

Metodologia de Controlo de Gestão e Gestão Financeira de Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação no INEGI

Paulo Jorge Miranda de Castro Resende Assis
MIEIG 2009



Versão final do relatório
validada pelo Presidente do Júri

José Luís Bozuz
22 julho 2009

Metodologia de Controlo de Gestão e Gestão Financeira de Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação no INEGI

Paulo Jorge Miranda de Castro Resende Assis

Projecto de Dissertação do MIEIG 2008/09

Orientador na FEUP: Prof. Ana Maria Cunha Ribeiro dos Santos Ponces Camanho

Orientador no INEGI: Manuel Sérgio Pereira da Cunha



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2009-07-02

Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia

Universidade do Porto	
Faculdade de Engenharia	
Biblioteca 11	
Nº	103348
OPU	
10111	12009

Resumo

O presente relatório incidiu na elaboração de uma metodologia de controlo de gestão, a qual inclui a gestão financeira, de forma a tornar sistemático e mais eficiente o acompanhamento de projectos de investigação, desenvolvimento e inovação.

Para o desenvolvimento da metodologia proposta, procedeu-se à consulta de bibliografia ligada ao controlo de gestão e à gestão de projectos. A consulta teve como objectivo conhecer os aspectos críticos e as metodologias base nas duas áreas.

O exercício de controlo de gestão, efectuado no decorrer do projecto de dissertação, permitiu reconhecer a metodologia utilizada actualmente na Instituição, bem como os tipos de projectos, as ferramentas informáticas e a documentação existentes. Entre as ferramentas informáticas, destaca-se o novo sistema de informação, o FORgest, que pretende melhorar vários processos ligados à gestão da Organização e que se encontra em desenvolvimento. O trabalho desenvolvido levou à identificação de pontos críticos que a metodologia proposta deve abordar: registo físico da informação, a responsabilização dos intervenientes, a sistematização do controlo de gestão e o tempo gasto na execução dos processos envolvidos no controlo dos projectos.

A metodologia elaborada consiste no desenvolvimento de fluxogramas para dois ciclos de controlo de gestão distintos, o ciclo anual e o ciclo do projecto. Estes fluxogramas detalham as etapas envolvidas no controlo de gestão e o nível hierárquico da Instituição em que decorrem. Foram também criadas as planificações das reuniões consagradas na nova metodologia, com o propósito de tornar rápida e produtiva a ocorrência destas, e os documentos de apoio à actividade dos *controllers*, que facilitam o registo de informação financeira e extra financeira, o controlo orçamental dos projectos, a selecção de projectos para controlo e a tomada de acções correctivas e preventivas. Aproveitando a fase de desenvolvimento do FORgest, sugerem-se alterações aos menus e mapas actuais de forma a realçar a informação relevante nos mesmos e a fomentar o uso do novo sistema de informação.

Management Control Systems and Financial Management Methodology of Research, Development and Innovation Projects

Abstract

This report focused on the development of a Management Control Systems Methodology, which includes financial management, to make the monitoring of Research, Development and Innovation projects systematic and more efficient.

To develop the proposed methodology, it was consulted literature related to Management Control Systems and Project Management. This review expected to recognize the critical issues and the basic methodologies on the two knowledge areas.

The Management Control Systems practice, executed through the thesis, had acknowledged the methodology presently used in the Institution, as well as the types of projects, the informatics tools and the documents available. Among the informatics tools, there is the new information system, FORgest, which aims to improve several management processes and is under development. All the work led to the identification of four critical points that the proposed methodology must tackle: physical record of information, empowerment of stakeholders, Management Control Systems systematization and time spent in the execution of steps involved in projects monitoring.

The methodology proposed consists in the development of deployment flowcharts for two distinct Management Control Systems cycles: annual cycle and project cycle. These flowcharts detail the steps involved in the Management Control System and the hierarchical level where they take place. It was also created the planning of meetings expected in the new methodology, in order to make these fast and productive, and the support documents that helps the *controllers'* work by allowing financial and non-financial information record, easier control of projects budget, projects control selection and corrective and preventive actions taking. Taking advantage of FORgest's development state, it is recommended modifications on the existing menus and maps in order to highlight significant information and encourage the use of the new information system.

Agradecimentos

Ao Doutor Sérgio Cunha, orientador de estágio no Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, pela oportunidade concedida e pelo acompanhamento participativo do projecto, demonstrando sempre um grande interesse na boa concretização do mesmo.

À Professora Doutora Ana Camanho, orientadora de estágio da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, pela disponibilidade e orientação dadas, facilitando a organização do trabalho e a estruturação das ideias contidas neste.

À Doutora Joana Tavares pelo papel que assumiu no estágio, não só pela introdução às práticas correntes do INEGI e ao próprio Instituto, mas também pela simpatia e ajuda constantes, contribuindo decisivamente para o projecto.

Aos meus colegas do INEGI, pela prontidão com que me ajudaram e pela integração que me proporcionaram: Naíla Pereira, Doutora Ana Oliveira, Arminda Barbosa, Doutor Nuno Figueirinhas, Filomena Coelho, Susana Valente, Manuela Nogueira, Elisabete Barros, Helena Calisto e Engenheiro Nuno Ramos. Não poderia desejar melhor grupo de trabalho para início da minha vida profissional.

À Engenheira Edite Vale e ao Engenheiro José Coutinho Sampaio, pela partilha de opiniões sobre como pode o controlo de gestão funcionar no INEGI.

À minha irmã e à minha família, pelo prazer e pelo interesse com que me acompanharam nesta nova etapa, e um agradecimento especial ao meu tio, o Engenheiro Pedro Assis, e ao meu primo, o Engenheiro Jorge Sousa, pelos conselhos dados.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus pais, já que, sem o exemplo e dedicação deles, este projecto nunca teria tido lugar.

Índice de Conteúdos

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos.....	v
Índice de Conteúdos	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
1 Introdução.....	1
1.1 Apresentação do INEGI.....	1
1.1.1 <i>Estrutura Organizacional</i>	3
1.1.2 <i>Os Serviços Administrativos e Financeiros</i>	4
1.2 Enquadramento do Projecto	4
1.3 Metodologia do Projecto	5
1.4 Organização e Temas Abordados no Relatório.....	5
2 Fundamentos Teóricos.....	6
2.1 Controlo de Gestão	6
2.1.1 <i>Papel do Controlo de Gestão</i>	6
2.1.2 <i>Metodologia Base do Controlo de Gestão</i>	7
2.1.3 <i>O Controller</i>	9
2.1.4 <i>Controlo Orçamental</i>	9
2.2 Gestão de Projectos	9
2.2.1 <i>Fundamentos da Gestão de Projectos</i>	9
2.2.2 <i>Fases Constituintes do Projecto</i>	11
2.2.3 <i>Controlo Financeiro de um Projecto</i>	11
2.3 Conclusões.....	14
3 Projectos do INEGI.....	15
3.1 Caracterização do Meio Ambiente Interno	15
3.1.1 <i>Gestores de Projecto</i>	15
3.1.2 <i>Comunicação</i>	15
3.1.3 <i>Recursos Humanos</i>	16
3.1.4 <i>Responsabilização</i>	16
3.2 Tipologia dos Projectos do INEGI	16

3.3	Formas de Financiamento para Projectos de IDI	18
3.3.1	<i>Fundação para a Ciência e Tecnologia</i>	18
3.3.2	<i>Quadro de Referência Estratégico Nacional</i>	19
3.4	Conclusões.....	20
4	Controlo de Gestão no INEGI	21
4.1	Mudança de Sistema de Informação	21
4.1.1	<i>Sistema de Informação para Gestão do INEGI</i>	21
4.1.2	<i>FORgest</i>	24
4.2	Documentos/Ficheiros Actualmente Utilizados	28
4.3	Descrição do Actual Sistema de Controlo de Gestão.....	29
4.3.1	<i>Pontos Fortes e Fracos do Actual Sistema</i>	30
4.3.2	<i>Identificação de Pontos Críticos</i>	32
4.4	Conclusões.....	33
5	Metodologia Proposta	34
5.1	Papel dos Serviços Administrativos e Financeiros	34
5.2	Ciclo de Controlo de Gestão	34
5.2.1	<i>Controlo de Gestão Anual</i>	35
5.2.2	<i>Controlo de gestão do Projecto</i>	43
5.2.3	<i>Documentos de Apoio Criados</i>	48
5.2.4	<i>Melhorias Esperadas</i>	52
5.3	Modificações sugeridas no FORgest.....	52
5.3.1	<i>Alteração do Mapa de Afectação de Pessoal</i>	52
5.3.2	<i>Alteração do Mapa Financeiro</i>	53
5.3.3	<i>Sistema de Alertas</i>	54
5.3.4	<i>Melhorias Esperadas</i>	54
5.4	Conclusões.....	55
6	Conclusões e Sugestão de Trabalhos Futuros	56
7	Referências Bibliográficas	58
	Anexo A: Ficha do Projecto de Dissertação.....	59
	Anexo B: Ficha de Abertura do Projecto.....	61
	Anexo C: Contrato de Concessão de incentivos, Mapa de Despesas Elegíveis e o Quadro de Investimentos do Projectos QREN.....	66
	Anexo D: Contrato para a Concessão de Financiamento e o Orçamento para os Projectos FCT	79
	Anexo E: Documentos do SIGEI – Relatório de Projecto Contabilístico e Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido).....	89

Anexo F: Documentos do FORgest – Mapa Financeiro e Mapa de Despesas por Rubrica	92
Anexo G: Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual.....	95
Anexo H: Calendarização do Ciclo de Controlo de Gestão Anual.....	98
Anexo I: Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto	100
Anexo J: <i>Template</i> Guião do Projecto	104
Anexo L: <i>Template</i> Controlo Financeiro dos projectos QREN.....	107
Anexo M: <i>Template Report</i> Direcção-Geral	112
Anexo N: <i>Template Report</i> Director da Unidade.....	116
Anexo O: <i>Template Report</i> Gestor de Projecto	121
Anexo P: <i>Template</i> Ficha de Fecho do Projecto.....	126

Índice de Figuras

Figura 1 - Volume de Negócios por Tipo de Actividade (INEGI, 2008)	2
Figura 2 – Evolução do Volume de Negócios do INEGI (INEGI, 2008).....	2
Figura 3 – Tipos de Colaboradores do INEGI (INEGI, 2008)	2
Figura 4 - Qualificações Académicas do Quadro Próprio do INEGI (INEGI, 2008).....	3
Figura 5 – Organigrama do INEGI (INEGI, 2008).....	3
Figura 6 – Organigrama dos SAF	4
Figura 7 - Estrutura para Implementação da Estratégia (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005).....	7
Figura 8 – Projecto bom, rápido e barato (Lewis, 1992).....	10
Figura 9 – <i>Cost Baseline</i> , PV, BAC, AC e EV (Anbari, 2003).....	12
Figura 10 - Tipos de Projectos do INEGI	17
Figura 11 - Interface Inicial do SIGEI	22
Figura 12 - Interface de “Apresentação do Projecto”	22
Figura 13 - Interface do “Mapa de Orçamento”	23
Figura 14 - Interface do “Justificativo de Pagamento/Despesa”	23
Figura 15 - Interface de “Entrada no FORgest”	24
Figura 16 - Interface da funcionalidade “Gestão de Projectos”	25
Figura 17 - Interface do Separador “Orçamentos”	26
Figura 18 - Interface da “Ficha de Orçamento”	26
Figura 19 - Introdução da “Rubrica de Pessoal com Contrato de Trabalho”	27
Figura 20 - Interface do “Planeamento de Horas”	27
Figura 21 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual	36
Figura 22 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual (Controlo Orçamental)	38
Figura 23 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto	44
Figura 24 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto (Orçamentação).....	46
Figura 25 - Caracterização dos Projectos Classificados com Importância A pelos proveitos	49
Figura 26 - Caracterização dos Projectos Classificados com Importância A pelas despesas	50
Figura 27 - Mapa de afectação de pessoal proposto.....	53
Figura 28 - Mapa Financeiro do FORgest Alterado	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo Reunião Revisão Anual	40
Tabela 2 - Resumo Reunião Interna SAF	41
Tabela 3 - Resumo Reunião Planeamento Anual e Orçamentação	42
Tabela 4 - Resumo Reunião Alteração Orçamento	43
Tabela 5 - Resumo Reunião Elaboração do Orçamento	47
Tabela 6 - Resumo Reunião Balanço do Projecto	48

1 Introdução

O presente relatório foi redigido no âmbito da disciplina Projecto de Dissertação para conclusão do Mestrado Integrado de Engenharia Industrial e Gestão da FEUP e descreve o projecto “*Metodologia de Controlo de Gestão e Gestão Financeira de Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação*”, desenvolvido no Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEGI), entre 25 de Fevereiro e 10 de Julho de 2009.

Este projecto aborda a temática do controlo de gestão, incluindo a gestão orçamental. Como apoio para o presente trabalho, recorreu-se também à temática de gestão de projectos. Os projectos em análise são de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI).

Este capítulo introdutório está organizado em quatro partes. Em primeiro lugar, é feita uma breve apresentação da Instituição acolhedora. Em seguida, explicam-se as razões que motivaram a abertura deste projecto e a metodologia seguida no mesmo. Por fim, descreve-se a estrutura do presente relatório.

1.1 Apresentação do INEGI

O INEGI foi criado em 1986, a partir do Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, com o propósito de funcionar como interface entre a Indústria e a Universidade “*para a realização de actividade de inovação de base tecnológica e transferência de tecnologia, numa lógica de valorização social e económica do conhecimento e da tecnologia*” (INEGI, 2008) e beneficia da figura jurídica de Associação Privada sem Fins Lucrativos e do estatuto de “Utilidade Pública”. O INEGI apresenta uma estrutura accionista composta por empresas, tanto do sector público (40%) como do sector privado (60%), destacando-se a presença de instituições conceituadas como a Universidade do Porto, a Faculdade de Engenharia, a Sonae Indústria, a Enernova, o Banco Português do Investimento e a Bosch Termotecnologia entre outros.

As competências do INEGI encontram-se organizadas em três áreas de negócio: Investigação, Inovação e Transferência de Tecnologia, e Consultoria e Serviços. A actividade do Instituto é constituída em grande parte por projectos de I&D com indústria e financiados por empresas (62% do volume total de negócios), conforme se pode constatar na figura 1.

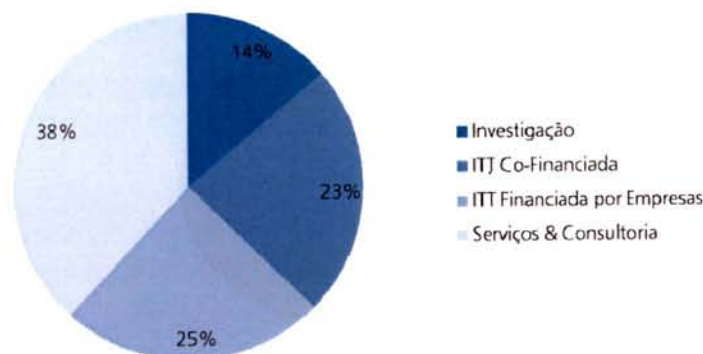


Figura 1 - Volume de Negócios por Tipo de Actividade (INEGI, 2008)

Ao manter-se fiel ao seu slogan (“Motor de Inovação”), o Instituto tem reforçado a sua posição como parceiro de I&D com a Indústria, o que permitiu alcançar um aumento bastante significativo no volume de negócios nos últimos anos, conseguindo mesmo em 2008 atingir um valor máximo histórico de 5,02 milhões de Euros.

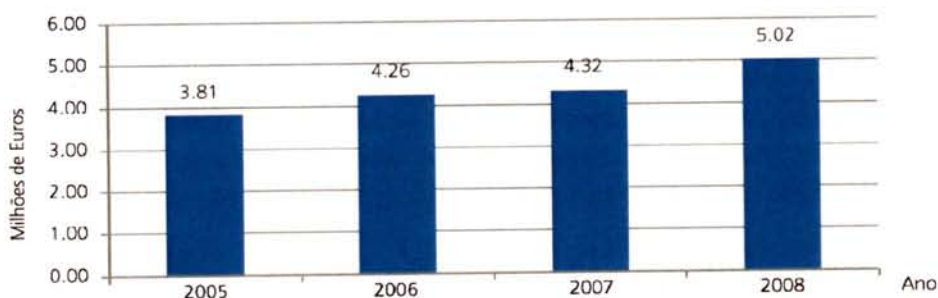


Figura 2 – Evolução do Volume de Negócios do INEGI (INEGI, 2008)

Quanto à estrutura de Recursos Humanos do INEGI, este tem 215 colaboradores dos quais 87 têm com contrato de trabalho e 67 são colaboradores universitários. A grande percentagem de bolsheiros e de colaboradores universitários no Instituto explica-se pela existência de acordos com a Universidade e por atribuição de bolsas pelo INEGI ou no âmbito dos projectos da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Os colaboradores a tempo inteiro do INEGI caracterizam-se por apresentarem, na sua maioria, altos níveis de formação.



Figura 3 – Tipos de Colaboradores do INEGI (INEGI, 2008)

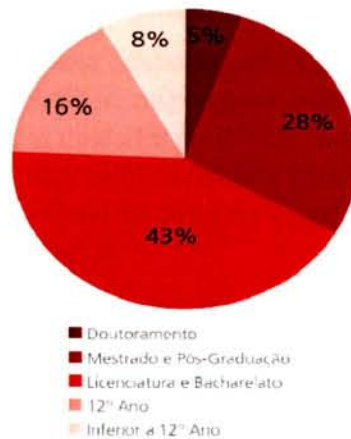


Figura 4 - Qualificações Académicas do Quadro Próprio do INEGI (INEGI, 2008)

1.1.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do INEGI, ilustrada na figura 5, é do tipo matricial. As áreas científicas e tecnológicas do Instituto encontram-se agrupadas por área de negócio do INEGI - Investigação, Inovação e Transferência de Tecnologia, e Consultoria e Serviços -, estruturação que é adequada a projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, os quais requerem a integração de conhecimentos e competências multidisciplinares.

Destaque-se no organigrama do INEGI a presença do LAETA, o Laboratório Associado de Energia, Transportes e Aeronáutica, que integra duas unidades de Financiamento Plurianual pela FCT. Essas duas unidades, por sua vez, incluem as áreas assinaladas a traço preto na figura 5.

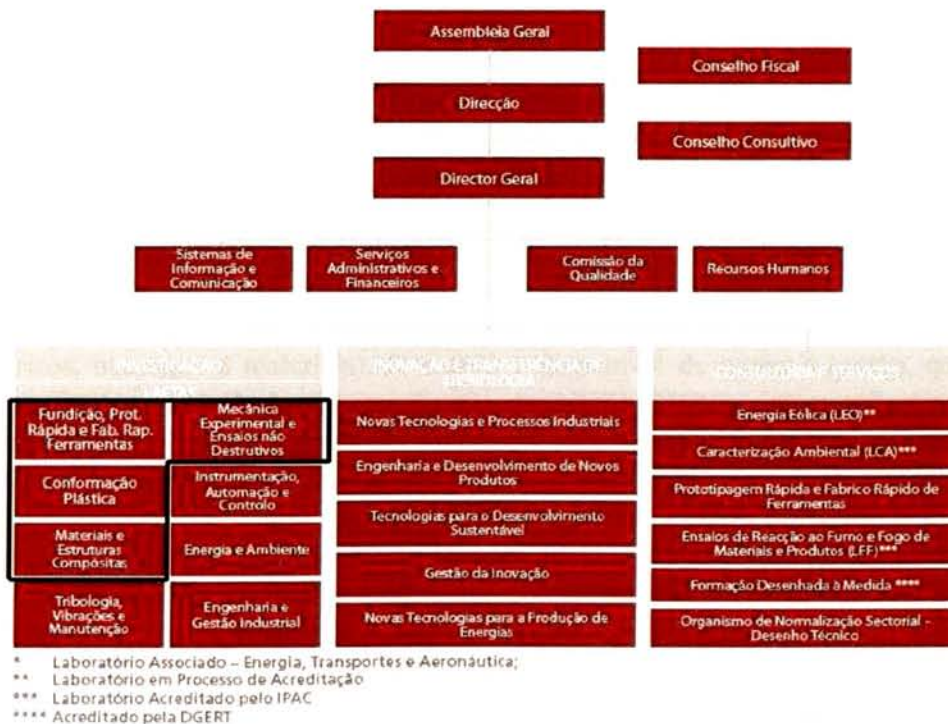


Figura 5 – Organigrama do INEGI (INEGI, 2008)

1.1.2 Os Serviços Administrativos e Financeiros

Como se constata do organigrama exposto na figura 5, a unidade dos Serviços Administrativos e Financeiros (SAF) é responsável pelo supervisionamento da actividade administrativa e financeira de todas as unidades do INEGI. Tem também como objectivo agrupar toda a informação da actividade financeira necessária para a definição da estratégia e tomada de decisões por parte da Direcção-Geral do Instituto e participa activamente na elaboração do Relatório Anual de Actividades e Contas.

Em termos de estrutura, trabalham no departamento o director financeiro do INEGI e outros 7 colaboradores, que se encontram distribuídos por três áreas: controlo de gestão, contabilidade e tesouraria. O controlo de gestão do INEGI é actualmente conduzido pelo director da unidade, que lidera uma equipa composta por três colaboradores (*controllers*).

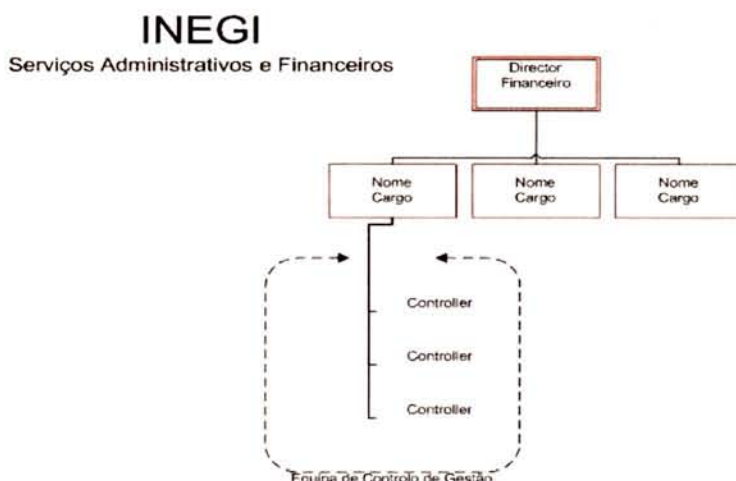


Figura 6 – Organigrama dos SAF

1.2 Enquadramento do Projecto

Nos dias de hoje, nenhuma organização sobrevive no mercado sem apresentar serviços céleres, de qualidade e com preços competitivos. O INEGI, mesmo usufruindo do estatuto especial referido na secção 1.1, não foge a esta necessidade. No sentido de manter a sua posição no mercado, o Instituto procurou melhorar a gestão dos seus projectos, dos seus recursos humanos, das suas relações comerciais e dos seus procedimentos administrativos, de forma a aliar as suas reconhecidas competências técnicas ao eficiente uso dos seus recursos (financeiros, humanos e materiais). O software disponível de apoio à gestão, como o MS Excel e o Sistema de Informação para Gestão do INEGI (SIGEI), deixou de ser considerado suficiente. Daí o INEGI ter promovido a mudança ao contratar a FORDESI, que desenvolveu um Sistema de Informação integrado designado por FORgest, com funcionalidades de CRM (*Customer Relationship Management*), ERP (*Enterprise Resource Planning*) e PM (*Project Management*), tendo este Sistema começado a funcionar a tempo inteiro no início de 2009. No entanto, as ferramentas do FORgest não estão completamente desenvolvidas e a ausência de metodologias e de formalização dos principais procedimentos dificulta o próprio aperfeiçoamento do sistema. É neste contexto que surge o presente projecto, o qual pretende criar uma metodologia para o controlo de gestão e orçamental adequada aos projectos do INEGI, e ao próprio Instituto, e que sirva de base para criar funcionalidades novas ou melhorar as actuais do FORgest.

1.3 Metodologia do Projecto

A metodologia seguida assemelha-se bastante à metodologia descrita na proposta deste projecto, disponível no Anexo A, e é constituída pelas seguintes fases, cuja sequência não segue uma ordem cronológica:

- analisar o modo de funcionamento da organização e da sua cultura;
- distinguir os tipos de projectos em que o INEGI está envolvido e identificar as características de cada um deles;
- levantar e compreender os procedimentos de controlo de gestão e de orçamentação utilizados no INEGI;
- desempenhar a prática de controlo de gestão e orçamentação, recorrendo aos Sistemas de Informação do INEGI, o FORgest e o SIGEI;
- proceder à revisão bibliográfica das temáticas do controlo de gestão e da gestão de projectos;
- identificar as falhas nos actuais sistemas de controlo e os seus efeitos na recolha de informação e na execução;
- sugerir melhorias e uma proposta de metodologia tendo em vista o aperfeiçoamento dos processos de controlo de gestão e de orçamentação dos projectos.

1.4 Organização e Temas Abordados no Relatório

O presente relatório apresenta 6 capítulos.

O capítulo 2 refere-se à apresentação de fundamentos teóricos necessários para a realização do Projecto de Dissertação. Estes fundamentos relacionam-se com as temáticas do controlo de gestão e da gestão de projectos.

No capítulo seguinte, é feita a análise do meio ambiente do INEGI e dos tipos de projectos que o Instituto apresenta. É ainda feita nesta mesma secção uma apresentação breve de duas formas de financiamento de projectos e com grande relevância na actividade do INEGI: a FCT e o QREN.

O capítulo 4 é dedicado à exposição dos Sistemas de Informação que se utilizaram durante o projecto e dos documentos a que se recorreram no INEGI. Em seguida, procede-se à descrição do actual sistema de controlo de gestão, apontando os pontos positivos e negativos desse sistema, de forma a identificar os pontos críticos a serem abordados na nova metodologia.

Após esta análise, o capítulo 5 é dedicado à sugestão de melhorias e à metodologia proposta. Esta inclui dois ciclos de controlo de gestão distintos e complementares, o ciclo de gestão de gestão anual e o ciclo de gestão de gestão do projecto, bem como fluxogramas representativos desses mesmos ciclos, a planificação das reuniões e os documentos de apoio previstos nos ciclos. Os documentos em causa foram desenvolvidos com o apoio do MS Excel, MS Project, MS Visio e do Visual Basic for Applications (VBA).

As conclusões do projecto são enunciadas no capítulo 6, às quais se juntam sugestões para trabalhos ou melhorias futuras.

2 Fundamentos Teóricos

Os fundamentos teóricos que sustentam o presente projecto são apresentados nesta secção e referem-se às áreas de controlo de gestão e de gestão de projectos.

Dentro da temática do Controlo de Gestão, embora seja feita uma exposição global desta, dá-se maior ênfase à etapa de controlo orçamental, já que é a etapa que tem maior relevância para o projecto. Procurou-se depois, com a revisão bibliográfica da gestão de projectos, entender o funcionamento e os procedimentos gerais, com enfoque no controlo financeiro, envolvidos num projecto. Este assunto tem bastante importância visto que o INEGI apresenta uma estrutura organizativa orientada para a execução de projectos.

2.1 Controlo de Gestão

2.1.1 Papel do Controlo de Gestão

Tradicionalmente, o controlo do desempenho de uma instituição era centrado na informação gerada pelo departamento de contabilidade e as decisões tomadas baseavam-se apenas nessa informação de cariz financeiro. No entanto, essa informação passou a ser insuficiente para a melhoria da competitividade de uma organização no mercado actual. Daí que o controlo estritamente financeiro tenha evoluído para um modo de controlo com um âmbito mais abrangente (Chenhall, 2003), surgindo assim o controlo de gestão como área funcional de uma organização.

O controlo de gestão pode ser definido como *“um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”*(Jordan, Neves e Rodrigues, 2005). Esta definição assenta em oito princípios, os quais são enunciados em seguida:

- 1) O controlo de gestão aplica-se a todos os objectivos da empresa, financeiros e não financeiros;
- 2) O controlo de gestão favorece a descentralização das tomadas de decisão e a delegação de autoridade;
- 3) Os objectivos de todos colaboradores da empresa estão alinhados com o planeamento de cada departamento e, daí, com a estratégia da empresa;
- 4) O controlo de gestão não é um exercício burocrático;
- 5) Procura-se com o controlo de gestão uma ferramenta geradora de perspectivas reais e não somente de análise de retrospectiva;
- 6) O controlo de gestão actua mais no comportamento das pessoas do que nos números;
- 7) Não existe controlo de gestão sem existir um sistema de incentivos;
- 8) Quem deve beneficiar do controlo de gestão são os responsáveis operacionais.

O controlo de gestão pode ser utilizado como ferramenta de diagnóstico e de interacção (Henri, 2006). A função de diagnóstico permite acompanhar e medir a evolução de variáveis chave ligadas à performance e procura realçar desvios negativos de forma a estimular acções de correcção. A adaptação do controlo de gestão às necessidades das instituições levou a que esta área não se restringisse a uma análise mecânica. A vertente interactiva do controlo de gestão preocupa-se em encontrar razões que justifiquem os desvios apurados e averiguar o impacto desses desvios no desempenho da organização. Deve ainda envolver os vários níveis hierárquicos, implicando a existência de comunicação entre a gestão de topo e todos os seus subordinados. Consequentemente, o conhecimento que se pode obter do controlo de gestão é estendido a toda a organização e o reconhecimento da necessidade de acções preventivas é mais eficiente.

2.1.2 Metodologia Base do Controlo de Gestão

O controlo de gestão é, por diversas vezes, reduzido à vertente financeira, preocupando-se apenas com variáveis quantificáveis em termos monetários. No entanto, uma organização tem sempre objectivos que são de natureza diversa e tão importantes para a sua rentabilidade como são os objectivos financeiros.

Idealmente, o controlo de gestão compreende seis fases: planeamento estratégico, definição de planos de acção, orçamentação, análise de performance, políticas de remuneração e revisão estratégica.

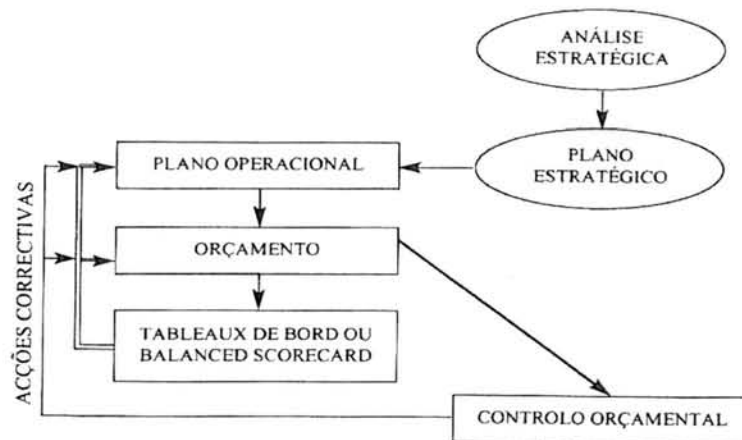


Figura 7 - Estrutura para Implementação da Estratégia (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005)

A análise estratégica, desenvolvida pela Direcção-Geral, identifica os pontos fortes e fracos de uma organização e os factores de sucesso no mercado onde esta actua, com o intuito de definir objectivos de longo prazo (5 anos) para os quais toda a actividade da organização vai ser orientada. Esses objectivos e as estratégias que os sustentam são formalizados através do plano estratégico.

O plano operacional indica os objectivos e os planos de acção utilizados pelas áreas funcionais para concretizar a estratégia no médio prazo (3 anos). Como pretende verificar se a estratégia é realizável, o plano operacional quantifica os proveitos e as despesas decorrentes da elaboração e execução dos planos de acção, de forma a avaliar e medir a performance destes.

O orçamento, a etapa seguinte do controlo de gestão, consiste num documento de cariz financeiro que quantifica os objectivos e os planos de acção definidos para o curto prazo (tipicamente 1 ano). O processo orçamental pode rapidamente tornar-se num exercício burocrático, se implicar uma recondução dos números do ano anterior ajustados com a inflação (Anthony e Govindarajan, 2008). Tanto os objectivos como os planos de acção devem ser quantificados monetariamente e programados no tempo. Para obedecer aos princípios de controlo de gestão, o orçamento propõe-se a:

- ajustar o planeamento estratégico, já que dispõe da última informação disponível que permita seleccionar sistematicamente oportunidades de negócio a curto prazo e que se enquadrem na estratégia global da organização;
- coordenar verticalmente, através da definição de objectivos pelos directores de centros de responsabilidade em consonância com os objectivos estratégicos, e horizontalmente, possibilitando que cada director/trabalhador escolha os planos de acção adequados aos objectivos por ele definidos;
- responsabilizar e autorizar cada director ou trabalhador, ao dar-lhe poder para fixar objectivos cuja concretização depende do actividade desenvolvida por si, libertando os níveis hierárquicos superiores para o acompanhamento dos planos estratégico e operacional e a avaliação dos seus subordinados;
- obter um compromisso com as pessoas envolvidas no orçamento, tornando possível avaliar facilmente o seu desempenho.

Após a definição de objectivos e planos de acção de curto prazo, procede-se à análise de desempenho, que permite acompanhar a execução dos planos, comparar os desvios, verificar a tendência para a concretização dos objectivos delineados e, eventualmente, propor medidas de correcção. Para tal, o controlo de gestão apresenta duas ferramentas: o controlo orçamental, mais relacionado com a vertente mecânica do controlo de gestão, e o *Tableaux de Bord/Balanced Scorecard*, instrumentos mais dinâmicos e abrangentes que o controlo orçamental.

Quanto ao *Tableaux de Bord/Balanced Scorecard*, estes têm como objectivo a escolha de indicadores críticos para a persecução dos objectivos definidos, tornando o controlo e o surgimento de acções correctivas mais rápido e eficiente. Os indicadores escolhidos não se circunscrevem à vertente financeira, sendo que o *Balanced Scorecard* define formalmente outras três áreas de actuação – clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Os *Tableaux de Bord/Balanced Scorecard* implicam que estes indicadores sejam dirigidos especificamente a cada departamento/responsável. Dada a importância que tem a escolha destes indicadores, o sucesso da utilização dos *Tableaux de Bord/Balanced Scorecard* depende sobretudo das capacidades de comunicação e de orientação do comportamento das responsáveis operacionais apresentadas pelo *controller*.

O apuramento de resultados, fruto da análise de desempenho, determina quais são as pessoas que devem ser recompensadas ou penalizadas pelo contributo que deram à organização. A atribuição de recompensas ou sanções é prevista no sistema de incentivos/políticas de remuneração e constitui um factor de motivação para as pessoas atingirem os seus objectivos.

Finalmente, a revisão estratégica remete para capacidade do controlo de gestão funcionar como sistema de aprendizagem. A experiência acumulada permite rever e estabelecer objectivos e planos de acção mais adequados à realidade da instituição

2.1.3 O Controller

O *controller* é a personificação do controlo de gestão e normalmente deve ser o responsável operacional a assumir este papel pelo conhecimento que este tem da área que controla, permitindo-lhe filtrar e preparar informação relevante e específica (Anthony e Govindarajan, 2008). Um controlador de gestão puro, ligado exclusivamente à contabilidade, não tem o conhecimento técnico nem está suficientemente envolvido na actividade de um departamento. As funções de um *controller* são:

- realizar uma gestão previsional e acompanhar os resultados, através de documentos preparados por si como é o caso dos orçamentos, dos planos operacionais ou dos *Tableaux de Bord/Balanced Scorecard*;
- comunicar a importância do controlo de gestão – como se processa, quem está envolvido e de que forma, e quais são as ferramentas para o controlo de gestão;
- identificar incoerências no processo orçamental e promover a sua correcção – permitir a ligação entre o curto e o longo prazo;
- participar na concepção do sistemas de informação para a gestão de forma a coordenar as funções de contabilidade, geral e analítica, e de informática de gestão;
- facultar aos seus superiores e aos seus subordinados os resultados da execução dos planos de acção para que estes possam cumprir os seus objectivos – comunicar a progressão da actividade dos responsáveis operacionais;
- prestar apoio ao responsável operacional, já que *controller* não tem poder de decisão no que se refere ao estabelecimento de objectivos, escolha de projectos, compra de equipamentos, acções de correcção a desvios;
- animar o processo de controlo de gestão, devendo providenciar as informações e as ferramentas necessárias aos responsáveis operacionais e à direcção-geral – não deve ser o *controller* a elaborar o orçamento e a decidir os planos de acção.

2.1.4 Controlo Orçamental

O controlo orçamental é usado sobretudo na comparação entre as previsões e as realizações, devendo esta comparação suscitar a análise do desvio, descobrir a sua causa para de seguida tomar acções de correcção necessárias.

Contudo, o controlo orçamental é um instrumento de cariz financeiro, não servindo para analisar a concretização de objectivos dificilmente traduzíveis em termos monetários, como é o caso da satisfação dos clientes ou o grau de inovação da empresa (Otley, 1999). Reconhece a existência de desvios mas não refere as causas e as consequências desses desvios. Um menor desvio financeiro pode não significar forçosamente que a empresa esteja a ser bem gerida (e vice-versa). Outra desvantagem, que advém do cariz deste instrumento, refere-se à falta de dinamismo desta ferramenta. Os dados incluídos no orçamento tem origem contabilística e são fornecidos pela contabilidade da empresa 25 a 30 dias depois do mês a que os dados dizem respeito (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005).

2.2 Gestão de Projectos

2.2.1 Fundamentos da Gestão de Projectos

Um projecto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único (PMA, 2000) e a sua implementação representa o meio de uma organização atingir os

objectivos delineados no seu plano estratégico. O esforço temporário próprio do projecto obriga à definição do(s) objectivo(s) deste e de uma data de início e de fim, sem a qual o projecto seria uma tarefa recorrente, incapaz de apoiar a evolução da organização. Com a definição das datas que delimitam a vida de um projecto, o esforço desenvolvido para alcançar os objectivos do projecto é quantificado através da alocação dos recursos escolhidos (humanos e materiais), e da respectiva organização destes, na forma de um orçamento. Após a conclusão do projecto, todo o planeamento e estrutura concebidos deixam de ter efeito.

Apesar de um projecto ter, desde a sua criação, restrições associadas (datas, recursos e orçamento), é necessário existir uma actividade que guie e controle a realização de um projecto para alcançar as metas definidas respeitando essas mesmas as restrições. Surge neste contexto a gestão de projectos, cujo objectivo final é tornar os projectos bons, rápidos e baratos (Lewis, 1992). Esta caracterização pretende enfatizar a importância que um projecto deve ter numa organização no sentido desta se manter competitiva. A conciliação destas três características num projecto é bastante difícil, sendo mais fácil, normalmente, conseguir apresentar um projecto que satisfaça os requisitos técnicos como demonstra a figura 8.

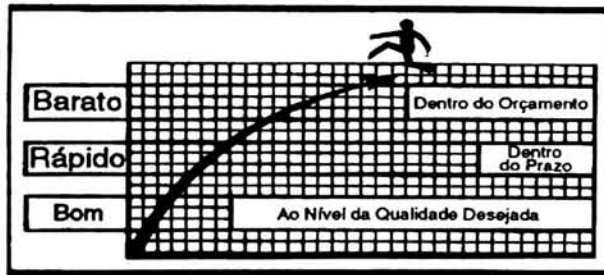


Figura 8 – Projecto bom, rápido e barato (Lewis, 1992)

A gestão de projectos é efectuada pelo gestor de projecto, o qual se responsabiliza pela concretização do projecto. Para tal, o gestor de projecto deve apresentar conhecimentos e ferramentas que se classificam em nove áreas: integração, âmbito, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisições.

A integração refere-se à coordenação de todos os elementos envolvidos num projecto. Quanto ao âmbito, este deve servir para restringir e controlar o trabalho executado no projecto ao que é que realmente necessário para atingir os objectivos definidos. O âmbito relaciona-se directamente com as áreas de recursos humanos e de aquisições, já que vai permitir ao gestor de projecto seleccionar o pessoal com as competências mais adequadas e os serviços ou recursos materiais indicados para a concretização dos objectivos do projecto. Com a estrutura organizacional e os recursos escolhidos, é possível ao gestor de projecto definir canais de comunicações e documentos de *report* específicos para o projecto, tornando a disseminação de informação mais fluida e evitando erros de replicação ou ausência de informação. Qualquer projecto tem um risco associado, risco esse que deve ser caracterizado, quantificado e localizado no tempo pelo gestor de projecto de forma a poder a antecipar alterações prováveis do projecto. Por fim, o gestor de projecto deve garantir que o projecto reúne as três características referidas no parágrafo anterior: bom, rápido e barato. Deve, por isso, acompanhar a performance, permitindo a realização de um trabalho de qualidade e em concordância com as especificações do cliente, respeitar os prazos acordados com o cliente e o orçamento que foi previamente definido. Uma condição essencial para alcançar estas

características é o uso eficiente e eficaz dos recursos escolhidos para o projecto, já que o incumprimento desta costuma ser a causa de fracasso de muitos projectos (Lewis, 1992).

2.2.2 Fases Constituintes do Projecto

Na gestão de Projectos, reconhecem-se cinco grandes etapas na vida de um projecto: a abertura, o planeamento, a execução, o controlo e o fecho (PMA, 2000).

A etapa inicial compreende, geralmente, dois processos: a definição do âmbito do projecto e aprovação para a realização deste pela direcção ou responsável superior. Um projecto surge da necessidade da empresa se manter competitiva ou do aparecimento de oportunidade no mercado numa determinada área, envolvendo um estudo de viabilidade. Das conclusões retiradas desse estudo depende a aprovação do projecto.

Segue-se o planeamento, no qual são definidos, entre outros, os objectivos específicos, o plano de actividades, os recursos necessários assim como a responsabilidade, poder e autoridade destes, canais de transmissão de informação e o orçamento para o projecto. Esta fase é especialmente morosa em projectos de IDI (PMA, 2000) já que neste tipo de projectos não existe experiência anterior que permita saber quais os processos que merecem maior atenção e qual a estrutura de apoio mais apropriada. Para projectos semelhantes a outros já realizados, caso de projectos de consultoria e prestação de serviços, é possível seleccionar as actividades consideradas críticas para o efeito. A fase de planeamento não se esgota, no entanto, com o início de execução do projecto. As alterações, devido a causas internas (por exemplo, atrasos na execução ou reformulação da equipa de projecto) ou externas (tipicamente, alterações nas especificações dos clientes), que um projecto sofre na sua execução tornam o planeamento um procedimento constante ao longo do projecto.

A execução é a etapa em que se desenvolve o projecto através da coordenação de pessoas e demais recursos. Um mau planeamento reflecte-se em dificuldades várias na execução. Em simultâneo à execução, é feito o controlo do projecto. São alvo de controlo as variações verificadas no âmbito do projecto, nas *milestones* definidas, nos custos da sua execução, na qualidade do trabalho (produtos/*deliverables*) desenvolvido e no risco inerente ao projecto. O controlo do projecto não se deve resumir apenas a acções de correcção a variações do projecto mas também abranger acções de prevenção em antecipação a potenciais problemas.

Antes de se encerrar o projecto, procede-se ao fecho do contrato com o cliente ou outro *stakeholder* qualquer envolvido no projecto. Após este acto formal, justifica-se a realização de um balanço interno do projecto, no qual é feito um diagnóstico dos procedimentos escolhidos e realizados, tendo como objectivo último servir de aprendizagem para projectos futuros semelhantes.

2.2.3 Controlo Financeiro de um Projecto

No controlo financeiro de um projecto, o gestor de projecto recorre a diversos indicadores para controlar variações de custo e de planeamento do projecto. Estes indicadores estão consagrados no método *Earned Value Management* (EVM) e têm como objectivos apoiar a previsão dos custos finais do projecto de acordo com a performance actual deste e indicar a necessidade de acções correctivas. O EVM pode ser aplicado a projectos de vários tipos e tamanhos tanto em organizações públicas como em empresas privadas (Anbari, 2003). O gestor de projecto deve também ao longo do projecto elaborar relatórios de acompanhamento e controlo da vertente financeira do projecto. Em seguida, apresentam-se os indicadores do

método EVM, dos quais se destacam quatro indicadores chave: o *Planned Value*, o *Actual Cost*, o *Cost Variance* e o *Estimate at Completion*.

- *Planned Value (PV)* ou *Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS)*

Também conhecido por, o PV representa o valor orçamentado e que se pretende que seja necessário para completar um projecto dentro de um determinado período de tempo. A soma acumulada dos PVs nas várias fases do projecto permite obter uma curva em função do tempo de vida do projecto com a forma da letra S. Essa curva-se designa-se por *Cost Baseline* e permite medir e controlar o desempenho do projecto em termos de custo.

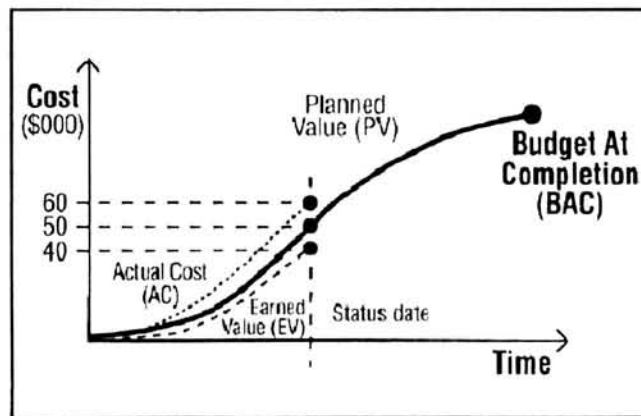


Figura 9 – Cost Baseline, PV, BAC, AC e EV (Anbari, 2003)

- *Budget at Completion (BAC)*

O BAC indica o valor orçamentado para a totalidade do projecto.

- *Actual Cost (AC)* ou *Actual Cost of Work Performed (ACWP)*

O AC é o valor efectivamente dispendido na execução do projecto durante um determinado período de tempo.

- *Earned Value (EV)* ou *Budgeted Cost of Work Performed (BCWP)*

Este indicador refere-se ao custo orçamentado do projecto efectivamente realizado.

- *Cost Variance (CV)*

Entende-se por CVs do projecto os desvios verificados entre os custos orçamentados e os custos incorridos/executados e calculam-se recorrendo à equação (1). Uma variação de custo negativa indica que se está a gastar mais no projecto do que se devia.

$$CV = EV - AC \quad (1)$$

- *Schedule Variance (SV)*

Relativamente às variações de planeamento (SVs), estas verificam-se comparando o trabalho planeado com o trabalho efectivamente efectuado, conforme demonstra a fórmula (2). Se a variação de planeamento for negativa, a execução do projecto está atrasada.

$$SV = EV - PV \quad (2)$$

- *Cost Performance Index (CPI)*

O CPI mede a eficiência da aplicação do dinheiro no projecto. Caso o valor do CPI seja igual a 1, significa que a performance do projecto é eficiente e que este decorre como estava previsto. Se o CPI for superior a 1, o projecto está a atingir altos níveis de eficiência e a gerar valor para a organização. Um projecto traz prejuízo quando o valor de CPI é inferior a 1.

$$CPI = \frac{EV}{AC} \quad (3)$$

- *Schedule Performance Index (SPI)*

O indicador SPI mede a eficiência da execução do trabalho planeado. Se o SPI for igual a 1, o projecto decorre segundo o planeamento definido. Com um SPI superior a 1, o projecto está bem encaminhado para atingir os objectivos estabelecidos. Um valor de SPI inferior a 1 significa atrasos na execução do projecto e serve de aviso para projectos com grande probabilidade de se tornarem fracassos. A utilização deste indicador não transmite ao gestor de projecto a informação se o projecto cumpre ou não os prazos delineados.

$$SPI = \frac{EV}{PV} \quad (4)$$

- *Estimate at Completion (EAC)*

O EAC representa uma previsão do custo final da totalidade do projecto com base na performance do projecto e na quantificação do risco. O cálculo deste indicador pode ser feito de três formas (PMA, 2005).

A primeira fórmula de cálculo de EAC adiciona aos custos executados uma estimativa dos custos que ainda vão ser incorridos (ETC - *Estimate to Completion*), estimativa essa feita no momento em que se calcula o EAC. Recorre-se a esta fórmula de cálculo quando se verifica que os pressupostos ao orçamento inicial do projecto já não se verificam.

$$EAC = AC + ETC \quad (5)$$

Se as variações verificadas até ao momento de cálculo do EAC forem consideradas pelo gestor de projecto como atípicas e não recorrentes, o EAC é composto pela soma dos custos executados com os custos orçamentados que ainda se prevêem incorrer e segue a fórmula de cálculo (6).

$$EAC = AC + (BAC - EV) \quad (6)$$

Caso o gestor de projecto considere que as variações por si constatadas podem vir a ocorrer novamente no futuro, os custos orçamentados são afectados pelo CPI acumulado e o EAC calcula-se da seguinte forma:

$$EAC = AC + (BAC - EV) / CPI \quad (7)$$

2.3 Conclusões

Este capítulo serviu para apresentar os fundamentos teóricos subjacentes aos temas abordados no Projecto: o controlo de gestão e a gestão de projectos.

Relativamente ao primeiro tema, procurou-se conhecer a metodologia base de forma a reconhecer as fases principais na área de controlo de gestão, sendo que aquela que mereceu maior atenção foi a fase de controlo orçamental. Esta fase tem como objectivo reconhecer desvios em variáveis de cariz financeiro e a sua maior limitação advém da incapacidade de reconhecer as causas que levaram à ocorrência desvios. Através da revisão bibliográfica, concluiu-se que o *controller* é, normalmente, um responsável operacional.

Pretendeu-se, com a revisão bibliográfica da gestão de projectos, conhecer as etapas comuns de um projecto e de que forma o orçamento deste pode ser controlado. Foram apresentados um conjunto de indicadores de controlo financeiro do projecto, entre os quais se destacam o *Planned Value*, o *Actual Cost*, o *Cost Variance* e o *Estimate at Completion*, pelo interesse que têm para a metodologia proposta neste relatório.

3 Projectos do INEGI

Serve o presente capítulo para analisar as particularidades da Instituição acolhedora, o INEGI. Os objectivos, os procedimentos envolvidos na candidatura a financiamento e o controlo dos projectos destes dois programas são referidos neste capítulo. Finalmente, é feita uma caracterização dos diferentes tipos de projectos do INEGI, destacando-se entre estes os projectos financiados pela FCT e pelo QREN.

3.1 Caracterização do Meio Ambiente Interno

O INEGI apresenta particularidades, derivadas essencialmente da sua origem universitária, que devem ser entendidas como pressupostos tanto para a compreensão do sistema de controlo de gestão actual do INEGI como para a metodologia de controlo de gestão proposta.

3.1.1 Gestores de Projecto

O gestor de projecto típico do INEGI é, em primeira instância, um técnico. Daí que se compreende que a vertente técnica do projecto seja privilegiada em detrimento da sua vertente financeira. O objectivo primordial dos gestores de projecto é a concretização técnica dos mesmos. Do ponto de vista dos gestores de projecto, o controlo orçamental pode funcionar como um obstáculo ao desenvolvimento das suas investigações. Surge aqui a primeira dificuldade à eficiente execução do controlo de gestão no INEGI: a falta de sensibilidade dos gestores de projecto para o controlo das despesas.

Outra dificuldade diz respeito à ausência de uma metodologia *standard* para controlo orçamental implementada no Instituto, obrigando cada gestor de projecto a utilizar o seu próprio método. Esse problema é agravado pelo facto de nem todos os gestores de projecto do INEGI pertencerem à Instituição.

3.1.2 Comunicação

No INEGI, o contacto pessoal é tipicamente informal, podendo reconhecer-se duas grandes vantagens neste tipo de contacto: a facilidade na transmissão de informação e na marcação de reuniões entre quaisquer dois colaboradores do Instituto. No entanto, a ausência de formalismo implica que a informação transmitida não fique muitas vezes registada fisicamente. Em situações nas quais seja necessário recorrer a um histórico, como é o caso da elaboração de orçamentos de projectos, a consulta de ocorrências anteriores depende da experiência das pessoas directamente envolvidas nos projectos ou da existência de *emails* contendo referências a essas ocorrências.

Relativamente ao processo de controlo de gestão, identificam-se três canais de comunicação através dos quais os *controllers* podem obter informação relevante para a actualização do

valor executado e apuramento de desvios. O *email*, através da aplicação MS Outlook, é o meio mais utilizado pelos colaboradores do INEGI porque possibilita a marcação de reuniões e o envio rápido de informação densa relativa aos projectos. Havendo necessidade de se esclarecerem dúvidas pontuais, a opção a que mais se recorre é a rede telefónica interna do Instituto. O terceiro meio de comunicação é a comunicação interpessoal.

3.1.3 Recursos Humanos

Tal como se encontra referido na secção 1.1, 31% dos colaboradores (67 no total) do INEGI pertencem aos quadros da Universidade. A presença de colaboradores deste tipo permite ao Instituto a introdução de novas ideias e, assim, reforçar continuamente a aposta na investigação e na inovação. No entanto, como se trata de pessoal que não pertence à organização, torna-se mais difícil a comunicação e a implementação de práticas instituídas no INEGI, relacionadas com a gestão de projectos e com o controlo de gestão.

Dentro dos Recursos Humanos do INEGI, convém realçar ainda a situação dos bolseiros de investigação. Caracterizam-se por serem, na sua maioria, pessoas jovens e que procuram no INEGI um lugar para melhorar a sua formação. O tempo de permanência no Instituto dos bolseiros é, contudo, circunscrito normalmente à duração da bolsa atribuída. Conclui-se que estes tipos de recursos humanos caracterizam-se por grande rotatividade.

Os colaboradores do Instituto com contrato de trabalho vêm, normalmente, o seu contrato renovado após expiração do contrato anterior.

3.1.4 Responsabilização

A responsabilidade de um projecto do INEGI é, actualmente, repartida de forma igual pelo gestor de projecto e pelo director da unidade em que esse projecto decorre, apesar de se constatar que o director da unidade só controla regularmente projectos nos quais ele mesmo assume a função de gestor de projecto. Essa falta de acompanhamento é provocada pela ausência de definição formal de responsabilidades nas várias fases do projecto. Tratando-se de projectos que envolvam várias unidades, a atribuição de responsabilidade é ainda mais difícil porque não é estabelecida uma hierarquia no projecto.

3.2 Tipologia dos Projectos do INEGI

É possível distinguir os projectos do INEGI em dois tipos diferentes com base no fim a que se destina o projecto. Esta distinção permite a identificação dos procedimentos envolvidos e da relevância de cada tipo de projecto. Os projectos podem ser classificados entre projectos externos e projectos internos.

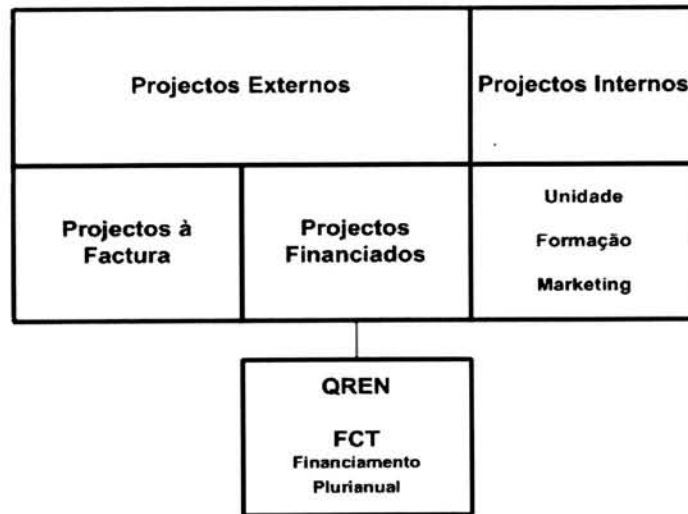


Figura 10 - Tipos de Projectos do INEGI

Os projectos externos surgem do contacto entre o INEGI e outras instituições. Esse contacto pode ser feito pelo INEGI, o que acontece quando o Instituto pretende encontrar parceiros interessados em participar no desenvolvimento de novas tecnologias, ou pelas organizações, as quais vêm no Instituto uma forma de desenvolverem novos produtos e serviços ou obterem apoio técnico.

Entre os projectos externos, nova distinção pode ser feita, levando à caracterização de projectos à factura e de projectos financiados. Um projecto à factura implica a prestação de um serviço a uma organização mediante pagamento contra factura. Este tipo de projecto, apesar de poder envolver qualquer uma das três competências chave do INEGI (enunciadas na secção 1.1), relaciona-se sobretudo com prestação de serviços, actividades que não exigem um planeamento tão aprofundado como sucede em projectos de IDI. Se existir uma terceira entidade envolvida no contacto e que financie a realização do projecto, pagando um subsídio, o tipo de projecto é financiado. O Instituto apresenta projectos que são subsidiados ao abrigo de várias entidades e programas, entre os quais se destacam a entidade FCT e o programa QREN. Os projectos FCT do INEGI são, geralmente, financiados a 100% na medida do orçamento aprovado pela entidade e têm a particularidade de não poderem receber qualquer outro tipo de contribuição financeira. O projecto Financiamento Plurianual é um projecto FCT especial e apenas existe em algumas unidades do Instituto, nas quais se tenham juntado grupos de investigadores com o objectivo de receber esse financiamento. Este último projecto consiste na atribuição de uma verba pela FCT com a finalidade de promover a investigação, sendo essa verba distribuída pelas unidades do INEGI de acordo com a classificação atribuída pela FCT. A classificação dada pela FCT pode ser Fraco, Regular, Bom, Muito Bom e Excelente, sendo que as duas primeiras classificações não dão direito a receber financiamento. Quanto aos projectos QREN, a taxa de incentivo é variável entre 0 a 75%. Ao INEGI é normalmente atribuída a taxa máxima devido ao facto do Instituto pertencer ao Sistema Científico e tecnológico (SCT). Contrariamente aos projectos FCT, os projectos financiados através do QREN permitem às instituições subsidiadas procurar a angariação de um financiamento extra e assim cobrir as despesas não financiadas pela entidade proponente. Ainda relativamente aos projectos FCT, os projectos QREN distinguem-se por serem, regra geral, de grande dimensão e que têm associados um maior número de despesas. A grande maioria dos projectos financiados refere-se a actividades de IDI.

De forma a controlar as actividades de apoio aos projectos externos, o INEGI apresenta projectos de índole interna. Três tipos de projectos internos podem ser identificados: Unidade, Formação e Marketing. Os três primeiros projectos existem para cada uma das unidades do Instituto. Os custos ligados ao funcionamento administrativo de cada unidade são contabilizados no seu projecto Unidade. Quanto ao projecto Formação, este reúne as despesas ligadas ao desenvolvimento de competências dos recursos humanos da unidade. Finalmente, o projecto Marketing abrange os custos incorridos pelas pessoas da unidade no estabelecimento de contactos com clientes e na promoção das suas actividades.

O planeamento dos processos críticos num projecto, e consequente correspondência em custos, é tanto mais fácil e rápido quanto maior for o conhecimento acumulado sobre o âmbito do projecto em causa pelo gestor de projecto e pelas pessoas por si escolhidas. No INEGI, os projectos de consultoria e prestação de serviços requerem um esforço bastante menor na altura em que se faz a orçamentação relativamente aos projectos de investigação e inovação e transferência de tecnologia. Devido ao carácter inovador e à imprevisibilidade associada, os orçamentos dos projectos de IDI são difíceis de elaborar mesmo com um planeamento rigoroso e a execução deste tipo de projectos sofre tipicamente retrocessos ou desvios em relação ao que estava inicialmente delineado.

3.3 Formas de Financiamento para Projectos de IDI

O INEGI, beneficiando do facto de ser uma referência nacional na área de IDI, tem aproveitado a política de incentivo à investigação científica e desenvolvimento tecnológico, em vigor em Portugal e na Europa. No passado recente, o INEGI têm conseguido obter financiamento para muitos dos seus projectos e para algumas das suas unidades. Entre os vários programas que financiam os projectos do Instituto, destacam-se a entidade FCT e o programa QREN.

3.3.1 Fundação para a Ciência e Tecnologia

A FCT promove a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico com o financiamento de bolsas, projectos e instituições de investigação científica. Podem concorrer a financiamento FCT laboratórios associados à entidade, grupos de investigadores de instituições de IDI ou pessoas a título individual.

Os projectos de investigação submetidos a financiamento pela FCT têm de apresentar uma Instituição Proponente (IP) e um Investigador Responsável (IR). O IR, que tem de ser doutorado, é responsável pela formulação da candidatura, a qual tem de ser validada pelas duas partes após aprovação da candidatura. Relativamente à execução do projecto e ao cumprimento dos objectivos propostos, estes ficam a cargo tanto da IP como do IR. O projecto pode ter a participação de várias instituições, sendo que a IP responde perante a FCT pela associação. A avaliação das candidaturas pela FCT é feita através de painéis de especialistas nacionais e internacionais e a aprovação destas depende sobretudo do mérito científico das mesmas, das qualificações da equipa de projecto e da razoabilidade orçamental da candidatura.

São elegíveis para financiamento as despesas incorridas na execução do projecto e que se encaixam nas seguintes categorias:

- Recursos humanos;
- Missões no país e no estrangeiro;

- Consultores,
- Aquisição de Serviços;
- Outras despesas correntes;
- Despesas de capital ligadas à compra de equipamento e instrumentos;
- Gastos gerais das instituições, ou seja, overheads.

O reembolso das despesas é feito após apresentação e validação da justificação de despesas. Para a avaliação final do projecto, é enviado um relatório final composto por uma parte relativa ao desenvolvimento da actividade científica e outra ligada à execução financeira.

3.3.2 Quadro de Referência Estratégico Nacional

O QREN é um programa suportado por duas entidades, a Agência de Inovação (AdI) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), e surgiu em 2007 com o objectivo de dinamizar a economia portuguesa, apoiando actividades ligadas ao conhecimento e inovação.

Este programa estabeleceu três sistemas de incentivo, todos eles com finalidades distintas. O Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT) é direccionado para empresas e instituições SCT e tem como finalidade a criação de novos conhecimentos essenciais para ganhos de competitividade. O INEGI recorre preferencialmente a este sistema. O Sistema de Incentivos à Inovação (SI Inovação) está vocacionado para qualquer instituição que aposta na inovação com forma de se manter competitiva. O último sistema, o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME (SI Qualificação de PME), pretende promover a competitividade das PME, podendo estas recorrer a entidades SCT para apoiar esse desenvolvimento. A taxa de incentivo atribuído varia de acordo com o sistema utilizado e pode ser considerado reembolsável ou não.

Os projectos, que podem ser apresentados a candidatura por uma ou mais instituições, são sujeitos a avaliação por cálculo do Indicador de Mérito do Projecto (MP), indicador este que segue uma metodologia estabelecida por altura de abertura do concurso a financiamento. A selecção do projecto, bem como o incentivo atribuído, depende da classificação obtida no MP e na comparação desta com as classificações dos outros projectos que foram a concurso. Tipicamente, a taxa de incentivo atribuída varia entre 0 e 75% e incide sobre as despesas elegíveis do projecto. Dependendo do sistema de incentivos utilizado, as rubricas das despesas elegíveis podem mudar. Como o SI I&DT é o sistema predilecto do Instituto, optou-se por listar as rubricas deste sistema:

- Pessoal técnico;
- Bolseiros;
- Aquisição de serviços a terceiros;
- Aquisição de instrumentos científicos;
- Aquisição de Software específico;
- Promoção e divulgação dos resultados;
- Matérias-Primas e componentes;
- Processos de Certificação;
- Missões Internacionais;
- Revisor oficial de Contas / Técnico Oficial de Contas;
- Gastos gerais das instituições, ou seja, overheads.

O funcionamento do reembolso de despesas é semelhante ao do mecanismo adoptado pela FCT. Cada beneficiante deve apresentar um pedido de pagamentos de despesas, acompanhado da respectiva justificação. O incentivo pode não ser pago se a entidade financiadora constar o não cumprimento de prazos e/ou objectivos do projecto, a prestação de informações falsas sobre as entidades beneficiadas ou o não cumprimento das obrigações legais e fiscais das entidades financiadas.

3.4 Conclusões

Este capítulo serviu para descrever quatro particularidades inerentes ao Instituto e que, por isso mesmo, foram considerados como pressupostos na metodologia proposta. Essas particularidades são a pouca propensão dos gestores de projecto para o controlo orçamental dos seus projectos, o contacto informal entre os colaboradores, a grande rotatividade dos recursos humanos da Instituição e a falta de definição formal da responsabilidade no acompanhamento dos projectos.

Foram ainda identificados vários tipos de projectos no INEGI, os quais foram classificados de externos e internos. O primeiro tipo refere-se a projectos que resultam do contacto do INEGI com outras instituições. Entre os projectos externos, encontram-se os projectos financiados pela FCT e pelo QREN, meios de financiamento que, pela sua relevância no Instituto, foram abordados com mais detalhe neste capítulo. Relativamente aos projectos internos, estes dizem respeito a actividades de suporte aos projectos externos.

4 Controlo de Gestão no INEGI

Neste capítulo, é feita uma análise do exercício de controlo de gestão em curso no INEGI.

A prática de orçamentação, uma das etapas da metodologia indicada na secção 1.3 do presente relatório, incidiu em todos os projectos abertos de várias unidades do INEGI. Após a análise dos projectos de cada unidade, foi realizada uma reunião com o director da unidade em causa com o objectivo de discutir e definir os orçamentos dos projectos para o ano de 2009. Estes dois procedimentos permitiram compreender o método utilizado na orçamentação e no controlo financeiro nos projectos do Instituto, o modo de funcionamento do próprio INEGI e a identificação de pontos críticos que a metodologia proposta pretende melhorar.

Os sistemas de informação em uso no INEGI são referidos em primeiro lugar, sendo destacadas as funcionalidades mais importantes para o exercício de controlo de gestão. Em seguida, listam-se e descrevem-se os documentos utilizados pelos *controllers* dos SAF para controlo dos projectos. Finalmente, é feita uma descrição do sistema de controlo de gestão do INEGI, pela enumeração de vantagens e desvantagens verificadas nesse sistema e pela indicação de pontos críticos para a melhoria do controlo de gestão na Instituição.

4.1 Mudança de Sistema de Informação

4.1.1 Sistema de Informação para Gestão do INEGI

Desde 1999 que o INEGI utilizava o SIGEI, o qual foi desenvolvido no próprio Instituto na plataforma Access 2.0. O programa era orientado principalmente para as actividades de gestão financeira de projectos, contabilidade e tesouraria, daí os seus utilizadores mais assíduos serem colaboradores do INEGI com funções administrativas ou financeiras. Para os gestores de projecto, o SIGEI não fornecia informação relevante para a execução de um projecto, como apresentar um diagrama de *Gantt* ou um mapa de afectação de pessoal actualizados, não sendo por isso muito usado por estes no acompanhamento dos projectos.



Figura 11 - Interface Inicial do SIGEI

O SIGEI continha dados valiosos para a actividade dos *controllers*. As informações mais relevantes para caracterizar cada projecto, como as competências envolvidas, as datas de início e conclusão do projecto ou o tipo de projecto, estavam disponíveis num único menu, conforme se pode verificar na figura seguinte.

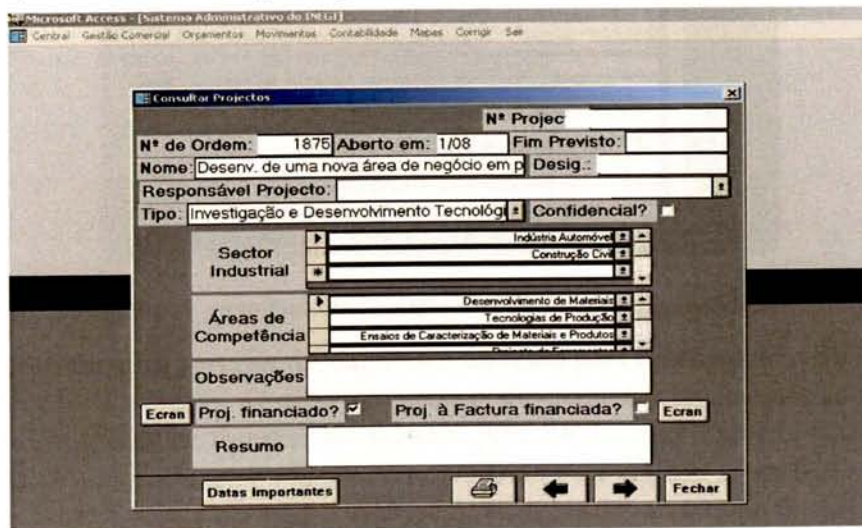


Figura 12 - Interface de "Apresentação do Projecto"

O SIGEI estava ainda capacitado para gerar relatórios de execução financeira, designados por Relatório de Projecto Contabilístico tanto para um projecto como para uma unidade. Os mapas podiam ser visualizados ou extraídos nos formatos xls ou pdf. Esta funcionalidade representava provavelmente a maior vantagem do SIGEI para os *controllers*. Outras funcionalidades importantes para o controlo financeiro dos projectos consistiam na consulta do "Mapa de Orçamento" (figura 11), no qual se visualizava o último orçamento elaborado para um dado projecto, e no "Justificativo de Pagamento/Despesa" (figura 12), menu que detalhava as despesas contraídas num projecto.

Rubrica	Orçam.	Confirm.	Autoriz.	Rubrica	Orçam.	Confirm.	Autoriz.
21- Pessoal UP	600.00	600.00	600.00	01- Fatura/Freceito	600.00	600.00	600.00
22- Pessoal Contratado	600.00	600.00	600.00	02- Fatura Financeira	600.00	600.00	600.00
23- Bolseiro	€13.000.00	€12.650.58	600.00	03- Financiamento	600.00	600.00	600.00
24- Outro Pessoal	600.00	600.00	600.00	04- Serviço Interno	600.00	600.00	600.00
Totais:	€13.000.00	€12.650.58	600.00	05- Outra Receita	600.00	658.27	600.00
30- Deslocações/Estados	€1.000.00	€58.18	600.00	Totais:	600.00	€58.27	600.00
31- Bibliografia	600.00	€12.10	600.00	60- Transf. Contabêllicas	600.00	600.00	600.00
32- Serviços Terceiros	600.00	€36.00	600.00	61- UN-10-11 Transf.	600.00	600.00	600.00
33- Reparações	600.00	600.00	600.00	Totais:	600.00	600.00	600.00
34- Comunicações	600.00	€22.72	600.00				
35- Consumíveis Escritório	600.00	€62.51	600.00				
36- Consumíveis Ind./Lab.	600.00	600.00	600.00				
37- Serviços Internos	600.00	600.00	600.00				
38- Custos Estrutura	600.00	600.00	600.00				
39- Outras Despesas	600.00	€34.72	600.00				
Totais:	€1.000.00	€346.23	600.00				
40- Equip. Bas./Labor.	600.00	600.00	600.00				
41- Hardware	600.00	600.00	600.00				
42- Software	600.00	600.00	600.00				
43- Outro Investimento	600.00	600.00	600.00				
Totais:	600.00	600.00	600.00				

	Orçamentado	Efectuado	%
Receitas	600.00	€58.27	0.00%
Despesas	€14.000.00	€12.998.78	92.83%
Transferências:	600.00	€00.00	0.00%
Total:	-€14.000.00	-€12.998.51	

Figura 13 - Interface do "Mapa de Orçamento"

Descrição	Nº Fact.	Valor	IVA
	10356	€688.25	€108.50
Total		€688.25	€108.50

Tipo Despesa: 36 - Consumíveis Industrias/Oficina/Laboratório
 Aplicação: Oficina
 Destinatário: SOPOXI

Figura 14 - Interface do "Justificativo de Pagamento/Despesa"

No entanto, as limitações próprias da plataforma utilizada para desenvolver o SIGEI tornavam o SI pouco prático e atractivo. O utilizador, para poder comparar orçamentos com execuções, tinha sempre de extrair os documentos gerados pelo SIGEI para Excel e, nesse programa, realizar então os procedimentos adicionais necessários para realizar a tarefa. O SIGEI tinha ainda a desvantagem de não permitir a abertura de duas janelas ao mesmo tempo, obrigando o utilizador a ter de abrir e fechar vários menus para realizar tarefas simples como verificar a composição das despesas de um projecto.

A necessidade de ter uma ferramenta informática que permitisse incorporar as várias áreas funcionais do Instituto e disponibilizar informação *online* e dedicada a cada usuário levou o INEGI a investir no FORgest.

Com a transição entre os dois sistemas, veio ao de cima outro ponto fraco do SIGEI. As rubricas dos mapas gerados pelo SIGEI são distintas das rubricas dos "Mapas" produzidos no FORgest, já que nestes últimos as rubricas escolhidas são iguais às que estão estabelecidas no Plano Oficial de Contabilidade (POC, 2005). A disposição das rubricas anteriormente utilizadas permitia agrupar custos de projectos relacionados e tornar a leitura dos mapas mais acessível para todos os colaboradores, independentemente destes possuírem formação

financeira ou não. No entanto, este antigo modelo não facilitava o detalhe das despesas a um nível que permitisse saber com exactidão o fim a que se destinava cada despesa.

4.1.2 FORgest

O novo SI do INEGI arrancou definitivamente no início de 2009, apesar de, há data de conclusão do presente projecto de dissertação, não estar completamente desenvolvido.

Contrariamente ao SIGEI, o FORgest pode ser acedido a partir de qualquer computador ligado à *Internet*, estando por isso apto a fornecer informação relevante em qualquer momento para todos os colaboradores do INEGI. Constata-se outra grande vantagem do FORgest comparativamente ao seu antecessor. As funcionalidades disponíveis no novo SI, assim como a interface de entrada, dependem do tipo de utilizador que entrou no sistema. Desta forma, cada colaborador tem à sua disposição a informação e as ferramentas que são estritamente necessários para fazer o seu trabalho. A figura seguinte ilustra a interface de entrada no FORgest com as ferramentas disponibilizadas para o presente projecto devidamente assinaladas.



Figura 15 - Interface de “Entrada no FORgest”

Embora a gestão de clientes não faça parte do âmbito do presente relatório, convém referir que a funcionalidade “CRM” permite aos gestores de projecto colocar qualquer oportunidade de negócio do Instituto *online* e dá aos *controllers* a possibilidade de saber qual a carteira de possíveis negócios do INEGI, ao invés do que sucedia com o SIGEI, no qual esta funcionalidade não existia.

Para o exercício do controlo de gestão, a funcionalidade do FORgest mais importante é a “Gestão de Projectos”, a qual inclui as opções “Gestão de Projectos”, “Planeamento de Horas” e “Mapas”.

Figura 16 - Interface da funcionalidade “Gestão de Projectos”

A interface inicial da “Gestão de Projectos” abre o separador “Dados”, que pretende disponibilizar a informação mais pertinente de cada projecto como o nome do gestor de projecto e o nome do director da unidade, se o projecto é financiado ou não e qual o cliente do projecto. O código do projecto é auto-gerado de cada vez que um projecto é aberto na “Gestão de Projectos” ou transferido do “CRM” e é constituído pelas letras “PR” seguidas de 6 dígitos, sendo que os dois primeiros referem-se à unidade que inclui o projecto em causa, os dois algarismos do meio indicam o ano em que o projecto foi aberto e, por fim, o número do projecto aberto num determinado ano para a mesma unidade está referido nos últimos dois dígitos. A inserção das datas de início e de fim do projecto condicionam a execução de despesas, não permitindo que estas se façam antes ou depois do período compreendido por estas datas. As taxas de *Overhead* e *Overhead Central* do projecto são percentagens aplicadas aos proveitos do projecto, obtendo-se desta forma os valores que devem ser imputados ao projecto para cobrir custos de funcionamento da unidade em que este decorre e custos do funcionamento geral do INEGI, respectivamente.

Os recursos humanos alocados ao projecto estão indicados no separador “Recursos”, tal como o período de ligação ao projecto e a afectação em percentagem de cada recurso. Esta percentagem não é discriminada para o ano inteiro pelo que a percentagem de afectação definida implica que os recursos participem no projecto com o mesmo esforço ao longo do ano.

Todos os documentos relativos ao projecto podem ser anexos ao projecto através do separador “Documentos”, disponibilizando à equipa de projecto a informação complementar sobre o projecto.

O separador “Orçamentos” lista todos os orçamentos elaborados para um determinado projecto. Conforme já foi dito na secção 4.1.1, as rubricas do FORgest são iguais às do POC. Cada orçamento tem um período de validade, compreendido entre as datas de início e de fim definidas para esse orçamento, que limita a execução de despesas antes ou depois desse período caso esse orçamento seja utilizado actualmente. Para aceder à “Ficha de Orçamento”, o utilizador selecciona o orçamento que pretender.

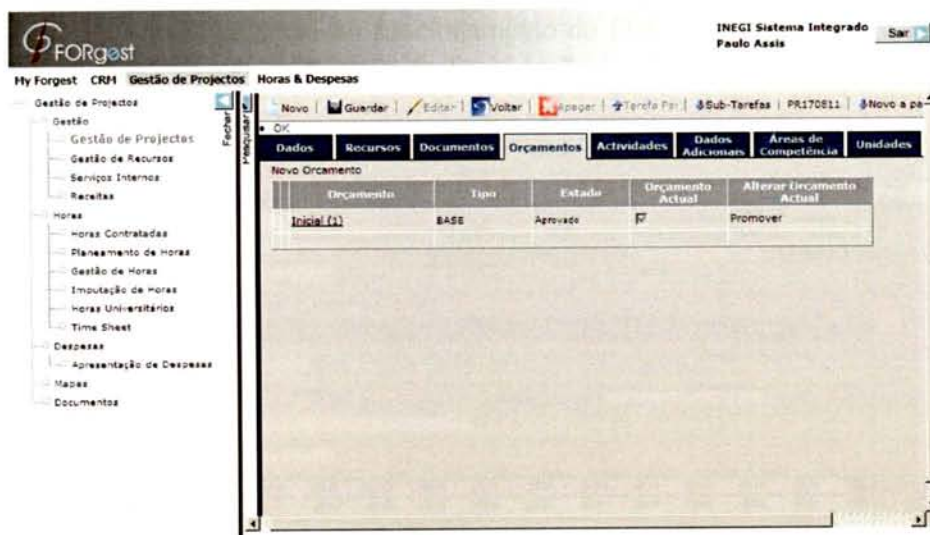


Figura 17 - Interface do Separador “Orçamentos”

Um orçamento tem a previsão dos proveitos e das despesas que se prevêem contrair durante o período estabelecido na forma de lista de rubricas. Cada rubrica orçamentada tem indicado o ano e o mês (quando se considera que valor pode ser executado em qualquer mês do ano, o valor a colocar na coluna Mês é 0) de execução, o valor a executar, devidamente afectado da quantidade, a descrição do fim a que se destina esse valor e a informação se esse valor é a crédito ou débito. O cálculo de *Overheads* para o projecto é feito automaticamente e após a introdução de uma rubrica de proveitos no orçamento. À medida que o orçamento for desenvolvido, o FORgest actualiza os valores totais a crédito e a débito. Nesta interface, existe ainda uma opção, designada por “Importador de Linhas de Orçamento”, que extrai para o MS Excel um ficheiro que permite fazer o orçamento nesse programa e que possibilita, se o utilizador desejar, importar depois esse ficheiro para o FORgest.

Ano	Mês	Unidade	Rubrica	Quantidade	Preço Unitário	Descrição	Valor a Débito	Valor a Crédito
2009	0	C 17 - UMBC	62227 - DESLOCACOES E ESTADAS	1,00	700,00		700,00	0,00
2009	1	17 - UMBC	731 - FACTURADA				0,00	6.401,00
2009	1	17 - UMBC	72 - PRESTACOES DE SERVICIOS				0,00	6.401,00
2009	1	17 - UMBC	7 - PROVEITOS E GANHOS				1.280,20	0,00
2009	1	17 - UMBC	81 - OVERHEADS				790,00	0,00
2009	1	17 - UMBC	82 - FORN.SERVIZH TERCIARIOS				0,00	6.401,00
2009	8	17 - UMBC	7211 - INVESTIGACAO	1,00	6.401,00		0,00	6.401,00
2009	8	17 - UMBC	912 - Overhead Central	1,00	640,10		640,10	0,00
2009	8	17 - UMBC	912 - Overhead Unidade	1,00	640,10		640,10	0,00
2010	0	C 17 - UMBC	62227 - DESLOCACOES E ESTADAS	1,00	700,00		700,00	0,00
2010	1	17 - UMBC	731 - FACTURADA				0,00	6.401,00
2010	1	17 - UMBC	72 - PRESTACOES DE SERVICIOS				0,00	6.401,00
2010	1	17 - UMBC	7 - PROVEITOS E GANHOS				1.280,20	0,00
2010	1	17 - UMBC	81 - OVERHEADS				790,00	0,00
2010	1	17 - UMBC	82 - FORN.SERVIZH TERCIARIOS				0,00	6.401,00
2010	2	17 - UMBC	7211 - INVESTIGACAO	1,00	960,10		0,00	9.601,00
2010	2	17 - UMBC	912 - Overhead Central	1,00	960,10		960,10	0,00
2010	2	17 - UMBC	912 - Overhead Unidade	1,00	960,10		960,10	0,00

Figura 18 - Interface da “Ficha de Orçamento”

Na interface da “Ficha de Orçamento”, convém realçar a introdução das rubricas de pessoal com contrato de trabalho ou de bolseiros, acção que é exibida na figura 19. A definição de horas (parâmetro Quantidade) por mês multiplicadas pelo preço unitário da pessoa incluída no projecto fornece um valor bastante próximo da verba real gasta. Através da exposição desta

acção, nota-se uma incongruência no funcionamento do FORgest, já que não é possível no separador “Recursos” da opção “Gestão de Projectos” visualizar esta distinção na afectação dos recursos mês a mês.

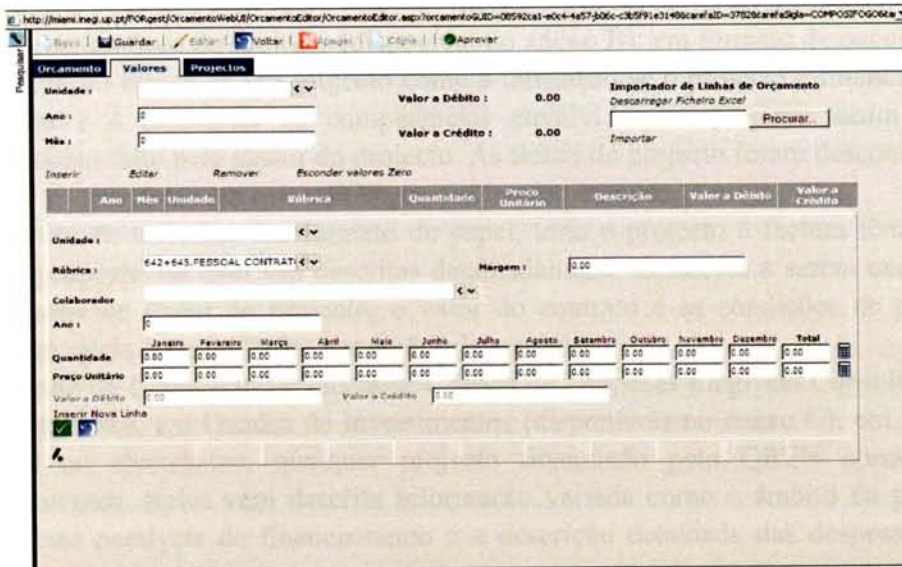


Figura 19 - Introdução da “Rubrica de Pessoal com Contrato de Trabalho”

A opção “Planeamento de Horas” fornece uma visualização do Mapa de Afectação de Pessoal ao projecto. Pode ser feita a visualização dessa afectação em horas ou percentagem e de acordo com um período definido pelo utilizador. Cada recurso apresenta três parâmetros: o número de horas de trabalho para afectação, o número de horas que tem de despende com um determinado projecto e o número de horas disponíveis que o recurso tem.

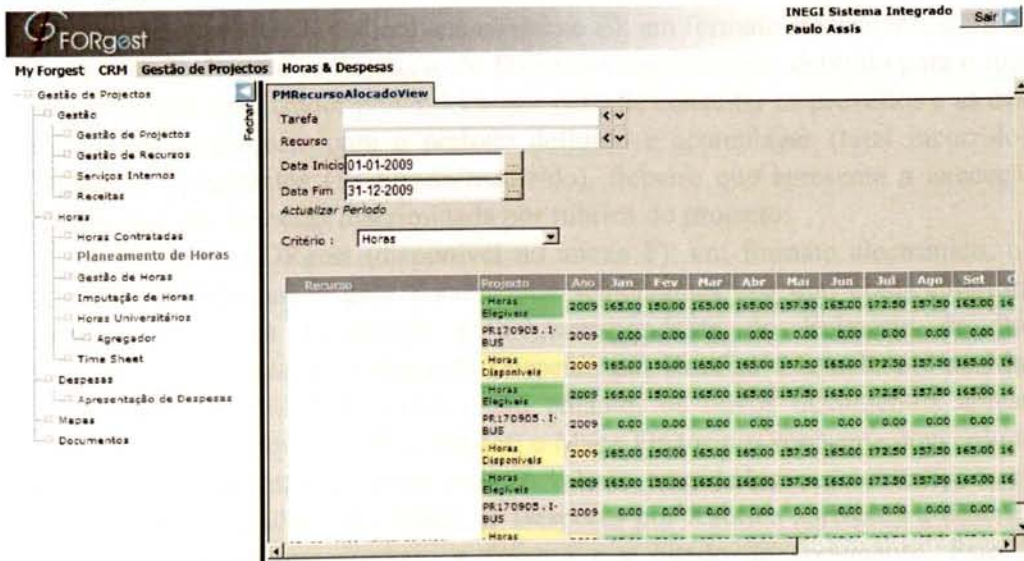


Figura 20 - Interface do “Planeamento de Horas”

A obtenção de mapas, contendo a descrição das despesas envolvidas no projecto ou a execução das despesas agrupadas por rubricas, é possível através da opção “Mapas”.

4.2 Documentos/Ficheiros Actualmente Utilizados

Para levarem a cabo a orçamentação e o controlo orçamental dos projectos, os *controllers* dos SAF têm ao seu dispor alguns recursos, os quais se apresentam de seguida.

- Ficha de abertura do projecto (disponível no anexo B): em formato de papel, contém a informação básica de um projecto como a indicação se o projecto é financiado ou é à factura e a referência às competências envolvidas no projecto assim como ao orçamento feito pelo gestor do projecto. As fichas de projecto foram desconsideradas a partir do momento em que o FORgest foi implementado;
- Proposta de trabalho: em formato de papel, todo o projecto à factura têm associado uma proposta, na qual são descritas detalhadamente as tarefas a serem executadas, o diagrama de *Gantt* do projecto, o valor do contrato e as condições de pagamento. Podem ainda estar incluídas condições de rescisão;
- Contrato de Concessão de Incentivos, Mapa de Despesas Elegíveis Consolidado e por Co-Promotor, e o Quadro de Investimentos (disponíveis no anexo C): em formato de papel ou electrónico, qualquer projecto financiado pelo QREN apresenta estes documentos. Neles vem descrita informação variada como o âmbito do projecto, as despesas passíveis de financiamento e a descrição detalhada das despesas previstas para o projecto;
- Contrato para a Concessão de Financiamento e o Orçamento do Projecto (disponíveis no anexo D): em formato de papel ou disponível no site da entidade, são documentos utilizados nos projectos FCT. A informação que vem descrita nestes documentos tem o mesmo teor que a informação fornecida pelos documentos do QREN. No entanto, é importante referir que o orçamento que consta nas candidaturas dos projectos não está, por vezes, de acordo com o orçamento validado pela FCT devido a correcções feitas pela entidade de financiamento;
- Documentos do SIGEI (disponíveis no anexo E): em formato electrónico, o SIGEI tem a capacidade de gerar o Relatório de Projecto Contabilístico, definido para o intervalo de tempo que o utilizador pretender e que permite consultar os proveitos e as despesas incorridas no projecto para o período definido e acumuladas (total incorrido), e o Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido), ficheiro que apresenta a execução dos proveitos e das despesas discriminada por rubrica do projecto;
- Documentos do FORgest (disponível no anexo F): em formato electrónico, o novo Sistema de Informação gera documentos semelhantes aos que eram anteriormente gerados. O Mapa Financeiro é o correspondente do Relatório de Projecto Contabilístico enquanto o Mapa de Despesas por Rubrica é semelhante ao Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido). No entanto, os novos documentos apresentam algumas variações que convém registar: o Mapa Financeiro apresenta uma coluna com os valores orçamentados e outra com os valores executados, ou, conforme escrito no documento, imputados. Já o Mapa de Despesas por Rubrica apresenta a descrição da despesa, a pessoa que contraiu a despesa e o estado do documento. Este último parâmetro indica se a despesa foi validada pelo gestor de projecto e pelo director da unidade. Se a despesa em causa for superior a 250€, deve também ser validada pelo director financeiro para poder ser alocada ao projecto;
- Folhas de Cálculo: em formato electrónico, estes ficheiros contêm informação variada recolhida pelos *controllers*.

4.3 Descrição do Actual Sistema de Controlo de Gestão

Cada unidade do INEGI tem a autonomia e a capacidade para promover a sua própria actividade, arranjar os seus próprios clientes e prever a facturação ou financiamento anual que pode alcançar, de acordo com os objectivos estipulados pela Direcção-Geral.

Quando se encetam negociações com um cliente ou se elabora uma candidatura a um projecto financiado, o responsável por essa acção comercial, desde que patrocinada pela unidade à qual pertence, abre uma oportunidade de projecto na funcionalidade “CRM” do FORgest. Cada nova oportunidade tem sempre associada uma proposta de orçamento, que é realizada na íntegra por esse responsável.

Nesta fase de arranque de projectos, e no caso dos projectos à factura, os gestores de projectos consultam por vezes os SAF para recolha de informação que lhes possa ser útil para formular o preço de venda proposto ao cliente. Tratando-se de projectos financiados, os SAF têm um papel bastante mais activo na orçamentação, desde que solicitados pelo gestor de projecto para colaborarem na elaboração da candidatura. Qualquer intervenção dos SAF nesta fase surge apenas e só por iniciativa dos gestores de projecto.

Se a candidatura ou o contrato for aprovado, o projecto transita da funcionalidade “CRM” para a “Gestão de Projectos” do FORgest, assim como o seu orçamento. Em caso contrário, existem duas hipóteses dentre as quais o gestor de projecto pode optar: o gestor de projecto decide prosseguir com o projecto e faz uma contraproposta ao cliente ou uma revisão da candidatura inicial, ou opta pelo abandono do projecto. Seja qual for a decisão tomada, passou a ser possível com a funcionalidade “CRM” do FORgest guardar um registo de todos os projectos pensados no INEGI.

A partir do momento em que o projecto é validado, o controlo orçamental deste começa, tarefa que fica a cargo dos SAF e dos gestores de projecto.

Apesar de ser possível obter a variedade de documentos enunciada na secção anterior, nem sempre estes se encontram à disposição imediata dos *controllers* dado que, à excepção dos ficheiros gerados tanto pelo SIGEI como pelo FORgest, todos os documentos de um projecto se encontram inicialmente na posse dos gestores de projecto. Mesmo os documentos do SIGEI e do FORgest dependem da informação, sob a forma de facturas, recibos, comprovativos de pagamento e registos contabilísticos, que pode ser fornecida por qualquer pessoa ligada ao projecto para serem considerados apoios válidos. O envio desta informação é regular, apesar de não ter uma periodicidade pré-definida.

A recolha de informação, através dos canais de comunicação indicados na secção 3.1.2 e da consulta dos documentos acima referidos, é uma constante ao longo do actual processo de controlo de gestão, não se sucedendo o mesmo com o tratamento dessa mesma informação. Consequentemente, a obtenção de saldos intermédios, a análise das rubricas actualizadas, dos desvios relativamente ao orçamento e dos pesos percentuais de cada rubrica é feita apenas quando os *controllers* têm tempo disponível. Esta análise financeira não é normalmente feita pelos gestores de projecto, apesar destes, como responsáveis máximos dos projectos, terem todo o interesse no acompanhamento contínuo dos orçamentos que lhes dizem respeito. Estando o FORgest numa fase experimental, o programa predilecto para controlo orçamental é o MS Excel. No entanto, a ausência de um *template* neste programa conduziu a uma proliferação de ficheiros com diferentes formatações, e naturalmente, à dispersão de informação, o que é desaconselhável para a organização do controlo de gestão no INEGI. Este

contratempo é mais acentuado nos projectos financiados do QREN devido às altas verbas envolvidas e à grande dimensão típica destes projectos.

O exercício de controlo orçamental é mais frequente em projectos financiados, nos quais o controlo é mais rígido devido às regras que as entidades financiadoras impõem às instituições financiadas. Os projectos financiados são aqueles que requerem mais tempo aos *controllers*, não só para o controlo orçamental como também para a realização do trabalho administrativo (elaboração de pedidos de pagamento ou adiantamento e respectivas justificações). Nos projectos à factura, o controlo orçamental é mais apertado se a facturação em causa ascender os 50000€. Conclui-se que não existe uma selecção clara dos projectos para controlo de acordo com seu peso no volume de negócios do INEGI.

Dentro dos orçamentos, as rubricas relativas a pessoal são aquelas que merecem maior atenção da parte dos *controllers*. Aquando da preparação da proposta/candidatura, o gestor de projecto estabelece qual é a equipa ideal para atingir os objectivos a que se propõe. Mesmo que estes venham a sofrer alterações ao longo da execução de um projecto, como é comum acontecer em projectos de IDI, não é prática corrente proceder-se à alteração da equipa de projecto por iniciativa do gestor de projecto. Por isso, os custos com pessoal num projecto são considerados fixos ou quase fixos. Sucede que, tal como foi referido na secção 3.1.3, os bolseiros não permanecem normalmente no INEGI para além do período previsto na bolsa que lhes é atribuída. Essas saídas não são comunicadas nem são antecipadas aos *controllers* dos SAF, situação que complica o controlo das rubricas de recursos humanos. Para além desta situação, as variações na equipa de projecto acontecem devido a atrasos na aprovação das candidaturas, implicando a alocação dos colaboradores inicialmente afectos a outras actividades.

O fecho do projecto parte da iniciativa dos SAF, apesar de só poder ser concretizado a pedido do gestor de projecto. A conclusão do projecto consiste apenas no apuramento do resultado do projecto pelos SAF, representando um acto formal somente nos projectos financiados, nos quais é obrigatório enviar o relatório final do projecto acompanhado de um pedido de pagamento de despesas final. Como não é feito qualquer rescaldo do projecto no fim deste, não é possível averiguar quais as causas que conduziram o projecto ao sucesso ou insucesso, e, conseqüentemente, criar um registo histórico que ajude os gestores de projecto e os *controllers* na antecipação de problemas. Convém referir ainda que o sistema de controlo em uso não obedece a um calendário previamente definido para reuniões de discussão e revisão dos orçamentos.

De ano a ano, normalmente em Novembro ou Dezembro, é feita uma reunião com cada director de unidade, para avaliação dos resultados dos projectos e, conseqüentemente, da unidade. A divulgação dos objectivos de cada unidade pela Direcção-Geral é feita no início de Janeiro mas a mesma não implica uma análise posterior entre cada unidade e os SAF no sentido de elaborar planos de acção tendo em vista a concretização desses objectivos.

4.3.1 Pontos Fortes e Fracos do Actual Sistema

Da descrição feita na secção anterior do actual processo de controlo de gestão, identificam-se alguns pontos fortes, os quais devem estar presentes na nova metodologia, e que se passam a mencionar:

- a atribuição da função comercial aos gestores de projecto e da unidade representa um ponto forte pois são estes colaboradores do Instituto que estão em melhor posição para reconhecerem oportunidades de negócio e tendências do mercado;
- a existência de uma reunião anual de revisão dos projectos e consequente atribuição de objectivos às unidades sugerem, pelo menos, a tentativa de ligar o desempenho das unidades ao estabelecimento de metas, o que representa um dos princípios do controlo de Gestão;
- segundo a revisão bibliográfica feita no capítulo 2, o *controller* numa organização deve ser sempre o responsável operacional. No INEGI, essa pessoa é o gestor de projecto. Todavia, este não faz o acompanhamento necessário da situação financeira dos seus projectos por duas razões: falta de sensibilidade para esta vertente do projecto ou por manifesta falta de tempo. Devido a estas razões, a atribuição das funções de *controller* a pessoas dos SAF pode ser considerado um ponto positivo, mesmo que estas não possuam conhecimentos técnicos.

Reconhecem-se, apesar de tudo, alguns aspectos negativos e que a metodologia proposta deve melhorar:

- a orçamentação previsional das oportunidades não conta sempre com a participação dos SAF, não sendo possível conciliar a vertente técnica com a financeira e, consequentemente, reconhecer quais as oportunidades com maior probabilidade de sucesso;
- mesmo com a introdução do FORgest, a funcionalidade “CRM” não é devidamente aproveitada já que grande parte das oportunidades ainda não é inserida no “CRM”, logo, não se tiram as vantagens que o seu uso poderia trazer;
- verifica-se dependência excessiva dos *controllers* em relação à postura dos gestores de projecto para obtenção de informação crítica sobre a evolução do projecto;
- não há uma hierarquização formal dos projectos, essencial para escolher quais os projectos que devem ser alvo de maior controlo;
- a execução de despesas pode ser efectuada por qualquer elemento da equipa de projecto, desde que apresente cabimento orçamental e autorização dos gestor de projecto. Tal facto provoca atrasos frequentes nos pedidos de pagamento e na actualização dos valores das rubricas e obriga os *controllers* a dispensar mais tempo e esforço nos procedimentos administrativos dos projectos financiados;
- não existe propensão dos gestores de projecto para controlarem financeiramente os seus projectos;
- os documentos do FORgest e do SIGEI apenas disponibilizam imediatamente o saldo intermédio ou final dos projectos. O cálculo de desvios e do peso percentual de cada rubrica no projecto é feito em folha de cálculo anexa, implicando mais perdas de tempo para o *controllers*;
- devido à ausência de rescaldo no fecho dos projectos, não é registada informação financeira e extra-financeira que permita melhorar a estimação de custos em projectos similares e, assim, prevenir o aparecimento de erros de estimação recorrentes;
- em consequência do não registo da informação, as decisões tomadas durante a orçamentação e, principalmente, no controlo orçamental têm menor sustentação e são facilmente atacáveis e/ou desprezadas;
- os orçamentos dos projectos abertos antes de 2009, e que continuam em execução após introdução do FORgest, apresentam o sistema de rubricas do SIGEI, obrigando

os *controllers* a perder tempo na transposição de informação dos mapas do SIGEI para os mapas do FORgest;

- a inexistência de um plano formal para o controlo de gestão torna impossível a responsabilização e a sistematização de processos, assim como a definição de um fluxo de informação.

4.3.2 Identificação de Pontos Críticos

Qualquer sistema de controlo de gestão deve estar concebido de forma a fornecer informação relativa ao desempenho de uma organização. O *controller* será, então, responsável por tratar essa informação e transmiti-la em tempo útil às pessoas com poder de decisão que, por sua vez, traçarão a estratégia de desenvolvimento para a organização.

Foram identificados no sistema de controlo de gestão do INEGI diversos problemas relacionados com a difusão, selecção e consulta de informação, devendo a fase experimental em que o FORgest se encontra ser vista como uma oportunidade para superar esses problemas. A nova metodologia deve aproveitar esta oportunidade, manter os pontos fortes do INEGI encontrados e abordar os pontos fracos, definindo-se para tal quatro pontos críticos nos quais vai actuar.

O primeiro ponto crítico que a metodologia proposta deve ter em atenção é o registo físico da informação essencial para o controlo de gestão, quer pela definição de um fluxo de informação, quer pelo desenvolvimento de mapas e *templates*.

Quanto ao segundo ponto crítico, este deve passar pela responsabilização das várias partes envolvidas no controlo de gestão do INEGI – directores de unidade, gestores de projecto e os SAF. A responsabilização vai permitir definir, para cada uma destas partes, os processos em que participam, quais os documentos que tem de produzir e qual a periodicidade dessa produção, e as decisões que devem tomar.

Definidos o fluxo de informação e as funções de cada um dos actores, o passo seguinte passa pelo encadeamento dos vários processos envolvidos no controlo de gestão, permitindo que este funcione de forma sistemática, tornando-se mais fácil identificar falhas no desempenho financeiro dos projectos e no próprio exercício de controlo de gestão.

Em consequência da sistematização, o terceiro ponto crítico, as acções correctivas são realizadas mais rapidamente e aumenta a capacidade de previsão de falhas do sistema de controlo de gestão.

Consequentemente, ganha-se tempo, que é o quarto e último ponto crítico da nova metodologia. O tempo “conseguido” passa a ser canalizado pelos *controllers* para investirem na melhoria contínua do controlo de gestão e possibilita aos gestores de projecto focarem-se mais na execução técnica dos seus projectos e na actividade de investigação, desenvolvimento e inovação, área pela qual o INEGI é reconhecido. Este ganho de tempo traduzir-se-á, em última instância, em ganhos de produtividade, vitais para a competitividade do INEGI.

4.4 Conclusões

Neste capítulo apresentaram-se os sistemas de informação do INEGI e, mais em concreto, as funcionalidades a que recorrem os *controllers* no decorrer da sua actividade. A alusão às ferramentas de informação (sistemas de informação e documentos) usadas pelos *controllers*, juntamente com a análise do estado actual do controlo de gestão no INEGI, permitiu identificar pontos fortes e fracos nesta área do Instituto. Os pontos fortes encontrados representam pontos de partida para a nova metodologia, enquanto os pontos fracos serão aqueles que deverão ser abordados com maior enfoque. Para tal, identificaram-se quatro pontos críticos inter-relacionados, os quais sustentam a nova metodologia: o registo físico da informação, a responsabilização dos intervenientes, a sistematização do controlo de gestão e o tempo gasto na execução dos processos envolvidos no controlo dos projectos. A abordagem dos pontos críticos terá como objectivo último a obtenção de ganhos de produtividade por parte de todos os intervenientes ligados ao controlo de gestão.

5 Metodologia Proposta

No final do capítulo anterior, conclui-se que a metodologia proposta teria de se focar em quatro pontos críticos: registo, responsabilização, sistematização e tempo.

É referido, em primeiro lugar, o papel atribuído aos SAF na nova metodologia para o controlo de gestão. Segue-se a explicação dos dois ciclos de controlo de gestão – o anual e o de projecto – definidos na metodologia proposta, bem como a descrição dos fluxogramas, das planificações das reuniões e dos documentos elaborados no âmbito desta. Por fim, são apresentadas alterações ao funcionamento do FORgest.

5.1 Papel dos Serviços Administrativos e Financeiros

Com a nova metodologia, pretende-se que os SAF assumam formalmente a responsabilidade do controlo orçamental, tendo o dever de produzir relatórios de acompanhamento de projectos e de facilitar a execução de acções de correcção e de prevenção. Esta tarefa, contudo, não pode ser realizada eficientemente se os gestores de projecto não estiverem em contacto permanente com os *controllers* e com o director de unidade, nem deve impedir que os gestores de projecto tenham a iniciativa deles próprios acompanharem a situação financeira dos seus projectos.

5.2 Ciclo de Controlo de Gestão

Dentro da actividade do INEGI, convém diferenciar dois ciclos de controlo de gestão: um vocacionado para o exercício de controlo de gestão durante o ano civil e o outro referente ao controlo de gestão a um nível mais operacional, ou seja, controlo de gestão do projecto. O primeiro ciclo pretende detalhar o acompanhamento da actividade do Instituto e requer a calendarização de processos de controlo de gestão que vão condicionar o funcionamento das unidades e, conseqüentemente, dos projectos ao longo do ano. Esta calendarização pode ser consultada no anexo H do presente relatório. Enquanto o ciclo de gestão do INEGI, visto como um todo, é um processo contínuo, o projecto tem um início, um meio e um fim bem definidos. Portanto, o segundo ciclo proposto enquadra-se no primeiro, já que detalha procedimentos e tomadas de decisão diferentes. Os fluxogramas, embora se apresentem ao longo deste capítulo, são disponibilizados também em anexo de forma a facilitar a sua leitura. Quanto aos documentos desenvolvidos, estes são apresentados em anexo por se tratarem de documentos longos.

Para cada ciclo foi elaborado um fluxograma multifuncional com o objectivo de mapear a sequência das várias etapas de controlo de gestão e o fluxo de informação, e de definir as partes envolvidas em cada processo. Convém referir que, qualquer referência nestes fluxogramas a orçamento da unidade, diz respeito a orçamentos que agregam os proveitos e as despesas de todos os projectos de uma mesma unidade, não devendo, por isso, ser

confundidos com os orçamentos dos projectos Unidade apresentados na secção 3.2 do relatório.

5.2.1 Controlo de Gestão Anual

Tal como acontece actualmente no INEGI, existem reuniões de revisão anual dos projectos na metodologia proposta. Estas reuniões, que contam com a presença do director dos SAF, um membro da equipa de *controllers*, o director de unidade e os gestores de projecto dos projectos seleccionados com o Mapa Hierárquico, têm como objectivos principais a análise em retrospectiva das actividades das unidades, o apuramento previsional de resultados e a abordagem de perspectivas para o ano seguinte. As reuniões devem ocorrer num período compreendido entre 15 de Novembro e 15 de Dezembro, para que os resultados apurados nas reuniões de revisão se aproximem o máximo possível dos resultados finais do ano e que o panorama previsto para o ano seguinte conte com um maior número de dados e com maior probabilidade de virem a acontecer.

Quatro processos são desenvolvidos a partir das reuniões de revisão, como se demonstra na figura 21. Ao nível da Direcção-Geral ocorre a análise dos resultados anuais das unidades e do INEGI, informação gerada e transmitida pelos SAF, para depois se proceder à estipulação de objectivos para cada unidade. A equipa de *controllers* dos SAF reúne-se em Dezembro, após conclusão de todas as reuniões de revisão, tendo em vista a melhoria do processo de controlo de gestão com base nos problemas encontrados durante o ano e a pré-selecção de projectos que vão ser alvo de maior controlo. Quanto aos directores de unidade, ficam encarregues de recolher informação relevante para o desempenho da unidade junto dos gestores de projectos, que, por sua vez, devem fazer um levantamento das necessidades de pessoal, investimentos e projectos em carteira, indicando aqueles que têm maior probabilidade de abrirem. Estes quatro processos devem decorrer no espaço de um mês, até meados de Janeiro, dando tempo às várias partes para se munirem com a maior quantidade possível de informação e de forma a tornar o processo de orçamentação e planeamento para o próximo ano mais fiável e rico. A definição deste período servirá, principalmente, aos directores de unidades com um grande número de projectos e de gestores de projecto e aos gestores de projecto, para avaliarem os seus projectos e identificar os recursos necessários para a execução técnica dos mesmos.

Após esta fase de rescaldo e preparação, há lugar a novas reuniões até ao final de Janeiro. Destinam-se estas reuniões à discussão dos meios necessários para atingir os objectivos traçados pela Direcção-Geral, à orçamentação dos projectos para o novo ano e à definição dos mapas de afectação de pessoal. Concluído este período de reuniões, a equipa dos SAF, recorrendo à análise do Mapa Hierárquico devidamente actualizado, seleccionam os projectos nos quais vão investir mais tempo para o controlo orçamental (projectos do tipo A), concentrando assim os esforços nos projectos com maior contribuição para os proveitos e para as despesas do INEGI.

No ciclo de controlo de gestão anual, existem três processos, designados por controlo orçamental dos SAF, acompanhamento do desempenho da unidade e execução técnica dos projectos, que são realizados constantemente ao longo do ano. No fluxograma, indicado na figura 21, esses processos surgem na sequência das reuniões de planeamento anual e orçamentação, já que as decisões tomadas nas reuniões condicionam a sua realização.

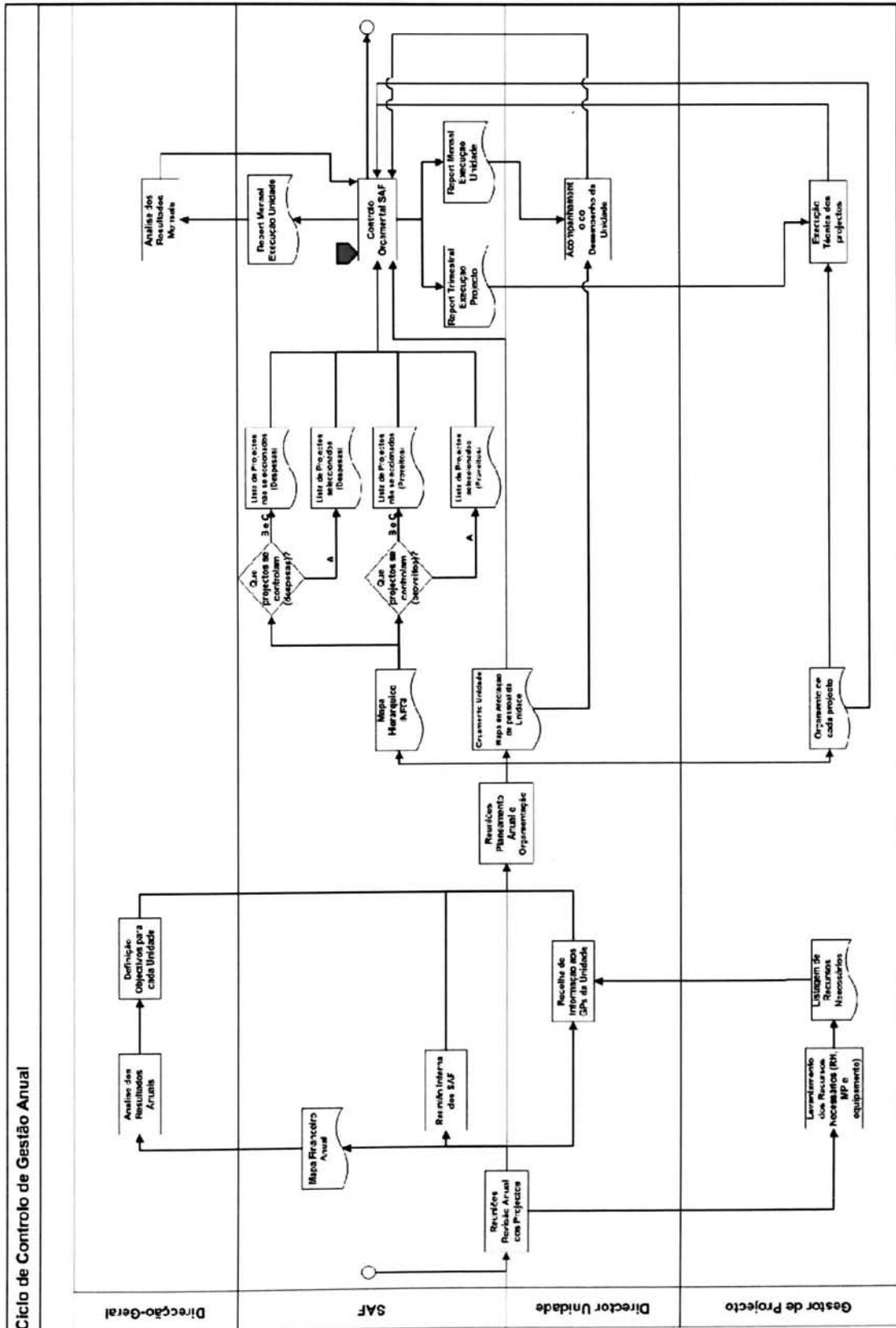


Figura 21 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual

Durante a execução do controlo orçamental, os *controllers* devem produzir três tipos de *report* (Direcção-Geral, director de unidade e gestores de projecto), indicados na figura 21, com periodicidades distintas e com informação adaptada às necessidades dos destinatários. Os *inputs* para o controlo orçamental consistem na execução de proveitos e despesas que pode ser efectuado diariamente. Todas as alterações no projecto, nomeadamente, modificações nas equipas de projecto, execução de tarefas e concretização de investimentos devem ser comunicadas aos *controllers* e registadas no separador Actividades da funcionalidade Gestão de Projectos do FORgest pelos gestores de projecto. Os *reports* enviados aos gestores de projecto são guardados, como registo do projecto, no separador “Documentos” da funcionalidade “Gestão de Projectos” do FORgest e serão apresentados na interface de abertura do FORgest do gestor de projecto ao qual os *reports* dizem respeito, de forma a facilitar a sua consulta.

Identificam-se no controlo orçamental, ilustrado na figura 22, para o ciclo em questão, três situações que poderão implicar a alteração dos orçamentos dos projectos e, conseqüentemente, dos orçamentos de unidade. Destas situações, duas promovem acções de correcção. A primeira sucede quando o gestor de projecto constata que as condições em que o orçamento foi feito já não se verificam, implicando mesmo a alteração deste para que o projecto seja realizado. O gestor de projecto deve solicitar a modificação do orçamento em dois níveis: no primeiro, o director da unidade e o gestor de projecto discutem a pertinência da alteração em termos técnicos, e, se decidirem avançar com o pedido de alteração, o processo de decisão passa a contar com os *controllers* dos SAF, que irão verificar o impacto da alteração nos resultados do projecto e da unidade. Se o pedido de alteração for aceite por todas as partes, o orçamento do projecto é revisto, exceptuando no caso dos projectos seleccionados internamente para controlo, os quais obrigam à realização de uma reunião, e dos projectos financiados, cujas alterações dos orçamentos podem ou não ser validadas pelas entidades financiadoras.

A outra situação que promove acções correctivas surge do acompanhamento da actividade da unidade pelo seu director. A abertura, prorrogação ou fecho antecipado de um projecto obriga à orçamentação desse projecto, processo que envolverá novas afectações de pessoal. Se os gestores de projectos em execução concluírem que o menor tempo disponível das pessoas inicialmente afectas aos seus projectos pode trazer conseqüências negativas para a efectuação dos seus projectos, como atrasos na entrega de *deliverables* ou até encerramento precipitado do projecto, estes podem avançar com um pedido de alteração do orçamento.

A última das três situações previstas para alteração dos orçamentos difere das anteriores por se referir a acções preventivas. A metodologia proposta prevê um sistema de alertas, promovido pelos *controllers* dos SAF e implementado no FORgest, com dois níveis, amarelo e vermelho. O alerta amarelo indica que, pelo menos, 85% das despesas previstas numa rubrica de um orçamento foram incorridas, obrigando à notificação do director da unidade e do gestor do projecto onde essa anomalia foi encontrada. Com um alerta amarelo, não há da parte dos SAF a iniciativa para questionar o gestor de projecto quanto a uma eventual mudança do orçamento. Essa iniciativa apenas poderá existir se o alerta for vermelho, o que acontece quando as despesas executadas numa rubrica representam, pelo menos, 90% da verba orçamentada dessa mesma rubrica. O aparecimento de um alerta vermelho pode não implicar necessariamente uma alteração do orçamento sobretudo em situações de conclusão do projecto ou no caso de se estar a cumprir a execução das despesas orçamentadas.

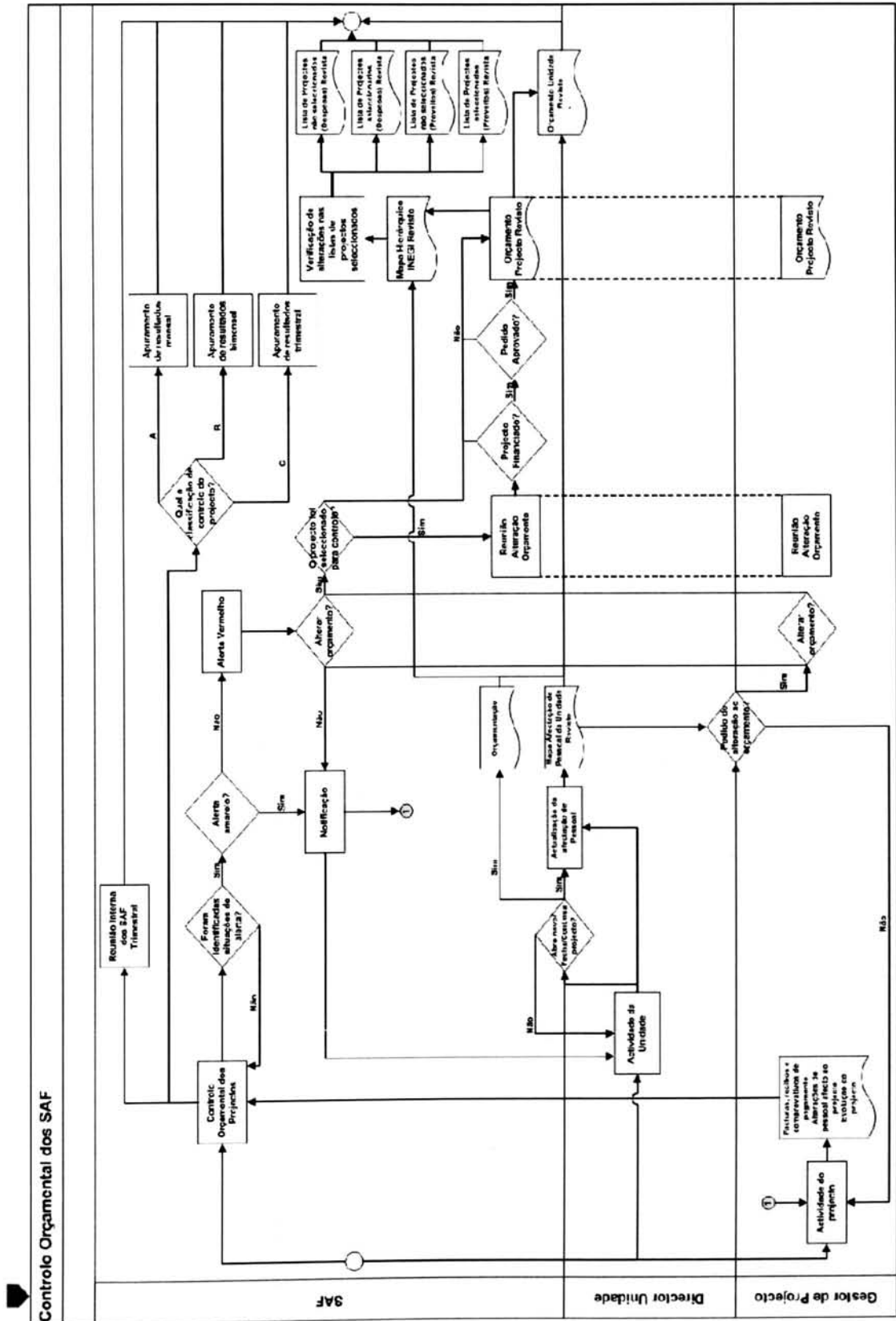


Figura 22 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual (Controlo Orçamental)

O controlo orçamental dos SAF inclui ainda reuniões trimestrais da equipa de *controllers*, com o objectivo de fazer um ponto de situação quanto ao controlo orçamental dos projectos, e apuramento de resultados mensais, bimensais ou trimestrais dos projectos conforme estes sejam classificados em A, B ou C, respectivamente.

Planificação das Reuniões

Para terem produtividade, as reuniões previstas no ciclo de controlo de gestão anual devem ser preparadas em antecipação pelas partes envolvidas. Daí se ter decidido incluir na metodologia proposta uma planificação das reuniões, na qual se indica o local onde irá decorrer a reunião, as pessoas que devem estar presentes, os temas que devem ser debatidos, os documentos necessários para a reunião e os documentos que devem ser produzidos após a realização desta. Os documentos têm indicado o responsável pela sua elaboração. De seguida, apresentam-se as tabelas resumo para cada uma das reuniões.

Tabela 1 - Resumo Reunião Revisão Anual

Reunião Revisão Anual dos Projectos (Novembro - Dezembro)	
Local da Reunião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala de Reuniões dos SAF
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ 1 <i>controller</i> ▪ Director da Unidade ▪ Gestores dos Projectos Seleccionados
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão Anual dos resultados dos projectos e das unidades ▪ Balanço Anual do funcionamento de cada unidade - contabilização do número de projectos concluídos (verificar os que tiveram sucesso, ou não, e para os últimos classificar as causas em internas ou externas), suspensos ou prorrogados ▪ Perspectivas para o ano seguinte – abertura de novos projectos, contratação e saída de pessoal, investimentos críticos em imobilizado e sugestão de melhorias para o controlo de gestão
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro de cada Projecto →SAF ▪ Mapa Financeiro Anual de cada unidade →SAF ▪ Mapa Hierárquico INEGI do início do ano e do final do ano – proveitos e despesas →SAF ▪ Listagem dos projectos com a indicação do seu estado (em curso, suspenso, terminado) →Dir. Unidade, Gestores de Projecto
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro Anual de cada unidade para envio à Direcção-Geral →SAF ▪ Actualização Ficha dos Gestores de Projecto →SAF ▪ Mapa de Afectação de Pessoal de cada unidade para o ano seguinte (deve conter vários cenários: abertura e fecho de projectos, entrada, saída e permanência de pessoal) →Dir. Unidade, Gestores de Projecto ▪ Quadro de Investimentos a realizar por projecto para o próximo ano →Dir. Unidade, Gestores de Projecto ▪ Listagem dos projectos pré-seleccionados, tanto pelos proveitos como pelas despesas → SAF

Tabela 2 - Resumo Reunião Interna SAF

Reunião Interna dos SAF (Dezembro)	
Local da Reunião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala de Reuniões dos SAF
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ Equipa de <i>Controllers</i>
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanço Anual do funcionamento dos SAF (revisão dos procedimentos administrativos de apoio ao controlo de gestão, revisão do processo de controlo de gestão) ▪ Verificação e explicação dos maiores desvios encontrados em cada unidade ▪ Aferição do pessoal que permanecerá para o ano seguinte ▪ Pré-selecção dos projectos que vão alvo de maior controlo no ano que se segue
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro de cada unidade (com análise dos desvios) →SAF ▪ Mapa Hierárquico INEGI do início do ano e do final do ano – proveitos e despesas →SAF ▪ Listagem de Pessoal para o ano seguinte (Consultar departamento dos RH) →SAF
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualização dos Quadros de Investimentos →SAF ▪ Actualização Ficha dos Gestores de Projecto →SAF ▪ Registo de possíveis alterações à metodologia de controlo de gestão →SAF ▪ Preparação dos Mapas de Afectação de Pessoal para o próximo ano →SAF

Tabela 3 - Resumo Reunião Planeamento Anual e Orçamentação

Reunião Planeamento Anual e Orçamentação (Janeiro)	
Local da Reunião	Sala de Reuniões dos SAF
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ 1 <i>controller</i> ▪ Director da Unidade ▪ Gestores dos Projectos Pré-Seleccionados
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussão dos objectivos da unidade com o director (Definição de necessidades: novos projectos, modificações nos quadros de pessoal, possibilidade de novos investimentos) ▪ Apuramento definitivo dos resultados do ano anterior ▪ Preparação dos orçamentos de projectos novos e de projectos abertos para o novo ano ▪ Confirmação de Pessoal que entra, sai ou continua e a afectação dos colaboradores a cada projecto
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro de cada projecto financiado →SAF ▪ Histogramas para projectos plurianuais à factura, assinalando as rubricas nas quais se contraíram maior número de despesas nos últimos anos →SAF ▪ Quadro de Investimento proposto pelo Dir. Unidade com o aval dos Gestores de Projecto seguinte →Dir. Unidade, Gestores de Projecto ▪ Mapa de Afectação de Pessoal proposto pelo Dir. Unidade com o aval dos Gestores de Projecto →Dir. Unidade, Gestores de Projecto ▪ Listagem de novos projectos (Valor da facturação/financiamento, data de arranque prevista) →Dir. Unidade, Gestores de Projecto
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamento de cada projecto (feito através do ficheiro Guião do Projecto, proposto nesta metodologia) →SAF, Dir. Unidade, Gestores de Projecto ▪ Orçamento de cada unidade →SAF, Dir. Unidade ▪ Mapa Hierárquico INEGI para o novo ano – proveitos e despesas →SAF ▪ Mapa de Afectação de Pessoal definitivo →SAF,Dir. Unidade ▪ Listagens de projectos seleccionados e não seleccionados pelos proveitos e pelas despesas → SAF

Tabela 4 - Resumo Reunião Alteração Orçamento

Reunião Alteração Orçamentação	
Local da Reunião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala de Reuniões dos SAF / Gabinete do Gestor de Projecto
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ 1 <i>controller</i> ▪ Gestor do Projecto seleccionado
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Averiguação dos motivos para a alteração (Motivos possíveis: prorrogação ou fecho antecipado do contrato, construção do protótipo mais difícil do que o previsto, entrada/abandono de pessoal chave, incumprimento no pagamento do contrato ou impossibilidade de compra de imobilizado ▪ Revisão do Orçamento (implica introdução de uma nova versão do orçamento no separador Orçamentos da funcionalidade de Gestão de Projectos do FORgest)
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro do Projecto (com análise dos desvios) →SAF ▪ Quadro de Investimentos com indicação dos investimentos já efectuados e aqueles que estão previstos a serem feitos →SAF ▪ Mapa de Afectação de Pessoal do projecto →SAF
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novo Orçamento do projecto (feito através do ficheiro Guião do Projecto, proposto nesta metodologia) →SAF, Gestor de Projecto ▪ Orçamento da unidade revisto →SAF ▪ Mapa Hierárquico INEGI revisto – proveitos e despesas →SAF ▪ Mapa de Afectação de Pessoal revisto →SAF ▪ Quadro de Investimentos revisto → SAF, Gestor de Projecto

5.2.2 Controlo de gestão do Projecto

O ciclo de controlo de gestão do Projecto, conforme consta da figura 23, tem como objectivo identificar os processos de controlo de gestão durante a vida do projecto. No início do projecto, o gestor de projecto, reconhecendo uma oportunidade de negócio, comunica essa proposta ao director da unidade e os SAF e insere-la na funcionalidade “CRM” do FORgest. A análise da oportunidade é efectuada em conjunto pelos SAF e pelo director da unidade, avaliando os resultados que podem ser gerados e/ou as competências que podem ser criadas ou potenciadas. Em caso de aprovação, é pedido ao gestor de projecto a elaboração do plano do projecto, contendo os recursos necessários e as actividades a desenvolver no projecto, o qual é enviado aos *controllers* dos SAF para se proceder à orçamentação do projecto.

despesas envolvidas, bem como a afectação necessária de pessoal, tendo em vista a orçamentação do projecto (figura 24). Esta primeira versão deve ser comparada com os projectos em curso do INEGI, recorrendo-se ao Mapa Hierárquico, com o intuito de se saber se o projecto é seleccionada para o controlo pelo lado dos proveitos e/ou pelo lado das despesas e qual a classificação desse controlo. Se o projecto for do tipo A, deve existir uma reunião para elaboração do orçamento, tendo em vista o aumento do detalhe deste. A viabilidade do projecto depende, em primeiro lugar, da cobertura das despesas do projecto, incluindo os *Overheads*, pelos proveitos previstos. Nesta altura, o gestor de projecto deve ter em carteira possíveis parceiros para financiamento extra, caso o projecto seja financiado pelo QREN. Se as despesas totais forem superiores aos proveitos, o projecto só avançará se o investimento efectuado trazer retorno a médio/longo prazo. Este retorno não terá de ser exclusivamente financeiro, tendo em conta a natureza da própria organização. Os procedimentos necessários à candidatura, no caso dos projectos financiados, ficam a cargo dos SAF. Após a aprovação do projecto, os SAF devem verificar junto dos gestores de projecto se existe financiamento para cobertura parcial ou total das despesas não elegíveis ou se é necessário recorrer a financiamento próprio para execução do projecto.

Validado o projecto e o seu orçamento, o gestor de projecto dedica-se à realização técnica do projecto enquanto os SAF se dedicam ao controlo orçamental do projecto, enviando *reports* trimestrais de execução financeira do mesmo. O fluxograma de controlo orçamental relativo ao ciclo de controlo de gestão do projecto apresenta duas nuances relativamente ao seu homólogo do ciclo de controlo de gestão anual. A primeira refere-se à comunicação do desenvolvimento do projecto pelo gestor de projecto ao director da unidade. Em relação à segunda nuance, ao nível do projecto, cada despesa deve especificar o investimento que foi previsto ser efectuado na orçamentação, de forma a permitir a actualização do quadro de investimentos do projecto. Estes quadros de investimento, referidos na secção 4.2 e apresentados no anexo C do presente relatório, são utilizados actualmente apenas nos projectos financiados mas, na nova metodologia, o seu uso deve ser estendido a todos os projectos.

Assim que o trabalho do projecto esteja concluído, os *controllers* são notificados pelo gestor de projecto, dando seguimento ao apuramento dos valores a receber dos clientes e/ou das entidades financiadoras. Ao apuramento dos desvios finais e do resultado final do projecto segue-se a elaboração do fecho de projecto e da actualização da ficha do gestor de projecto. Os SAF são responsáveis pelo fecho do projecto.

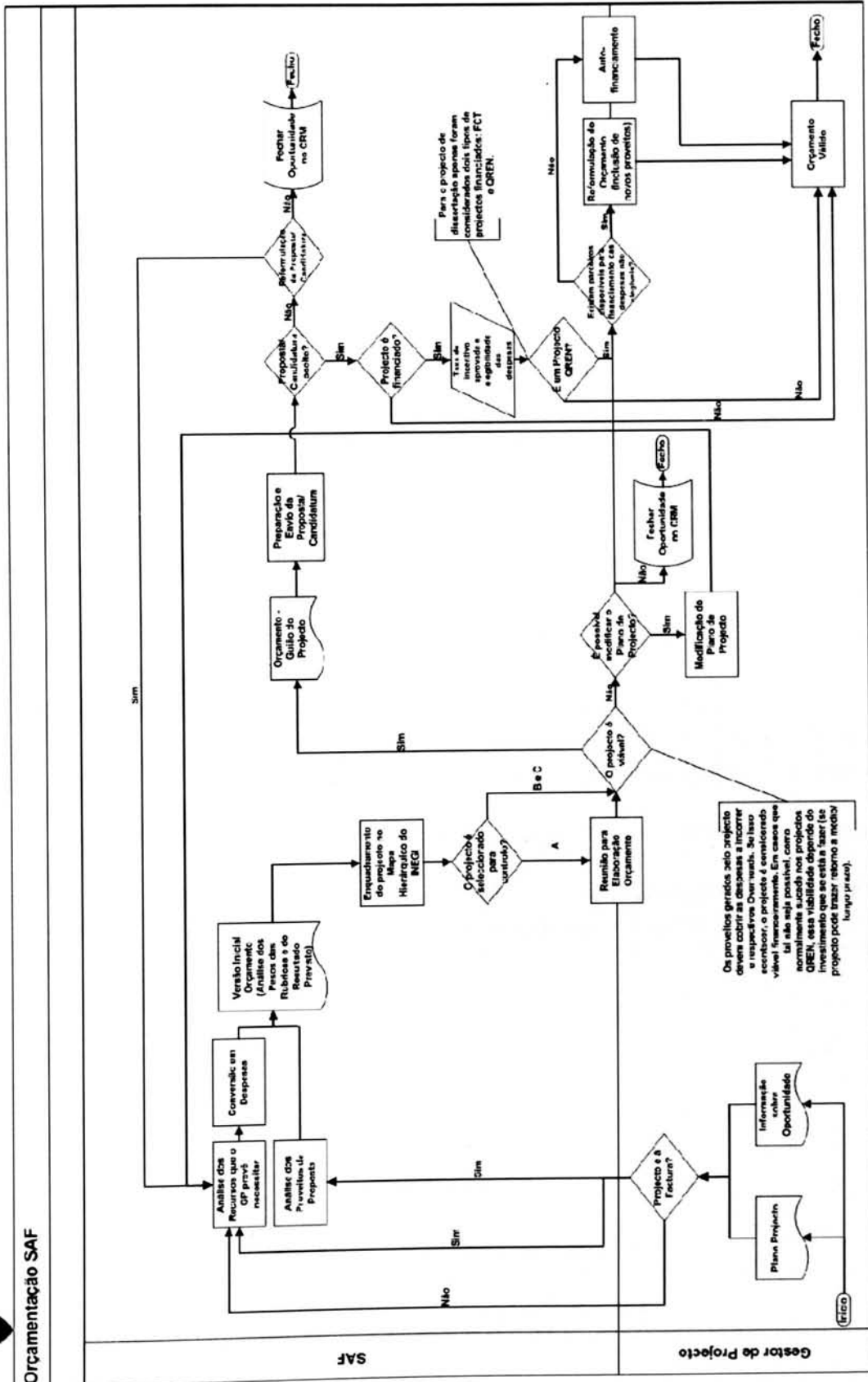


Figura 24 - Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto (Orçamentação)

Planeamento das Reuniões

Num projecto, só há lugar a reuniões de elaboração do orçamento, de alteração do orçamento e de balanço do projecto, se o projecto for classificado como sendo do tipo A, ou seja, seleccionado para controlo. A tabela resumo 4 da secção anterior é aplicável às reuniões de alteração do orçamento do projecto.

Tabela 5 - Resumo Reunião Elaboração do Orçamento

Reunião Elaboração do Orçamento	
Local da Reunião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala de Reuniões dos SAF
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ 1 <i>controller</i> ▪ Gestor do Projecto Seleccionado
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação dos objectivos do projecto e das tarefas envolvidas ▪ Elaboração do orçamento do projecto
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposta/Candidatura do projecto →SAF ▪ Plano do projecto (contendo o diagrama de <i>Gantt</i> e a listagem de necessidades de pessoal e de investimentos) →Gestor de Projecto
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro da Unidade revisto →SAF ▪ Orçamento do projecto (feito através do ficheiro Guião do Projecto, proposto nesta metodologia) →SAF, Gestor do Projecto ▪ Mapa Hierárquico INEGI revisto – proveitos e despesas →SAF ▪ Mapa de afectação de Pessoal da unidade revisto →SAF ▪ Quadro de Investimentos para o projecto →SAF

Tabela 6 - Resumo Reunião Balanço do Projecto

Reunião Balanço do Projecto	
Local da Reunião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala de Reuniões dos SAF
Quem está presente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director dos SAF ▪ 1 <i>controller</i> ▪ Gestor do Projecto Seleccionado
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar se os objectivos delineados do projecto foram atingidos ▪ Registo de problemas encontrados e respectiva justificação (identificação de fases críticas do projecto) ▪ Comparação entre a primeira versão do orçamento do projecto com a execução real
Documentos Necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Financeiro do projecto (com análise dos desvios) →SAF ▪ Quadro de Investimentos final (com indicação dos investimentos realizados) →SAF ▪ Orçamento inicial →SAF ▪ Diagrama de <i>Gantt</i> →SAF
Documentos a Produzir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento Fecho do Projecto →SAF ▪ Actualização da Ficha do Gestor de Projecto →SAF

5.2.3 Documentos de Apoio Criados

Todos os documentos de apoio, que se anunciam a seguir, foram desenvolvidos no programa MS Excel.

Template Guião do Projecto

O Guião do Projecto, disponível no anexo J, é um desenvolvimento do “Importador de Linhas de Orçamento” do FORgest abordado na secção 4.1.2. e tem a finalidade de apoiar a orçamentação de um projecto em qualquer altura. Este documento foi concebido de forma a agrupar despesas relacionadas, tornando a sua leitura tão indutiva como sucedia com os documentos do SIGEI, e a apresentar informação não financeira directamente associada a essas despesas. Identificaram-se alguns grupos de despesas prioritários – Pessoal, Deslocações, Serviços de Terceiros e Investimentos - ao longo da execução do projecto de dissertação, os quais merecem ter maior detalhe não financeiro. Os custos menos relevantes, se não estiverem compreendidos na categoria Outros do Guião, devem ser introduzidos um a um na folha de cálculo Rubricas do Guião. A Fordesi, empresa responsável pelo desenvolvimento do FORgest, irá criar mecanismos de compatibilização que permitam transitar os valores orçamentados do MS Excel para o novo SI do INEGI.

Template Controlo Financeiro dos Projectos QREN

Desenvolvido também com VBA, este *template* funciona como uma ferramenta de apoio aos *controllers* no desempenho das funções administrativas e de controlo financeiro dos projectos financiados pelo QREN e encontra-se disponível no anexo L. Optou-se por desenvolver um programa dirigido a este tipo de projectos devido à importância que têm para o INEGI e pelo tempo que consomem aos *controllers*. O *template* está dotado de três funcionalidades, que permitem o registo das alterações mais importantes de um projecto QREN, e considerem as regras desta entidade de financiamento. São elas a alteração de pessoal ligado ao projecto, a transferência de verbas entre rubricas e pedidos de adiantamento. Quanto ao controlo orçamental, este pode ser feito verificando as colunas ligadas aos desvios, o peso percentual de cada rubrica no projecto e os saldos anuais e totais do projecto. Se o saldo verificado for negativo, é assinalado a vermelho. A cor verde serve para assinalar saldos positivos. O *template* serve de modelo para o desenvolvimento da Ficha de Orçamento do FORgest (ilustrada na figura 16).

Template Mapa Hierárquico do INEGI

Os Mapas Hierárquicos baseiam-se na aplicação da análise ABC aos projectos do INEGI. Estes mapas devem incluir todos os projectos de todas as unidades do INEGI. A diferenciação formal entre projectos A, B ou C permite aos *controllers* seleccionar os projectos com maior peso nos proveitos e nas despesas do INEGI. Os que serão alvo de maior controlo, serão classificados por projectos do tipo A. Nos fluxogramas dos ciclos de controlo de gestão, estão previstas decisões, que consoante a classificação hierárquica do projecto, implicam a execução de procedimentos diferentes.

Para se verificar se a análise ABC é aplicável ao INEGI, recorreu-se aos projectos que apresentaram proveitos e despesas em 2008. O número total de projectos do Instituto utilizados na análise foi 76. Foram classificados com o nível A os projectos que correspondem a 80% dos proveitos acumulados ou a 80% das despesas acumuladas.

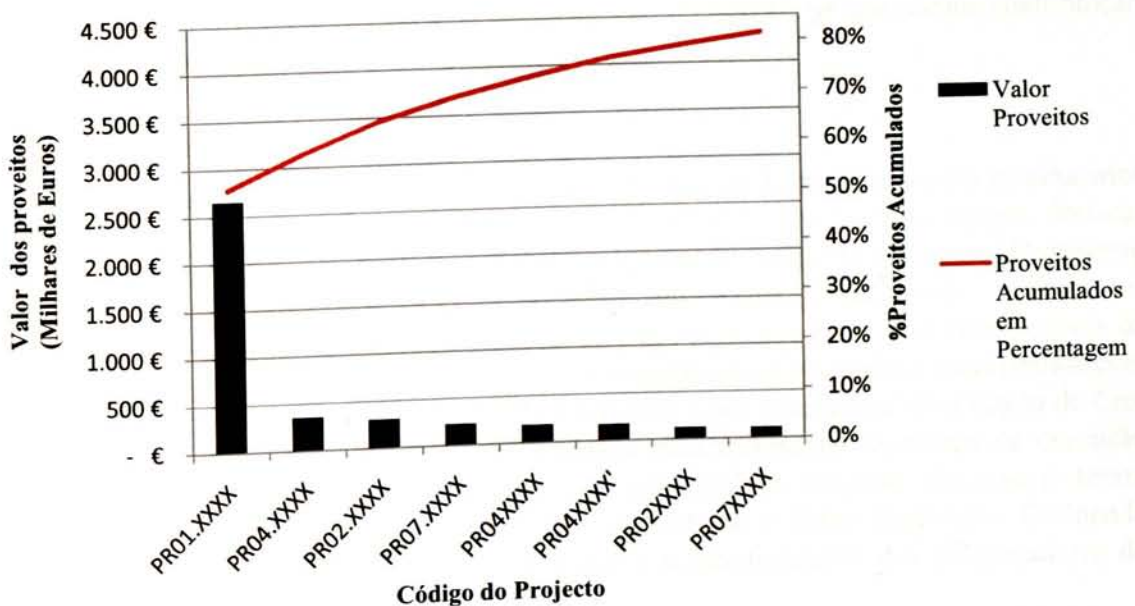


Figura 25 - Caracterização dos Projectos Classificados com Importância A pelos proveitos

O nível A foi atribuído a 8 projectos (11% do número total dos projectos), que equivalem a um volume de negócios total de 4.118 milhares de € (81,42% dos proveitos acumulados), como se demonstra na figura 25. Os 21 projectos (28% do número total dos projectos) que receberam a classificação B representam 14,5% dos proveitos acumulados do INEGI. Os restantes 47 projectos são do tipo C, os que menor contribuição têm para os proveitos da Instituição.

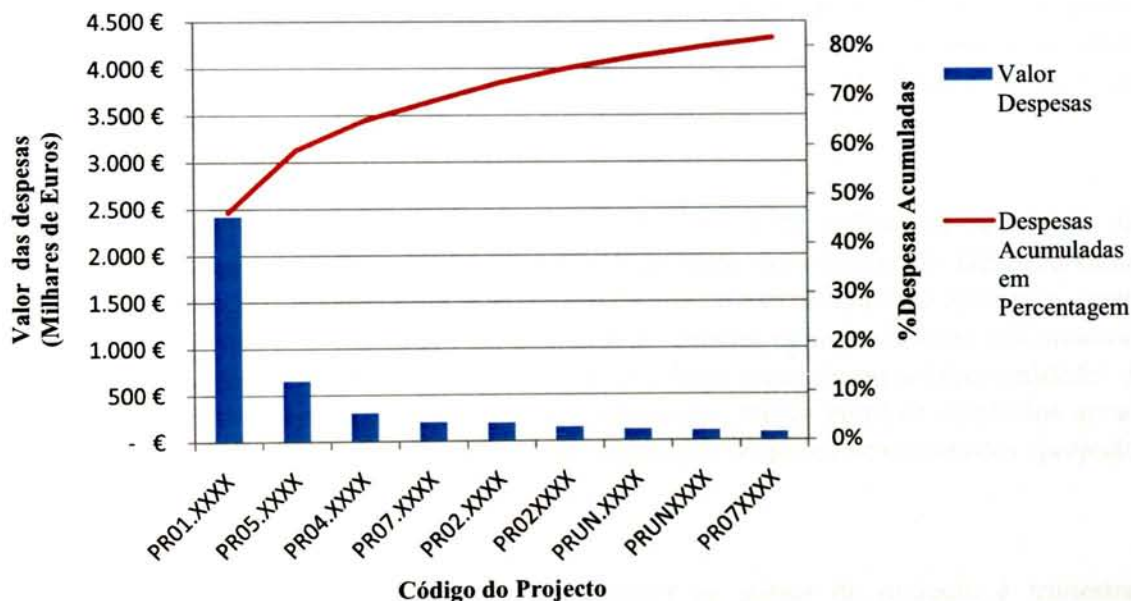


Figura 26 - Caracterização dos Projectos Classificados com Importância A pelas despesas

Quanto à análise pelas despesas, o nível A foi atribuído a 9 projectos (12% do número total dos projectos), que equivalem a um volume de negócios total 4.251 milhares de € (81,64% das despesas acumuladas), como se demonstra na figura 26. A classificação B foi atribuída a 16 projectos (22% do número total dos projectos), representando 14,5% das despesas acumuladas do INEGI. Os restantes 51 projectos são do tipo C, os que menor contribuição têm para os proveitos da Instituição.

Template Report

Os *reports*, expostos nos anexos M, N e O, têm a função de fornecer aos seus destinatários informação que permita planear e desenvolver a sua actividade. Em todos os *reports*, destaca-se, entre as despesas, aquelas que são referentes aos recursos humanos. Os termos Orçamento Anual, Execução Acumulada, Desvio e Resultado Anual Orçamentado usados nos documentos são correspondentes aos indicadores PV, AC, CV e EAC (calculado através da fórmula 6, indicada na secção 2.2.3), respectivamente. Optou-se por utilizar estas designações por serem mais familiares aos destinatários dos *reports* e aos *controllers*. O conceito de *Cost Baseline* apresentado na secção 2.2.3 foi adaptado para representar as curvas de execução mensal da unidade e do INEGI e de execução trimestral do projecto. Os *reports* foram desenvolvidos recorrendo ao modelo utilizado para elaborar o Mapa Financeiro, facilitando desta maneira a sua implementação no FORgest e a familiarização dos colaboradores do INEGI aos documentos.

- **Direcção-Geral**

A periodicidade mensal escolhida para o *report* à Direcção-Geral justifica-se pela necessidade de acompanhamento regular da execução da estratégia e do desempenho de cada uma das suas unidades. O documento pretende não só registar resultados e desvios que já aconteceram e projectos que encerraram ou abriram, mas também permitir a antecipação da tomada de decisões, fornecendo informação como propostas em carteira e a unidade a que dizem respeito, quais os resultados que as unidades prevêem obter, contando com a execução que entretanto foi feita, e se estes são melhores ou piores do que os resultados orçamentados.

- **Director de Unidade**

Aos directores de unidade convêm receber *reports* de análise da actividade das unidades que chefiam com a mesma periodicidade dos *reports* da Direcção-Geral, sendo desta forma capazes de reconhecer se estão ou não no caminho certo para atingir os seus objectivos. Também é do interesse do director de unidade estar informado da abertura ou encerramento de novos projectos, bem como de novas oportunidades de negócio. No documento, destaca-se a comparação gráfica entre os resultados anuais orçamentados e os resultados anuais previstos dos projectos seleccionados (projectos A) da unidade.

- **Gestor de Projecto**

Contrariamente aos outros *reports*, o *report* ao gestor de projecto é trimestral, independentemente da classificação hierárquica atribuída ao projecto. Como normalmente os projectos tem uma duração longa (superior a um ano), não há necessidade de se analisar a execução do projecto mês a mês sob pena de se verificarem evoluções muito pequenas no projecto. No documento é feito uma síntese das actividades administrativas realizadas para o projecto, como pedidos de pagamento ou aquisição de um equipamento, e uma antevisão das mudanças de pessoal afecto ao projecto e dos investimentos previstos. Estes investimentos devem estar referidos no quadro de investimentos de cada projecto.

Template Ficha de Fecho do Projecto

O último *template*, disponibilizado no anexo P, refere-se ao fecho do projecto e foca-se na análise de desvios, na verificação de cumprimento dos objectivos definidos no início do projecto e de vantagens a médio/longo prazo eventualmente proporcionadas pela realização do projecto. Entre essas possíveis vantagens estão as competências criadas, produtos ou patentes produzidas, ou novos projectos decorrentes do projecto a encerrar. Procura-se, também, neste *template* detectar fases críticas, nas quais se tenham incorrido em mais ou menos despesas do que era esperado. Desta forma, o planeamento de projectos que contemplem fases iguais ou semelhantes será mais cuidado e eficiente. No documento, a versão do orçamento utilizada para comparação com os valores executados deve ser a primeira, assinalando ainda mais as diferenças entre os pressupostos assumidos no primeiro exercício de orçamentação e as condições verificadas durante a execução do projecto.

5.2.4 Melhorias Esperadas

A implementação dos documentos de apoio aos *controllers*, a formalização que os fluxogramas desenvolvidos e a planificação das reuniões propostas promovem as seguintes melhorias:

- registo do sucesso ou insucesso na liderança dos projectos pelos gestores de projecto, com a finalidade de avaliar melhor o risco inerente à abertura de um determinado tipo de projecto e por um determinado gestor de projecto;
- os documentos propostos permitem poupar tempo aos controllers na execução das suas tarefas administrativas porque permitem concentrar a informação relevante em documentos tipo e impedir a proliferação de documentos com formatação diferente;
- os documentos foram preparados de forma aos destinatários poderem antecipar procedimentos e decisões, reduzindo a probabilidade destes não recorrerem a acções preventivas por falta de dados;
- a nova metodologia torna indispensável o uso do FORgest e, por isso, preocupa-se em tornar claros os passos que envolvem a interacção com o novo SI e em apresentar documentos que se liguem ao FORgest;
- definição da responsabilidade e da autoridade em cada processo e decisão do controlo de gestão;
- os fluxogramas indicam aos intervenientes no controlo de gestão, de forma clara, a quem se devem dirigir quando acontecem situações que impliquem a tomada de decisões;
- a separação formal de funções permite aos SAF prestarem um melhor serviço aos directores de unidade e aos gestores de projecto, podendo estes concentrar-se mais na promoção das actividades da unidade e na execução técnica, respectivamente;
- o acompanhamento próximo da aquisição de equipamento e da execução de despesas no INEGI, graças à actualização dos quadros de investimentos (aplicáveis em todos os projectos segundo a nova metodologia) possibilita a diferenciação da prioridade dos investimentos e valoriza o exercício de orçamentação, obrigando os gestores de projecto a adquirirem equipamento cuja utilidade não se esgote com o fim do projecto;
- a hierarquização formal dos projectos torna mais eficiente a actividade de controlo orçamental efectuada pelos *controllers*.

5.3 Modificações sugeridas no FORgest

As modificações sugeridas no FORgest dizem respeito a alterações em mapas ou menus que, embora já existam, não dão informação crítica ou não têm a mesma disposta de forma a sobressair.

5.3.1 Alteração do Mapa de Afectação de Pessoal

O Mapa de afectação de pessoal é obtido actualmente no FORgest na opção “Planeamento de Horas” e a sua interface é exibida na figura 20 da secção 4.1.2. Como já foi referido anteriormente, as rubricas ligadas aos recursos humanos são alvo de um controlo especial. Com a definição da equipa de projecto no início do projecto, pressupõe-se que a verba gasta nos recursos humanos se mantenha constante ou quase constante, despertando a atenção imediata do *controller* se algum desvio se verificar na rubrica. A quantia orçamentada e a quantia gasta com afectação actual são informações que passam a constar no mapa, bem como



Listagem do Mapa Financeiro de Grupo

Orçamento de 2009

Data de Início: 01/01/2009

		Orçamentado	Imputado	Contabilístico %total	Desvio Percentual	
4	INVESTIMENTO	102.000,00	3.816,01		96,26%	
42		102.000,00	3.816,01		96,26%	
423	Equipamento Básico	102.000,00	3.816,01	25,95%	96,26%	
					Não foi orçamentado	
6	CUSTOS	291.070,09	106.037,43	36.858,77	63,57%	
62		242.850,00	82.411,11	36.858,77	66,07%	
62211	Electricidade	10.000,00			2,54%	100,00%
62212	Combustíveis	3.900,00	3.682,54		2,52%	62,80%
62215	Ferramentas Uens. Desgaste	200,00	239,78	189,68	0,05%	15,88%
62216	Livros e Documentação Técnica	0,00	12,23		0,00%	Não foi orçamentado
62217	Material de Escritório	2.000,00	3.934,86	2.596,20	0,51%	-96,74%
62219	Rendas e Aluguéis	4.600,00	10.026,13		1,17%	-117,96%
62221	Despesas de Representação	2.000,00	40,58	105,90	0,51%	79,92%
62222	Comunicação	11.500,00	6.990,84	9.287,39	2,93%	39,21%
62223	Seguros	0,00	599,62		0,00%	Não foi orçamentado
62225	Transportes de Mercadorias	350,00	502,54	816,07	0,09%	-43,58%
62227	Deslocações e Estadas	93.800,00	13.811,89		23,86%	85,28%
62231	Contencioso e Notariado	0,00	7,00	7,00	0,00%	Não foi orçamentado
62232	Conservação e Reparação	9.000,00	6.368,56		2,29%	29,24%
62233	Publicidade e Propaganda	0,00	75,00		0,00%	Não foi orçamentado
62234	Limpeza Higiene e Conforto	0,00	12,00	17,99	0,00%	Não foi orçamentado
62236	Trabalhos Especializados	5.500,00	4.780,00		1,40%	13,09%
62244	Consumíveis	82.000,00	29.687,15	23.838,54	20,86%	63,80%
62293	Outros Fornecimentos e Serviços	12.000,00	867,63		3,05%	92,77%
63		54,68				100,00%
63	Impostos	54,68			0,01%	100,00%
64		32.365,41	946,32			97,08%
642+345	Pessoal Contrato Trabalho	25.227,19			6,42%	100,00%
647	Ecobonos	4.138,22			1,05%	100,00%
648	Outros Custos Com O Pessoal	3.000,00	946,32		0,76%	68,46%
65		15.800,00	22.636,00			-43,27%
651	Despesas c/ Propriedade Industrial	13.300,00	10.900,00		3,38%	18,05%
652	Quotizações	0,00	619,00		0,00%	Não foi orçamentado
655	Despesas Com Formação	0,00	2.592,00		0,00%	Não foi orçamentado
657	Desp. c/ Part. Accões Formação	2.500,00	8.535,00		0,64%	-241,40%
68		0,00	44,00			Não foi orçamentado
68	Custos e Perdas Financeiras	0,00	44,00		0,00%	Não foi orçamentado
		393.070,09				

Figura 28 - Mapa Financeiro do FORgest Alterado

5.3.3 Sistema de Alertas

O sistema de alertas seria uma opção nova localizada no menu da funcionalidade da gestão de projectos do FORgest e consistiria numa listagem dos alertas detectados em todos os projectos. No entanto, nem todos os alertas têm a mesma importância, merecendo maior atenção aqueles que digam respeito a projectos do tipo A e que envolvam valores absolutos altos. A listagem deve conter as seguintes colunas: tipo de alerta, código do projecto, classificação hierárquica do projecto, rubrica onde é verificado o alerta, quantia orçamentada, quantia executada, peso percentual e desvio percentual.

5.3.4 Melhorias Esperadas

Espera-se conseguir, através das alterações sugeridas no FORgest, fomentar o uso do novo SI ao tornar as suas ferramentas mais ricas na informação que exibem. As alterações tencionam poupar tempo aos *controllers*, tempo este que actualmente utilizam para fazer o cálculo de desvios ou para consultar os orçamentos e as execuções dos projectos em várias folhas de

cálculo desligadas do FORgest, aumentando a capacidade de resposta a anomalias verificadas no projecto.

5.4 Conclusões

Tal como se concluiu no final do capítulo 4, a metodologia proposta deve ter atenção quatro pontos críticos.

De forma a tratar o controlo de gestão no INEGI como um processo sistemático, elaboraram-se fluxogramas para dois ciclos complementares de controlo de gestão, o ciclo anual e o ciclo do projecto. Esta solução possibilita também identificar os elementos responsáveis pelas várias etapas dos dois ciclos, formalizando o papel que cada interveniente tem no controlo de gestão. Os fluxogramas prevêm a ocorrência de um número considerável de reuniões, daí se ter incluído na metodologia a planificação dessas reuniões, procurando-se desta maneira poupar tempo e melhorar a organização das partes envolvidas. Com intuito de apoiar o registo de informação, a metodologia engloba também documentos de apoio aos *controllers* e que permitirão que estes se forneçam informação adequada a cada nível hierárquico.

Sabendo-se da recente mudança do sistema de informação, existiu a preocupação de se adaptar os documentos de apoio criados de forma a serem incorporados no FORgest a curto prazo. Sugerem-se igualmente alterações a ferramentas do FORgest, tornando-os mais úteis e ligados à metodologia proposta.

- a avaliação do projecto, e por inerência, do seu gestor e da equipa envolvida. A identificação de fases críticas num projecto, após a sua conclusão, teria como propósito ajudar o gestor de projecto a aperfeiçoar o seu desempenho e a seleccionar melhor as oportunidades de negócio que surjam no futuro. Esta avaliação consistiria, por exemplo, na verificação de quantas oportunidades de negócio promovidas pelo gestor de projecto foram aprovadas e qual o montante envolvido nessa oportunidade, e ainda na contabilização do número de projectos, indicando as competências do INEGI envolvidas, que foram concluídos com sucesso (cumprimento das especificações e dos prazos do projecto) ou insucesso (não cumprimento de pelo menos uma dessa especificação);
- o acompanhamento contínuo e respectiva actualização do quadro de investimentos dos projectos, para além de se verificar a pertinência desses investimentos na fase de orçamentação, constituem passos importantes para, em conjunto com o desenvolvimento do FORgest na vertente ERP, saber em cada instante qual a alocação dos equipamentos aos projectos e qual a execução das despesas no INEGI, tornando-se assim possível formular indicadores de eficiência relacionados com a utilização dos investimentos feitos;
- os reports para a Direcção-Geral e para os directores de unidade e o Mapa Hierárquico estão preparados de forma a identificar unidades/projectos e, em consequência, as competências que trazem mais valor ao INEGI, podendo assim centrarem-se esforços nessas áreas e estabelecer objectivos às unidades de acordo com o valor atribuído às competências;
- também através dos reports desenvolvidos, é possível prever qual o resultado anual que o/a projecto/unidade vai gerar (Resultado Anual Previsto) de acordo com a execução das despesas, feita até ao momento em que o report é gerado, e com as despesas orçamentadas que ainda não foram incorridas. Desta forma, as decisões a tomar pelos gestores de projecto/directores de unidade tornam-se preventivas em vez de correctivas, facilitando assim a concretização dos seus objectivos.

7 Referências Bibliográficas

Anbari, F.T., 2003, “*Earned Value Project Management Method and Extensions*”, Project Management Journal, vol 34, pp. 12-23.

Anthony, R. N. e Govindarajan, V., 2008, “Management Control Systems”, 12ª Edição, McGraw Hill.

Chenhall, R.H., 2003, “*Management control systems design with its organizational context: findings from contingency-based research and direction for the future*”, Accounting, Organizations and Society, vol 28, pp. 127-168.

Henri, J., 2006, “*Management control systems and strategy: A resource-based perspective*”, Accounting, Organizations and Society, vol 31, pp. 529-558.

INEGI, 2008, Relatório de Actividades e Contas

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J.A., 2005, “O Controlo de Gestão Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”, 7ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

Lewis, J. P., 1992, “Planificação, Programação e Controlo de Projectos”, Edições CETOP, Mem Martins.

Otley, D., 1999, “*Performance management: a framework for management control systems research*”, Management Accounting Research, vol 10, pp.363-382.

PMA, 2000, “A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide”, Project Management Institute.

POC, 2005, “Plano Oficial de Contabilidade”, 23ª Edição, Porto Editora, Porto.

Anexo A: Ficha do Projecto de Dissertação



Ficha para Proposta de Projecto Curricular - MIEIG 2008/2009

Enviar para:	Projectos Curriculares (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) (a/c Prof. Carlos Bragança Oliveira) FEUP, Rua Dr. Roberto Frias, s/n, 4200-465 Porto Fax: 22-5081538 Email: soledade@fe.up.pt Telefone: 22-5082133 ou 22-5081639		
Nome da instituição proponente	INEGI - Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial		
Endereço www da instituição	www.inegi.up.pt		
Nome do orientador na empresa	Dr. Manuel Sérgio Pereira da Cunha		
Cargo do orientador na empresa	Director de Serviços		
Endereço para contacto	Rua Dr. Roberto Frias, 400		
Telefone	229578710	Fax	229537352
Email			
Título do estágio curricular	<i>Metodologia de Controlo de Gestão e Gestão Financeira de Projectos de IDI</i>		
Objectivo do estágio curricular	Criação de uma proposta de metodologia.		
Resumo do trabalho proposto:			
Problema proposto	O INEGI possui um novo Sistema de Informação integrada para a Gestão. A metodologia de orçamentação e de controlo de gestão, e respectivos mapas, não está devidamente desenvolvida. É objectivo deste estágio estudar os projectos tipo do INEGI, as necessidades de controlo e gestão financeira e propor metodologias apropriadas e respectivos mecanismos de controlo.		
Metodologia de abordagem	1) Levantamento e estudo da tipologia dos projectos do INEGI; 2) Levantamento das formas de orçamentação utilizadas; 3) Estudo das melhores práticas de orçamentação, controlo e gestão financeira de projectos de IDI; 4) Prática de orçamentação e controlo de projectos; 5) Sugestões de Melhoria; 6) Proposta de Metodologia.		
Principais resultados esperados.	Propor metodologias apropriadas e respectivos mecanismos de controlo.		
Local de trabalho	INEGI, Campus da FEUP, Rua Dr. Roberto Frias 400, Porto		
Sugestão de supervisor FEUP			
Outras condições especiais requeridas ou oferecidas, tais como possibilidade de continuação futura na empresa, valores dos pagamentos ou subsídios, e outra informação julgada relevante.			

Figura A - Ficha do Projecto de Dissertação

Anexo B: Ficha de Abertura do Projecto

FICHA DE ABERTURA DE PROJECTO**Unidade em que o projecto é aberto:****Identificação da Sub-Unidade:****Projecto N.º:****Projecto Aberto em:****Nome Completo do Projecto:****Código Alfanúmerico do Projecto:****Resp. pelo Projecto:****Tipo de Projecto:**

Ensaios e Análises Técnicas

Estudos e Projectos

Formação

Investigação e Desenvolvimento Financiada/AutoFinanciada

Serviços de Investigação e Desenvolvimento

Auditorias / Diagnósticos

Consultoria

Ambiente

Outras Actividades de Serviços

Centro de Custos e/ou Proveitos – Promoção e Venda

Centro de Custos e/ou Proveitos – Institucional

Centro de Custos e/ou Proveitos – Actividade de Suporte

Centro de Custos e/ou Proveitos – Formação Interna

Resumo do Projecto: (utilizar “Palavras-chave técnicas” para posterior pesquisa interna e no inegi.pt)**Projecto Financiado por alguma entidade?**

Programa:

Medida do Programa

Código do Projecto/Contrato no Programa

Entidade Financiadora / Fiscalizadora:

Projecto em Consorcio?

Lider: Inegi Outro Quem

Parceiros

Projecto Financiado a: _____ %

Início Oficial do Projecto: ___/___/____

Fim Previsto: ___/___/____

Orçamento Aprovado pela Entidade Financiadora, reorganizado pelo Estrutura de Custos do INEGI: Orçamento

Estimativo para a duração do projecto

Conta do INEGI indicada:

Projecto à Factura

Cliente:

O cliente terá esta factura financiada por algum projecto de financiamento?

Se sim:

Programa:

Medida do Programa

Código do Projecto/Contrato no Programa

Projecto Financiado a: _____ %

Orçamento Estimativo para a duração do projecto:

Data de Início do Projecto: ___/___/_____

Fim Previsto: ___/___/_____

Datas Importantes (“Millestones”)

Introdução de Datas Importantes:

Mês	Ano	Acção	Texto
Abrir Tabela	Abrir Tabela	Abrir Tabela que inclua um elemento em “branco”	

Este Projecto pode ser divulgado ou é confidencial?

Data Fim Técnico do Projecto

Data de Encerramento do Projecto

Observações:

O Responsável Pelo Projecto

___/___/_____

A Direcção do INEGI

___/___/_____

Anexo C: Contrato de Concessão de incentivos, Mapa de Despesas Elegíveis e o Quadro de Investimentos do Projectos QREN

**Minuta de Contrato de Concessão de Incentivos Financeiros no âmbito do
Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
(Portaria n.º 1462/2007, de 15 de Novembro)**

Entre:

Agência de Inovação, SA, com sede em Santa Maria da Feira, no Edifício IDIT, Rua do IDIT, Espargo, 4520-102, Pessoa Colectiva nº 503024260, na qualidade de Organismo Técnico, adiante designado por AdI;

E

¹.....², matriculada na Conservatória do Registo Comercial de, sob o nº, Pessoa Colectiva nº....., com o capital/património associativo deEuros (*se aplicável*), e sede em, representado por....., que outorga na qualidade dee no uso de poderes legais para este acto, adiante designado por Promotor/Promotor Líder.....³;

E

....., matriculada na Conservatória do Registo Comercial de, sob o nº, Pessoa Colectiva nº, com o capital/património associativo deEuros, e sede emrepresentado por, que outorga na qualidade de e por, na qualidade dee no uso de poderes legais para este acto, adiante designado por

Constituídos em consórcio, cujo contrato constitui o Anexo I do presente contrato sendo dele parte integrante, e no âmbito do qual os membros são conjuntamente responsáveis pela execução do projecto;

¹ Repetir esta informação consoante o n.º de promotores.

² Denominação social do promotor.

³ Identificar cada promotor pela sua sigla/ designação social.

Na sequência da candidatura, apoiada pelo FEDER, apresentada pelos Promotores, ao Programa Operacional Factores de Competitividade, nos termos do Aviso para apresentação de candidaturas Nº 5/2007 no âmbito da alínea a.ii) do n.º 1 do artigo 5.º do Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT), anexo à Portaria n.º 1462/2007, de 15 de Novembro, criado ao abrigo do enquadramento nacional dos sistemas de incentivos aprovado pelo Decreto-Lei n.º 287/2007, de 17 de Agosto, é celebrado o presente contrato de concessão de incentivos que se rege pelas disposições constantes das cláusulas seguintes e, subsidiariamente, pelas disposições legais aplicáveis;

CLÁUSULA PRIMEIRA

(Objecto)

1. O presente contrato tem por objecto a concessão de um incentivo financeiro para aplicação na execução, pelo(s) Promotor(es), do projecto n.º, designado por, no montante de investimento global de€ (.....), nos termos em que foi aprovado e que se considera parte integrante do presente contrato, sendo este valor repartido pelos diversos Promotores nos termos constantes no Anexo II.
2. O período de investimento deste projecto decorre entre _____ e _____.

CLÁUSULA SEGUNDA

(Objectivos)

Constituem objectivos do projecto identificado na cláusula primeira do presente Contrato os expressos no processo candidatura e nos termos em que foi aprovada e que fazem parte integrante do presente contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA

(Incentivo)

1. O incentivo a atribuir, conforme definido nos termos da decisão de aprovação, reveste a(s) seguinte(s) modalidade(s):
 - a) Incentivo não reembolsável até ao valor de€ (.....);
 - b) Incentivo reembolsável até ao valor de € (.....);
2. O incentivo atribuído corresponde à aplicação da taxa de% ⁴ sobre o montante das despesas consideradas elegíveis, de acordo com o previsto no artigo 27º do Regulamento anexo à Portaria n.º 1462/2007, de 15 de Novembro, distribuído pelos diversos Promotores conforme mapa constante no Anexo IV do presente contrato, e que dele faz parte integrante, o qual contempla a atribuição de majorações nos termos aí referidos.
3. O incentivo atribuído à(s) entidade(s) do Sistema Científico e Tecnológico corresponde a% das respectivas despesas consideradas elegíveis, tendo em conta que a cooperação em causa não implica auxílios de estado indirectos ao(s) Promotor(s) Empresarial(ais), nos termos previstos no n.º 7 do artigo 27º do Regulamento do SI I&DT.

CLÁUSULA QUARTA **(Despesas Elegíveis)**

As despesas elegíveis do projecto, determinadas nos termos do artigo 11º do Regulamento anexo à Portaria nº 1462/2007, de 15 de Novembro, assumem um valor global de€ (.....), repartido pelos vários Promotores do projecto de acordo com o Anexo III do presente contrato.

CLÁUSULA QUINTA **(Condições Específicas)**

A atribuição do incentivo fica sujeita às seguintes condições:

CLÁUSULA SEXTA

⁴ Resulta do rácio incentivo total sobre as despesas elegíveis totais.

(Pagamentos)

1. Os pagamentos do incentivo serão efectuados, mediante ordem de pagamento emitida pela AdI, por transferência bancária para as contas de depósitos à ordem dos Promotores:

NIB:

NIB:

NIB:

NIB:

NIB:

NIB:

2. Todos os recebimentos e pagamentos respeitantes à execução do projecto participado devem ser efectuados através de contas bancárias dos respectivos Promotores.
3. Os pagamentos serão realizados nos termos fixados em Norma de Pagamentos (Orientação de Gestão 04/2008)

CLÁUSULA SÉTIMA⁵

(Condições do Incentivo Reembolsável)

1. O incentivo reembolsável é atribuído pelo prazo total de sete anos, contados desde a data da primeira utilização do incentivo, ou desde o termo do segundo semestre subsequente à assinatura do presente contrato, caso aquela utilização não ocorra nesse prazo, com um período de carência de capital de dois anos.
2. O incentivo reembolsável é concedido sem pagamento de juros ou outros encargos, sendo reembolsado em semestralidades iguais e sucessivas, vencendo-se a primeira prestação seis meses após o termo do período de carência, conforme definido no número anterior.

⁵ Cláusula aplicável apenas quando se verifique a existência de Incentivo Reembolsável.

3. O reembolso do incentivo é efectuado por transferência bancária, ficando desde já o(s) Promotor(es) obrigado(s) a instruir o(s) seu(s) banco(s) para transferir(em) os montantes devidos para conta a indicar pelo (indicar o organismo técnico).
4. Para os efeitos previstos no número anterior, o(s) Promotor(es) providenciará(ão) para que, nas datas de vencimento das prestações do plano de reembolso, o(s) saldo(s) da(s) sua(s) conta(s) suporte(m) os débitos que nela(s) venham a ser efectuados.
5. O(s) Promotor(es) poderá(ão) proceder a reembolsos antecipados, sem quaisquer encargos.

CLÁUSULA OITAVA **(Obrigações dos Promotores)**

1. Pelo presente contrato cada Promotor obriga-se a:
 - a) Executar o projecto nos termos e prazos constantes do processo de candidatura e nos termos em que foi aprovado e que fazem parte integrante do presente contrato;
 - b) Cumprir atempadamente as obrigações legais a que se encontre vinculado, designadamente as fiscais e para com a segurança social e, bem assim, a demonstrar ou a permitir o acesso à verificação do cumprimento dessas obrigações por parte das entidades competentes para o efeito;
 - c) Fornecer nos prazos estabelecidos todos os elementos que lhe forem solicitados pelas entidades com competência para o acompanhamento, avaliação de resultados e impactes, controlo e fiscalização;
 - d) Comunicar à Adi qualquer alteração ou ocorrência relevante que ponha em causa os pressupostos relativos à aprovação do projecto;
 - e) Manter as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente em matéria de licenciamento;
 - f) Manter a situação regularizada perante a entidade pagadora do incentivo;
 - g) Manter a contabilidade organizada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade ou outra regulamentação aplicável;
 - h) Manter, nas instalações da entidade beneficiária, *dossier* devidamente organizado, com todos os documentos susceptíveis de comprovar as informações e declarações prestadas no âmbito do projecto e de fundamentar as opções de investimento apresentadas, bem como todos os documentos comprovativos da realização das despesas de investimento e

disponibilizá-lo para consulta sempre que solicitado pelas entidades intervenientes no processo de análise, acompanhamento e fiscalização de projectos, tendo que manter este *dossier* até três anos após a data de encerramento do Programa financiador;

- i) Cumprir os normativos legais em matéria de contratação pública no âmbito da execução do projecto, evidenciando, quando aplicável, a articulação entre a despesa declarada e o processo de contratação pública respectivo;
- j) Cumprir os normativos nacionais e comunitários em matéria de ambiente, igualdade de oportunidades e concorrência;
- l) Publicitar os apoios recebidos nos termos da regulamentação aplicável;
- m) Não afectar a outras finalidades, nem locar, alienar ou por qualquer modo onerar, no todo ou em parte, os bens e serviços adquiridos no âmbito do projecto, durante a vigência do presente contrato, sem prévia autorização da entidade competente para a decisão;
- n) Criar um sistema contabilístico separado ou um código contabilístico adequado para todas as transacções relacionadas com o projecto;
- o) Manter afectos à respectiva actividade os activos respeitantes ao investimento apoiado, bem como a localização geográfica definida no projecto, durante o período mínimo de cinco anos após o encerramento do projecto (*aplicável no caso de empresa não PME*), ou no mínimo de três anos após o encerramento do projecto (*aplicável no caso de empresa PME*);
- p) Proceder à reposição dos montantes objecto de correcção financeira decididas pelas entidades competentes, nos termos definidos pelas mesmas e que constarão da notificação formal da constituição de dívida, no prazo de 30 dias úteis a contar da data da comunicação da mesma;
- q) No caso de Entidades do SCT que desenvolvam actividades tanto de natureza económica como não económica, de acordo com o estabelecido na secção 3.1 do Enquadramento Comunitário dos Auxílios à I&D e Inovação, dispor de demonstrações financeiras anuais que permitam caracterizar estas duas realidades.

CLÁUSULA NONA

(Acompanhamento, Controlo e Fiscalização)

1. Sem prejuízo de outros mecanismos de acompanhamento, controlo e fiscalização que venham a ser adoptados, os Promotores aceitam o acompanhamento e controlo para verificação da boa execução do projecto e cumprimento dos objectivos e das obrigações resultantes deste contrato, bem como as acções de fiscalização, a efectuar pelas entidades com competência para o efeito.
2. Os Promotores obrigam-se a permitir, atempadamente, às entidades responsáveis pelo acompanhamento, controlo e fiscalização, o acesso aos locais de realização do projecto e a todos os documentos e elementos adequados que permitam a realização das verificações físicas e técnicas necessárias à comprovação de que o investimento foi realizado, as obrigações contratuais foram cumpridas e os objectivos foram alcançados nos termos do presente contrato.
3. Os Promotores obrigam-se a enviar, atempadamente, às entidades responsáveis pelo acompanhamento, controlo e fiscalização, a informação quantitativa e/ou qualitativa relativa à execução do projecto que lhes venham a ser solicitada.

CLÁUSULA DÉCIMA (Renegociação)

O contrato pode ser objecto de renegociação, por motivos devidamente justificados, após autorização da entidade que decidiu a concessão do incentivo, nos seguintes casos:

- a) Alteração substancial das condições de mercado, incluindo as financeiras, que justifiquem uma interrupção do investimento, uma alteração do calendário da sua realização ou uma modificação das condições de exploração;
- b) Alteração do projecto que implique modificação do montante dos apoios concedidos;
- c) Alteração imprevisível dos pressupostos contratuais.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA (Cessão da Posição Contratual)

A cessão da posição contratual do(s) Promotor(es) só pode ter lugar por motivos devidamente justificados e após autorização da entidade competente para a decisão.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

(Mora)

1. No caso de mora no cumprimento de qualquer obrigação ou condição que não conduza à resolução do contrato, o pagamento do incentivo suspende-se após notificação da AdI pelo período de tempo em que a mora se mantiver, passando o eventual incentivo já recebido, a vencer juros desde a data da notificação da mora, à taxa legal em vigor para as dívidas ao Estado.
2. No caso de mora no cumprimento de qualquer prestação respeitante ao incentivo reembolsável, incidirão sobre o montante dessa prestação, e durante o tempo em que a mora se mantiver, juros à taxa legal para as dívidas ao Estado em vigor à data de vencimento da prestação.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

(Resolução do Contrato)

1. O contrato pode ser resolvido unilateralmente pela AdI sempre que se verifique, pelo menos, uma das seguintes situações, imputáveis ao Promotor:
 - a) Não cumprimento das suas obrigações contratuais e/ou dos objectivos do projecto, incluindo os prazos relativos ao início da realização do investimento e da sua conclusão;
 - b) Não cumprimento das suas obrigações legais, nomeadamente as fiscais e para com a segurança social;
 - c) Prestação de informações falsas sobre a sua situação ou viciação de dados fornecidos na apresentação, apreciação e/ou acompanhamento dos investimentos.
2. A resolução do contrato implica, no prazo de 30 dias úteis a contar da data da sua notificação, a devolução do montante do incentivo já recebido, acrescido dos respectivos

juros devidos, a título de cláusula penal, contados desde a data de pagamento de cada parcela do incentivo até à reposição integral do mesmo, à taxa legal em vigor para as dívidas ao Estado.

3. A devolução pode ser faseada, até ao limite de 3 anos, mediante prestação de garantia bancária e autorização da entidade responsável pela recuperação, vencendo-se juros de mora, à taxa legal em vigor para as dívidas ao Estado, até ao deferimento do pedido de devolução faseada, caso este ocorra após o termo do prazo previsto no número anterior.
4. Quando a resolução se verificar pelo motivo referido na alínea c) do anterior nº 1, o Promotor em incumprimento não poderá beneficiar de quaisquer apoios pelo período de cinco anos.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA **(Encargos com o Contrato)**

1. São da responsabilidade dos Promotores todas e quaisquer despesas e encargos, nomeadamente de ordem fiscal, que resultarem da celebração, cumprimento ou execução do presente contrato.
2. São ainda da conta dos Promotores todas as despesas judiciais e extrajudiciais, incluindo honorários de advogado ou solicitador que a AdI haja de efectuar para garantir a cobrança de tudo quanto constitua o seu crédito.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA **(Vigência)**

1. O presente contrato entra em vigor na data da sua assinatura.
2. O termo de vigência deste contrato ocorre com o integral cumprimento de todas as obrigações de conteúdo positivo ou negativo dele emergentes.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA **(Foro Competente)**

Para dirimir as questões emergentes da validade, interpretação, cumprimento e incumprimento do presente contrato, as partes estipulam como competente o foro da comarca de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

O presente contrato e todos os anexos que o integram são assinados em três exemplares originais, destinando-se um deles ao Promotor Líder do projecto e dois à AdI.

O presente contrato integra os seguintes Anexos:

Anexo I – Contrato de Consórcio;

Anexo II – Repartição do Investimento, Despesas Elegíveis e Incentivo por Co-Promotor;

Anexo III – Mapa de Despesas Elegíveis consolidado e por Co-Promotor;

Anexo IV – Mapa de Majorações por Co-Promotor.

O PROMOTOR LÍDER

O CO-PROMOTOR

.....

A Agência de Inovação, SA

INVESTIMENTO ELEGÍVEL do Projecto							
Projecto Nº	1543						
Projecto Sigla							
Promotor	INEGI - Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial						
Entidade do SCT?	S						
Classificação das Despesas Elegíveis	2006	2009	2010	2011	2012	Total	% do Investim.
a.i) Pessoal técnico do promotor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
a.ii) Bolsistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
b.i) Despesas de investigação contratada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
b.ii) Patentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
c) Matérias-primas e componentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
d) Aquisição de serviços a terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
e) Aquisição de instrumentos e equip. científico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
f) Aquisição de software específico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
g) Despesas com pedidos de patente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
h) Despesas com promoção e divulgação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
i) Despesas com missões internacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
j) Despesas com processos de certificação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
l) Despesas com TOC/RCC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
m) Custos indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Despesas não elegíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Total das Despesas Elegíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!

Figura C1 – Mapa das Despesas Elegíveis dos Projectos QREN

**Anexo D: Contrato para a Concessão de Financiamento e o Orçamento
para os Projectos FCT**

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Contrato de Comparticipação Financeira de apoio à participação em redes e plataformas europeias e internacionais

ENTRE:

PRIMEIRO: Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Instituto Público dotado de autonomia administrativa e financeira, com instalações na Avenida D. Carlos I, 126, em Lisboa, com o nº de identificação de pessoa colectiva 503 904 040, representada neste acto pelo Professor Doutor João Sentieiro, Presidente do Conselho Directivo, adiante designada por "PRIMEIRO OUTORGANTE", e

SEGUNDO: (nome da Instituição Proponente), com sede em _____, com o nº de identificação de pessoa colectiva _____, representada pelo (Presidente ou Director), adiante designada por "SEGUNDO OUTORGANTE".

É celebrado o presente contrato de concessão de financiamento à participação em redes e plataformas europeias e internacionais a projectos de investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação em cooperação europeia e internacional ao abrigo do disposto no Regulamento para a atribuição de financiamentos no âmbito da Acção V.5.2 do Programa Operacional Ciência e Inovação 2010, que se rege pelas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA OBJECTO DO CONTRATO

O presente contrato tem por objecto a realização, pelo SEGUNDO OUTORGANTE, do projecto (referência ao projecto), designado por (nome do projecto) tendo como Investigador Responsável _____ cfr. processo de candidatura, e que se considera para todos os efeitos como fazendo parte integrante do presente contrato.

CLÁUSULA SEGUNDA CUSTO TOTAL DO PROJECTO E MONTANTE DA COMPARTICIPAÇÃO FINANCEIRA

1. O financiamento aprovado no âmbito do POCI2010 para o presente projecto ascende a
2. A cobertura financeira do projecto é assegurada do seguinte modo:
 - a) Comparticipação FEDER 58.7% no montante de
 - b) Comparticipação OE 41.3% no montante de

Figura D1 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

CLÁUSULA TERCEIRA PRAZO DE EXECUÇÃO DO PROJECTO

O período de realização do projecto é de _____, tendo início a _____

CLÁUSULA QUARTA PAGAMENTO DA COMPARTICIPAÇÃO FINANCEIRA

- Os pagamentos a efectuar pela FCT serão feitos após a assinatura do contrato de financiamento e seguirão a seguinte modalidade:
 - Adiantamento do primeiro pagamento, no valor máximo de 20% do financiamento aprovado no âmbito do POCI 2010, sempre que existam disponibilidades financeiras para o efeito. O adiantamento será deduzido nos pagamentos subsequentes proporcionalmente à despesa justificada, até 90% do investimento elegível.
 - Reembolso de despesa – Pagamento relativo a facturas e recibos ou documentos de valor probatório equivalente que fundamentam os pedidos de pagamento.
 - Saldo final – Pagamento dos 10% finais, após aprovação do Relatório Final de Projecto e justificação da totalidade da despesa efectuada.
- Os pedidos de pagamento deverão ser apresentados em formulário próprio, fornecido pela FCT, de acordo com as despesas elegíveis realizadas no âmbito dos projectos e devem respeitar as normas de execução financeira de projectos no âmbito da acção V.5.2.
- Todos os pedidos de pagamento devem ser acompanhados dos respectivos relatórios de progresso cfr. Cláusula Oitava.
- Os pagamentos podem ser retardados, suspensos ou reduzido o respectivo montante, devido à aplicação de restrições orçamentais determinadas pelo Governo ou a atrasos na disponibilização das verbas a favor da entidade pagadora (FCT).
- Os pagamentos apenas serão efectuados mediante prova fornecida pelo SEGUNDO OUTORGANTE da inexistência de dívidas à Segurança Social e à Fazenda Pública.
- O financiamento aprovado é atribuído sob a forma de ajuda não reembolsável.

CLÁUSULA QUINTA CONTABILIZAÇÃO DA COMPARTICIPAÇÃO

Os montantes disponibilizados pelo PRIMEIRO OUTORGANTE deverão ser contabilizados de acordo com as regras estabelecidas no Plano Oficial de Contabilidade, e sempre que tal procedimento não seja aplicável, devem ser criadas contas específicas para o registo das despesas.

Figura D2 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT (continuação)

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

CLÁUSULA SEXTA RESPONSABILIDADES DO SEGUNDO OUTORGANTE

1. Aplicar o financiamento concedido exclusivamente à execução do projecto com observância dos termos, condições e orçamento nele previstos e assegurar as condições necessárias ao bom desenvolvimento do projecto;
2. Manter a sua situação regularizada perante o fisco e a segurança social;
3. Utilizar os apoios concedidos com rigoroso respeito pelas normas comunitárias e nacionais aplicáveis, designadamente o estabelecido no Regulamento (CE) nº 1260/1999 do Conselho, de 21 de Junho;
4. Comunicar qualquer alteração da programação, do orçamento, das instituições proponentes, do investigador responsável, mediante apresentação de documento escrito contendo informação detalhada que fundamente a necessidade da alteração;
5. Garantir que qualquer equipamento adquirido no âmbito deste projecto seja afecto, prioritariamente, à sua execução, podendo ser autorizada a utilização desses equipamentos por outros grupos científicos, sem prejuízo para a boa execução do projecto;
6. Dar cumprimento à legislação nacional e comunitária, respeitando e fazendo respeitar as normas relativas aos aspectos de informação e publicidade, nomeadamente com a explicitação do co-financiamento pelo FEDER, através do POCI 2010, em todos os equipamentos adquiridos, documentos, publicações ou comunicações no âmbito do projecto;
7. Assegurar a legalidade e regularidade das despesas, bem como o respeito pelas normas relativas a contratos públicos e auxílios estatais, concorrência, ambiente e igualdade de oportunidades;
8. Elaborar os relatórios mencionados na cláusula 8ª n.ºs 2 e seguintes do presente contrato;
9. Comunicar ao PRIMEIRO OUTORGANTE a desistência de realização do projecto;
10. Devolver ao PRIMEIRO OUTORGANTE as verbas indevidamente utilizadas;
11. Fornecer todos os elementos, designadamente contabilísticos, que lhe forem solicitados pelo PRIMEIRO OUTORGANTE ou pelas entidades competentes, para efeitos de fiscalização, acompanhamento, controlo e avaliação do Projecto.

CLÁUSULA SÉTIMA ALTERAÇÕES AO CONTRATO

1. Qualquer alteração da programação, do orçamento, da instituição proponente ou do investigador responsável, deve ser submetida ao PRIMEIRO OUTORGANTE para aprovação.

Figura D3 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT (continuação)

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

2. As alterações à decisão de financiamento concedido ou o respectivo reembolso parcial ou total deverão ser submetidas à homologação da Tutela, sob proposta do Gestor do POCI 2010, depois de obtido parecer da Unidade de Gestão, sendo objecto de adenda ao contrato.
3. Os pedidos de alteração à decisão devem ser formalizados, no ano em que se pretende ter efeito, mediante a apresentação de documento escrito, devendo conter informação detalhada que fundamente a necessidade de alteração e permita verificar que quer as componentes, quer os objectivos da candidatura inicialmente aprovados, se mantêm inalterados

CLÁUSULA OITAVA ACOMPANHAMENTO E CONTROLO

1. O SEGUNDO OUTORGANTE disponibilizará todos os elementos solicitados nas acções de acompanhamento e controlo do projecto, efectuados pelo PRIMEIRO OUTORGANTE e a autoridade de Gestão do Programa Operacional Ciência e Inovação 2010, pelas entidades por elas designadas ou por outras entidades nacionais e comunitárias com poderes para o efeito.
2. O SEGUNDO OUTORGANTE deve elaborar os relatórios de progresso anuais e o relatório final do projecto, os quais serão constituídos por duas componentes: execução científica e execução financeira.
3. Os relatórios de progresso devem ser entregues ao PRIMEIRO OUTORGANTE, em formulário próprio, no prazo de 30 dias após o término desse período.
4. O relatório final será apresentado após a conclusão do projecto, devendo incluir a descrição completa dos objectivos, do desenvolvimento dos trabalhos e dos dados e resultados obtidos.

CLÁUSULA NONA RESCISÃO DO CONTRATO

1. O PRIMEIRO OUTORGANTE poderá rescindir o presente contrato nos casos a seguir indicados:
 - a) Não execução do projecto nos termos do presente contrato, por causa imputável ao SEGUNDO OUTORGANTE;
 - b) Viciação de dados na fase de candidatura e na fase de acompanhamento do projecto, nomeadamente dos elementos justificativos das despesas;
 - c) Incumprimento das obrigações legais e fiscais;

Figura D4 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT (continuação)

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

- d) Incumprimento da obrigação de contabilizar a comparticipação nos termos estipulados na cláusula quinta;
 - e) Recusa da prestação de informações e/ou elementos de prova que forem solicitados ao SEGUNDO OUTORGANTE ou prestação com má-fé, de informações falsas e elementos inexatos sobre factos relevantes tanto na fase de candidatura como na de execução e acompanhamento do projecto de investimento objecto deste contrato.
2. A rescisão do contrato implica a restituição da comparticipação concedida sendo o SEGUNDO OUTORGANTE obrigado, no prazo de 60 dias a contar da data do recebimento da respectiva notificação, a repor as importâncias recebidas, acrescidas de eventuais juros à taxa aplicável a operações activas de idêntica duração.

CLÁUSULA DÉCIMA SUSPENSÃO DOS PAGAMENTOS E DEVOLUÇÃO

Sem prejuízo do disposto na cláusula anterior implicará a suspensão imediata dos pagamentos:

- a) A interrupção ou a não execução parcial ou total do projecto aprovado.
- b) Atrasos na realização dos relatórios por período superior a 30 (trinta) dias úteis.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA CONDIÇÃO RESOLUTIVA

1. O presente contrato considera-se automaticamente rescindido se a execução do projecto não tiver início no prazo máximo de 90 dias após a assinatura do mesmo.
2. O presente contrato considera-se automaticamente resolvido caso o SEGUNDO OUTORGANTE não proceda à devolução do duplicado do presente documento, devidamente assinado, no prazo de 15 dias úteis contados a partir da data da assinatura do aviso de recepção ou da correspondente notificação.
3. Em princípio não são aceites prorrogações do período de execução do projecto, salvo em casos excepcionais devidamente justificados salvaguardando o prazo de conclusão do Programa Operacional Ciência e Inovação 2010.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO BANCÁRIA

Figura D5 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT (continuação)

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Todos os movimentos financeiros serão efectuados através da conta aberta no Banco , com o NIB , titulada pelo SEGUNDO OUTORGANTE e afecta aos movimentos financeiros referentes aos investimentos financiados pelo FEDER.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA LEI APLICÁVEL

Em tudo o que o presente contrato for omissivo, rege-se-á pela legislação e regulamentação em vigor, nacional e comunitária.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA FORO COMPETENTE

Convenciona-se, por acordo entre as partes, que em caso de necessidade e para dirimir todas as questões emergentes do presente contrato será competente o Tribunal da Comarca de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA DOCUMENTOS INTEGRANTES

Faz parte integrante do presente contrato as normas de execução financeira, bem como, todos os documentos que integram o processo de candidatura.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA ENCARGOS

São da exclusiva responsabilidade do SEGUNDO OUTORGANTE, todas as despesas e encargos que resultarem da celebração, execução ou incumprimento do presente contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA ENTRADA EM VIGOR

Nos termos da lei este contrato entra em vigor na data da sua assinatura e o seu período de validade é até à data da aprovação do relatório final.

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA DISPOSIÇÕES FINAIS

1. As partes Outorgantes declaram estar de acordo com o clausulado neste contrato, que é feito em duplicado, todas as cópias valendo como originais, ficando um exemplar na posse de cada um dos Outorgantes.
2. O presente contrato corresponde integralmente à vontade dos Outorgantes pelo que, consideram que todas as cláusulas acordadas são essenciais à vontade de contratar, e o incumprimento de qualquer delas implica o incumprimento de todo o contrato, com a aplicação das disposições contratuais e legais respectivas.

Lisboa, (dia) de (mês) 2006

O PRIMEIRO OUTORGANTE

O SEGUNDO OUTORGANTE

João Sentieiro

Figura D7 – Contrato para Concessão de Financiamento dos Projectos FCT (continuação)

Concursos de Projectos de I&D Proposals for R&D Projects

Data de início do projecto
Project's starting date

Lacrado
Submitted on

Orçamento
Budget

Financiamento recomendado: Euros

(Valores em Euros)
(Figures in Euro)

Instituição Proponente
Principal Contractor

Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

DESCRIÇÃO DESCRIPTION	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Recursos Humanos Human resources						
Missões Missions						
Consultores Consultants						
Aquisição de serviços e manutenção Acquisition of services and maintenance						
Outras despesas correntes Other current expenses						
Despesas gerais Overheads						
Total despesas correntes Total current expenses						
Equipamento Equipment						
TOTAL						

Instituições Participantes
Participating Institutions

(Não se encontram registadas Instituições Participantes para este projecto)
(No Participating Institution has been registered for this project)

Orçamento Global
Global budget

DESCRIÇÃO DESCRIPTION	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Recursos Humanos Human resources						
Missões Missions						
Consultores Consultants						
Aquisição de serviços e manutenção Acquisition of services and maintenance						

Figura D8 – Orçamento da Candidatura de um Projecto QREN

Outras despesas correntes
 Other current expenses
 Despesas gerais
 Overheads
 Total despesas correntes
 Total current expenses
 Equipamento
 Equipment
TOTAL

Plano de financiamento

Finance plan

DESCRIÇÃO DESCRIPTION	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Financiamento solicitado à FCT Requested funding						
Financiamento próprio Own funding						
Outro financiamento público Other public-sector funding						
Outro financiamento privado Other private funding						
Total do Projecto Total of the project						

Lacrado a

Figura D9 – Orçamento da Candidatura de um Projecto QREN (Continuação)

**Anexo E: Documentos do SIGEI – Relatório de Projecto Contabilístico e
Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido)**

Relatório de Projecto (Contabilístico)**Projecto:****Responsável:****Período:**

04-06-2009

	FACTURADO / INCORRIDAS		RECEBIDO / PAGO	
	Período	Acumulado	Período	Acumulado
Receitas				
01.Facturação	33.000,00	33.000,00	27.750,00	27.750,00
02.Receita Financeira				
03.Financiamento				
04.Serviço Interno				
05.Outra Receita				
Total Receitas	33.000,00	33.000,00	27.750,00	27.750,00
Despesas Pessoal				
21.Pessoal U.P.				
22.Pessoal Contratado				
23.Bolseiro	11.212,25	11.212,25	11.212,25	11.212,25
24.Outro Pessoal				
Total	11.212,25	11.212,25	11.212,25	11.212,25
Despesas Gerais				
30.Deslocações/Estadas	359,45	359,45	335,15	335,15
31.Bibliografia				
32.Serviços Terceiros	01,80	01,80	01,80	01,80
33.Reparações				
34.Comunicações				
35.Consum. Escritório	07,30	07,30	07,30	07,30
36.Consum. Ind./Lab.	122,24	122,24	122,24	122,24
37.Serviços Internos	3.108,00	3.108,00	3.108,00	3.108,00
38.Custos de Estrutura				
39.Outras Despesas	1.109,14	1.109,14	1.109,14	1.109,14
Total	4.707,93	4.707,93	4.683,63	4.683,63
Despesas Investimento				
40.Equip. Bas./Labor.				
41.Hardware	1.821,97	1.821,97	1.821,97	1.821,97
42.Software				
43.Outro Investimento				
Total	1.821,97	1.821,97	1.821,97	1.821,97
Total Despesas	17.742,15	17.742,15	17.717,85	17.717,85
Transferências				
60.Contabilísticas				
61.Overheads	-6.600,00	-6.600,00	-5.550,00	-5.550,00
Total Transf.	-6.600,00	-6.600,00	-5.550,00	-5.550,00
Saldos:	8.657,85	8.657,85	4.482,15	4.482,15
Saldo Contabilístico: 8.657,85			Saldo Financeiro: 4.482,15	
Adiantamentos por Resgatar: 150,00			Saldo Disponível: 4.307,85	

Figura E1- Mapa Financeiro do SIGEI

Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido)

Projecto:

Rubrica: 01 Facturação

Tipo Doc.	Nº Doc.	Data	Valor	Destino/Origem
Fact	20070600	13-07-2007	€9.814,50	
Fact	20071048	05-12-2007	€27.595,00	
Total:			€37.409,50	

Rubrica: 04 Serviço Interno

Tipo Doc.	Nº Doc.	Data	Valor	Destino/Origem
Transf. Int.	20072170	31-07-2007	€1.665,50	
Total:			€1.665,50	

Rubrica: 21 Pessoal U.P.

Tipo Doc.	Nº Doc.	Data	Valor	Destino/Origem
Pag. Pessoal	20070054	09-10-2007	€5.400,00	
Transf. Int.	20072976	09-10-2007	€3.500,00	
Total:			€8.900,00	

Rubrica: 30 Deslocações/Estadas

Tipo Doc.	Nº Doc.	Data	Valor	Destino/Origem
J. Desp.	0	23-10-2007	€05,10	
J. Desp.	0	16-11-2007	€19,80	
J. Desp.	0	19-11-2007	€01,70	
J. Desp.	0	03-12-2007	€22,16	
Total:			€48,76	

Rubrica: 61 UN+00+11 Transf.

Tipo Doc.	Nº Doc.	Data	Valor	Destino/Origem
OH. Factura	20070600	13-07-2007	-€981,45	
OH. Factura	20070600	13-07-2007	-€981,45	
OH. Factura	20071048	04-12-2007	-€2.759,50	
OH. Factura	20071048	04-12-2007	-€2.759,50	
Total:			-€7.481,90	

Figura E2 - Mapa de Documentos (Facturado/Incorrido)

Anexo F: Documentos do FORgest – Mapa Financeiro e Mapa de Despesas por Rubrica



Listagem do Mapa Financeiro

Orçamento de 2009

Data de Início:

Data de Fim:

PRXXXX

		Orçamentado	Imputado	Contabilístico
4	INVESTIMENTO	8.000,00	878,33	
42		8.000,00	878,33	
	423 Equipamento Basico	8.000,00	878,33	
6	CUSTOS	5.115,10	33,25	20,00
62		4.600,00	33,25	20,00
	62217 Material de Escritorio		13,25	
	62221 Despesas de Representacao	50,00	20,00	20,00
	62227 Deslocaoes e Estadas	50,00		
	62244 Consumiveis	4.500,00		
64		515,10		
	642+64 Pessoal Contrato Trabalho	197,40		
	647 Bolseiros	317,70		
7	PROVEITOS	31.685,39		
72		31.685,39		
	7212 Inovação e Transferência de Tecnologia	1,00		
	7221 Investigação	31.684,39		
9	OVERHEADS	6.337,08		
91		6.337,08		
	911 Overheads Central	3.168,54		
	912 Overheads Unidade	3.168,54		
	SALDO:	18.570,29	-911,58	-20,00
59	RESULTADOS TRANSITADOS (SALDO)	0,00		

Figura F1 - Mapa Financeiro do FORgest



Lista de Documentos

Condições de Pesquisa

Projecto:

Responsável: -

Unidade: -

Estado: -

Data de Início:

Tipo: -

Data de Fim:

Projecto: PRXXXX

Responsável:

FACTURA DE CLIENTE

Nº Documento	Descrição despesa	Destinatário	Data	Estado	Valor
				Em Facturacao	7.600,00
Total de Factura Cliente:					7.600,00

REEMBOLSO DE DESPESA

Nº Documento	Descrição despesa	Destinatário	Data	Estado	Valor
				Aprovado	9,97
				Aprovado	13,65
				Aprovado	13,46
				Em aprovação pelo Gestor de Projecto	54,60
Total de Reembolso de Despesa:					91,68

REQUISIÇÃO

Nº Documento	Descrição despesa	Destinatário	Data	Estado	Valor
				Aprovado	677,86
				Encomendado	677,86
Total de Requisição:					1.355,72

Figura F2 - Mapa de Despesas por Rubrica do FORgest

Anexo G: Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão Anual



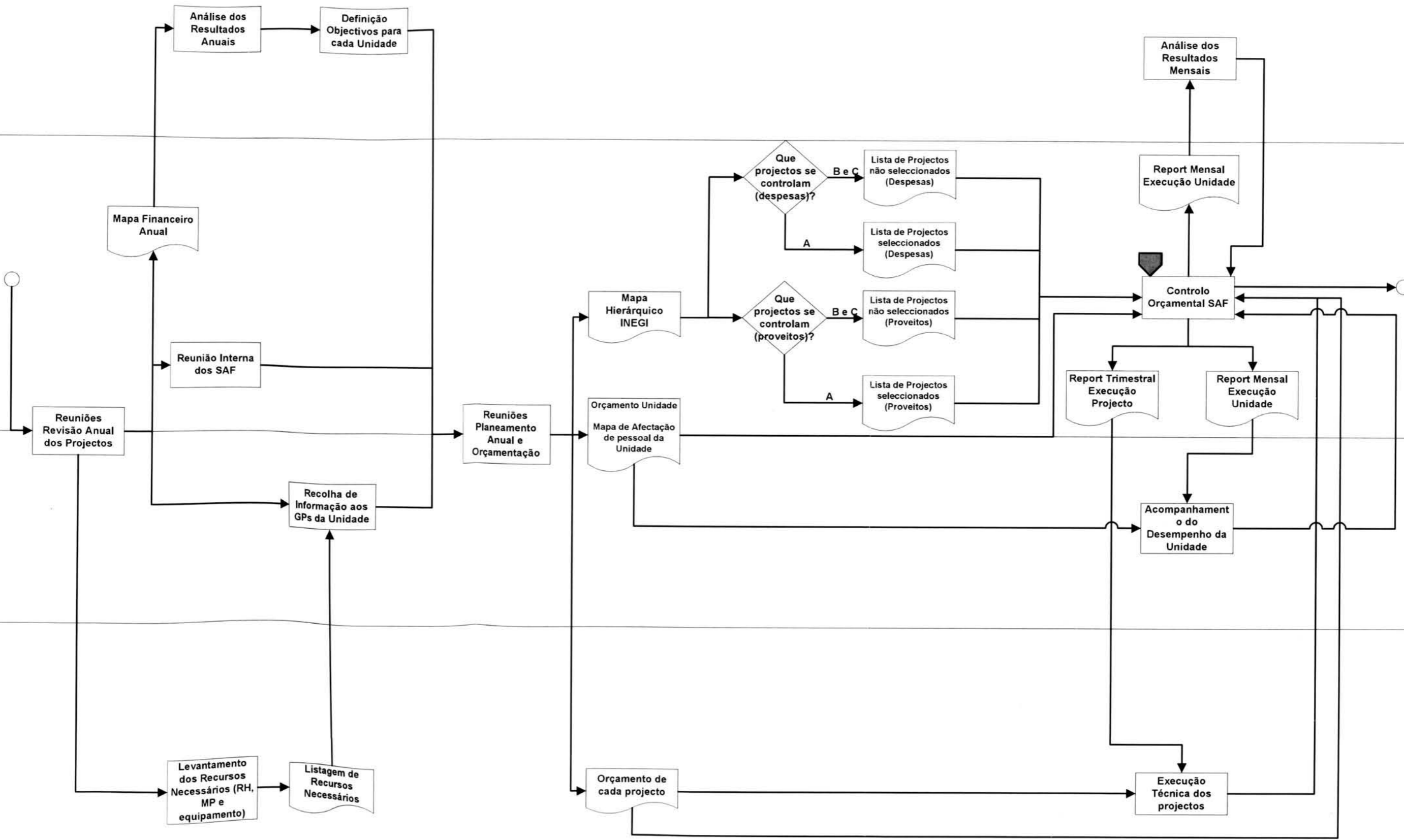
Ciclo de Controlo de Gestão Anual

Direcção-Geral

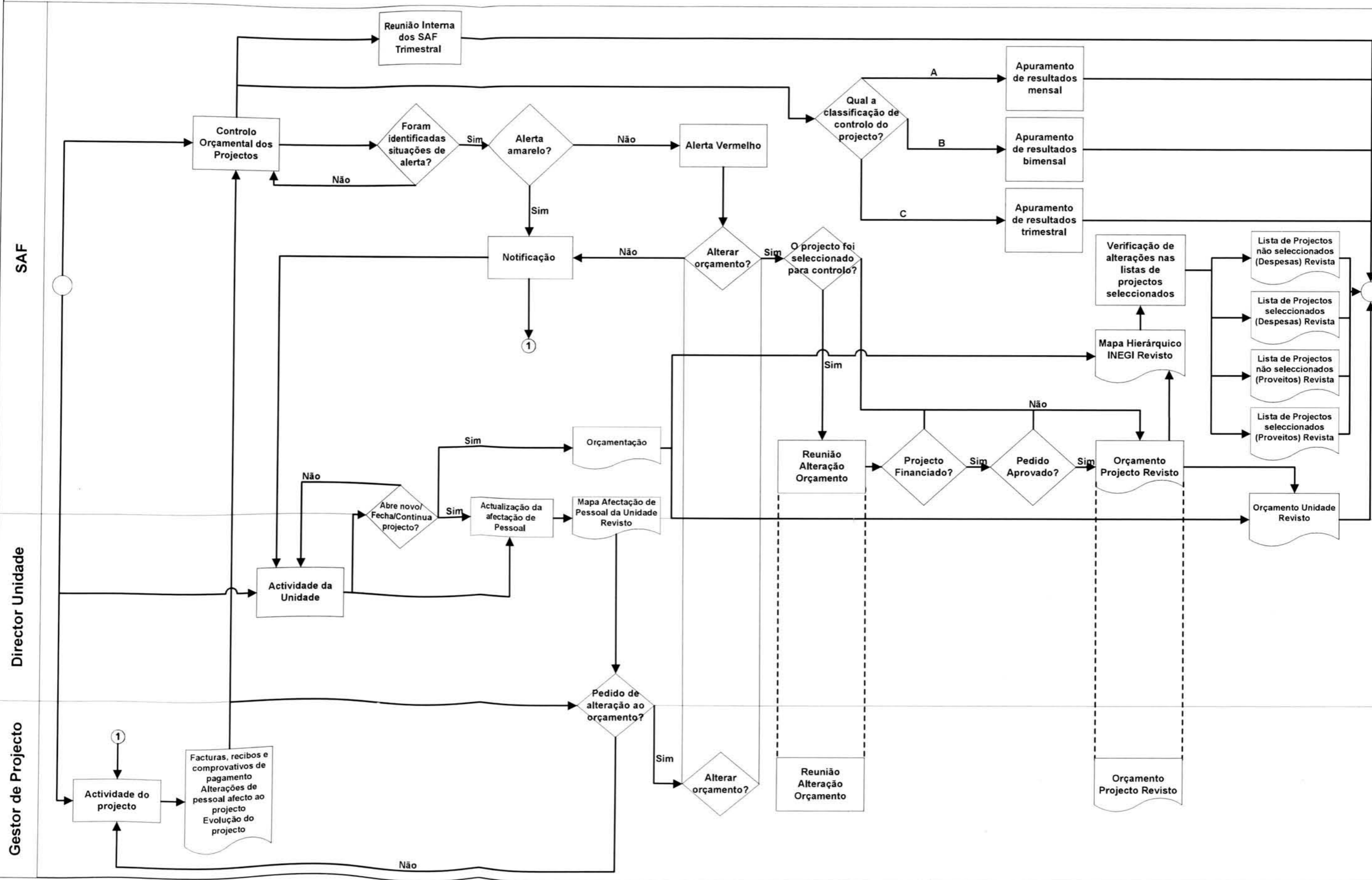
SAF

Director Unidade

Gestor de Projecto



Controlo Orçamental dos SAF



Anexo H: Calendarização do Ciclo de Controlo de Gestão Anual

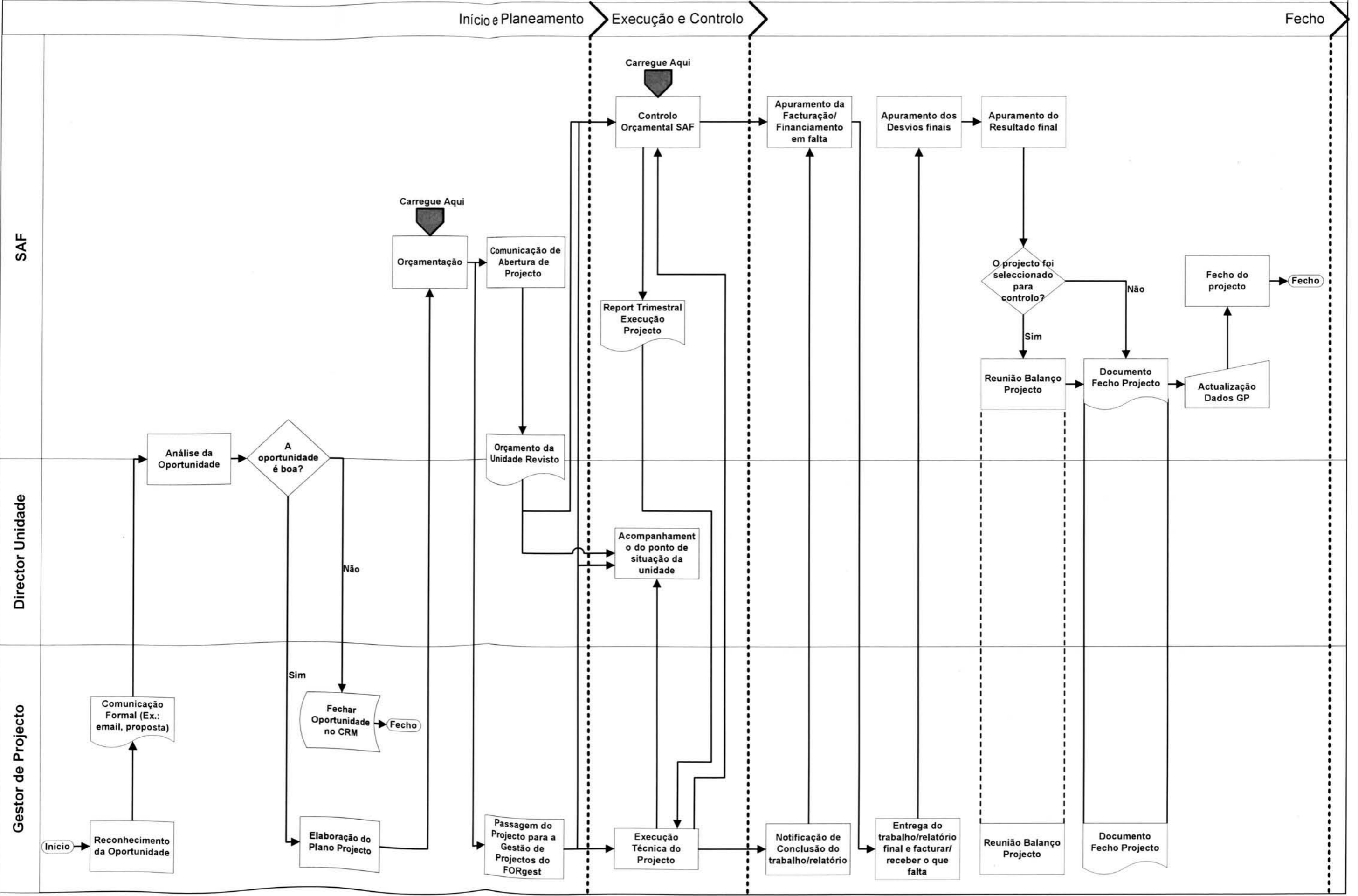
ID	Task Name	Duração	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junh	Julh	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
1	Reunião Revisão dos Projectos	1 mês			Reunião Revisão dos Projectos											
2	Reunião Interna dos SAF	1 dia			Reunião Interna dos SAF											
3	Recolha de Informação aos GPs da Unidade	25 dias			Recolha de Informação aos GPs da Unidade											
5	Análise dos Resultados Anuais Direcção-Geral	15 dias			Análise dos Resultados Anuais Direcção-Geral											
6	Reuniões Planeamento Anual e Orçamentação	11 dias			Reuniões Planeamento Anual e Orçamentação											
7	Controlo Orçamental SAF	261 dias			Controlo Orçamental SAF											
8	Acompanhamento do Desempenho da Unidade	261 dias			Acompanhamento do Desempenho da Unidade											
9	Execução Técnica de Projectos	261 dias			Execução Técnica de Projectos											
10	Análise de Resultados Mensais	241 dias	Análise de Resultados Mensais 1													
23	Reunião Interna Trimestral SAF	132 dias				Reunião Interna Trimestral SAF 1										
27	Apuramento de Resultados Projectos A	240 dias	Apuramento de Resultados Projectos A 1													
40	Apuramento de Resultados Projectos B	219 dias	Apuramento de Resultados Projectos B 1													
47	Apuramento de Resultados Projectos C	197 dias	Apuramento de Resultados Projectos C 1													

Project: Calendarização do Ciclo de C
Date: 17-07-09



Anexo I: Fluxograma do Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto

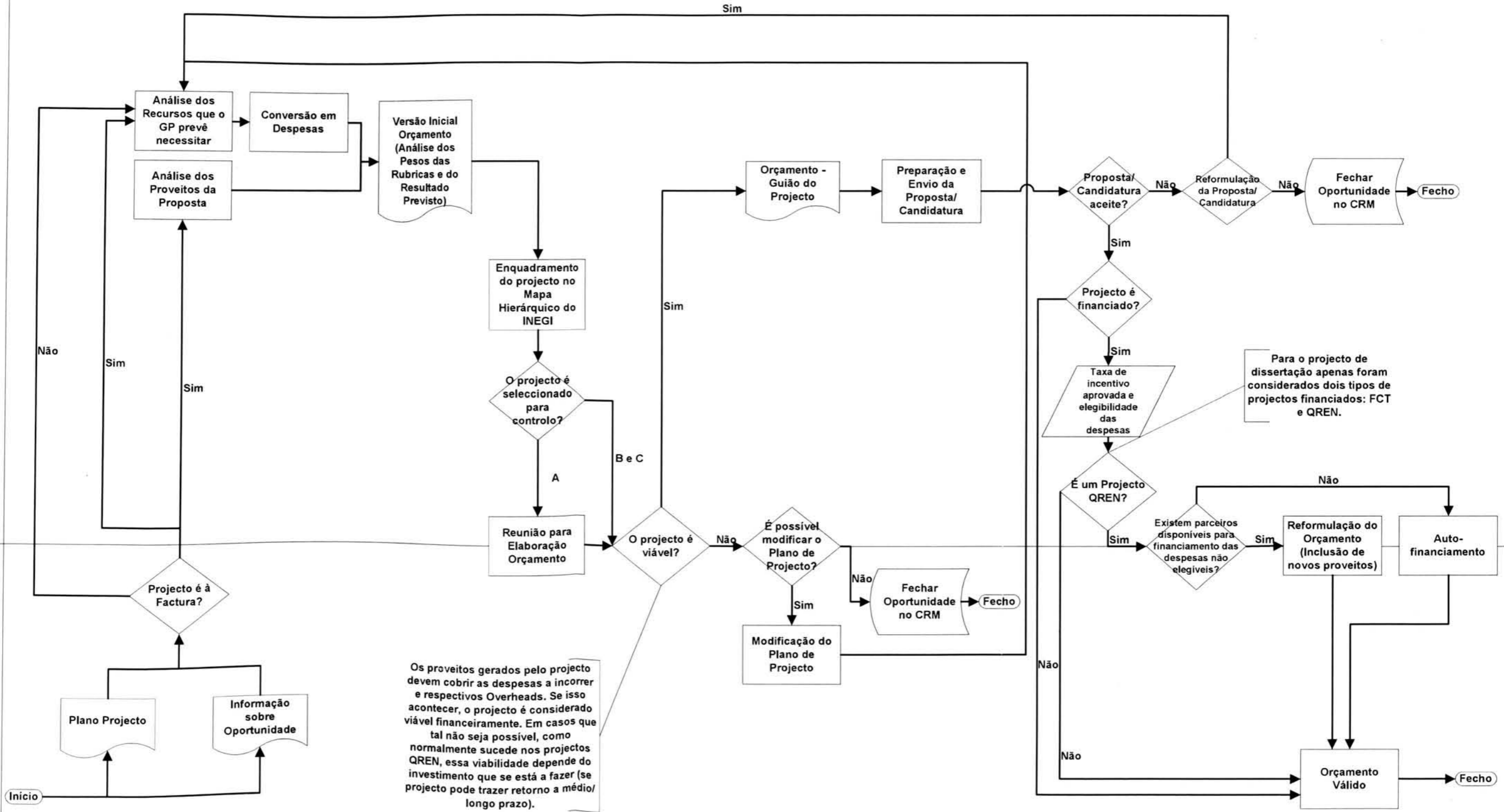
Ciclo de Controlo de Gestão do Projecto



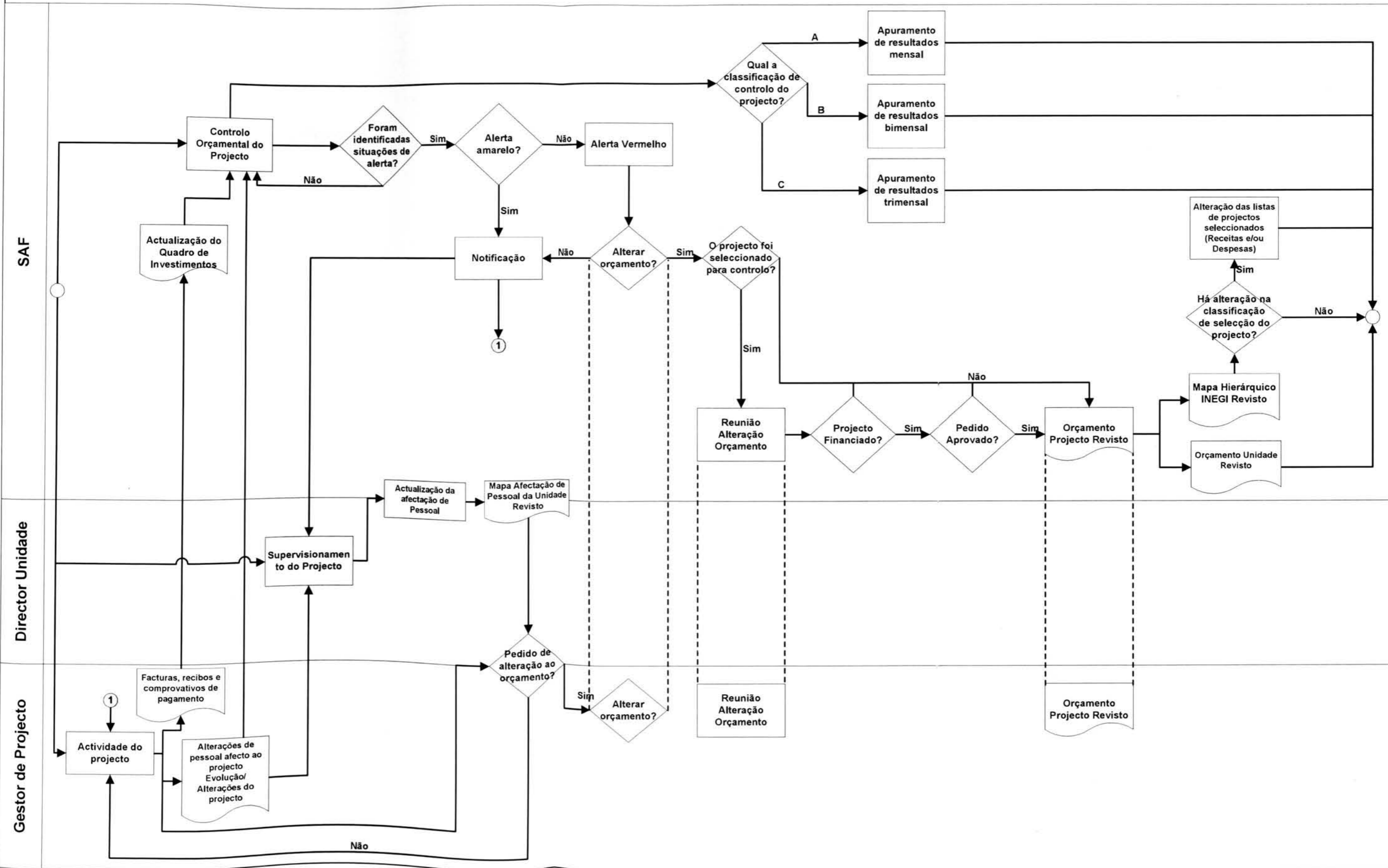
Orçamentação SAF

SAF

Gestor de Projecto



Controlo Orçamental dos SAF



Anexo J: *Template* Guião do Projecto

26 06 2005

Data de Preenchimento:

Informação Projecto

Unidade	
Sigla	
Tipo de Projecto	
Cliente	
Data Inicio	
Data fim	
Taxa Overheads	

Saldo	€
Total Proventos:	€
Pessoal	€
Deslocações	€
Serviços Terceiros	€
Investimentos	€
Despesas Diversas	€
Total Despesas	€

Objectivos do Projecto	Descrição

Competências Envolvidas	Competências a Gerar

Fases do Projecto	Descrição

Proventos

Rubrica	
Valor	
Porcentagem do Total	
Descrição Proventos	
Total Proventos	€

Despesas

Pessoal:

Quantas pessoas estão envolvidas?	
Quem está no projecto?	
Durante quanto tempo?	
Tipo de Pessoal	
Qual a afectação de cada uma?	
Custo de cada uma:	
Total Pessoal	€

Deslocações:

Destino das viagens	
Objectivo das viagens	
Fase do Projecto Associada	
Numero de viagens	
Numero de KM (aprox.)	
Qual o tipo de transporte?	
Custo:	
Combustivel	
Portagens/Tarifas	
Estadias	
Alimentação	
Viatura/Bilhetes	
Total	€
Total Deslocações	€

Serviços Terceiros

Competências Necessárias:
O IREG tem?

Figura J1 - Guião do Projecto

Importante ter?

Consultor?

Formação?

Custo	- €	- €	- €
Custo Total	- €		
Transporte de Mercadorias	- €	- €	- €
Total Serviços Terceiros	- €		

Investimentos:

Equipamento Necessário

Componentes Necessários

Fase do Projeto Associada

o INFG tem?

Prioridade

Perspectivas futuras de uso

Responsável pela manutenção?

Subcontratar?

Custo:	Subcontratação	- €	- €
	Equipamento	- €	- €
	Reparações/Manutenção	- €	- €
	Componentes	- €	- €
	Total	- €	- €
Total Equipamentos	- €		

Software Necessário

Adquirir?

Obter Licença?

Prioridade

Perspectivas futuras de uso

Custo	- €
Total Software	- €

Tipo de Material

Descrição

Quantidade

Custo / unidade ou medida

Unidade	- €	- €	- €
Total Material	- €		

Despesas Diversas:

Bibliografia

Custo Bibliografia

Congresso:

Objectivo do Congresso

Onde se realiza o congresso?

Custo: Inscrição

Outras Despesas:	- €
Total Despesas Diversas	- €

Figura J2 - Guião do Projecto (Continuação)

Anexo L: *Template* Controlo Financeiro dos projectos QREN

Informação Projecto

Sigla				
Nº Projecto				
Unidade(s)				
Distribuição				
Tipo de Projecto				
Data Início	12-03-2009			
Data fim	14-05-2010			
Taxa Incentivo				
Taxa OverHeads				

	Quantia	Rubrica de Saída	Rubrica de Entrada

Orçamento

Classificação Despesas Elegíveis	Orçamento Global	Execução					Total Execução	% no projecto	Desvio Orçamento	Desvio percentual	Observações
		2009	2010	2011	2012	2013					
Pessoal Técnico do Promotor							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Bolseiros							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas de Investigação Contratada							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Patentes							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Matérias-Primas e Componentes							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Aquisição de Serviços a Terceiros							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Aquisição de Instrumentos e Equipamento Científico							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Aquisição de Software Específico							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas com Pedido de Patente							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas com Promoção e Divulgação							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas com Missões Internacionais							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas com Processos de Certificação							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas com ROC/TOC							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Custos Indirectos		- €	0,00 €	- €			- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Despesas Não elegíveis	- €						- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Total Despesas Elegíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Financiamento obtido	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Financiamento Extra							- €	#DIV/0!	- €	#DIV/0!	
Saldo do projecto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €				

Pedidos de Adiantamento

Incentivo Total Aprovado	- €
Incentivo Total Apurado	- €

Preenchido	Modalidade	Tipo de PP	% do Incentivo	Montante	Data de PP INEGI	Observações
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Falta preencher um dos campos						
Total de Incentivo pedido			0,00%	- €		

Relatórios

Periodicidade	Data de início do	Data de fim do
Trimestral	14/11/2014	14/11/2015

Nº Relatório	Data de Entrega

Figura L2 – Template Controlo Financeiro dos Projectos QREN (Pedidos de Adiantamento)

Anexo M: *Template Report* Direcção-Geral



Unidades:
Directores das Unidades: GP1, GP2, GP3,

Report Mensal Direcção-Geral
Mês: Janeiro
Ano: 2010

	Execução Mensal	Execução Acumulada	Orçamento Anual	Desvio
Resultado				
Proveitos				
Despesas				
Recursos Humanos				

Execução Mensal do INEGI

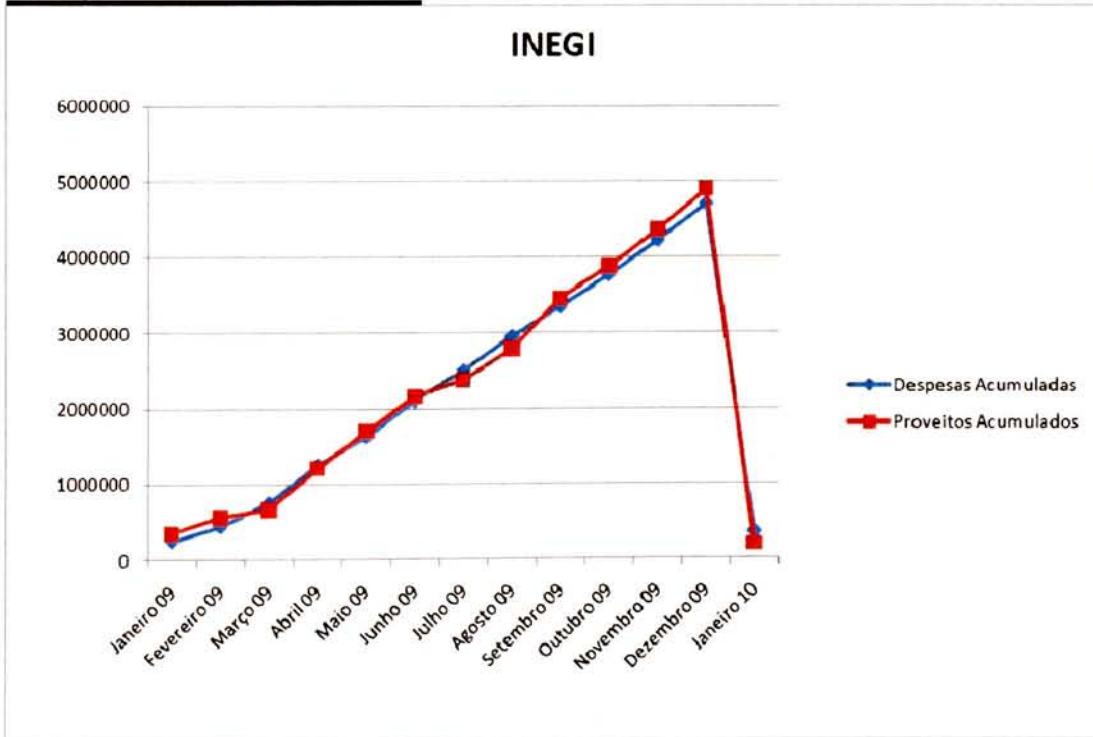


Figura M1 - Template Report Direcção-Geral

Resultado Anual Orçamentado	
Resultado Anual Previsto	
Desvio	

Projectos Concluídos	Tipo de Projecto	Resultado Global Orçamentado	Resultado Global Apurado	Desvio
-----------------------------	------------------	------------------------------	--------------------------	--------

Projectos Abertos	Unidade	Tipo de Projecto	Gestor de Projecto	Resultado Anual Orçamentado	Data de Abertura
--------------------------	---------	------------------	--------------------	-----------------------------	------------------

Propostas em curso	Unidade	Tipo de Projecto	Gestor de Projecto	Proveitos Previstos	Despesas Previstas	Data Estimada Abertura
---------------------------	---------	------------------	--------------------	---------------------	--------------------	------------------------

Resultados Anuais das Unidades

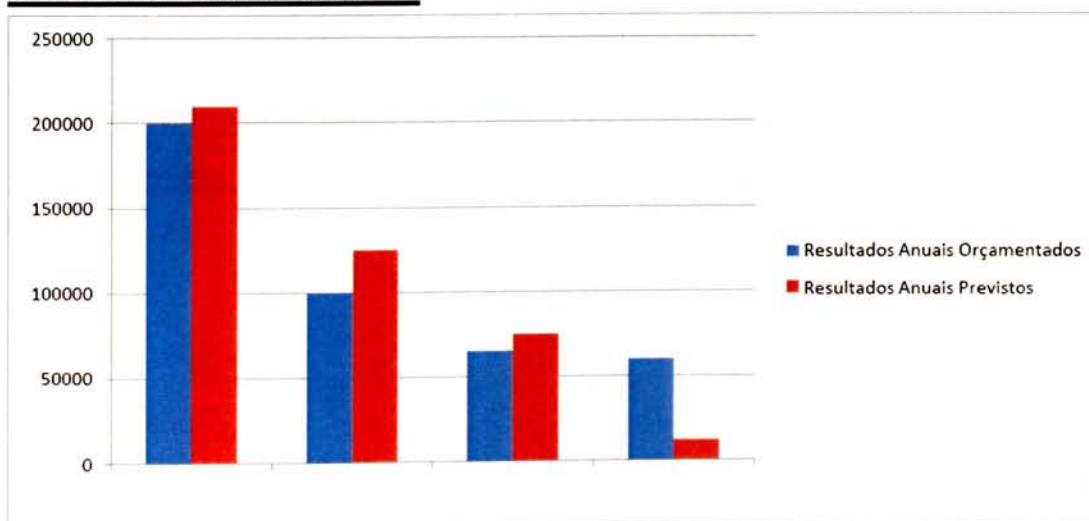


Figura M2 - Template Report Direcção-Geral (Continuação)

Unidades	Resultado Anual Orçamentado	Resultado Anual Previsto
00.CENTRAL - Inegi Centra		
02.TT - Inovação e Transferência de Tecnologia		
04.GEIN - Unidade de Gestão e Engenharia Industria		
11.DFMFGI - Unidade Orgânica		
13.LOME - Laboratório de Optica e Mecânica Experimental		
15.CFFAD - Unidade para o Estudo do Comportamento à Fadiga de Estruturas		
16.CEMAC - Unidade de Engenharia Mecânica Assistida por Computador		
17.CEMACCM - Unidade Tecnológica de Materiais Compósitos		
18.CETECOFF - Unidade das Tecnologias de Vazamento em Coquilha para a Fundação do Futuro		
19.CETECOP - Unidade das Tecnologias de Conformação Plástica		
20.CETERM - Unidade de Térmica Industrial		
21.CETRIB - Unidade de Tribologia e Manutenção Industrial		
22.FORMAÇÃO - Unidade de formação Profissional		
25.ANSIC - Área de Negócio de Sistemas de Informação e Comunicações		
26.LFF - Laboratório de Fumo e Fogo		
28.ANS - Área de Negócio de Simulação		
29.ANI - Área de Negócio de Internacionalização		
30.ANA - Área de Negócio Ambiente		
31.ANF - Área de Negócio Fónica		
32.ANCFN - Área de Negócio I&D Combustão e Fluidos Não Newtonianos		
33.ANGE - Área de Negócio de Gestão de Energia		
34.IMAPO - Unidade de Maquinagem e Protótipos		
35.UAI - Unidade de Automação Industrial		
36.AAD - Auditorias e Acções de Desenvolvimento		
37.NOVA FORM - Unidade de formação Profissional		
38.NOVOEDIFICIO - Centro de Custos para a Construção do Novo Edifício		

Figura M3 - Template Report Direcção-Geral (Continuação)

Anexo N: *Template Report* Director da Unidade



Unidade XX
Director da Unidade

Report Mensal Unidade

Mês: Janeiro

Ano: 2010

	Execução Mensal	Execução Acumulada	Orçamento Anual	Desvio
Resultado				
Proveitos				
Despesas				
Recursos Humanos				

Execução Mensal da Unidade

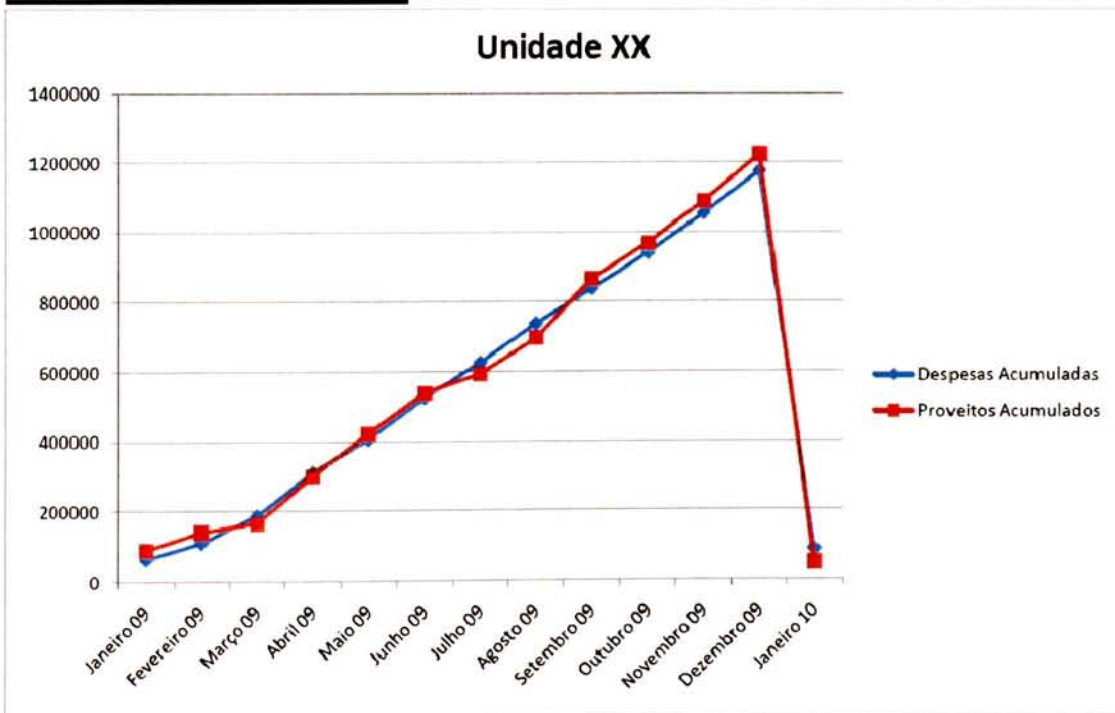


Figura N1 - Template Report Director da Unidade

Resultado Anual Previsto	
Resultado Anual Orçamentado	
Desvio	

Projectos Concluídos	Tipo de Projecto	Gestor de Projecto	Data de Conclusão	Resultado Global Orçamentado	Resultado Global
-----------------------------	------------------	--------------------	-------------------	------------------------------	------------------

Projectos Abertos	Tipo de Projecto	Gestor de Projecto	Data Abertura	Resultado Anual Orçamentado
--------------------------	------------------	--------------------	---------------	-----------------------------

Propostas em curso	Tipo de Projecto	Gestor de Projecto	Data Prevista Abertura	Proveitos Previstos	Despesas Previstas
---------------------------	------------------	--------------------	------------------------	---------------------	--------------------

Resultados Projectos Seleccionados da Unidade

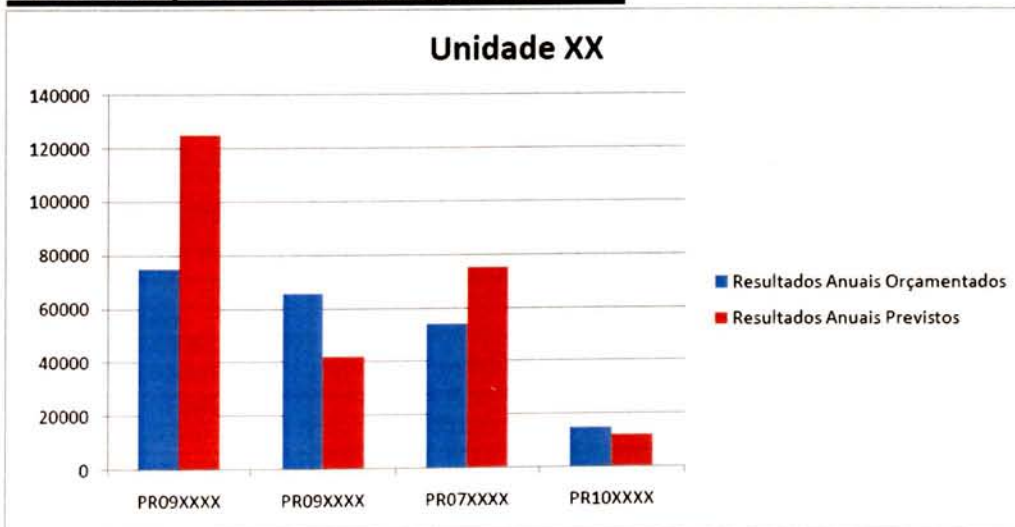


Figura N2 - Template Report Director da Unidade (Continuação)

Projectos da Unidade	Resultado Anual Orçamentado	Resultado Anual Previsto	Tipo de Projecto		
Rubricas	Orçamento Actual	Execução Acumulada	Peso %	Desvio	Notas
7 - PROVEITOS E GANHOS					
72 - PRESTACOES DE SERVICOS					
721 - FACTURADA					
7211 - INVESTIGAÇÃO					
7212 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7213 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7214 - FORMAÇÃO					
722 - FINANCIADA					
7221 - INVESTIGAÇÃO					
7222 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7223 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7224 - FORMAÇÃO					
73 - PROVEITOS SUPLEMENTARES					
74 - SUBSIDIOS					
741 - INVESTIGACAO E DESENVOLVIMENTO					
742 - FORMACAO					
743 - EXPLORACAO					
75 - TRABALHOS PARA A PRÓPRIA EMPRESA					
76 - OUTROS PROV. E GANHOS OPERACIONAIS					
78 - PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS					
79 - PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS					
42 - IMOBILIZACOES CORPOREAS					
423 - Equipamento Basico					
424 - Equipamento de Transporte					
425 - Ferramentas					
426 - Equipamentos Administrativos					
429 - Outras Imobilizacoes Corporeas					
43 - IMOBILIZACOES INCORPOREAS					
431 - Despesas de Instalacao e Expansao					
433 - Propriedade Ind. Outros Direitos					
435 - Formacao Tecnologica					
59 - RESULTADOS TRANSITADOS (SALDO)					
62 - FORN SERV DE TERCEIROS					
62211 - ELECTRICIDADE					
62212 - COMBUSTI/EIS					
62213 - AGUA					
62214 - OUTROS FLUIDOS					
62215 - FERRAMENTAS UTENS DESGASTE					
62216 - LIVROS E DOCUMENTACAO TECNICA					
62217 - MATERIAL DE ESCRITORIO					
62218 - ARTIGOS PARA OFERTA					
62219 - RENDAS E ALUGUERES					
62221 - DESPESAS DE REPRESENTACAO					
62222 - COMUNICACAO					
62223 - SEGUROS					
62225 - TRANSPORTES DE MERCADORIAS					
62227 - DESLOCACOES E ESTADAS					
62228 - COMISSOES					
62229 - HONORARIOS					

Figura N3 - Template Report Director da Unidade (Continuação)

62231 - CONTENCIOSO E NOTARIADO					
62232 - CONSERVACAO E REPARACAO					
62233 - PUBLICIDADE E PROPAGANDA					
62234 - LIMPEZA HIGIENE E CONFORTO					
62235 - VIGILANCIA E SEGURANCA					
62236 - TRABALHOS ESPECIALIZADOS					
62241 - OUTROS CUSTOS ESTRUTURA					
62244 - CONSUMIVEIS					
62298 - OUTROS FORNECIMENTOS E SERVICOS					
63 - IMPOSTOS					
64 - CUSTOS COM O PESSOAL					
642+645 - PESSOAL CONTRATO TRABALHO					
646 - ESTAGIARIOS					
647 - BOLSEIROS					
648 - OUTROS CUSTOS COM O PESSOAL					
649 - HONORARIOS PESSOAL U.P. PROTOSCOLO					
65 - OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS					
651 - DESPESAS C/ PROPRIEDADE INDUSTRIAL					
652 - QUOTIZACOES					
655 - DESPESAS COM FORMACAO					
657 - DESP. C/ PART. ACCOES FORMACAO					
659 - DESPESAS DIVERSAS					
66 - AMORTIZACOES AJUSTAMENTOS EXERCICIO					
67 - PROVISAO DO EXERCICIO					
68 - CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS					
69 - CUSTOS E PERDAS DEMOBILIARES					
91 - OVERHEADS					
911 - Overheads Central					
912 - Overheads Unidade					
92 - SERVIÇOS INTERNOS					
921 - Serviço Internos Custo					
922 - Serviço Internos Proveito					
99 - TRANSFERENCIAS CONTABILISTICAS					

Figura N4 - Template Report Director da Unidade (Continuação)

Anexo O: *Template Report* Gestor de Projecto



Unidade XX
 Director da Unidade
 Gestor de Projecto
 Data de Inicio de Projecto
 Data de Fim de Projecto
 Tipo de Projecto

Report Trimestral Projecto

PRXXXXXX

Mês: Janeiro a Março

Ano: 2010

Financiado (Ex.)

Investigação (Ex.)

	Execução Trimestral	Execução Acumulada	Orçamento Anual	Desvio
Resultado				
Provetos				
Despesas				
Recursos Humanos				

Execução Trimestral do Projecto

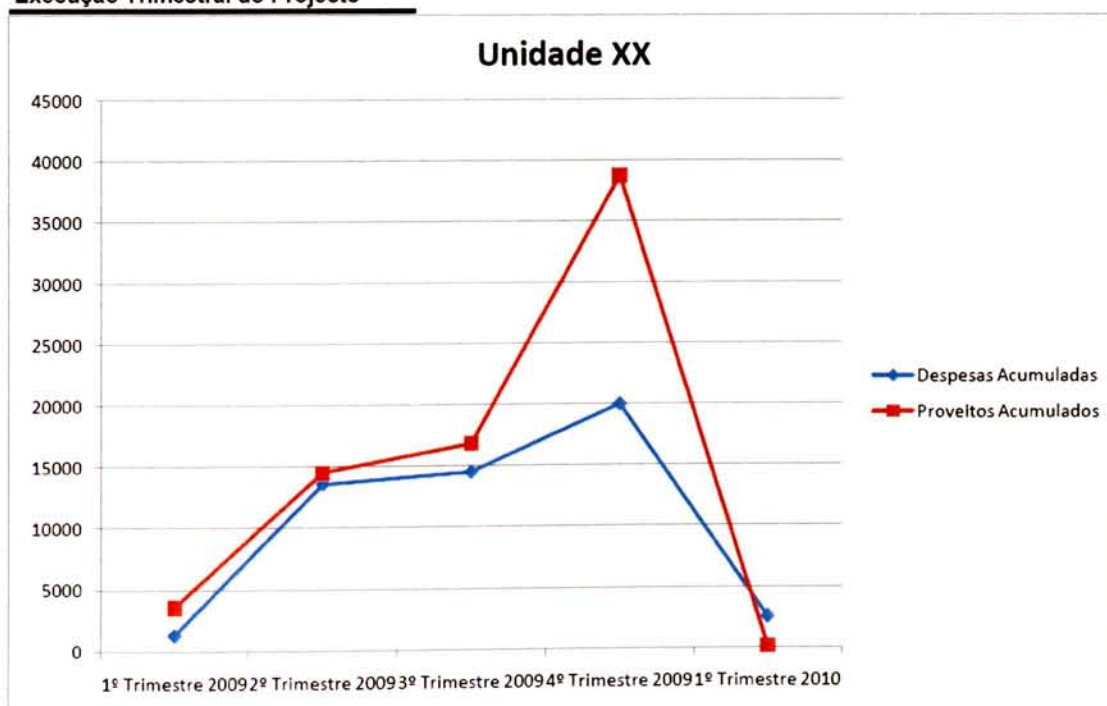


Figura O1 - Template Report Gestor de Projecto

Resultado Anual Previsto	
Resultado Anual Orçamentado	
Desvio	

Actividades Administrativas	Tipo	Data	Descrição
------------------------------------	------	------	-----------

Mudanças de Pessoal Previstas	Tipo de Mudança	Tipo de Pessoal	Data de Saída de Pessoal	Afectação no Projecto
--------------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------	-----------------------

Investimentos Previstos	Descrição	Data	Valor	Notas
--------------------------------	-----------	------	-------	-------

Figura O2 - Template Report Gestor de Projecto (Continuação)

Rubricas	Orçamento Actual	Execução Acumulada	Peso %	Desvio	Notas
7 - PROVEITOS E GANHOS					
72 - PRESTACOES DE SERVICOS					
721 - FACTURADA					
7211 - INVESTIGAÇÃO					
7212 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7213 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7214 - FORMAÇÃO					
722 - FINANCIADA					
7221 - INVESTIGAÇÃO					
7222 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7223 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7224 - FORMAÇÃO					
73 - PROVEITOS SUPLEMENTARES					
74 - SUBSIDIOS					
741 - INVESTIGACAO E DESENVOLVIMENTO					
742 - FORMACAO					
743 - EXPLORACAO					
75 - TRABALHOS PARA A PROPRIA EMPRESA					
76 - OUTROS PROV. E GANHOS OPERACIONAIS					
78 - PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS					
79 - PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINARIOS					
42 - IMOBILIZACOES CORPOREAS					
423 - Equipamento Basico					
424 - Equipamento de Transporte					
425 - Ferramentas					
426 - Equipamentos Administrativos					
429 - Outras Imobilizacoes Corporeas					
43 - IMOBILIZACOES INCORPOREAS					
431 - Despesas de Instalacao e Expansao					
433 - Propriedade Ind. Outros Direitos					
435 - Formacao Tecnologica					
58 - RESULTADOS TRANSITADOS (SALDO)					
62 - FORN.SERV.DE TERCEIROS					
62211 - ELECTRICIDADE					
62212 - COMBUSTIVEIS					
62213 - AGUA					
62214 - OUTROS FLUIDOS					
62215 - FERRAMENTAS UTENS. DESGASTE					
62216 - LIVROS E DOCUMENTACAO TECNICA					
62217 - MATERIAL DE ESCRITORIO					
62218 - ARTIGOS PARA OFERTA					
62219 - RENDAS E ALUGUERES					
62221 - DESPESAS DE REPRESENTACAO					
62222 - COMUNICACAO					
62223 - SEGUROS					
62225 - TRANSPORTES DE MERCADORIAS					
62227 - DESLOCACOES E ESTADAS					
62228 - COMISSOES					

Figura O3 - Template Report Gestor de Projecto (Continuação)

62229 - HONORARIOS					
62231 - CONTENCIOSO E NOTARIADO					
62232 - CONSERVACAO E REPARACAO					
62233 - PUBLICIDADE E PROPAGANDA					
62234 - LIMPEZA HIGIENE E CONFORTO					
62235 - VIGILANCIA E SEGURANCA					
62236 - TRABALHOS ESPECIALIZADOS					
62241 - OUTROS CUSTOS ESTRUTURA					
62244 - CONSUMIVEIS					
62296 - OUTROS FORNECIMENTOS E SERVICOS					
63 - IMPOSTOS					
64 - CUSTOS COM O PESSOAL					
642+645 - PESSOAL CONTRATO TRABALHO					
646 - ESTAGIARIOS					
647 - BOLSEIROS					
648 - OUTROS CUSTOS COM O PESSOAL					
649 - HONORARIOS PESSOAL U.P. PROTOCOLO					
65 - OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS					
651 - DESPESAS C/ PROPRIEDADE INDUSTRIAL					
652 - QUOTIZACOES					
655 - DESPESAS COM FORMACAO					
657 - DESP. C/ PART. ACCOES FORMACAO					
659 - DESPESAS DIVERSAS					
66 - AMORTIZACOES AJUSTAMENTOS EXERCICIO					
67 - PROVISAO DO EXERCICIO					
68 - CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS					
69 - CUSTOS E PERDAS EXTRAORDINARIAS					
91 - OVERHEADS					
911 - Overheads Central					
912 - Overheads Unidade					
92 - SERVIÇOS INTERNOS					
921 - Serviços Internos Custo					
922 - Serviços Internos Proveito					
99 - TRANSFERENCIAS CONTABILISTICAS					

Figura O4 - Template Report Gestor de Projecto (Continuação)

Anexo P: *Template* Ficha de Fecho do Projecto



Unidade XX

Director da Unidade

Gestor de Projecto

Data de Inicio de Projecto

Data de Conclusão de Projecto Prevista

Data de Conclusão de Projecto Efectiva

Tipo de Projecto

Ficha de Fecho do Projecto

PRXXXXXX

Financiado (Ex.)

Investigação (Ex.)

	Execução Acumulada	Orçamento	Desvio
Resultado			
Proveitos			
Despesas			
Recursos Humanos			

Informação

Alterações Orçamentais

Motivos

Objectivos do Projecto

Objectivo 1

Alcançado?

Objectivo 2

Alcançado?

Objectivo 3

Alcançado?

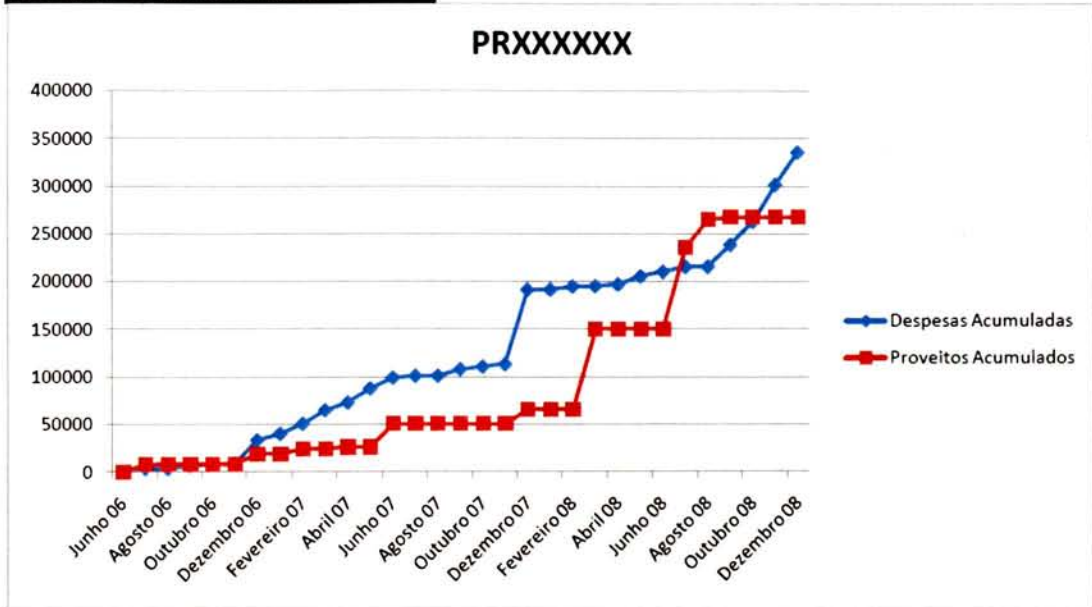
Competências Envolvidas/Ganhas

Produtos/Patentes Geradas

Prespectivas de Novos Projectos

Figura P1 - Template Ficha de Fecho do Projecto

Execução Mensal do Projecto



Identificação de Fases Críticas

Mês
Fase
Motivo
Pontual

Figura P2 - Template Ficha de Fecho do Projecto (Continuação)

Rubricas	Orçament o	Execução Final	Peso %	Desvio	Notas
7 - PROVEITOS E GANHOS					
72 - PRESTACOES DE SERVICOS					
721 - FACTURADA					
7211 - INVESTIGAÇÃO					
7212 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7213 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7214 - FORMAÇÃO					
722 - FINANCIADA					
7221 - INVESTIGAÇÃO					
7222 - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA					
7223 - CONSULTORIA E SERVIÇOS					
7224 - FORMAÇÃO					
73 - PROVEITOS SUPLEMENTARES					
74 - SUBSIDIOS					
741 - INVESTIGACAO E DESENVOLVIMENTO					
742 - FORMACAO					
743 - EXPLORACAO					
75 - TRABALHOS PARA A PROPRIA EMPRESA					
76 - OUTROS PROV. E GANHOS OPERACIONAIS					
78 - PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS					
79 - PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINARIOS					
42 - IMOBILIZACOES CORPOREAS					
423 - Equipamento Basico					
424 - Equipamento de Transporte					
425 - Ferramentas					
426 - Equipamentos Administrativos					
429 - Outras Imobilizacoes Corporeas					
43 - IMOBILIZACOES INCORPOREAS					
431 - Despesas de Instalacao e Expansao					
433 - Propriedade Ind. Outros Direitos					
435 - Formacao Tecnologica					
59 - RESULTADOS TRANSITADOS (SALDO)					
62 - FORN SERV DE TERCEIROS					
62211 - ELECTRICIDADE					
62212 - COMBUSTIVEIS					
62213 - AGUA					
62214 - OUTROS FLUIDOS					
62215 - FERRAMENTAS UTENS DESGASTE					
62216 - LIVROS E DOCUMENTACAO TECNICA					
62217 - MATERIAL DE ESCRITORIO					
62218 - ARTIGOS PARA OFERTA					
62219 - RENDAS E ALUGUERES					
62221 - DESPESAS DE REPRESENTACAO					
62222 - COMUNICACAO					
62223 - SEGUROS					
62225 - TRANSPORTES DE MERCADORIAS					
62227 - DESLOCACOES E ESTADAS					
62228 - COMISSOES					
62229 - HONORARIOS					

Figura P3 - Template Ficha de Fecho do Projecto (Continuação)

62231 - CONTENCIOSO E NOTARIADO					
62232 - CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO					
62233 - PUBLICIDADE E PROPAGANDA					
62234 - LIMPEZA HIGIENE E CONFORTO					
62235 - VIGILANCIA E SEGURANÇA					
62236 - TRABALHOS ESPECIALIZADOS					
62241 - OUTROS CUSTOS ESTRUTURA					
62244 - CONSUMÍVEIS					
62298 - OUTROS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS					
63 - IMPOSTOS					
64 - CUSTOS COM O PESSOAL					
642+645 - PESSOAL CONTRATO TRABALHO					
646 - ESTAGIARIOS					
647 - BOLSEIROS					
648 - OUTROS CUSTOS COM O PESSOAL					
649 - HONORARIOS PESSOAL U.P. PROTOCOLAR					
65 - OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS					
651 - DESPESAS C/ PROPRIEDADE INDUSTRIAL					
652 - QUOTIZAÇÕES					
655 - DESPESAS COM FORMAÇÃO					
657 - DESP. C/ PART. ACCOES FORMAÇÃO					
659 - DESPESAS DIVERSAS					
66 - AMORTIZAÇÕES AJUSTAMENTOS EXERCÍCIO					
67 - PROVISÃO DO EXERCÍCIO					
68 - CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS					
69 - CUSTOS E PERDAS EXTRAORDINARIOS					
91 - OVERHEADS					
911 - Overheads Central					
912 - Overheads Unidade					
92 - SERVIÇOS INTERNOS					
921 - Serviços Internos Custo					
922 - Serviços Internos Provento					
99 - TRANSFERENCIAS CONTABILISTICAS					

Figura P4 - Template Ficha de Fecho do Projecto (Continuação)



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Rua Dr. Roberto Frias, s/n 4200-465 Porto PORTUGAL
www.fe.up.pt



FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

BIBLIOTECA



0000103348