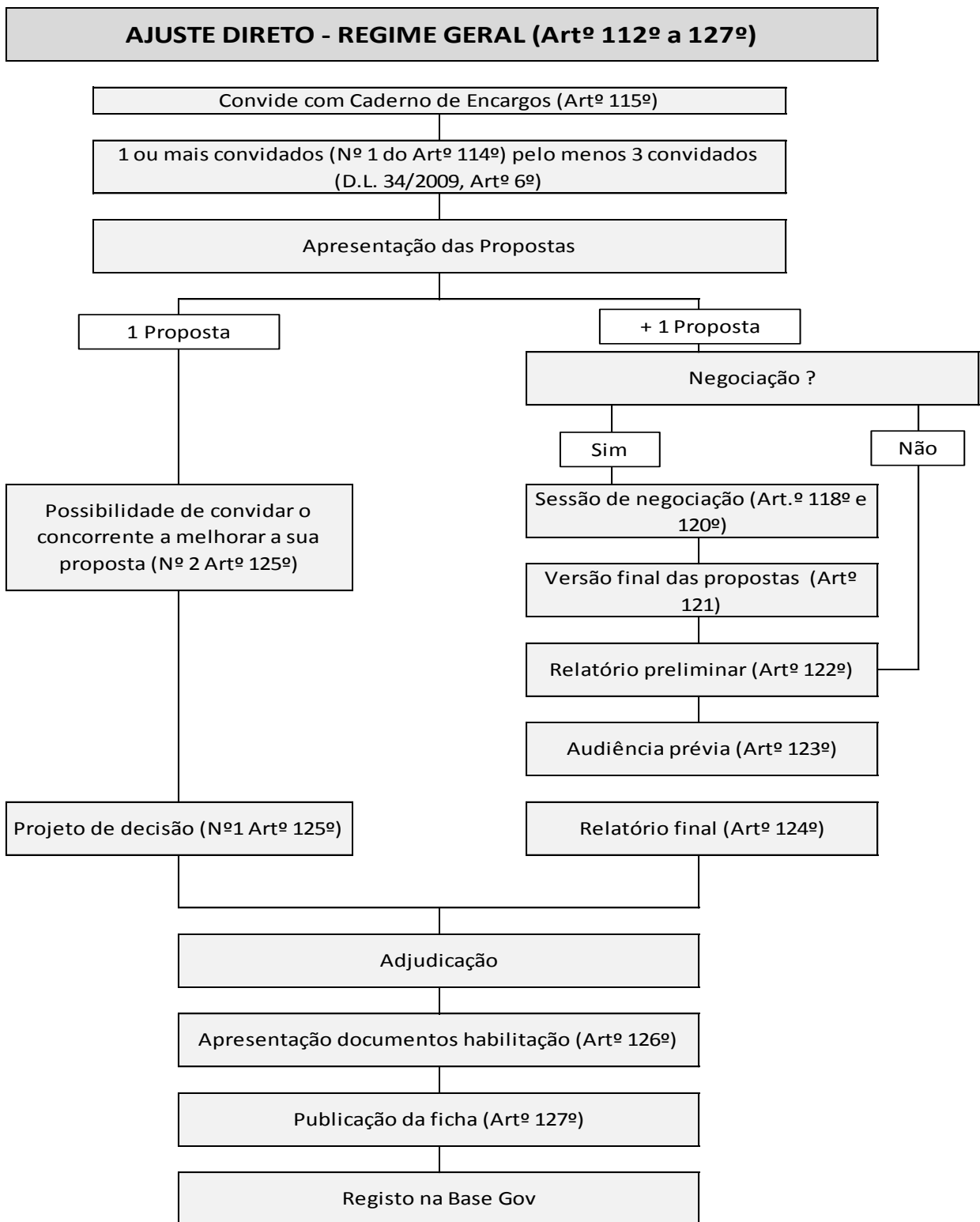
Cada procedimento de despesa deve ser numerado sequencialmente e devem os documentos constituintes do mesmo ser arquivados em pastas próprias, facilmente identificáveis, de acordo com o seguinte quadro:

Designação do documento	Local de arquivo	
	Original	Duplicado
Proposta de abertura de procedimento (PC)	Contabilidade	
Programa de procedimento	Contabilidade	
Caderno de encargos	Contabilidade	
Anúncio (s)	Contabilidade	
Propostas	Contabilidade	
Esclarecimentos (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório preliminar	Contabilidade	
Audiência prévia (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório final	Contabilidade	
Proposta de contratação (PC)	Contabilidade	Património
Documentos de habilitação	Contabilidade	
Caução (se aplicável)	Contabilidade	
Contrato (se aplicável)	Contabilidade	Património
Nota de encomenda (se aplicável)	Contabilidade	
Fatura/faturas e recibo/recibos	Contabilidade	Património

17. Fluxograma

O procedimento suprarreferido pode ser esquematizado da seguinte forma:





Anexo III

Procedimento de Despesa

Bens e serviços - concurso público

1. Objetivo

O objetivo é definir procedimentos de controlo interno associados a despesas de montante superior a 75 000,00 €.

2. Âmbito de aplicação

Aplica-se nas aquisições de serviços e bens por concurso público.

3. Legislação e regulamentos a aplicar

A principal legislação e regulamentos a aplicar são:

:

- Código dos Contratos Públicos;
- Manual de procedimentos;
- Rotina de procedimentos para emissão de notas de encomenda;
- Rotina de procedimentos relativa aos pagamentos.

4. Procedimentos

No CCP, são apresentadas duas modalidades de concursos públicos:

- Normal (disposta nos art.ºs 130.º a 154.º); e
- Urgente (disposta nos art.ºs 155.º a 161.º).

A modalidade urgente é apenas aplicável a contratos de locação ou de aquisição de bens móveis, ou de aquisição de serviços, com as condições de o critério de adjudicação ser o do mais baixo preço, e os limites do contrato serem os definidos no CCP.

5. Informação de legalidade e cabimento

Com a informação da existência de cabimento de verba para realizar a despesa, e da legalidade da mesma, o valor previsto para a despesa é registado na contabilidade.

O procedimento inicia-se com a elaboração da informação acompanhado do mapa de quantidade de bens e/ou serviços a colocar a concurso, das cláusulas técnicas e proposta de designação do júri.

6. Autorização de despesa

Nenhum procedimento poderá ser iniciado sem a autorização do presidente.

7. Anúncio do concurso

O procedimento inicia-se com o envio dos dados para publicação de anúncio no Diário da República, ou cumulativamente no Jornal Oficial da União Europeia, consoante o valor dos trabalhos a contratar seja inferior ou não a 5 000 000,00 €.

A partir da data de publicação do anúncio até à data fixada para apresentação das propostas, as peças do procedimento (programa de procedimento e caderno de encargos) deverão estar disponíveis para os concorrentes (art.º 133º CCP).

O prazo mínimo para apresentação das propostas é diferente consoante o concurso público tenha sido publicitado internacionalmente ou não:

- Caso tenha sido publicitado somente no Diário da República, logo sem publicitação internacional, o prazo mínimo para apresentação das propostas é de 9 dias (art.º 135º CCP).
- Caso o concurso tenha sido publicitado no JOUE, o prazo mínimo estipulado para apresentação de propostas é de 40 dias, sendo de 36 dias se tiver sido publicado anúncio de pré-informação ou anúncio periódico indicativo, e de 22 dias nas condições das alíneas a) e b) do ponto 2 do art.º 136.º do CCP.

8. Relatório Preliminar

Depois das propostas submetidas, deverá o júri publicitar eletronicamente a lista dos concorrentes (art.º 138.º CCP), podendo o interessado que não tenha sido incluído na lista de concorrentes, reclamar desse facto, no prazo de 3 dias contados da publicitação da lista.

A avaliação das propostas deve ser realizada de acordo com o modelo previsto no programa de concurso, no qual os fatores e subfactores elementares são pontuados (numa escala previamente definida) e multiplicados pelos respetivos coeficientes de ponderação, resultando a pontuação global da proposta no somatório das pontuações parciais (art.º 139º do CCP).

Depois de analisadas as propostas e aplicado o critério de adjudicação, o júri elabora o Relatório Preliminar nos termos do art.º 146.º do CCP, ordenando as propostas para efeitos de adjudicação e propondo a exclusão das propostas cuja análise revele alguma das situações previstas no n.º 3 do referido artigo, com remissão para o art.º 70.º do mesmo diploma.

Este relatório é publicado na plataforma, dando-se a conhecer a todos os concorrentes.

9. Audiência Prévia

Depois de elaborado e enviado o relatório preliminar a todos os concorrentes, poderão estes pronunciar-se sobre ele por escrito, no prazo fixado pelo júri (não inferior a 5 dias) ao abrigo do direito de audiência prévia (art.º 123º do CCP).

Caso algum concorrente apresente reclamação da sua classificação ou pelo fato de ter sido excluído, o júri deverá apresentar as suas razões fundamentadas sob a forma de novo relatório preliminar, caso considere razão na reclamação, para o que deve ser elaborada nova ordenação e deverá o júri realizar uma nova audiência prévia (art.ºs 123.º e 124.º do CCP).

10. Relatório Final

Sobre as observações efetuadas pelos concorrentes ao abrigo da audiência prévia deverá o júri elaborar um relatório final fundamentado (nas condições previstas no art.º 124.º do CCP).

Verificando-se uma alteração da ordenação das propostas, deverá o júri realizar uma nova audiência prévia (art.º 123.º e art.º 124.º do CCP).

Caso considere improcedente a reclamação ao abrigo da audiência prévia, elabora de seguida um relatório final indicando a proposta vencedora, e a respetiva adjudicação.

11. Adjudicação

Após notificação dos concorrentes do relatório final, este é enviado pelo júri à contabilidade que notifica da adjudicação o concorrente vencedor, dando do facto conhecimento a todos os restantes concorrentes.

12. Documentos de habilitação

Escolhido o adjudicatário, deverá ser solicitado que este apresente (art.º 81.º do CCP) os documentos de habilitação:

- Declaração emitida conforme modelo constante do anexo II do Código, do qual faz parte integrante;
- Documentos comprovativos de que não se encontra nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do artigo 55.º (registos criminais de todos os titulares dos órgãos sociais de administração, gerência ou direção e declarações de não dívida à segurança social e finanças).

No caso de se tratar de um contrato de empreitada, o adjudicatário, para além dos documentos referidos no número anterior, deve ainda apresentar:

- Alvará ou título de registo emitidos pelo INCI, I.P., contende as habilitações adequadas e necessárias à execução da obra a realizar.

13. Contrato

Depois de rececionados os documentos de habilitação, é feita a notificação dos mesmos através da plataforma, de forma que todos os concorrentes deles tenham conhecimento (art.º 85º do CCP).

É enviada a minuta do contrato ao adjudicatário para este aprovar, e o contrato é assinado.

14.Registo da (s) fatura (s)

Depois da despesa realizada e da fatura confirmada, a contabilidade efetua o registo da fatura ou faturas, que deverá/deverão conter todos os elementos do artigo 36º do CIVA a saber:

- Nome, número de contribuinte e morada do fornecedor;
- Nome, NIF e morada do cliente;
- Descrição do bem/serviço, quantidades e preço unitário;
- Enquadramento em sede de IVA.

15.Pagamento das despesas

Após autorização do Presidente.

16.Registo na Plataforma BaseGov

Registar o procedimento no portal do governo www.base.gov.pt.

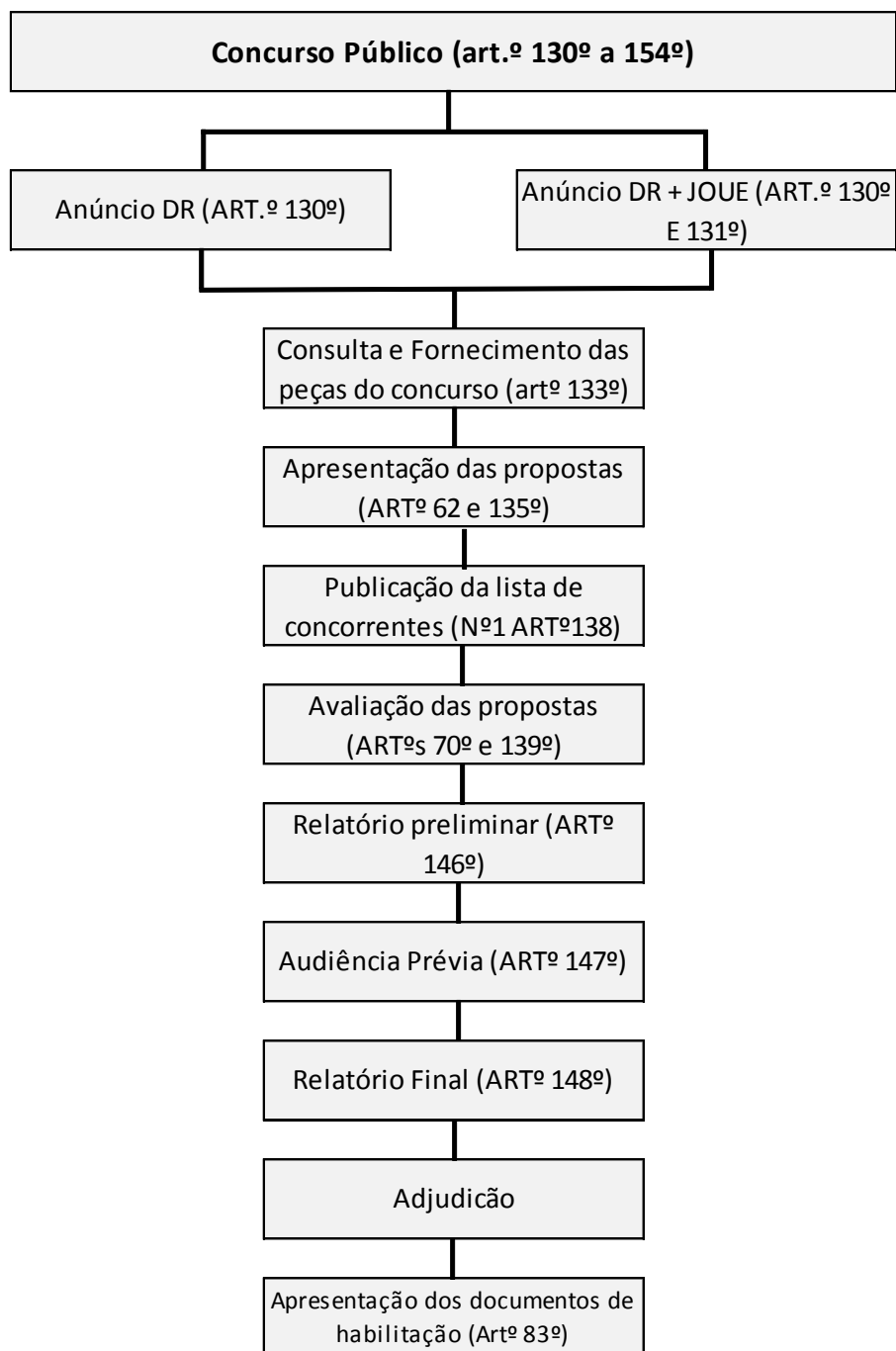
17.Documentos a arquivar

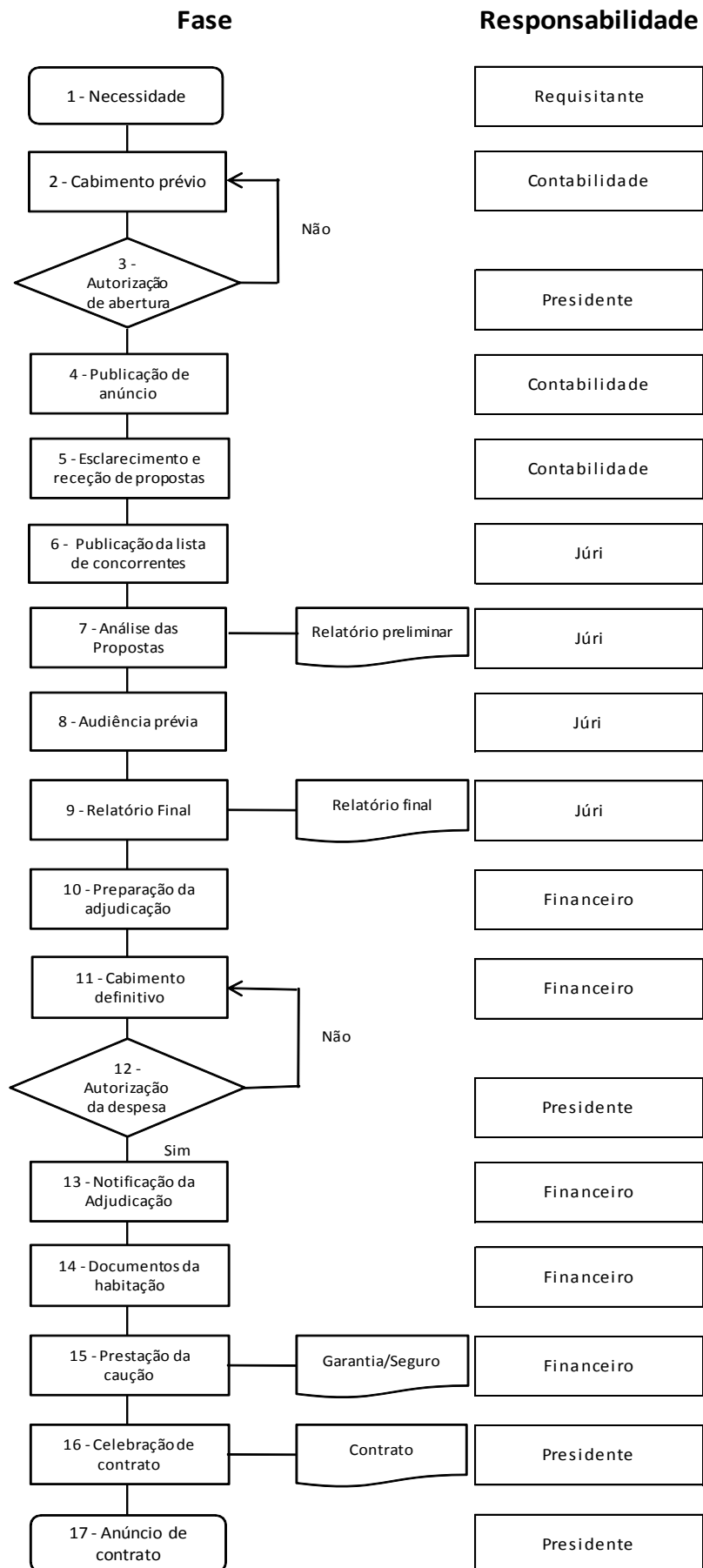
Cada procedimento de despesa deve ser numerado sequencialmente e devem os documentos constituintes do mesmo ser arquivados em pastas próprias, facilmente identificáveis, de acordo com o seguinte quadro:

Designação	Local de arquivo	
	Original	Duplicado
Informação	Contabilidade	Património
Propostas de abertura de procedimento (PC)	Contabilidade	
Programa de procedimento	Contabilidade	
Caderno de encargos	Contabilidade	
Anúncio (s)	Contabilidade	
Propostas	Contabilidade	
Esclarecimentos (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório preliminar	Contabilidade	
Audiência prévia (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório final	Contabilidade	
Proposta de contratação (PC)	Contabilidade	Património
Documentos de habilitação	Contabilidade	
Caução (se aplicável)	Tesouraria	
Contrato (se aplicável)	Contabilidade	Património
Nota de encomenda (se aplicável)	Contabilidade	
Fatura	Tesouraria	Património

18. Fluxograma

O procedimento suprarreferido pode ser esquematizado da seguinte forma:





Anexo IV

Procedimentos Despesa

Empreitadas - concurso público

1. Objetivo

O objetivo deste procedimento é efetuar a análise a despesas referentes à execução de obras de construção de qualquer tipo, executadas pela ATAHACA, cujo valor seja superior ou igual a 150 000,00€.

2. Âmbito de aplicação

Aplica-se nas empreitadas de edifícios a construir, a remodelar ou ampliar, incluindo os respetivos arranjos exteriores.

3. Legislação e regulamentos a aplicar

A principal legislação e regulamentos a aplicar são:

- Código dos Contratos Públicos;
- Manual de Procedimentos;
- Rotina de procedimentos relativa aos pagamentos, em vigor na Contabilidade.

4. Procedimentos

Os procedimentos referentes a empreitadas enquadram-se nos descritos nos Anexos II e III deste Manual de Procedimentos, quando se enquadrem num Ajuste Direto ou em Concurso Público.

As despesas relativas a empreitadas subentendem os seguintes registos contabilísticos:

- a) Proposta;
- b) Cabimento na data da abertura de concurso;
- c) Autorização de despesa;
- d) Notificação de adjudicação;
- e) Celebração do contrato;
- f) Obrigação na data da conferência dos documentos de despesa;

- g) Autorização de pagamento, após Ordem de Pagamento;
- h) Pagamento é efetuado aquando da transferência bancária, envio ou levantamento de cheque.

Compete ao Departamento de Contabilidade a gestão dos processos de empreitada, nomeadamente:

- a) Verificar se o contrato se encontra sujeito a Visto Prévio do Tribunal de Contas e tratar do processo relativo à obtenção desse documento, caso seja necessário;
- b) Em caso de contratos adicionais, elaborar relatório fundamentado, ao qual serão anexados uma síntese histórica da empreitada, cópia da proposta ou propostas do adjudicatário, assim como cópia dos contratos e respetivos adicionais, já celebrados e em curso.

O pagamento das faturas relativo a empreitadas só deverá ser efetuado após assinatura do auto de medição, pelo empreiteiro e fiscalização, e validado pelo respetivo técnico da ATAHCA.

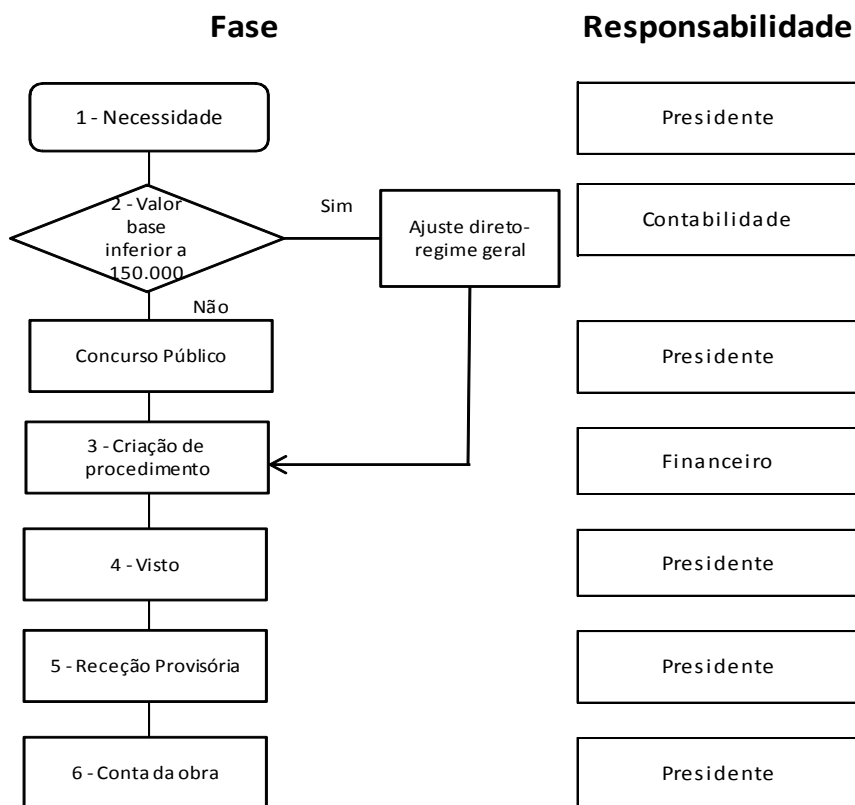
O departamento de contabilidade deverá arquivar cópias do pedido da notificação de adjudicação e do contrato, caso este seja exigível no Património, bem como cópias de todas as despesas relativas a novas construções, ampliação e melhoramento dos edifícios e outras propriedades, devidamente discriminadas em relação a cada edifício ou terreno.

5- Documentos passíveis de arquivo

Designação	Local de arquivo	
	Original	Duplicado
Informação	Contabilidade	Património
Propostas de abertura de procedimento (PC)	Contabilidade	
Programa de procedimento	Contabilidade	
Caderno de encargos	Contabilidade	
Anúncio (s) (se aplicável)	Contabilidade	
Propostas	Contabilidade	
Esclarecimentos (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório preliminar	Contabilidade	
Audiência prévia (se aplicável)	Contabilidade	
Relatório final	Contabilidade	
Proposta de contratação (PC)	Contabilidade	Património
Documentos de habilitação	Contabilidade	
Prestação da caução (se aplicável)	Tesouraria	
Contrato (se aplicável)	Contabilidade	Património
Fatura	Tesouraria	Património

6. Fluxograma

O procedimento supra referido pode ser esquematizado da seguinte forma:



- Informação;

DESPACHO

Despacho:

INFORMAÇÃO Nº ____/2015 – Projeto –

Vila Verde,

O(a) Técnico(a)

- Cabimentação - Autorização - Compromisso;



Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem Cávado e Ave

AUTORIZAÇÃO DA DESPESA

INFORMAÇÃO
Data: ___/___/201__ Ass. técn.: _____
CONTABILIDADE
Data: ___/___/201__ Ass. técn.: _____
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA
Respeitando o art.128º e 129º do CCP, e após consulta: Data: ___/___/201__ Ass. técn.: _____
CABIMENTAÇÃO DA DESPESA
À consideração superior Data: ___/___/201__ Ass. técn.: _____
DESPACHO
Data: ___/___/201__ Presidente: _____

Mod_Cabimentação da despesaV1

- Nota de encomenda;

Anexo VII

Abate

Auto de Abate – Imobilizado Corpóreo

Página nº _____

A empresa _____, com sede em _____,
no dia _____ do mês de _____ de dois mil e _____, efectua: abate físico, desmantelamento,
 abandono ou inutilização dos bens do imobilizado corpóreo, no seguinte local: _____.

Ref.ª interna	Descrição dos bens do imobilizado corpóreo	Quant.	Ano de aquisição	Valor de aquisição	Valor contabilístico (líquido das amortizações)	Valor líquido fiscal
(<input type="checkbox"/> A transportar para página nº _____)				<input type="checkbox"/> Total		

Justificação: _____

Testemunham este acto (nome completo, dados do bilhete de identidade, cargo na empresa e assinatura):

1. _____ B.I.nº _____, de ____/____/____, cargo: _____, Ass. _____
2. _____ B.I.nº _____, de ____/____/____, cargo: _____, Ass. _____

Foi comunicado ao serviço de finanças, com a antecedência mínima de 15 dias, o local, a data e a hora deste acto.

Este documento faz parte do Dossier Fiscal
Mód. Abate_V1

A Direção : _____

Anexo VIII

Depreciações/amortizações (mapa 32.1)

- Mapa depreciações/amortizações

N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px; margin: 5px auto;"></div>				MAPA DE DEPRECIações E AMORTIZAções						IRC MODELO 32					
				NATUREZA DOS ATIVOS: ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS <input type="checkbox"/> ATIVOS INTANGÍVEIS <input type="checkbox"/> ATIVOS BIOLÓGICOS NÃO CONSUMÍVEIS <input type="checkbox"/> PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO <input type="checkbox"/>			MÉTODO UTILIZADO: QUOTAS CONSTANTES <input type="checkbox"/> QUOTAS DECRESCENTES <input type="checkbox"/> OUTRO <input type="checkbox"/>								
Código de acordo com a tabela anexa ao DR n.º 2/2009	Descrição dos elementos do ativo	Data		Ativos			Depreciações / amortizações e perdas por imparidade contabilizadas no período	Depreciações e amortizações aceites em períodos anteriores	Gastos fiscais			Depreciações / amortizações e perdas por imparidade não aceites no período (art. 38.º CIRCI)	Depreciações / amortizações e perdas por imparidade recuperadas no período		
		Mês	Ano	Valor contabilístico registado	Valor de aquisição ou produção para efeitos fiscais	Número de anos de utilização esperada			Taxa %	Taxa completa %	Limite fiscal do período			Taxa perdas acumuladas	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12) = [(10) x (6)] ou [(6) - (9)] x (11)	(13)	(14)	(15) = (8) - [(12) + (13)]	(16)
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-
				-	-	-	-	-						-	-