

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Contabilidade

Trabalho de Projeto

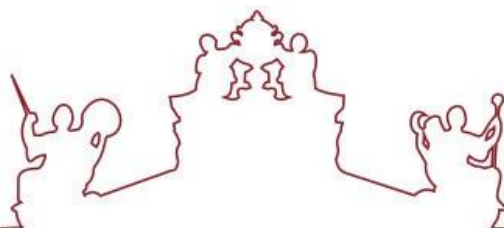
**Revisão dos Procedimentos de um Gabinete de
Auditoria Interna. Caso Empresa PRODEL**

António Manuel Guimarães

Orientadores | Luís Alberto Godinho Coelho

José Fernando Pereira Biléu Ventura

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Contabilidade

Trabalho de Projeto

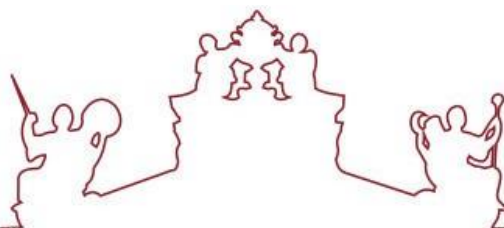
**Revisão dos Procedimentos de um Gabinete de
Auditoria Interna. Caso Empresa PRODEL**

António Manuel Guimarães

Orientadores | Luís Alberto Godinho Coelho

José Fernando Pereira Biléu Ventura

Évora 2021



O presente trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casa Novas (Universidade de Évora)

Vogais | António Henriques Guerreiro (Universidade de Évora) (Arguente)
Luís Alberto Godinho Coelho (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

À Paulina minha esposa, pelas noites sem dormir.

Aos meus filhos Gilberto e a Iracelma, que não me deixavam escrever, porque estão sempre sem sono e queriam brincar naquelas horas em que me dedicava ao projeto.

Resumo

O objetivo fundamental deste trabalho de projeto é de analisar o conjunto de procedimentos, que o Gabinete de Auditoria Interna (GAI) da PRODEL – Empresa Pública de Produção de Eletricidade utiliza para desempenhar o seu trabalho, na ótica de contribuir para a melhoria da sua estruturação, credibilidade e utilidade dos resultados.

Nesta perspetiva fez-se uma incursão à literatura que aborda as matérias de auditoria interna, à análise de documentos da empresa, assim como abordagens às pessoas que lidam com a prática de auditoria interna, tendo concluído que os procedimentos do GAI da PRODEL atinentes à monitorização dos sistemas de controlo interno, continuam direcionados para a realização de ações exclusivamente em áreas tradicionais, na ótica de identificação de erros.

Perante este cenário, foi apresentada uma proposta de procedimentos, baseada na análise de riscos; competente no sentido de aportar soluções de mitigação dos riscos identificados e às dificuldades com que os gestores operacionais se defrontam no exercício das atividades.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Análise de Risco, Revisão dos procedimentos

Abstract

Review of the procedures of an Internal Audit Office. PRODEL Company Case

The fundamental objective of this project work is to analyze the set of procedures, which Internal Audit Office (GAI) of PRODEL – Empresa Pública de Produção de Eletricidade uses to carry out its work, with a view to contributing to the improvement of its structure, credibility and usefulness of the results.

In this perspective, there was an incursion into the literature that addresses internal audit matters, the analysis of company documents, as well as approaches to people who deal with the practice of internal audit, having concluded that Prodel's GAI procedures related to the monitoring of internal control systems, continue to be directed to the realization of actions exclusively in traditional areas, from the perspective of identifying errors.

Against this backdrop, a proposal for procedures was presented, based on risk analysis; competent to provide solutions to mitigate the identified risks and the difficulties faced by operational managers in the exercise of activities.

Keywords: Internal Audit, Risk Analysis, Review of procedures

AGRADECIMENTOS

A minha gratidão à Deus pela bênção da vida.

Aos meus orientadores, fico devedor da paciência, compreensão e de todo apoio que recebi para tornar possível este trabalho de Projeto.

Os meus agradecimentos são extensivos à coordenadora do curso de gestão, Dra. Marta Silvério, quando já tinha desistido, incentivou-me a terminar o meu mestrado.

À Universidade de Évora, pelo privilégio de ter sido estudante desta instituição.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	14
ÍNDICE DE TABELAS.....	15
LISTAGEM DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	16
1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	17
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	18
1.3. Metodologia	19
1.4. Estrutura do Trabalho de Projeto.....	20
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
2.1. Auditoria Interna	23
2.1.1. Origem e desenvolvimento	23
2.1.2. Importância e objetivos da auditoria interna	24
2.1.3. Credibilidade e valor da auditoria interna	25
2.2. Prática Profissional da Auditoria Interna	26
2.2.1. Normas para a prática profissional da auditoria interna	27
2.2.1.1. Normas de atributos	27
2.2.1.2. Normas de desempenho.....	28
2.3. Sistemas de Controlo Interno	30

2.3.1.	Definição.....	30
2.3.2.	Perspetivas do COSO	31
2.3.3.	Componentes do controlo interno.....	31
2.3.4.	Conhecimento dos sistemas de controlo interno	33
2.3.5.	Limitações do controlo interno	35
2.4.	Ações de Auditoria Interna	35
2.4.1.	Fases de uma ação de auditoria interna	36
2.4.1.1.	Levantamento preliminar das atividades/subprocessos à auditar	36
2.4.1.2.	Metodologia de identificação dos riscos	37
2.4.1.2.1.	Estratégia de Porter	38
2.4.1.2.2.	A teoria da estratégia baseada nos recursos	38
2.4.1.2.3.	Teoria da agência.....	39
2.4.1.2.4.	Teoria de sistema.....	39
2.4.1.2.5.	Abordagem do equilíbrio cambial.....	40
2.4.1.2.6.	Abordagem do equilíbrio financeiro	40
2.4.1.2.7.	Teoria do mérito dos gestores	40
2.4.1.3.	Metodologia de avaliação dos riscos	41
2.4.1.3.1.	Eficácia do CI e dos procedimentos de auditoria.....	41
2.4.1.3.2.	Perceção ou não da probabilidade de ocorrerem	42
2.4.1.4.	Testes de auditoria.....	42
2.4.1.4.1.	Tipos de testes	42
2.4.1.4.2.	Planeamento dos testes de auditoria	43
2.4.1.4.3.	Execução do programa trabalho	44
2.4.1.5.	Relatório preliminar	44
2.4.1.5.1.	Validação dos problemas e recomendações	44
2.4.1.6.	Conclusão, sugestões, e as boas práticas	45
2.4.1.7.	Revisão do trabalho	45

2.4.1.8.	Relatório de auditoria	46
2.4.1.8.1.	Estrutura do relatório	46
2.4.1.9.	Acompanhamento das ações corretivas.....	48
2.4.1.9.1.	Rácio custo benefício das ações corretivas.....	48
2.4.1.9.2.	Fatores determinantes de um <i>follow-up</i>	49
2.4.1.9.3.	Procedimentos de preparação e desenvolvimento de <i>follow-up</i> 's.....	49
3.	CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	50
3.1.	Enquadramento histórico, missão e visão	50
3.2.	Organigrama.....	54
3.3.	Estrutura organizativa	55
3.4.	Descrição das unidades organizativas.....	55
3.4.1.	Conselho de Administração.....	55
3.4.1.1.	Objetivos	56
3.4.1.2.	Funções	56
3.4.1.3.	Riscos identificados.....	57
3.4.2.	Auditoria interna	57
3.4.2.1.	Objetivos	57
3.4.2.2.	Funções	57
3.4.2.3.	Riscos identificados.....	58
3.4.3.	Serviços jurídicos.....	58
3.4.3.1.	Objetivo.....	59
3.4.3.2.	Funções	59
3.4.3.3.	Riscos identificados.....	59
3.4.4.	Comunicação, marketing e relações institucionais.....	60
3.4.4.1.	Objetivo.....	60

3.4.4.2.	Funções	60
3.4.4.3.	Riscos identificados.....	62
3.4.5.	Qualidade, segurança, saúde e ambiente	62
3.4.5.1.	Objetivo.....	62
3.4.5.2.	Funções	62
3.4.5.3.	Riscos identificados.....	63
3.4.6.	Secretariado executivo.....	63
3.4.6.1.	Objetivo.....	63
3.4.6.2.	Funções	64
3.4.6.3.	Riscos identificados.....	64
3.4.7.	Assuntos regulatórios.....	65
3.4.7.1.	Objetivo.....	65
3.4.7.2.	Funções	65
3.4.7.3.	Riscos identificados.....	66
3.4.8.	Segurança empresarial.....	66
3.4.8.1.	Objetivo.....	66
3.4.8.2.	Funções	66
3.4.8.3.	Riscos identificados.....	67
3.4.9.	Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Excelência Organizacional	67
3.4.9.1.	Objetivo.....	67
3.4.9.2.	Funções	67
3.4.9.3.	Riscos identificados.....	67
3.4.10.	Produção hídrica	68
3.4.10.1.	Objetivo.....	68
3.4.10.2.	Funções	68
3.4.10.3.	Riscos identificados.....	68
3.4.11.	Produção térmica	69

3.4.11.1.	Objetivo.....	69
3.4.11.2.	Funções	69
3.4.11.3.	Riscos identificados.....	70
3.4.12.	Produção de energias renováveis	70
3.4.12.1.	Objetivo.....	70
3.4.12.2.	Funções	70
3.4.12.3.	Riscos identificados.....	71
3.4.13.	Engenharia e gestão de projetos.....	71
3.4.13.1.	Objetivo.....	71
3.4.13.2.	Funções	71
3.4.13.3.	Riscos identificados.....	72
3.4.14.	Comercial, planeamento operacional e gestão da produção	72
3.4.14.1.	Objetivo.....	72
3.4.14.2.	Funções	72
3.4.14.3.	Riscos identificados.....	73
3.4.15.	Compras e logística	73
3.4.15.1.	Objetivo.....	74
3.4.15.2.	Funções	74
3.4.15.3.	Riscos identificados.....	75
3.4.16.	Tecnologia de Informação.....	75
3.4.16.1.	Objetivo.....	75
3.4.16.2.	Funções	76
3.4.16.3.	Riscos identificados.....	76
3.4.17.	Finanças.....	76
3.4.17.1.	Objetivo.....	76
3.4.17.2.	Funções	77
3.4.17.3.	Riscos identificados.....	77

3.4.18.	Recursos Humanos	78
3.4.18.1.	Objetivo.....	78
3.4.18.2.	Funções	78
3.4.18.3.	Riscos identificados.....	79
3.4.19.	Serviços Gerais	79
3.4.19.1.	Objeto	79
3.4.19.2.	Função.....	79
3.4.19.3.	Riscos identificados.....	79
3.4.20.	Relacionamento com outras empresas do SEP.....	80
3.4.20.1.	Fluxos de fornecimento e faturação	80
3.4.20.2.	Fluxos de pagamentos	80
3.4.21.	Medidas de controlo Interno	81
3.4.21.1.	Emissão e contabilização das faturas de vendas	82
3.4.21.2.	Recebimentos de vendas	83
3.4.21.3.	Compras e pagamentos de bens e serviços.....	83
3.5.	Caraterização do gabinete de auditoria interna	84
3.5.1.	Enquadramento.....	84
3.5.2.	Funcionamento	84
4.	METODOLOGIA, PROPOSTAS DE MELHORIAS E REORGANIZAÇÃO	86
4.1.	Metodologia	86
4.2.	Propostas de melhorias e reorganização	87
4.2.1.	Procedimentos do GAI da PRODEL.....	87
4.2.1.1.	Ações de planeamento	87
4.2.1.1.1.	Planos anuais	87

4.2.1.1.2.	Planos de testes	88
4.2.1.2.	Tarefas ou testes de auditoria	88
4.2.1.2.1.	Nas áreas administrativas	88
4.2.1.2.2.	Nas áreas técnicas.....	89
4.2.1.2.3.	Na unidade de recursos humanos	89
4.2.1.3.	Elaboração de relatórios	90
4.2.1.4.	Arquivo dos papéis de trabalho	90
4.2.1.5.	Ações de acompanhamento	90
4.2.1.6.	Síntese do subcapítulo	90
4.2.2.	Deficiências dos procedimentos do GAI do PRODEL.....	91
4.2.2.1.	Ações de planeamento	91
4.2.2.1.1.	Planos anuais	91
4.2.2.1.2.	Planos de testes	91
4.2.2.2.	Tarefas ou testes de auditoria	92
4.2.2.3.	Elaboração de relatórios	92
4.2.2.4.	Arquivo dos papéis de trabalho	92
4.2.2.5.	Ações de acompanhamento	93
4.2.3.	Proposta de Procedimentos para o GAI da PRODEL	93
4.2.3.1.	Elaboração de planos anuais.....	93
4.2.3.2.	Planeamento dos testes.....	94
4.2.3.3.	Proposta de plano de testes	95
4.2.3.4.	Execução dos testes	98
4.2.3.5.	Elaboração de comentários introdutórios	98
4.2.3.5.1.	Proposta de estrutura de relatório preliminar	99
4.2.3.6.	Elaboração do relatório final	103
4.2.3.6.1.	Proposta de estrutura de relatório de auditoria	103
4.2.3.7.	Arquivo dos papéis de trabalho	107
4.2.3.8.	Acompanhamento das ações corretivas (<i>follow-up</i>)	108
4.2.4.	Propostas de avaliações do desempenho do GAI da PRODEL	108

4.2.4.1. Avaliação interna	108
4.2.4.2. Avaliação externa.....	109
4.2.4.3. Avaliação da qualidade das auditorias pelos auditados	109
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS.....	111
5.1. Conclusões.....	111
5.1.1. Melhoria organizativa	112
5.1.2. Melhoria metodológica	112
5.2. Limitações e perspetivas futuras.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	114
ANEXOS	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Alinhamento do Plano Estratégico com as Empresas do SEP	52
Figura 2: Organigrama da empresa em estudo	54
Figura 3: Proposta de Estrutura de Relatório Preliminar	99
Figura 4: Proposta de estrutura de relatório de auditoria.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Plano Estratégico do Setor Elétrico	51
Tabela 2: Estrutura de Plano de Testes.....	95
Tabela 3: Questionário de Satisfação de Trabalho de Auditoria Interna.....	109

LISTAGEM DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

AI - Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CI - Controlo Interno

COSO – *Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Commission*

ERAD - Equipas de Recuperação da Atividade em caso de Desastre

GAI - Gabinete de Auditoria Interna

IIA – *Institute of Internal Auditors*

IRSEA - Instituto Regulador dos Serviços de Eletricidade e de Água

LGE - Lei Geral da Eletricidade

LP – Levantamento Preliminar

MINEA - Ministério da Energia e Águas de Angola

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PCI - Procedimentos de Controlo Interno

PEI - Plano Estratégico da Informação

PRAD - Plano de Recuperação da Atividade em caso de Desastre

PRODEL – Empresa Pública de Produção de Eletricidade

PSEA - Política de Segurança Energética de Angola

PSI - Plano de Segurança da Informação

PT - Programa de Trabalho

PTSE - Programa de Transformação do Sector Elétrico

SCI - Sistema de Controlo Interno

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SEP – Sistema Elétrico Público

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feito o enquadramento do tema, bem como explicados os fundamentos da escolha, os objetivos que se pretendem alcançar, as motivações e a metodologia que será aplicada no estudo; termina com a apresentação da estrutura deste Trabalho de Projeto.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

A legislação angolana (artigo 17.º de Lei de Bases do Sector Empresarial Público¹) orienta as empresas públicas e de domínio público a adotarem procedimentos de controlo interno (PCI) adequados, para garantir a fiabilidade das contas e demais informações, assim como assegurar a eficácia e eficiência das operações. Perante esta necessidade legal, e supletivamente a necessidade de adotar boas práticas, a empresa deve criar técnicas de controlo de gestão a montante e a jusante das suas atividades, que lhe permitam assegurar-se de que os PCI estão operacionais e são eficazes.

Taborda (2006) defende que a Auditoria Interna (AI) pode desempenhar a tarefa de controlo de gestão, dado que analisa, verifica e avalia as atividades desta, e ajuíza a eficácia e conformidade do funcionamento de outras técnicas de controlo. A AI é uma função da própria empresa, que contribui para auxiliar o órgão de gestão no cumprimento dos objetivos organizacionais. Consequentemente uma empresa de produção de energia elétrica, de um país que pretende desenvolver-se, não pode ignorar a importância da função AI, dado que o acesso à eletricidade, pelas famílias e pelas empresas, promove o desenvolvimento do país.

A função de AI implementada na empresa destina-se a prestar auxílio a todos os níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades e contribui para a melhoria do controlo interno (CI). A 5ª conferência académica europeia sobre AI e gestão corporativa, realizada em Pisa, Itália em abril de 2007, concluiu que o controlo interno e a auditoria interna devem ser considerados subconjuntos importantes da gestão corporativa (Allegrini, Melville, Paape & Slim, 2008).

Entretanto, todas as empresas (pequenas, médias e grandes), independentemente do objeto social, ou propriedade, devem ser suportadas por um sistema de controlo interno (SCI), cujos principais objetivos, segundo Costa (2018) visam assegurar:

- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional;

¹ Lei N.º 11/13 de 3 de Setembro

- A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
- A salvaguarda dos ativos;
- O cumprimento das leis, regulamentos e contratos.

A tarefa de avaliar a adequação e a eficaz operacionalidade do SCI constitui uma tarefa fundamental da AI, na medida em que fornece análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações relativas às atividades da empresa.

Com o presente trabalho de projeto pretende-se, efetuar uma revisão dos procedimentos do Gabinete de Auditoria Interna (GAI) da Empresa Pública de Produção de Eletricidade (PRODEL), que visam a monitorização do SCI implementado na empresa, em termos de adequação e efetivo funcionamento. Tais procedimentos visam apoiar a empresa a estabelecer e manter controlos efetivos, como requisitos atinentes à melhoria do desempenho e à promoção das boas práticas empresariais, por forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável de Angola.

Os currículos dos cursos de gestão de empresas, ministrados nas universidades angolanas, ainda não contemplam estudos específicos em AI, estando mais orientados para a auditoria externa ou auditoria financeira, originando um défice naquele segmento de auditoria. Esperamos que o presente trabalho seja um importante contributo para a redução deste défice, à medida que economistas, contabilistas e outros profissionais que desempenham a função de AI em diversas empresas o forem conhecendo.

Por outro lado, merece destaque a relevância pessoal do trabalho de projeto, enquanto responsável do GAI da PRODEL, pelo interesse em validar a forma como é desempenhada a função e motivar os profissionais de outras empresas do sector elétrico angolano, e de outros sectores, a promover estudos que se adequam à realidade das empresas em que trabalham.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A evolução da atividade económica, nomeadamente em termos de competitividade, o crescente aumento da complexidade dos processos de trabalho e do funcionamento das organizações, têm determinado, por parte destas, a implementação de adequados SCI, que consistem:

“No plano da organização que proporciona uma apropriada segregação de responsabilidades funcionais; num sistema de autorização e procedimentos de registos a fim de proporcionar um controlo contabilístico razoável sobre os ativos, passivos, réditos e gastos; em sãs práticas a serem seguidas no desempenho dos

deveres e das funções de cada um dos departamentos de uma empresa; em existir pessoal de qualidade compatível com as respetivas responsabilidades” (Costa, 2018, p.262).

Por outro lado, Marçal e Marques (2011) defendem que o SCI deve permitir, de uma forma eficiente e eficaz, mitigar o risco organizacional.

A atenção aos riscos assume-se prioritária, complementar ao desenvolvimento das múltiplas atividades de gestão, em resultado da mais exigente dinâmica imposta pelo meio ambiente em que as organizações se inserem e onde se pretendem afirmar de forma sustentada. A adoção de adequados sistemas de controlo que permitam mitigar os riscos a que as empresas estão expostas é hoje uma necessidade premente, por quanto pressuposto para a rendibilidade e boa governação (Marçal e Marques, 2011).

Taborda (2006) defende que o desenvolvimento da AI, tem-se alavancado na gestão do risco organizacional, que tem assumido um protagonismo crescente na gestão das organizações.

É neste contexto que se pretende identificar as melhores práticas de AI, por forma a superar as dificuldades dos Auditores Internos, no que toca ao reconhecimento dos focos de riscos, elaboração de planos de trabalhos e de relatórios com recomendações.

Assim, como objetivo geral deste trabalho, estabelece-se a revisão dos procedimentos do GAI da PRODEL atinentes à monitorização do sistema de controlo interno.

Para atingir aquele objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterização do SCI da Empresa em Estudo
- Análise dos riscos a que a empresa está exposta
- Avaliação / análise crítica do processo de monitorização do SCI
- Identificação de pontos fracos no processo de monitorização
- Proposta de procedimento de monitorização do SCI da PRODEL.
- Propostas de avaliações do desempenho dos procedimentos de monitorização

1.3. Metodologia

A metodologia de investigação aplicada ao presente TP, é a investigação-ação (IA), na modalidade prática e crítica. Segundo Sousa e Baptista (2011), esta metodologia consiste numa sequência cíclica de planificação, ação, observação (avaliação) e reflexão (teorização). Todas estas fases são conduzidas pelo próprio investigador, na lógica de transformação do próprio sistema, procurando soluções que promovam a melhoria da ação.

No domínio da auditoria interna e especificamente deste TP, com esta metodologia procura-se fundamentalmente analisar a realidade procedimental do GAI da PRODEL com base numa nova teorização que o investigador faz da sua prática, contribuindo dessa forma não só para a resolução de problemas, como também (e principalmente) para a planificação e introdução de alterações nessa mesma prática.

A técnica de recolha de informações é baseada nas estratégias da Investigação Qualitativa, nomeadamente:

- a) Revisão da literatura – consiste na consulta e recolha de informação pertinente, relativa a Auditoria em geral e sobre AI em particular, por forma a obter conhecimento científico, que seja relevante e permita ajudar a encontrar respostas para o objetivo geral do trabalho de projeto.
- b) Análise documental – esta análise será feita sobre a documentação produzida internamente na empresa, nomeadamente: o manual de descrição de funções, relatórios de atividades e atas de reuniões, documentação produzida por entidades que auditaram a empresa. Será igualmente recolhida e analisada a informação relativa às atividades principais da empresa, os processos internos e as áreas e as pessoas que às executam.
- c) Conversas informais com Diretores e Chefes de Departamentos – permitirá validar e complementar a informação recolhida na documentação interna e conhecer o sistema de informação.
- d) Conversas informais com os técnicos que desempenham funções no Gabinete de auditoria interna da empresa em estudo – o objetivo destas entrevistas é conhecer os detalhes sobre os procedimentos de auditoria do gabinete de auditoria interna, atinentes ao monitoramento dos procedimentos de controlo interno.

1.4. Estrutura do Trabalho de Projeto

O presente trabalho de projeto está estruturado em cinco capítulos, dos quais o primeiro é a parte introdutória, onde é feito o enquadramento do tema – ciências de gestão aplicada, no caso auditoria interna – e também são explicados, com detalhe, os fundamentos da escolha, os objetivos que se pretendem alcançar, as motivações subjacentes à escolha do presente tema e a metodologia que será aplicada no estudo do tema.

O segundo capítulo descreve o enquadramento teórico feito à volta do tema, com base na revisão da literatura. Entretanto, este capítulo subdividiu-se em quatro secções. A primeira

enuncia a AI, abordando a sua origem e desenvolvimento, importância e os objetivos, credibilidade e o valor da auditoria interna. A segunda secção descreve a prática profissional da AI por intermédio da interpretação das normas técnicas do *Institute of Internal Auditors* (IIA). A terceira secção trata dos SCI, definindo-os, e descrevendo os seus componentes, o contributo do COSO, a necessidade de conhecimento dos mesmos pelos auditores internos, bem como as suas limitações. A quarta secção descreve o desenvolvimento de uma ação de AI, desde ao levantamento preliminar até a elaboração e divulgação do relatório, bem como os procedimentos de preparação e desenvolvimento das ações de acompanhamento ou *follow-ups*.

O terceiro capítulo destina-se a caracterização da empresa em estudo de uma maneira geral e do gabinete de auditoria em particular. Inicia com um enquadramento histórico da empresa, descrição da missão e da visão, organigrama, estrutura organizativa, descrição das unidades organizativas com destaque para os riscos identificados em cada unidade.

Ainda no terceiro capítulo foi dada uma explicação sobre o relacionamento da empresa com as outras empresas que fazem parte do sistema elétrico público (SEP), as medidas de controlo interno instituídas e terminou com a caracterização do gabinete de auditoria. Esta caracterização é um resumo das conversas mantidas com os técnicos que exercem funções no GAI da empresa em estudo, com o objetivo de complementar a informação recolhida na análise documental, tendo chegado a conclusão sobre a forma como é monitorado o sistema de controlo interno da empresa em estudo.

O quarto capítulo destina-se a descrição da metodologia e a apresentação de propostas de melhorias e reorganização. Este contém cinco secções, dos quais, a primeira aborda a metodologia aplicada ao trabalho de projeto. Trata-se da investigação-ação baseada na revisão da literatura que aborda as matérias de auditoria interna, artigos de internet, documentos da empresa e complementada com conversas informais mantidas com os chefes de distintas unidades da empresa e técnicos do GAI.

A segunda secção descreve os procedimentos do GAI, relativamente a elaboração dos planos, a execução dos testes, elaboração de relatórios, a atitude relativamente ao tratamento dos papéis de trabalho e as ações de acompanhamento. A terceira secção aponta os pontos fracos do processo de monitorização, conduzido pelo GAI da PRODEL, os quais vão fundamentar a introdução de novos procedimentos. A quarta secção descreve uma proposta de procedimentos para o GAI da empresa em estudo, atinente ao processo de monitorização do SCI. É destaque neste capítulo a necessidade de elaboração de um plano anual de auditoria, assim como todas ações de auditoria devem ser objeto de planeamento e as auditorias devem estar subordinadas a avaliações permanentes dos riscos.

Este capítulo finaliza na quinta secção, com uma proposta de avaliação do desempenho do GAI, a fim de assegurar-se sobre a eficácia dos procedimentos propostos.

O último capítulo começa por apresentar as principais conclusões do trabalho de projeto, as dificuldades vivenciadas na sua elaboração, terminando com uma descrição das limitações e perspetivas futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico corresponderá à revisão da literatura, incluindo as principais abordagens teóricas sobre a auditoria e a caracterização da realidade das práticas de auditoria interna.

2.1. Auditoria Interna

2.1.1. Origem e desenvolvimento

A prática da auditoria remonta às origens das civilizações; estava profundamente ligada à necessidade de aferir a exatidão dos registos das atividades económicas desenvolvidas pelo homem, e consequentemente verificar a fiabilidade da pessoa a quem era confiada o património, fosse esse constituído por mercadoria, dinheiro ou alimentos.

A revolução industrial ocorrida na Inglaterra do século XIX, deu um importante impulso no desenvolvimento da auditoria, na medida em que criou condições para transformar a *American Institute of Accountants* em AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*, em 1957. O AICPA promulga padrões profissionais e técnicos geralmente aceites para todos auditores públicos certificados (AICPA, 2006).

As políticas criadas para a recuperação da economia dos EUA, depois da crise de 1929, impulsionaram o uso da Auditoria Financeira; entre tais medidas encontra-se a criação da *Securities and Exchange Commission* (SEC) em 1934, que definiu a obrigatoriedade das auditorias independentes às demonstrações financeiras das empresas cotadas na Bolsa de Valores de *Nova Iorque*. Tais auditorias eram feitas por profissionais independentes, com a pretensão de proteger os investidores. Segundo Taborda (2006) esses auditores independentes e externos à empresa, no exercício das suas funções necessitavam de aceder às informações e aos documentos internos da empresa. Para acompanhar os auditores independentes no seu trabalho, indicaram funcionários da própria empresa que, com o decorrer do tempo foram aprendendo e dominando as técnicas de auditoria, aplicando-as em trabalho de controlo e de verificação requeridos pelo órgão de gestão da empresa, caracterizando-se como um instrumento de caça ao erro numa lógica de auditoria clássica.

Em 1941 foi criado o IIA, que veio dar um grande impulso à AI. Na perspetiva deste Instituto, citado por Pinheiro (2014, p.30), “a AI é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações duma organização. Assiste

a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e Governança”.

A necessidade de avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e Governança foi impulsionada com a criação em 2002 da Lei de *Sarbanes Oxley* em consequência dos escândalos da Enron, Parmalat, Xerox e outras empresas, na medida em que esta Lei recomenda a responsabilização do órgão de gestão, a todos os níveis, por comportamentos e práticas prejudiciais às empresas, e aos seus *stakeholders*. Essa perspetiva adequa-se à análise de Taborda (2006) que o desenvolvimento da AI tem-se alavancado na gestão do risco organizacional, que tem assumido um protagonismo crescente na gestão das organizações.

A mudança do contexto direcionou a AI para realização de ações em atividades de maior risco, principalmente nas tarefas relacionadas com a criação de valor. Assim, o planeamento das auditorias começou a ter em consideração os principais riscos da empresa, na perspetiva de apresentar, à direção, propostas que visam melhorar as atuações relativas de mitigação do risco.

2.1.2. Importância e objetivos da auditoria interna

A importância que é dada à AI depende muito da cultura, missão e dos objetivos da empresa. Com base nesta lógica, nenhuma empresa é igual a outra, mas o objetivo da AI, em todos os casos, é a melhoria dos PCI, como pressuposto de boas práticas e de agregar valor à empresa. Este ponto de vista, vai de encontro com a análise de Pinheiro (2014), que elenca à título de exemplo, três organizações: *Jonhson & Jonhson*, *Boston College* e a empresa de telecomunicações *Cable & Wireless*. Cada uma destas empresas dá uma importância diferente à função AI, porém o mesmo objetivo, o de fornecer recomendações de melhorias nos PCI.

Taborda (2006) afirma que a AI é considerada por muitos economistas e gestores, como técnica de controlo de gestão que, analisa, verifica e avalia as atividades duma empresa e da eficácia e conformidade do funcionamento de outras técnicas de controlo. Consiste num serviço criado pela própria empresa, contribuindo para o auxílio do órgão de gestão no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Pinheiro (2014) defende que atividade de a AI, deve ser entendida como uma atividade de assessoria à administração quanto ao cumprimento satisfatório das atribuições definidas para cada área da empresa, mediante as diretrizes políticas e objetivos da empresa, na ótica de criação de valor.

O IIA (2017) dá uma grande importância à AI, ao recomendar que a sua atividade deve ser descrita num estatuto – com aprovação do órgão de gestão – o qual especifica os objetivos, a autoridade e responsabilidade da atividade da AI, incluindo a autorização de acesso aos registos,

aos funcionários e às propriedades físicas relevantes ao desempenho do trabalho da AI. Ainda na perspetiva do IIA (2017), a AI deve subordinar-se diretamente ao órgão de gestão, de forma a lhe conferir independência e objetividade.

Segundo um estudo feito por Sterck e Bouckaert (2006), em seis países que fazem parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), nomeadamente Austrália, Canadá, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos de América, mostrou que o responsável da AI, reporta diretamente ao responsável do departamento ministerial.

Pinheiro (2014) defende que os auditores internos deverão ser considerados como elementos do *staff* dos referidos órgãos, sendo, portanto, aceitável que estes lhes deem uma orientação geral quanto ao âmbito do trabalho a desenvolver e quanto às atividades a auditar. Taborda (2006) defende que, cumulativamente, a administração deve disponibilizar à AI todos os instrumentos necessários à prossecução da sua missão, dotando-a de autonomia para apresentar os resultados do seu trabalho, sob a forma de recomendações ao órgão de gestão, mesmo quando tratem sobre a sua atuação inapropriada ou ineficaz.

2.1.3. Credibilidade e valor da auditoria interna

“A credibilidade e o valor da AI são aumentados quando os auditores são proactivos, as suas avaliações oferecem novos conhecimentos e consideram o impacto futuro” (IIA, 2017, p. 12).

Pinheiro (2014) defende que as atividades de AI são proactivas quando:

- São dinâmicas e evolutivas, implicando a necessidade de as avaliar comparando a ação planeada², com a execução e os resultados atingidos de forma que uma ação seja um meio de correção das ações subsequentes, tanto na forma de abordagem como na utilização dos meios.
- São concebidas com expectativas futura de encarar a empresa como um meio que visa criar valor para um conjunto de *stakeholders*.
- São participativas, no sentido recomendar melhorias dos PCI, para redução do risco e *corporate governance*.
- São pedagógicas³, sistémicas, respeitando a opinião das áreas operacionais e formulando recomendações que possam ser facilmente implementadas.

² O plano de Auditoria deve ser elaborado em função dos riscos identificados no levantamento preliminar ou nas atualizações deste.

³ Explica com detalhes a forma como devem ser implementadas as ações corretivas.

- Promovem relações de diálogo e não barreiras de separação entre os participantes de diversos processos de controlo.

Contudo, a AI terá sucesso se não descurar as diversas sensibilidades existentes no seio da empresa, promovendo a discussão aberta entre os distintos participantes sem prescindir do seu juízo de valor, de modo que as recomendações tenham a aceitação das áreas operacionais e, deste modo, contribuir para a redução dos riscos, visando fornecer valor à empresa. O desenvolvimento de uma ação de AI tem como corolário essencial a melhoria de procedimentos de gestão com o conseqüente reflexo nos resultados da empresa, para que tal aconteça o diálogo estabelecido entre os diversos participantes é fundamental, de modo que haja comportamentos de discussão, análise das recomendações formuladas e, finalmente procedimentos de coerência na sua implementação.

2.2. Prática Profissional da Auditoria Interna

Apesar da AI se desenvolver em contextos distintos, as responsabilidades dos auditores internos, bem como as atividades de auditoria interna, deverão cumprir com o requisito obrigatório de conformidade, com as normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna instituídas, que visam:

- “Alinhar as responsabilidades dos auditores internos e as atividades da AI, à estrutura internacional de práticas profissionais.
- Estabelecer um conjunto de aportes de valor acrescentado que a AI pode fornecer às empresas.
- Instituir os procedimentos para a avaliação de desempenho da AI, compatíveis com os pressupostos internacionais.
- Promover a melhoria dos processos e operações organizacionais” (IIA, 2017, p.1).

O IIA (2017) instituiu as normas para a prática profissional da AI, as quais têm a finalidade explicar o papel e a responsabilidade dos auditores internos perante todos os *stakeholders*, assim como estabelecer uma base para a orientação e avaliação da AI e desenvolver a sua prática.

2.2.1. Normas para a prática profissional da auditoria interna

Importa referir aquelas normas que influenciam na melhoria dos procedimentos de monitoramento de um sistema de controlo interno.

2.2.1.1. Normas de atributos

As normas de atributos, destinam-se as características das organizações e o perfil dos auditores internos, entre as quais distinguem-se:

- **Norma 1300 – Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria**

O responsável pela AI deve desenvolver e manter um programa de avaliações internas, o qual compreende a monitorização contínua⁴ do desempenho da atividade de AI e as autoavaliações ou avaliações periódicas⁵ realizadas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente das práticas de AI.

- **Norma 1321 – Uso de “Em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna”**

Indicação de que a atividade de AI está em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna é apropriada somente se suportada pelos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria.

⁴ O monitoramento contínuo é uma parte integrante da rotina diária de supervisão, revisão e avaliação da atividade de AI, está incorporado às políticas e práticas rotineiras utilizadas para monitorar a atividade de AI e utiliza os processos, as ferramentas e as informações consideradas necessárias para avaliar a conformidade com o código de ética e com as normas.

⁵ As avaliações periódicas são conduzidas para avaliar a conformidade com o código de ética e com as normas.

- **Norma 1322 – Divulgação de Não Conformidade**

Quando a não conformidade com o código de ética ou com as normas impactar o escopo geral ou a operação da atividade de AI, o seu responsável deve divulgar a não conformidade e os impactos ao órgão de gestão e ao conselho de auditoria, caso exista.

2.2.1.2. Normas de desempenho

As normas de desempenho, estruturam as atividades e os procedimentos de avaliação de desempenho da auditoria interna, entre as quais distinguem-se:

- **Norma 2000 – Gestão da Atividade de Auditoria Interna**

O responsável pela AI deve gerir eficazmente⁶ as atividades para assegurar que a AI agregue valor à empresa, para tal, deve considerar estratégias, objetivos e riscos; contribuir para a melhoria dos procedimentos internos e fornecer avaliações relevantes.

- **Norma 2010 – Planeamento**

O responsável pela AI deve priorizar aquelas atividades/processos que representam maior risco para organização. Para reconhecer estas áreas, o auditor deve reunir com o órgão de gestão e com os responsáveis das áreas, por forma a entender os procedimentos, os objetivos estratégicos e operacionais do negócio e os riscos associados.

O plano deve ser monitorizado e ajustado conforme necessário, em resposta às mudanças do negócio, riscos, operações, programas, sistemas e controlos da organização.

⁶ A eficácia depende do cumprimento dos objetivos e das responsabilidades plasmadas no estatuto de AI, enquadrar as atividades em conformidade com as normas, promover na equipa uma conduta ética e baseada no cumprimento das normas, estar atento às tendências no ambiente interno e externo, e a questões emergentes que podem impactar a organização.

- **Norma 2020 – Comunicação e Aprovação**

O responsável pela AI deve submeter ao órgão de gestão, o plano de atividades com a especificação da necessidade de recursos, para revisão e aprovação. É importante que o responsável comunique o impacto das limitações de recursos.

- **Norma 2220 – Escopo do Trabalho da Auditoria**

O escopo estabelecido deve ser suficiente para alcançar os objetivos do trabalho da auditoria, o qual deve incluir considerações sobre sistemas, registos, pessoal e propriedades físicas relevantes, incluindo aqueles sob o controlo de terceiros.

- **Norma 2240 – Programa de Trabalho da Auditoria**

Os auditores internos devem desenvolver e documentar programas de trabalho que atendam ao objetivo do trabalho.

- **Norma 2300 – Execução do Trabalho da Auditoria**

Os auditores internos devem identificar, analisar, avaliar e documentar informações suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.

- **Norma 2310 – Identificação das Informações**

Os auditores internos devem identificar informações suficientes (factual, adequada e convincente de forma que uma pessoa prudente e informada chegaria às mesmas conclusões que o auditor), confiáveis (é a melhor informação possível de ser obtida através da utilização de técnicas de auditoria apropriadas), relevantes (dá suporte às observações e recomendações do trabalho da auditoria e é consistente com os objetivos do trabalho da auditoria) e úteis (auxilia a organização a atingir as suas metas) para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.

2.3. Sistemas de Controlo Interno

2.3.1. Definição

Uma das funções de gestão é a de organizar a empresa (função organização). Esta função abrange todas atividades da empresa, na medida em que permite a combinação eficaz e harmoniosa de todos dos recursos colocados à sua disposição, para se alcançarem os objetivos que se propôs atingir.

Entretanto, podemos aferir que a estrutura orgânica é o primeiro elemento de controlo interno, dado que a sua definição, considera um conjunto de elementos tais como atribuição de funções, a criação de departamentos, os sistemas de informação existentes ou a criar, a definição dos níveis hierárquicos da empresa, a delimitação de responsabilidades e as relações de poder e controlo que se estabelecem dentro da empresa. Esse ponto de vista vai ao encontro com o *Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Commission (COSO)* que considera o CI como processo desenvolvido pela administração, gestão e restante pessoal com a finalidade de oferecer uma garantia razoável de que os objetivos da empresa são atingidos. Consistindo, segundo Costa (2018):

- No plano da organização que proporciona uma apropriada segregação de funções;
- Num sistema de autorização e procedimentos de registos a fim de proporcionar um controlo contabilístico razoável sobre os ativos, passivos, rendimentos e gastos;
- Em sãs práticas a serem seguidas no desempenho dos deveres e das funções e das funções de cada um dos departamentos de uma empresa;
- Em existir pessoal com competências adequadas às respetivas responsabilidades

Entretanto, o CI também pode ser definido como todas as tarefas relacionadas com a função organização (função da gestão). Esta definição também é partilhada por Pinheiro (2014) que define o CI como um conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detetar atividade não autorizada, na perspetiva de consecução dos objetivos traçados pela empresa.

Costa (2018) defende que nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um SCI, ainda que rudimentar.

Taborda (2006) defende que o SCI consiste num conjunto de políticas, operações e procedimentos que contribuem para garantir que os objetivos definidos pelo órgão de gestão sejam atingidos, assegurando, tanto quanto seja praticável, a conduta eficiente do negócio rumo ao planeado, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, o rigor e a

plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis ao sector e, em particular à entidade e a preparação da informação financeira credível.

2.3.2. Perspetivas do COSO

Em 1975, representantes das principais associações de classes de profissionais americanas, ligados à área financeira, nomeadamente: a *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants*, *Financial Executives International*, *Institute of Management Accountants* e *Institute of Internal Auditors* criaram a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, uma iniciativa que visava, analisar os relatórios financeiros, na perspetiva de estudar as causas da ocorrência de fraudes.

Dez anos depois, em 1985 a Comissão transformou-se em Comité, que passou a denominar-se por *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* COSO. O COSO, para além de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos passou também a elaborar recomendações para os auditores de empresas cotadas na bolsa de valores, com o propósito de melhorar os controlos internos destas empresas. É assim, que o COSO publicou em 1992 o trabalho *Internal Control – Integrated framework*, que tornou-se referência mundial, porquanto ajuda empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controlo interno.

Impulsionado pelos escândalos que envolveu a firma de auditoria Arthur Andersen e quebras de negócios de grande repercussão em muitas empresas americanas, que geraram grandes prejuízos a investidores, empregados e outros *stakeholders*, o COSO intensificou o foco e a preocupação com a gestão de riscos, porque tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e gerir os riscos.

Ao COSO foram colocados desafios como o de melhoria dos processos de governança corporativa e gestão de riscos, por meio de novas leis, regulamentos e de padrões a serem seguidos. Nesta perspetiva é publicada em 2002 a obra *“Enterprise Risk Management – Integrated Framework”* que se espera que seja amplamente adotada pelas empresas e por outras organizações, bem como por todos os *stakeholders*.

2.3.3. Componentes do controlo interno

Na perspetiva do COSO (1992), o CI visa garantir o objetivo fundamental da empresa por via da eficiência e a eficácia das operações, da rendibilidade, salvaguarda dos recursos e

produção da informação financeira fiável, de forma a proporcionar informações adequadas a todos *stakeholders*. COSO (1992) destaca 5 componentes do CI:

- O Ambiente /clima de controlo - caracteriza a empresa, influenciando a consciência de controlo das pessoas. Assenta na integridade, valores éticos e competência profissional, filosofia e estilo de gestão, a forma como a gestão define a autoridade e a responsabilidade e a atenção e orientação fornecida pelo órgão de gestão. Uma publicação do IIA (2005), reforça que o clima de controlo representa a primeira linha de mitigação do risco de apresentação de relatórios financeiros com erros.
- Identificação dos riscos - deverá ter como condição essencial a fixação de objetivos, coerentes aos diversos níveis e consistentes em duas vertentes, nomeadamente, identificação dos riscos mais relevantes de modo que possam ser geridos e alcançar os objetivos da empresa e as condições de carácter económico, industrial, regulamentar, normativo e operacional.
- A atividade de controlo - compreende as políticas e procedimentos que permitem garantir a observância das orientações da gestão, com o objetivo de minimizar os riscos inerentes ao exercício da atividade. Inclui aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, avaliações de desempenho, custódia de ativos e segregação de funções.
- Informação e comunicação - deverá incluir a identificação da informação estratégica e a comunicação de forma adequada no sentido das pessoas contribuírem para o alcance dos objetivos da empresa, com o seguinte destaque:
 - Os sistemas de informação devem produzir relatórios/informações que tornem exequível a condução e controlo das atividades da empresa.
 - A comunicação deverá fluir e chegar às pessoas de forma clara, atempada e precisa de modo a que possam cumprir as suas responsabilidades de forma adequada.
 - Deverá haver um sistema de informação que responda às necessidades dos clientes, fornecedores, entidades fiscalizadoras acionistas e empregados.
- Monitorização - os sistemas de controlo interno precisam de ser acompanhados de modo que seja avaliado o seu desempenho e permanentemente ajustados às necessidades da organização. Neste contexto, para permitir um adequado acompanhamento os objetivos devem cumprir os requisitos de especificidade, mensurabilidade, exequibilidade, relevância e calendarização para a sua execução.

2.3.4. Conhecimento dos sistemas de controlo interno

A administração é a principal responsável pela implementação do sistema de controlo interno e pela introdução de mecanismos para garantir a sua operacionalidade. Costa (2018) defende que os objetivos dos (SCI) devem visar assegurar:

- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional;
- A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
- A salvaguarda dos ativos;
- O cumprimento das leis, regulamentos e contratos.

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) definiu dois tipos de Controlo interno:

- Controlo interno administrativo - o qual inclui, embora não se limite, o plano da empresa, os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão. Na perspetiva de Taborda (2006) o CI consubstancia-se em políticas, procedimentos e estruturas organizacionais desenhadas de forma a fornecer um razoável grau de segurança sobre o cumprimento dos objetivos do negócio.
- Controlo interno contabilístico - preocupam-se com a integridade e atualidade do sistema de informação contabilístico e financeiro.

O SCI proporciona um nível de segurança variável, função do esforço da administração na sua implementação, manutenção e supervisão, mas nunca absoluta, já que envolve uma série de tarefas e operações elaboradas por pessoas e, portanto, com o risco de fiabilidade inerente à condição humana (Taborda, 2006).

Em certos casos, apesar da existência de um SCI, a falta de uma AI que faça uma avaliação sobre a sua operacionalidade e eficácia, torna-o frágil, ineficiente e inútil numa ótica preventiva.

Costa (2018) defende que quando se implementam sistemas de informação para a gestão os mesmos devem ter como principal objetivo fornecer dados para a tomada de decisões, controlo e conformidade com exigências externas. Assim sendo, a AI deve examinar tais sistemas de informação e, quando necessário, assegurarem-se de que os registos e relatórios financeiros e operacionais contêm informação adequada, segura, oportuna, completa e útil, por um lado e os controlos sobre os registos e relatórios são adequados e eficazes por outro lado.

O órgão de gestão é responsável pela definição de padrões operacionais que permitam medir a utilização eficiente e eficaz dos recursos. Costa (2018) defende que, os auditores internos têm a responsabilidade de verificar se:

- Foram estabelecidos padrões operacionais que permitam medir a eficiência e a eficácia.
- Os padrões operacionais fixados são compreensíveis e estão a ser cumpridos
- Os desvios em relação aos padrões operacionais estão identificados, analisados e comunicados àqueles que têm a responsabilidade tomar ações corretivas
- Foram tomadas ações corretivas

O órgão de gestão tem igualmente a responsabilidade de definir objetivos e metas operacionais ou programáticos, desenvolver e implementar procedimentos de controlo e concretizar os desejáveis resultados operacionais ou programáticos. Em consequência, a AI deve assegurar se tais objetivos e metas estão de acordo com os da empresa e se os mesmos estão a ser atingidos. Por outro lado, podem auxiliar os gestores encarregados de desenvolver tais objetivos, metas e sistemas verificando segundo Costa (2018) se:

- Os pressupostos que lhes servem de base são ou não apropriados
- Está a ser utilizada informação relevante, tempestiva e precisa
- Foram incorporados nas operações ou programas, controlos adequados

Os auditores internos devem rever os meios utilizados para salvaguardar os ativos dos vários tipos de prejuízos que podem ocorrer, tais como os que resultam de roubo, incêndios, inundações, utilizações indevidas ou ilegais, deficiente arrumação e conservação. Assim sendo, e quando seja considerado necessário, os AI devem efetuar, de entre outros procedimentos de auditoria, inspeções físicas dos ativos (Costa, 2018).

A implementação de sistemas adequados que assegurem o cumprimento das políticas, planos, procedimentos e legislação aplicável que possam ter impacto significativo nas operações e relatórios é da responsabilidade do órgão de gestão. Costa (2018) defende que aos auditores internos cabe a responsabilidade de avaliarem a adequação e eficiência de tais sistemas e de verificarem se as atividades auditadas estão ou não a cumprir com os requisitos apropriados.

A criação de uma cultura ética na empresa constitui a melhor forma de perseguir os objetivos de prevenção de fraudes. Este pensamento é partilhado por Taborda (2006) que destaca a necessidade do órgão de gestão de instituir, difundir e revisar um código de conduta ética para a empresa.

2.3.5. Limitações do controlo interno

A existência de um SCI, não significa que esteja operacional e que atinja os objetivos para o qual foi concebido. No entanto, um bom SCI desaconselha à ocorrência de irregularidades ou fraudes.

Costa (2018) defende que múltiplos fatores podem limitar a eficácia do controlo interno:

- Muitas vezes, acontece ser o próprio órgão de gestão a não se sentir motivado a implementar integralmente um bom (SCI), uma vez que pretende que não sejam atingidos os objetivos do mesmo.
- Existem controlos difíceis de implementar, por exemplo, é mais fácil de implementar a segregação de funções numa empresa grande que numa empresa de pequena dimensão.
- O SCI fica comprometido nos casos em que o custo de o implementar é maior que os benefícios que dele advêm.

Ainda segundo Costa (2018) se as pessoas que trabalham numa empresa (e sobretudo aquelas que exercem funções de maior responsabilidade) não forem razoavelmente competentes e moralmente integras, o SCI, por mais sofisticado que seja será necessariamente falível. Pois, a competência das pessoas pode ser afetada não só pela negligência, falta de cuidado e distração postas na execução das suas tarefas, como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.

A falta integridade moral pode conduzir ao conluio (seja interno – com outro colega da empresa – seja externo – com um fornecedor por exemplo) e conseqüentemente a prática de atos fraudulentos os quais são, geralmente, tanto mais difíceis de detetar quanto mais os intervenientes se encontrarem em posições hierárquicas superiores. Contudo, estes aspetos negativos são muito mais propícios de acontecerem numa empresa com um fraco CI do que numa situação inversa (Costa, 2018).

2.4. Ações de Auditoria Interna

O resultado de uma ação de AI depende essencialmente de um conjunto de fatores e do envolvimento dos auditores internos na empresa. É essencial o conhecimento dos processos, da matriz de riscos e do SCI. Colbert (2008) defende que o monitoramento do SCI deve ser realizado

de tempo em tempos a fim de proporcionar benefícios, como resultado da informação coletada ou em resposta aos riscos especificados.

2.4.1. Fases de uma ação de auditoria interna

2.4.1.1. Levantamento preliminar das atividades/subprocessos à auditar

Levantamento preliminar⁷ (LP) é a fase de diagnóstico em que o auditor interno procede a recolha da informação associada à área a auditar, na perspetiva de conhecer e entender as atividades/processos da empresa e quem as executa. Este ponto de vista é diferente⁸ de Pinheiro (2014) para o qual, LP é uma fase que compreende a análise dos procedimentos e do SCI, com vista à identificação das fragilidades e das medidas corretivas a implementar.

O LP deve ser objeto de um plano aprovado pelo órgão de gestão, cuja estrutura deverá evidenciar o objetivo da ação, âmbito do trabalho e a estratégia de abordagem.

Para proceder a recolha da informação associada à área a auditar, os auditores internos deverão adotar os procedimentos usados pelos auditores externos, no âmbito da revisão legal de contas, os quais segundo Costa (2018) consistem por começar a analisar:

- O organigrama
- O manual de descrição de funções
- Os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno
- Quaisquer outras informações (ordens de serviço, instruções de serviços e comunicações internas)
- Relatórios de auditoria externa

Entretanto, os auditores internos também deverão seguir a recomendação de Costa (2018) dada aos Revisores oficiais de Contas, segundo a qual, a leitura dos documentos apontados acima, deve ser complementada com:

- Entrevistas⁹ aos responsáveis de diversas áreas e técnicos que executam as tarefas

⁷ É uma ação de auditoria que permite identificar dos riscos a que a empresa está exposta, na perspetiva de direcionar os planos de auditoria.

⁸ A análise dos procedimentos e do SCI, é o escopo dos testes de auditoria.

⁹ O questionário da entrevista será tanto quanto mais extensivo, se a empresa não dispor dos documentos apontados acima.

- Observação da forma como as tarefas são executadas e como a documentação é tramitada.

O levantamento preliminar deve ser objeto de atualização, sempre que se achar necessário, na medida em que algumas atividades ou operações podem ter escapado à análise dos auditores ou sejam criadas à posterior e conseqüentemente originem novas tarefas e intervenientes.

2.4.1.2. Metodologia de identificação dos riscos

Toda a atividade empresarial é dominada por incertezas. Porém, as incertezas em si não significam resultados bons ou maus. Incerteza é a probabilidade de que algo ocorra. Quando a incerteza conduz a eventos favoráveis, constitui uma oportunidade; quando ao contrário, conduz a danos (eventos desfavoráveis), a incerteza se traduz em risco.

Na perspectiva do COSO II (2004), o risco é a possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos da organização.

As organizações existem com o pressuposto de gerar valor para uma diversidade de *stakeholders*, portanto, em todo processo de geração de valor, existe um determinado risco de que os objetivos desejados não se alcancem. Este risco será tanto maior quanto maior for a imperfeição dos objetivos previamente fixados e também é função do grau de acompanhamento e controlo dos parâmetros de risco, durante a execução das tarefas.

Entretanto, para identificação de focos de risco, a gestão de riscos empresarial pode recorrer às sete abordagens teóricas a seguir designadas:

- Ao modelo das Cinco forças de M. Porter;
- A teoria da estratégia baseada nos recursos;
- A teoria de agência;
- A teoria de sistemas;
- A abordagem do equilíbrio cambial;
- A abordagem do equilíbrio financeiro
- A teoria do mérito

2.4.1.2.1. Estratégia de Porter

As pressões competitivas numa determinada indústria, revelam segundo M. Porter citado por Santos (2008, p.262):

- “Os pontos fortes e fracos da organização;
- O posicionamento da organização na indústria;
- As áreas em que as mudanças estratégicas maximizam o retorno;
- As áreas da indústria suscetíveis de constituírem oportunidades ou ameaças;
- As áreas da indústria suscetíveis de constituírem bons alvos para movimentos de diversificação;”

Nesta lógica, os pontos fracos, o posicionamento desfavorável, a impossibilidade de aumentar a rentabilidade dos investimentos e as ameaças são de facto focos de riscos, devido a possibilidade de que possam afetar negativamente a realização dos objetivos da empresa. Os pontos fortes, o posicionamento favorável na indústria, a possibilidade de aumentar o retorno dos investimentos e a viabilidade de diversificação do negócio, são oportunidades que influenciam favoravelmente a realização dos objetivos, devem ser preservados e melhorados.

2.4.1.2.2. A teoria da estratégia baseada nos recursos

Segundo esta teoria, o sucesso das empresas depende do domínio de vantagens competitivas por mais tempo em relação a concorrência.

Esta teoria dá ênfase ao meio ambiente interno das empresas, nomeadamente: o desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos, melhoria dos processos e do controlo interno e do processo tecnológico (Santos, 2008).

Santos (2008) defende que o sucesso nas organizações reside essencialmente na manutenção de vantagens competitivas duradoras, conseguidas através do desenvolvimento das suas capacidades, na habilidade dos gestores em desenvolver competências que permitam aos negócios adaptarem-se as oportunidades, e a visão em negócios estratégicos.

A estratégia baseada nos recursos fundamenta-se na ideia de que existem diferenças relativamente na forma como as empresas administram os recursos e as capacidades necessárias à implementação de suas estratégias.

2.4.1.2.3. Teoria da agência.

Uma empresa é vista como resultado de contratos mais ou menos formais, nos quais diversos grupos fazem algumas espécies de contribuições à empresa, a determinados preços. Nestas relações o gestor e os empregados são vistos como o agente tentando obter contribuições do principal, no caso o Estado (Costa, 2018).

Se as decisões tomadas pelos gestores não estiverem alinhadas aos objetivos do Estado, e os trabalhadores não se identificarem, envolverem e comprometerem-se com a empresa de forma a cumprir com as tarefas que lhe forem designadas, privilegiando os interesses pessoais, estaremos perante um conflito de agência e a empresa exposta a uma situação de risco.

Os conflitos de agência, são caracterizados pela tendência dos gestores tomarem decisões de curto prazo (que maximização dos lucros da empresa) em detrimento das decisões de médio e longo prazo (que maximizam a riqueza do proprietário), quando são remunerados em função do seu desempenho, no caso, colocando-se em posições contrárias aos interesses do Estado.

2.4.1.2.4. Teoria de sistema.

Um sistema pode ser definido como, um conjunto de componentes, cuja interação resultam novas qualidades, que não possuem os elementos integrantes (Santos, 2008). Fazendo uma analogia, a empresa é considerada sistema constituído por subsistemas (distintas áreas), cujas ações afetam a empresa como um todo.

Entretanto, se as funções de cada parte não estiverem alinhadas à missão do sistema, e se as partes não colaboram entre si, conseqüentemente não se produz o efeito sinérgico esperado, expondo a empresa numa situação de risco.

Santos (2008) defende que a empresa é um sistema aberto que interatua intensamente com o seu meio ambiente, na medida em que dispõe de recursos que obtém do meio ambiente externo e a ele disponibiliza os seus produtos.

O meio ambiente externo é uma fonte de ameaças e de oportunidades. Nesta lógica, as ameaças são riscos, e as oportunidades se não forem aproveitadas da melhor forma, podem colocar a empresa igualmente numa situação de risco.

O meio ambiente é dinâmico e em mudanças contínuas, se a empresa não estiver atenta às mudanças do meio ambiente para conseqüentemente adotar uma atitude de adaptação constante, de igual forma estará numa situação de risco. Santos (2008) defende que a adaptação ao meio ambiente é uma condição necessária para explorar as vantagens competitivas. A

questão também foi estudada por Scasso (1995) que considera que, a empresa por ser um sistema aberto, pode receber energias negativas que tendam a sua destruição.

2.4.1.2.5. Abordagem do equilíbrio cambial

As empresas têm necessidades de adquirir no mercado, moedas estrangeiras conversíveis para efetuar importações de bens e serviços do exterior do país. Quando as quantidades de divisas disponíveis no mercado é inferior as quantidades que as empresas necessitam, o mercado de câmbios se desequilibra. Perante este cenário, o preço da moeda estrangeira é pressionado à subir e conseqüentemente as quantidades que as empresas pretendem adquirir diminuem, porquanto às obriga despender maiores quantidades de moeda nacional. Esta situação é frequente em países subdesenvolvidos e com as economias com fraca diversificação de produtos de exportação.

2.4.1.2.6. Abordagem do equilíbrio financeiro

O equilíbrio financeiro numa perspectiva ampla, decorre de uma concordância entre os horizontes temporais das origens e das aplicações financeiras, dando a empresa a capacidade de honrar os seus compromissos de curto e de medio e longo prazo (Fernandes, Peguinho, Vieira e Neiva, 2013). Nesta logica, quando a empresa se defronta frequentemente com atrasos nos recebimentos das suas faturas, coloca-se na impossibilidade de honrar os compromissos imediatos e futuros, expondo-se respetivamente ao risco de liquidez e de solvabilidade.

2.4.1.2.7. Teoria do mérito dos gestores

Santos (2008) defende que os gestores devem possuir em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a realização com êxitos da complexidade e exigências das funções da gestão, bem como dos papéis, atividades e tarefas que devem desempenhar. Se os gestores chaves não forem escolhidos com base nas competências técnicas¹⁰, humanas¹¹ e conceptuais¹², expõe a empresa numa situação de risco.

¹⁰ Referem-se à necessidade de dominarem determinados conhecimentos especializados relativos a sua área funcional.

¹¹ Referem-se às competências para se relacionarem com as pessoas.

¹² Referem-se a capacidade de pensar e conceptualizar situações abstratas

2.4.1.3. Metodologia de avaliação dos riscos

Os riscos são avaliados na perspetiva de se determinar o grau de importância e da necessidade de implementação imediata de medidas corretivas (Pinheiro, 2014).

No entanto, para além dos aportes dados pelo LP, a AI pode adotar a metodologia de avaliação dos riscos de Costa (2018), recomendada à auditoria financeira.

Uma outra metodologia de avaliação dos riscos, é a metodologia de Scasso (1995), a qual, no fundo vem complementar o LP.

Entretanto, as duas perspetivas de avaliação dos riscos, abordadas acima, vão de encontro ao preconizado por Pinheiro (2014), o qual defende que a metodologia deverá envolver:

- Análise dos riscos
- Estudo da área a auditar
- Estudo da estrutura de controlo e procedimentos de controlo instituídos

2.4.1.3.1. Eficácia do CI e dos procedimentos de auditoria

Costa (2018) avalia os riscos em função da eficácia do CI implementado e dos procedimentos de auditoria para os mitigar. Nesta perspetiva, os riscos são:

- Inerente – quando não existem medidas de controlo interno implementadas, Costa (2018) entende que é a suscetibilidade de que uma asserção possa estar materialmente distorcida, individualmente ou quando agregada com outras distorções, antes de tomar em consideração quaisquer controlos relacionados.
- De Controlo – quando apesar de serem implementadas as medidas de controlo interno, estas não detetam as distorções materialmente relevantes ou simplesmente as distorções contornam os controlos implementados, este risco foi analisado por Costa (2018), assim é o risco de que uma distorção, que possa ocorrer numa asserção e possa ser material, individualmente ou quando agregada com outras distorções, não seja evitada ou detetada tempestivamente pelo CI da entidade.
- De Detecção – é a possibilidade de que algumas distorções possam não ser detetadas, apesar da existência de CI e de procedimentos de auditoria, no caso depois de serem implementadas as recomendações sugeridas pela auditoria interna.

2.4.1.3.2. Percepção ou não da probabilidade de ocorrerem

Scasso (1995) avalia os riscos em função da percepção ou não da probabilidade de ocorrerem. Assim, os riscos são:

- Conhecidos - quando são identificados e suscetíveis de ocorrer, porque são inerentes a atividade de que se tratam, cujos efeitos são previsíveis.
- Identificados e desconhecidos - significam o reconhecimento de uma situação que pode afetar a atividade, mas a probabilidade de que aconteça não é imediata, nem é possível durante a atividade.
- Não identificados e desconhecidos - são os que procedem de situações nem se quer imagináveis, por ausência de informações de que podem acontecer, visto que não há relatos de terem acontecido no passado.

2.4.1.4. Testes de auditoria

2.4.1.4.1. Tipos de testes

A auditoria interna deverá apoiar a organização no estabelecimento de controlos efetivos, através da avaliação da sua eficiência e eficácia (Pinheiro, 2014). Para cumprir com esta necessidade, a AI pode adotar os procedimentos da auditoria externa.

Costa (2018) defende que, a realização de testes aos controlos, em auditoria externa, têm a finalidade de obter prova acerca da adequada conceção e da eficaz operacionalidade do sistema de controlo interno.

De igual modo, Costa (2018) defende a realização de procedimentos substantivos, os quais são concebidos para detetar distorções materiais a nível das asserções, e subdividem-se em testes de detalhes (de classe de transações, de saldo de contas, e de divulgações) e procedimentos analíticos substantivos (são as avaliações da informação financeira feitas através da análise de razões apreciáveis entre dados financeiros e não financeiros).

Ainda na perspetiva de Costa (2018) os procedimentos analíticos substantivos também compreendem investigações, conforme for necessário, de flutuações ou de relações identificadas que sejam inconsistentes com outras informações relevantes ou que divirjam significativamente de valores esperados,

À semelhança do que foi dito para os testes aos controlos, não existem procedimentos substantivos de aplicação universal ou obrigatória, no entanto alguns são de aplicação

generalizada, porquanto possibilitam simultaneamente obter prova de auditoria fiável e respeitar os princípios de economia, eficiência e eficácia (Taborda, 2006).

Os procedimentos de testes de detalhes (de classe de transações, de saldo de contas, e de divulgações) são as inspeções, observações, indagações, confirmações, recálculos e reexecuções.

Os procedimentos analíticos substantivos são realizados com base nas informações contabilístico-financeiras e de gestão, compreendem os testes globais de razoabilidade (estimativa de valores baseada em dados exógenos à entidade, para se aferir a sua fiabilidade), análises de tendências, análise de dados comparáveis (por exemplo rácios e medidas sectoriais) e análise cruzada de dados comparáveis de diversas fontes, com o objetivo de identificar tendências anormais no negócio, falta de coerência na aplicação dos princípios contabilísticos geralmente aceites, erros de contabilização, entre outros, que carecem de fundamentação.

A informação financeira prospetiva é suscetível de comparações inter-temporais e intrasectoriais o que permite identificar incongruências e iniciar um processo de deteção de eventuais irregularidades.

Testes para verificar o grau de correspondência entre as informações financeiras e não financeiras, de que é exemplo a comparação entre o número de funcionários e os encargos sociais referentes às contribuições obrigatórias para a segurança social.

2.4.1.4.2. Planeamento dos testes de auditoria

O programa de trabalho (PT), é elaborado tendo em conta as principais fragilidades identificadas (durante levantamento preliminar) e as necessidades de melhoria para auxiliar a gestão operacional a aumentar o desempenho da empresa, deve definir (Marçal e Marques, 2011) o âmbito e a natureza da auditoria, a respetiva calendarização, os objetivos, os critérios e a metodologia que irá ser utilizada.

Pinheiro (2010) defende que o PT¹³ deverá especificar:

- Os principais passos a percorrer para que os objetivos preconizados sejam alcançados, tendo em consideração as áreas de risco identificadas durante o (LP)
- O orçamento de tempos, tendo em conta os fatores subjacentes
- A constituição da equipe de auditoria

¹³ O programa de trabalho deverá ser flexível, na medida em que poderá ser ajustado durante a sua implementação.

- A forma de apresentação do trabalho às primeiras linhas responsáveis pelos subprocessos à auditar, visando o seu envolvimento no desenvolvimento da auditoria

2.4.1.4.3. Execução do programa trabalho

Também denominado trabalho de campo, desenvolve-se junto dos técnicos ou responsáveis pelas atividades/operações das áreas auditadas, aplicando conforme o caso, os testes aos controlos ou os procedimentos substantivos apontados acima.

É uma tarefa que consiste na comparação com o padrão, de forma a apurar desvios, e uma avaliação dos procedimentos de controlo interno entre o previsto nos regulamentos e a evidência das tarefas quotidianas (Pinheiro, 2014).

Segundo Pinheiro (2014), geralmente como padrão na auditoria financeira, utilizam-se os princípios de auditoria geralmente aceites, leis, regulamentos, diretivas contabilísticas, planos de contas, legislação fiscal, contratos, normativos, orçamentos, planos, princípios de boa administração e técnicas de gestão.

Pinheiro (2014) defende que o trabalho de campo, visa essencialmente suportar as conclusões, os problemas identificados e as recomendações de melhorias necessárias para incluir no respetivo relatório, bem como a definição do primeiro nível de amostras tendo em vista avaliar os controlos chaves associados à operação ou subprocesso.

2.4.1.5. Relatório preliminar

Após a execução dos testes, a equipa de auditoria deverá elaborar um relatório preliminar, para remeter à área auditada, no qual deverá especificar:

- Problemas identificados
- Causas
- Efeitos efetivos ou potenciais
- Recomendações

2.4.1.5.1. Validação dos problemas e recomendações

Os problemas identificados pelos auditores deverão ser validados pela equipa responsável pelo desenvolvimento do trabalho de campo, e posteriormente a equipa de auditoria deve validar os problemas e recomendações com os responsáveis das áreas/subprocessos e sem os

quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada, no sentido de participarem ativamente na eliminação das situações identificadas geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa.

Pinheiro (2014) defende que, o auditor interno deverá produzir uma enumeração de particularidades e enumeração de defeitos e determinar, em conjunto com os outros elementos da equipa, as causas efetivas e dominantes dos defeitos relatados. No entanto, deverá usar a sua capacidade criativa para avançar com soluções possíveis, compatíveis com os objetivos da função auditoria e tendo em conta os meios disponíveis, para que haja sucesso na implementação das recomendações preconizadas.

2.4.1.6. Conclusão, sugestões, e as boas práticas

Conclusão - o auditor deve elaborar uma conclusão geral sobre a operação analisada, a qual deverá indicar os pontos fortes e os pontos fracos encontrados. A conclusão deverá ainda ser explícita quanto a suficiência ou insuficiência dos controlos existentes.

No caso de insuficiência, deverão ser formuladas propostas de melhorias, tendo em vista ganhos de eficiência, a redução de tarefas inúteis e fornecer valor à empresa.

Deverão, sempre que possível, serem quantificados os efeitos das insuficiências relatadas e os pressupostos utilizados no seu apuramento.

Sugestões - os auditores devem fazer uma avaliação da forma como se processou uma determinada auditoria, isto é, desde o planeamento à execução, por forma a identificar as falhas e implementar correções que se acharem pertinentes nas auditorias subsequentes. Este ponto de vista vai de encontro com Pinheiro (2014), tendo em consideração o nível de qualificação na execução, torna-se útil que a equipa de auditoria elabore sugestões de melhorias ou de novas formas de abordagens na execução das ações, com a finalidade de melhorar o desempenho no desenvolvimento das auditorias seguintes.

As Boas práticas - arrolar as melhores práticas identificadas pelos auditores, as quais devem constar do relatório publicado, visando a sua aplicação a toda a empresa.

2.4.1.7. Revisão do trabalho

Pinheiro (2014) defende que todos os papéis de trabalho devem ser revistos por alguém que não os preparou e deve ser exercido de forma continuada durante a realização do trabalho de campo, tendo em vista a fundamentação dos factos apresentados e das recomendações

formuladas, numa lógica de criação de valor. Nesta perspetiva é importante que o responsável do GAI supervisione todas ações de auditoria.

Por outro lado, é importante que as ações de AI sejam supervisionadas por uma entidade independente e hierarquicamente superior ao órgão de gestão, no caso o Conselho Fiscal ou um comité de auditoria caso exista, por forma a reforçar a pertinência das recomendações formuladas, junto do órgão de gestão.

2.4.1.8. Relatório de auditoria

O Relatório de auditoria é um documento formal, no qual são estabelecidas as conclusões do trabalho realizado, a metodologia associada ao desenvolvimento do trabalho realizado, os testes realizados, a avaliação global sobre a área ou operação/processo e as respetivas propostas de recomendações.

2.4.1.8.1. Estrutura do relatório

Não existe uma norma padrão, para a estrutura de relatório. No entanto, o relatório de auditoria é decomposto, normalmente em três partes:

Introdução - destina-se fundamentalmente a apresentar os objetivos do trabalho de auditoria, a metodologia de trabalho e efetuar a avaliação preliminar da área/operação auditada.

A avaliação preliminar deverá, de uma forma sintética, determinar se os controlos associados a uma operação são razoáveis e se garantem a otimização dos recursos ou se, pelo contrário os controlos são insatisfatórios e potenciam perdas, realização de tarefas inúteis e utilização deficiente dos sistemas de informação. Pinheiro (2014) defende que esta parte poderá também incluir os comentários formulados pelos responsáveis das áreas auditadas aquando da discussão da minuta do relatório, pelo que deverão ser identificados os elementos presentes na discussão da minuta ou responsáveis pela resposta.

Avaliação e caracterização do sistema de controlo interno - destina-se fundamentalmente a apresentar o trabalho de auditoria desenvolvido sobre as diversas operações auditadas e deverá destacar-se os problemas detetados e as recomendações respetivas, tendo em vista a melhoria de procedimentos de controlo e a utilização adequada dos recursos colocados à disposição dos gestores.

A estrutura desta parte deverá ser flexível, mas deverá assentar basicamente na estrutura do trabalho de auditoria desenvolvido, isto é, nas principais operações, subprocessos objeto da auditoria (Pinheiro, 2014).

Conclusões e recomendações - destina-se a refletir as conclusões do trabalho de auditoria desenvolvido. As recomendações deverão ser destacadas com vista à melhoria dos procedimentos de controlo e superação das deficiências relatadas.

As conclusões deverão ser formuladas por operação e deverão englobar as deficiências do sistema de controlo, as perdas de oportunidade, a ineficiência dos recursos e as insuficiências do sistema de informação.

Deverá igualmente refletir os pontos fortes implantados e as propostas de melhorias apresentadas pelos responsáveis das áreas auditadas bem como os prazos previstos para a sua implementação, caso essas informações sejam disponibilizadas aquando da discussão do relatório.

Pinheiro (2014) defende a seguinte estruturação do relatório final:

- Processo – para indicar a atividade que foi objeto de auditoria
- Anexos – no sentido de agregar a ficha técnica do trabalho
- Objetivos - o que se pretendia atingir com a ação de auditoria
- Âmbito – no sentido de limitar a abordagem dentro do processo
- Procedimentos de auditoria – destina-se a descrição da forma como foi possível, nomeadamente a compreensão e documentação dos processos, identificação dos fatores de riscos nos processos e no SCI, identificação e compreensão dos controlos, testes, validação dos controlos e identificação das boas práticas.
- Avaliação Global – neste parâmetro, descreve-se a síntese da opinião do auditor interno relativamente todos os problemas identificados. Assim, a avaliação do SCI deverá ser “Crítico”, “Não satisfatório”, “Satisfatório com exceção”, “Satisfatório” e “Bom”
- Síntese das recomendações – Relaciona-se os benefícios estimados com o esforço de implementação das recomendações em termos de níveis baixo e alto.
- Síntese das situações identificadas – é um quadro onde são enumeradas todas as situações identificadas com a respetiva classificação em termos de criticidade, sendo umas de prioridade média e alta.
- Ações Propostas – destina-se a descrição das soluções no sentido de mitigar o risco envolvido nas situações identificadas.
- Observações – as observações são as análises das situações identificadas

- Impacto – é a descrição dos efeitos reais ou potenciais das situações de risco identificadas, no SCI.
- Recomendação – é a ação que a área deverá proceder no sentido implementar a solução proposta.
- Direção responsável – a área responsável para implementar a recomendação, poderá ser a área auditada ou uma outra.
- Prazo de implementação – tempo que é dado a área para implementar as recomendações.

2.4.1.9. Acompanhamento das ações corretivas

A importância da AI resulta das ações de melhoria implementadas pelo órgão de gestão à todos níveis e as áreas operacionais, face as recomendações identificadas nas ações de auditoria.

A ação de auditoria de *follow-up* (acompanhamento) destina-se a avaliar o grau de implementação das recomendações formuladas bem como a oportunidade da medida corretiva, face à data de discussão do relatório e ao grau de importância. A questão foi analisada por Pinheiro (2014) que defende que o plano de ação de auditoria deverá explicar os *follow-up's* a realizar considerando um prazo razoável que permita avaliar o grau de implementação das recomendações tendo em conta a sua natureza, extensão e data provável de implementação fornecidas pelos responsáveis.

Segundo Pinheiro (2014) a realização de *follow-up's* implica a elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados.

2.4.1.9.1. Rácio custo benefício das ações corretivas

A gestão poderá assumir o risco de não implementação das recomendações face aos custos envolvidos ou outros fatores relevantes. Entretanto a AI deverá garantir que a administração é informada de tal decisão, em especial nos casos dos problemas identificados com efeitos significativos no SCI ou nos resultados da empresa.

2.4.1.9.2. Fatores determinantes de um *follow-up*

O planeamento das ações de *follow-up* depende, por isso, da importância dos problemas identificados bem como da avaliação do grau de dificuldade de implementação do plano de ações preconizado, face as recomendações apresentadas e devidamente analisadas com a gestão de topo.

Os seguintes fatores são determinantes num *follow-up*:

- A importância dos problemas identificados (se afetam o *core business* da empresa)
- O grau de esforço de implementar as recomendações para corrigir o problema
- Os riscos associados, caso a implementação das recomendações não seja bem-sucedida
- A complexidade da ação corretiva
- O tempo necessário à implementação das recomendações

2.4.1.9.3. Procedimentos de preparação e desenvolvimento de *follow-up's*

Pinheiro (2014) sugere que nas ações de auditoria de *follow-up* deverão ser adotados os seguintes procedimentos de preparação e desenvolvimento:

- Enviar o relatório e as recomendações para os níveis de gestão responsáveis pela implementação das recomendações
- Solicitar a emissão de resposta da gestão em tempo oportuno¹⁴.
- Questionar e atualizar informações da gestão para avaliar os esforços desenvolvidos para a implementação das recomendações.
- Informar, se solicitado pela gestão de topo, das respostas sobre os problemas Detetados

¹⁴ A posição da gestão é mais útil à AI se incluir prazo para a implementação da ação corretiva e a sua adequacidade.

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

3.1. Enquadramento histórico, missão e visão

A guerra civil que assolou o país após a independência em 1975, debilitou o sistema elétrico, cuja recuperação começou a acontecer, ainda de forma muito precária, na segunda metade da década de 90. Segundo o Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola (CEIC), em 1996, 80% das capitais provinciais de Angola, confrontavam-se com sérios problemas de fornecimento de eletricidade.

O renascimento do sistema elétrico é marcado pela aprovação da Lei Geral da Eletricidade (LGE), em Maio de 1996, a qual determinou que a satisfação das necessidades nacionais de eletricidade fossem asseguradas pelo Sistema Elétrico Público (SEP), estabeleceu o regime jurídico do exercício da atividade de produção, transporte, distribuição e utilização da energia elétrica e definiu a estrutura do SEP, constituídos pelos subsistemas: Rede Nacional de Transporte (RNT) de energia elétrica, o conjunto de instalações de produção e rede de transporte e distribuição a elas associadas.

De 1996 a 2011 a situação do SEP era caracterizada por acentuada deterioração das infraestruturas, decorrentes de um período prolongado de guerra civil, agravado por instituições públicas com equilíbrio financeira comprometido e ausência de estratégias de desenvolvimentos de longo prazo.

Para assegurar o desenvolvimento do SEP e conseqüentemente contribuir para o desenvolvimento económico do país, foi definida em 2009 a Política de Segurança Energética de Angola (PSEA)¹⁵, a qual consistia em:

- Fazer da eletricidade, uma vantagem competitiva das empresas angolanas em relação as empresas da região (África subsaariana);
- Assegurar o fornecimento de eletricidade a todas populações;
- Diversificar as fontes de energia, privilegiando as energias limpas;
- Promover o investimento privado.

Em 2012, a capacidade total de produção era de 1.847,82 Mega Watt (MW) e a potência disponível 1.475,7 MW (79,9% da potência total instalada).

¹⁵ PSEA traduz o plano estratégico do MINEA para o período 2009 - 2025

Entretanto, a operacionalização do PSEA exigia uma capacidade de produção nove vezes superior à de 2012, equilíbrio financeiro e rentabilidade das empresas, bem como financiamento público, o que impôs ao Ministério da Energia e Águas (MINEA), as ações mostradas na tabela abaixo:

Tabela 1: Plano Estratégico do Setor Elétrico

Estratégia	Ações
Promover a Competitividade do Sector	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o investimento privado • Reestruturar o Sistema Elétrico Público
Garantir o fornecimento de eletricidade às populações e empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a capacidade de produção de eletricidade • Construção de novas infraestruturas • Interligação dos sistemas de transporte
Promover a sustentabilidade do sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento conforme o desenvolvimento dos recursos locais • Revisão da estrutura regulatória do sector • Revisão do modelo tarifário

Fonte: Dados da Empresa

A necessidade de operacionalização do plano estratégico, relativamente à ação de reestruturação do Sistema Elétrico Público, foram criadas, pelo Decreto Presidencial n.º 305/14, de 20 de novembro, as empresas públicas de produção¹⁶, transporte¹⁷ e distribuição¹⁸ de eletricidade, respetivamente, PRODEL, RNT e ENDE.

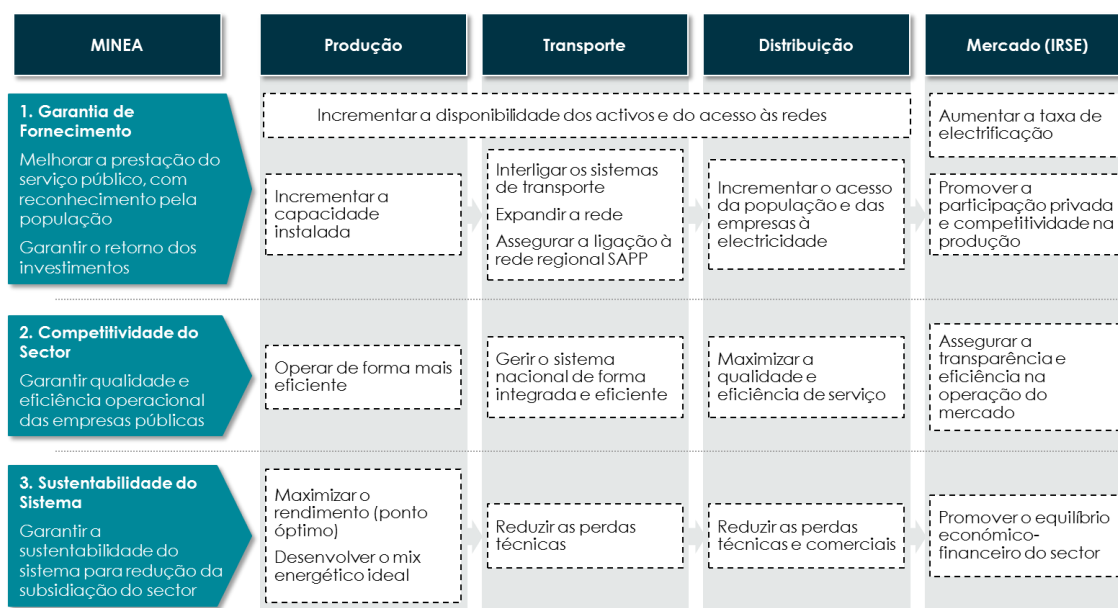
A figura abaixo mostra o alinhamento das ações à desenvolver nas vertentes de produção, transporte e distribuição de eletricidade, com o plano estratégico do MINEA.

¹⁶ Produção: ato ou exercício que consiste na prática industrial para gerar energia elétrica.

¹⁷ Transporte: ato, atividade ou exercício que consiste em transferir a energia elétrica da fonte de produção para os centros de transformação ou de consumo através de linhas elétricas.

¹⁸ Distribuição de energia: Ato, atividade ou exercício que consiste em estabelecer ou explorar redes elétricas, delimitadas numa zona da região.

Figura 1: Alinhamento do Plano Estratégico com as Empresas do SEP



Fonte: Dados da Empresa

A PRODEL é a empresa do SEP, incumbida a missão de explorar dos centros electroprodutores¹⁹ a fim de produzir electricidade, com foco na segurança, preservação do meio ambiente e valorização do capital humano, contribuindo para o desenvolvimento do país.

A Lei Constitucional da República de Angola, assegura que o Estado adota medidas necessárias à proteção do ambiente e das espécies da flora e fauna, e a manutenção do equilíbrio ecológico. Nesta conformidade, a PRODEL tem responsabilidades ambientais, nomeadamente:

- Monitorar o cumprimento dos padrões ambientais durante a produção de energia elétrica, criando as premissas básicas para a gestão sustentável do ecossistema.
- Gerir as instalações de produção de energia elétrica em obediência às normas de segurança internacionalmente aceites, de modo a mitigar as consequências de eventuais acidentes.
- Avaliar a vulnerabilidade das instalações de produção, determinando a extensão dos danos que possam causar aos trabalhadores, comunidade envolvente, e adotar medidas para eliminar os riscos.

¹⁹ Hídrica, térmica e fotovoltaica

- Representante do Estado angolano na relação com as administrações municipais e com produtores independentes.

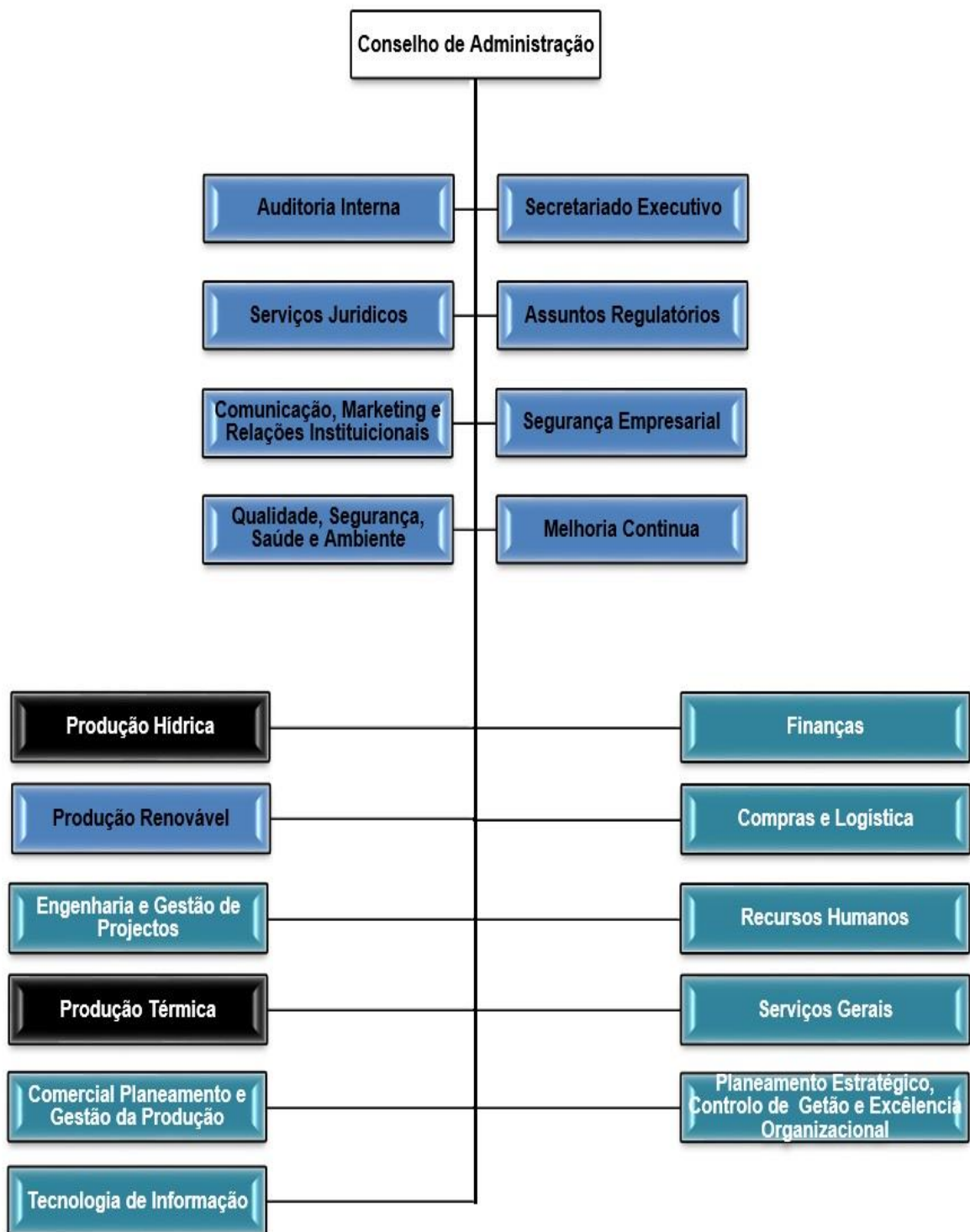
O processo de produção de energia elétrica, ocorre por intermédio de três fontes, nomeadamente:

- Fonte hidroelétrica – desta forma, a energia hidroelétrica é obtida por intermédio de Centrais Hidroelétricas porquanto transformam a energia cinética e mecânica da água em energia elétrica, sob determinadas condições hidrológicas, por conta do volume de água armazenado nas albufeiras.
- Fonte termoelétrica – desta forma, a energia termoelétrica é produzida por intermédio do calor gerado pela combustão do gasóleo (diesel). O vapor desta combustão é comprimido (aumenta a pressão e a temperatura) numa turbina de pressão, fazendo girar uma turbina de potência acoplada ao veio do gerador de eletricidade.
- Fonte renovável - é a energia obtida através de formas naturais inesgotáveis como a conversão direta da luz solar em eletricidade, por meio dispositivos fabricados com materiais específicos.

A administração da PRODEL e o órgão de tutela, acreditam que no médio e longo prazo a empresa irá melhorar a qualidade de produção, reduzir os custos de estrutura e satisfazer integralmente a procura de energia elétrica, ao nível doméstico e industrial, por forma a conquistar reconhecimento ao nível regional, no caso a África Austral, pela excelência e promoção de inovação tecnológica.

3.2. Organigrama

Figura 2: Organigrama da empresa em estudo



Fonte: Dados da empresa

3.3. Estrutura organizativa

A estrutura organizativa da empresa em estudo é constituída pelos seguintes órgãos:

- Conselho de Administração – É o órgão de gestão, constituído por administradores executivos e administradores não executivos (conforme previsto na Lei do Sector Empresarial Público), chefiados por um presidente.
- Unidades de Apoio - São as unidades auxiliares do CA vocacionadas à prestação de suporte técnico especializado em matérias ligadas à gestão da Empresa, assuntos jurídico e relações interinstitucionais, destacam: Auditoria Interna; Serviços Jurídicos; Comunicações, Marketing e Relações Institucionais; Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente; Secretariado Executivo; Assuntos Regulatórios e Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Excelência Organizacional.
- Unidades de Negócio - São as unidades de produção de energia elétrica e as que estão diretamente relacionadas a produção, a saber: Produção Hídrica; Produção Térmica; Produção Renovável; Engenharia e Gestão de Projetos; Comercial, Planeamento Operacional e Gestão Produção;
- Unidades Corporativas - São as unidades vocacionadas ao desenvolvimento e tarefas transversais às atividades da Empresa; ou seja, apoiam-se entre elas, ao CA, e a todas outras unidades que compõem a empresa, a saber: Tecnologias de Informação; Finanças; Compras e Logística; Recursos Humanos e Serviços Gerais.

3.4. Descrição das unidades organizativas

3.4.1. Conselho de Administração

No modelo de governação adotado pela PRODEL, os administradores executivos em número de 3, constituem a comissão executiva. Sendo que cada um dos administradores exerce um dos seguintes pelouros:

- Finanças;
- Comercial, assuntos regulatórios e tecnologias de informação;
- Produção hídrica e produção renovável;
- Produção térmica.

Aos administradores não executivos, está reservada a tarefa de supervisão das atividades dos administradores executivos.

3.4.1.1. Objetivos

Ao CA assiste o objetivo de assegurar a administração e representação da empresa, de acordo com a enquadramento legal e estatutos em vigor, de modo a decidir e estabelecer as linhas estratégicas de atuação, proceder à delegação de poderes na comissão executiva e assegurar a supervisão de toda a atividade operacional da empresa.

3.4.1.2. Funções

- Aprovar os objetivos e as políticas de gestão da empresa;
- Aprovar os planos de atividade e financeiros anuais e plurianuais e os orçamentos anuais;
- Aprovar os documentos de prestação de contas;
- Aprovar a aquisição e a alienação de bens e de participações financeiras
- Aprovar a organização técnico-administrativa da empresa e as normas de funcionamento interno;
- Aprovar as normas relativas ao pessoal;
- Submeter a aprovação ou autorização do Ministério de tutela, os documentos e atos que nos termos da lei ou dos estatutos devam ser;
- Gerir e praticar os atos relativos ao objeto da empresa;
- Representar a empresa em juízo e fora dele, ativamente e passivamente;
- Constituir mandatários com os poderes que julgar convenientes;
- Delegar na Comissão Executiva os poderes executivos que julgar convenientes;
- Supervisionar a atividade operacional, performance e a posição financeira da empresa;
- Avaliar as direções e o desempenho da empresa;
- Identificar e monitorizar atividades que coloquem riscos significativos para a empresa;
- Estar atento à envolvente externa e acompanhar as macro alterações que possam afetar a empresa.

3.4.1.3. Riscos identificados

- Risco de tomar decisões para o benefício pessoal, desalinhados aos objetivos da empresa;
- Risco do plano estratégico estar desalinhado com os objetivos de crescimento da empresa.

3.4.2. Auditoria interna

Auditoria Interna é a unidade de apoio ao CA a quem incumbe avaliar a existência, operacionalidade e a eficácia do SCI.

3.4.2.1. Objetivos

Os objetivos da AI consistem em melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controlo e governação, as operações da Empresa, auxiliando a realização dos objetivos estabelecidos.

3.4.2.2. Funções

- Elaborar e executar um plano de AI, que permita a verificação de todos os aspetos da sua competência em todas unidades da Empresa;
- Assegurar que atividade de AI se encontra em conformidade com as boas práticas definidas a nível nacional e internacional;
- Coordenar, despoletar e controlar as atividades de auditoria a processos organizacionais e, aos registos contabilísticos, financeiros e fiscal da empresa, de modo a detetar eventuais irregularidades, imprecisões ou, aplicação não uniforme com os procedimentos internos definidos;
- Verificar com inteira liberdade de acesso, à documentação e informação interna e ser a garantia de que não serão cometidas irregularidades que prejudiquem o normal funcionamento da Empresa;
- Elaborar relatórios mensais e, submeter ao CA, incluindo pontos de situação e recomendações sobre processos de Auditoria Interna realizados, alertando atempadamente para procedimentos não apropriados ou não consentâneos com os

princípios definidos pela Empresa, assim como para os riscos e implicações de tais práticas;

- Dar a conhecer ao CA se os controlos internos estabelecidos são suficientes para reduzir o risco de ocorrência de distorções materialmente relevantes, assim como salvaguardar os bens patrimoniais da organização e a sua utilização adequada;
- Garantir ao CA que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e estão efetivamente a ser implementados;
- Analisar de forma sistemática se todas as transações ocorridas estão devidamente relevadas contabilisticamente e se os registos efetuados correspondem efetivamente as transações realizadas no período em análise;
- Certificar se a informação, obtida através do sistema de informação, é útil, oportuna, completa, precisa e fiável;
- Garantir que a gestão do risco seja suficientemente eficaz para a concretização dos objetivos fixados para a organização.

3.4.2.3. Riscos identificados

- Risco da atividade de AI não acrescentar valor a empresa;
- Risco de criar a impressão de que o objetivo da AI é detetar erros e fraudes;
- Risco dos auditores não possuírem conhecimentos suficiente para avaliar o risco e os procedimentos instituídos para os mitigar.

3.4.3. Serviços jurídicos

Serviços Jurídicos é o órgão de apoio ao CA a quem incumbe prestar assessoria jurídica e representar a empresa em processos judiciais.

3.4.3.1. Objetivo

O objetivo dos serviços jurídicos é acautelar o incumprimento da legislação, assim como manter o CA informado e atualizado sobre a aprovação e implementação da legislação de interesse para a empresa.

3.4.3.2. Funções

- Emissão de pareceres jurídicos sobre questões de direito submetidas à sua apreciação;
- Assessorar a elaboração de projetos de diplomas da Empresa;
- Elaborar e emitir pareceres jurídicos sobre todos os contratos, protocolos, acordos, convênios e outros documentos de natureza contratual;
- Assessorar à direção dos Recursos Humanos nos processos de inquérito, de sindicância e disciplinares;
- Prestar assessoria jurídica a todas unidades orgânicas que solicitem a sua intervenção;
- Organizar, compilar e manter atualizado o arquivo de legislação nacional, incluindo, protocolos e outros documentos que impliquem direitos ou obrigações relacionadas com a atividade da Empresa;
- Propor a contratação de serviços externos especializados, sempre que se justificar, para melhor enquadramento da posição da Empresa;
- Propor a remessa aos tribunais competentes, quando for caso disso, dos processos que careçam de intervenção das instâncias judiciais bem como representar a empresa, nas tentativas de conciliação e contratar os serviços de advogados quando a houver necessidade da Empresa se fazer representar diante dos tribunais;
- Realizar outras tarefas inerentes à área de atividade que lhe sejam superiormente emanadas.
- Velar pela disciplina laboral, analisar os processos disciplinares para controlar e sanar possíveis falhas a nível da interpretação da legislação laboral e certificar se as medidas disciplinares a aplicar são justas;

3.4.3.3. Riscos identificados

- Risco de as propostas de contrato não estarem de acordo com as exigências técnicas e legislação aplicável;

- Risco de tratamento desigual a processos e assuntos da mesma natureza;
- Risco de não estar devidamente organizado o arquivo de legislação nacional e outros documentos que impliquem direitos ou obrigações relacionadas com a atividade da empresa;
- Risco de interpretação inapropriada da uma determinada legislação.

3.4.4. Comunicação, marketing e relações institucionais

Comunicação, Marketing e Relações Institucionais é o órgão de apoio ao CA a que incumbe a gestão da comunicação institucional, políticas de marketing e de relações Institucionais.

3.4.4.1. Objetivo

Maximizar os resultados e consolidar uma posição de mercado consistente com os princípios e valores da empresa.

3.4.4.2. Funções

- Assegurar o processo de interação permanente entre o CA, colaboradores e a sociedade;
- Servir de interlocutor da empresa junto dos meios de comunicação social;
- Propor políticas e planos estratégicos e operacionais de marketing;
- Avaliar o mercado e definir estratégias de lançamento, segmentação, sensibilização, expansão e consolidação da imagem da Empresa diante do público-alvo;
- Propor, sempre que necessário a requalificação da imagem visual da empresa, e recomendar ações necessárias para a manutenção em todas as suas instalações e meios;
- Intervir de forma proactiva a nível interno, assim como junto das Organizações internacionais e das Empresas congéneres, promover e acompanhar o desenvolvimento de todas as iniciativas de interesses da Empresa;
- Recolher e compilar toda a informação respeitante à Empresa, veiculada pelos órgãos de comunicação social, para análise de medidas e posicionamento da Empresa;
- Produzir e editar pacotes informativos da Empresa e, proceder a sua distribuição;
- Organizar e manter atualizado o arquivo impresso, áudio, vídeo e fotográfico, que contenham elementos sobre a história da Empresa, destinado a documentação e reprodução dos factos;

- Implementar ações de divulgação, para a criação e reforço da identidade e cultura Empresarial;
- Implementar projetos relativos à imagem corporativa e a valorização do património da Empresa;
- Propor o manual de identidade da marca e assegurar o cumprimento das normas nele estabelecido;
- Desenvolver campanhas publicitárias sobre os vários serviços prestados pela Empresa;
- Proceder à sondagem de opinião sobre a Empresa de forma regular aos colaboradores, clientes e público em geral;
- Proceder análise crítica de todos os projetos elaborados pelos serviços que tenham interferência na imagem da Empresa, tais como, uniformes e personalização de viaturas;
- Converter a opinião negativa do reclamante e/ou crítico em situação positiva para a Empresa, através de ações diretas ou indiretas, com critério de oportunidade;
- Assegurar, em colaboração com as distintas áreas, a organização de visitas à sede e dependências da Empresa, de grupos de jornalistas, estudantes, e outras associações;
- Assegurar o relacionamento institucional com o Executivo e organizações internacionais de que a Empresa seja membro, por meio da comunicação regular e participação nos fóruns realizados;
- Assegurar a participação da Empresa em feiras e outros eventos para os quais seja convidada;
- Identificar no mercado local e internacional, potenciais parceiros que possam agregar valor a Empresa;
- Assegurar que as quotas e outras contribuições devidas às organizações locais ou internacionais sejam pagas em tempo útil;
- Assegurar o relacionamento entre a Empresa e seus parceiros estratégicos;
- Colaborar na negociação e redação de instrumentos de cooperação nos vários domínios da Empresa;
- Analisar periodicamente os Acordos, Protocolos e Convénios firmados com as Empresas congéneres, com vista a avaliar a eventual necessidade de revisão das suas cláusulas;
- Recolher informações relacionadas com todas áreas da Empresa e em coordenação com as respetivas áreas de atividade e divulgá-las;
- Prestar os esclarecimentos necessários à comunicação social, dentro da estratégia de comunicação superiormente definida de interesse público.

3.4.4.3. Riscos identificados

- Risco de incorrer em custos que não aportam valor acrescentado à empresa;
- Risco de emitir mensagens inadequadas.

3.4.5. Qualidade, segurança, saúde e ambiente

Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente é a área de apoio ao CA a quem incumbe coordenar a identificação das melhores opções de redução do impacto ambiental das atividades da empresa e identificar os recursos naturais disponíveis para a mitigação da exposição ao risco dos trabalhadores e populações residentes na vizinhança das instalações.

3.4.5.1. Objetivo

Promover o desenvolvimento sustentável e garantir a melhoria permanente dos processos organizacionais.

3.4.5.2. Funções

- Divulgação das normas e regulamentos, relacionados com a política de Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente;
- Elaborar, propor, organizar e executar programas de prevenção de acidentes de trabalho;
- Definir, implementar e monitorizar o cumprimento das normas, relativas a organização, processos, procedimentos e métodos de trabalho, com vista a eliminação de acidentes pessoais, materiais ou ambientais e a prossecução de mais altos padrões de qualidade, segurança, saúde e ambiente;
- Coordenar as auditorias internas, para verificar o grau de implementação das políticas de qualidade, segurança, saúde e ambiente nas áreas de sua competência;
- Submeter relatórios periódicos sobre os indicadores estatísticos de qualidade, esclarecer a sua apresentação ao Conselho de Administração e outras áreas da organização assim como as outras entidades relevantes;
- Monitorizar o cumprimento das normas, relativas a organização, processos, procedimentos e métodos de trabalho, com vista a eliminação de acidentes ambientais

e a prossecução das atividades da Empresa tendo em conta os mais altos padrões de qualidade, segurança, saúde e meio ambiente;

- Compilar dados estatísticos ligados a diferentes atividades desenvolvidas por esta área;
- Monitorizar a aplicação do plano de estudos de impacte ambiental, a sua estrutura base, os critérios e indicadores chave, a terem em consideração de acordo com os projetos delineados;
- Participar da execução dos diferentes estudos de impacte ambiental a realizar, de acordo com as normas definidas pela Empresa legislação nacional e normas internacionais;
- Controlar as atividades da Empresa relacionadas com os assuntos de ambiente e impacte ambiental dos desenvolvimentos que a Empresa realiza;
- Participar das atividades de identificação de riscos relativos à Qualidade, Segurança Saúde e Ambiente, bem como na definição de planos de mitigação e contingência;
- Participar da formulação de procedimentos internos de atuação em matéria de saúde e segurança, e garantir a sua aplicação de forma coordenada na Empresa.

3.4.5.3. Riscos identificados

- Risco de não estarem salvaguardados os aspetos ambientais nas áreas de trabalho da PRODEL;
- Risco de não serem devidamente identificadas os focos de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;
- Risco de ineficácia dos programas de prevenção de acidentes de trabalho e de doenças profissionais.

3.4.6. Secretariado executivo

Secretariado Executivo é a área de apoio ao CA a que incumbe a gestão dos serviços de secretariado.

3.4.6.1. Objetivo

Prestação de suporte administrativo aos membros da comissão executiva.

3.4.6.2. Funções

- Agendamento e acompanhamento de reuniões e gestão de informação e documentos;
- Estabelecer contactos e serviços de protocolo para suporte à atividade da Administração;
- Gerir e manter toda a documentação arquivada, organizada e referenciada segundo critérios internos de acessibilidade e confidencialidade;
- Apoiar na elaboração e redação de documentos;
- Coordenar e acompanhar as solicitações emitidas a outras instituições ou órgãos da Empresa, assegurando resposta a pedidos de informação adicional, e monitorizando o processamento da documentação solicitada;
- Administrar o atendimento e as comunicações telefónicas e fax, efetuadas no âmbito de funções do Conselho de Administração;
- Rastrear e priorizar as solicitações a participar ao Conselho de Administração;
- Gerir e organizar em articulação com os membros do Conselho de Administração a agenda de reuniões, conferências e outros eventos a realizar;
- Acompanhar as tarefas, acordos e atividades resultantes de reuniões;
- Apoiar nos preparativos, atendimento e receção das visitas;
- Orientar na avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento superior;
- Elaborar os relatórios periódicos de atividades do gabinete.

3.4.6.3. Riscos identificados

- Risco de perda de controlo das orientações baixadas às unidades;
- Risco de receber informações distorcidas e submetê-las ao Gabinete do Senhor PCA;
- Risco de expor assuntos ou documentos em tratamento e que requerem determinado sigilo (fuga de informação);
- Risco de extravio de documentos;
- Risco de encaminhar com atraso os documentos despachados, às unidades correspondentes.

3.4.7. Assuntos regulatórios

Assuntos Regulatórios é a unidade a quem incumbe garantir a implementação das recomendações do Instituto Regulador dos Serviços de Eletricidade e Água.

3.4.7.1. Objetivo

Assegurar o cumprimento dos princípios reguladores, propor alternativas para melhorar a posição de mercado da empresa e melhorar o relacionamento com a RNT, enquanto Operador de Mercado.

3.4.7.2. Funções

- Providenciar em termos de resposta à consultas e pareceres solicitados pelo Órgão Regulador, assim como na agregação e fornecimento regular de informação técnica e económica nos moldes solicitados pelo Instituto Regulador dos Serviços de Eletricidade e de Água (IRSEA) e pelo MINEA;
- Assegurar os mecanismos internos de monitorização e fiscalização do cumprimento da Lei Geral de Eletricidade e demais legislações relacionadas com o SEP;
- Compilar e interpretar dados estatísticos, ligados a diferentes atividades desenvolvidas pela área, produzindo informação regular para conhecimento da Administração, do MINEA, do IRSEA e de outros organismos relevantes;
- Elaborar estudos tarifários, com a finalidade de a Empresa propor ao IRSEA, alternativas que se traduzem simultaneamente num reforço da sua posição de mercado e num melhor serviço para a RNT, enquanto Operador de Mercado;
- Acompanhar as tendências e a Legislação Internacional, no campo da Regulação e concorrência, preparando as estruturas da Empresa, para a possibilidade de adoção das mesmas a nível Nacional;
- Propor a contratação de serviços externos especializados nas áreas económicas e jurídicas, sempre que tal se justifique, para melhor enquadramento da posição da empresa no quadro de Regulação do Sector;
- Analisar as diretivas e propostas do Órgão Regulador e preparar as respostas da Empresa, tomando medidas no sentido de a dotar da capacidade de responder eficazmente as metas e as orientações deste organismo para o Sector;

- Participar dos processos de pré negociação com os órgãos técnicos de tutela com vista ao estabelecimento de contratos-programa;
- Participar dos processos de contenciosos relacionados com questões de regulação;
- Coordenar regularmente com as Direções de negócio, a recolha de informação sobre os custos de energia produzida, transportada e comercializada, assim como, sobre os mecanismos de transferência interna de preços.

3.4.7.3. Riscos identificados

- Risco de submeter ao IRSEA, informações distorcidas e extemporânea sobre a empresa;
- Risco de perdas de oportunidade de melhorar a posição competitiva da empresa.

3.4.8. Segurança empresarial

Segurança empresarial é a unidade de apoio a quem incumbe coordenar os Serviços de vigilância à pessoas, instalações e restante património da Empresa.

3.4.8.1. Objetivo

Salvaguardar a vida das pessoas contra os acidentes e o património de empresa contra furtos, roubos e ações de sabotagens.

3.4.8.2. Funções

- Colaborar com os órgãos da Polícia Nacional, para realizar estudos de sistemas de segurança, coordenar a implementação das políticas, objetivos e metas em termos de segurança de instalações;
- Analisar a legislação em vigor em matéria de segurança, garantindo o cumprimento das obrigações pela Empresa;
- Articular com a unidade de Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente a definição e implementação das normas de segurança industrial e reportar periodicamente ao Conselho de Administração o respetivo progresso;
- Propor e coordenar a realização prática de estudos e auditorias externas, visando a melhoria de regulamentos, procedimentos e mecanismos de prevenção;

3.4.8.3. Riscos identificados

- Risco de conluio, relativamente a apropriação dos ativos com elevando grau de liquidez²⁰;
- Risco de não ser visualizada alguma anomalia detetada pelas câmaras de vigilância;
- Risco de abandonar o posto durante o turno.

3.4.9. Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Excelência Organizacional

Planeamento estratégico, controlo de gestão e excelência organizacional é a unidade de apoio ao CA, a quem incumbe a definição das principais linhas estratégicas da empresa, organizar as atividades necessárias à execução das decisões e a gestão orçamental.

3.4.9.1. Objetivo

Verificar a coerência da informação de negócio com a informação financeira e promover a excelência organizacional.

3.4.9.2. Funções

- Avaliar os resultados da empresa;
- Emitir pareceres sobre projetos de regulamentos e normas da Empresa.
- Participar nos processos de elaboração dos planos estratégicos;
- Elaborar o orçamento da empresa e efetuar o devido controlo.

3.4.9.3. Riscos identificados

- Risco de não se estimar devidamente as receitas e despesas dos anos económicos subsequentes;
- Risco de o plano estratégico da empresa estar desalinhado em relação às políticas de desenvolvimento do SEP, definidas pelo MINEA;
- Risco de receber da unidade de finanças, dados extemporâneos;

²⁰ Facilidade de transformar o ativo em dinheiro

- Risco de não serem bem definidos os indicadores de excelência organizacional.

3.4.10. Produção hídrica

É a unidade de negócio a quem incumbe realizar a exploração dos ativos de produção hídrica com a otimização dos recursos, cumprimento das normas ambientais, de segurança dos trabalhadores e das populações envolventes.

3.4.10.1. Objetivo

Produção eficiente de energia elétrica, salvaguardando a vida dos trabalhadores e interesse das populações que podem ser afetadas pelas atividades de exploração.

3.4.10.2. Funções

- Elaborar pareceres técnicos, minutas de contratos e análises de indicadores de produção para auxiliar o CA na definição e implementação de linhas orientadoras e estratégias de exploração dos equipamentos de produção de energia elétrica;
- Estabelecer e definir estratégias operacionais, mediante a elaboração de orçamentos, planos de atividade e de manutenção;
- Realizar a exploração dos equipamentos de produção, promovendo sinergias entre centrais e perseguindo os mais elevados padrões económicos, operabilidade e de respeito pelos procedimentos, exigências regulatórias, aspetos ambientais e de segurança;
- Coordenar de forma apropriada os órgãos e atividades de produção hídrica, fomentando uma cultura de práticas e procedimentos uniformes;
- Proporcionar em colaboração com as áreas corporativas, o fornecimento de serviços auxiliares e paralelos que assegurem as necessidades e a correta exploração dos ativos de produção hídrica.

3.4.10.3. Riscos identificados

- Risco de análise e processamento tardio de informações produzidas nos Aproveitamentos Hidroelétricos;
- Risco da produção não satisfazer as necessidades e exigências de consumo;

- Risco de atraso da inserção da informação no aplicativo da contabilidade;
- Risco de Ineficiência na alocação das dotações financeiras disponibilizadas pela Direção Geral;
- Risco de não estimar devidamente as previsões de consumo de lubrificantes;
- Risco de não manter registos sobre as manutenções e outras intervenções relevantes;
- Risco de não estimar devidamente as previsões de produção de energia elétrica;
- Risco inerente a faturação das prestações de serviço;
- Risco de ineficiência na alocação das dotações financeiras disponibilizadas pelo CA.

3.4.11. Produção térmica

É a unidade de negócio a quem incumbe desenvolver, avaliar o crescimento de novos projetos e gerir a exploração dos ativos de produção térmica e respetivos centros regionais de produção.

3.4.11.1. Objetivo

Produção eficiente de energia elétrica, salvaguardando a vida dos trabalhadores e interesse das populações que podem ser afetadas pelas atividades de exploração.

3.4.11.2. Funções

- Participar e colaborar na definição e implementação de linhas orientadoras e estratégicas de exploração do negócio de produção de energia na vertente térmica;
- Coordenar e realizar a exploração dos ativos térmicos de produção elétrica, elaborando pareceres técnicos, económicos e de operação;
- Estabelecer e definir os objetivos estratégicos e operacionais para a vertente térmica, mediante a elaboração periódica de orçamentos, planos de atividades, de negócios e investimentos;
- Identificar e contratar serviços auxiliares que assegurem as necessidades e a correta exploração dos ativos;
- Acompanhar, coordenar e supervisionar a ampliação do parque produtivo térmico, monitorizando o cumprimento contratual e promovendo uma capacitação operativa de preparação antecipada para receção de ativos.

3.4.11.3. Riscos identificados

- Risco de falta de fiabilidade da informação referente ao fornecimento e consumo de combustíveis;
- Risco de atraso da inserção da informação financeira no aplicativo MINIMAL;
- Risco de atraso na remessa de indicadores de produção e caracterização das centrais;
- Risco de ineficiência na alocação das dotações financeiras disponibilizadas pela Direção Geral;
- Risco de distorção da informação estatística referente a produção e caracterização;
- Risco de não manter registos sobre as manutenções e outras intervenções relevantes, nas Centrais Térmicas;
- Risco de não estimar devidamente as previsões de consumo de combustíveis e lubrificantes;
- Risco de não estimar devidamente as previsões de produção de energia elétrica;
- Risco de ineficiência na alocação das dotações financeiras disponibilizadas pelo CA.

3.4.12. Produção de energias renováveis

Direção de Produção de Energias Renováveis é a unidade de negócio a quem incumbe desenvolver, avaliar o desenvolvimento de novos projetos, gerir a exploração dos ativos de Produção Renovável e respetivos centros regionais de produção.

3.4.12.1. Objetivo

Produção eficiente de energia elétrica, salvaguardando a vida dos trabalhadores e interesse das populações que podem ser afetadas pelas atividades de exploração.

3.4.12.2. Funções

- Auxiliar o CA na definição e implementação de linhas orientadoras e estratégicas de exploração do negócio de produção, na coordenação e realização da exploração dos ativos renováveis de produção elétrica, otimizando sinergias entre centrais e perseguindo os mais elevados padrões económicos, de fiabilidade, operabilidade e respeito pelas condições contratuais, legais, ambientais e de segurança;

- Coordenar e realizar a exploração dos ativos renováveis de produção elétrica, elaborando pareceres técnicos e económicos;
- Estabelecer e definir os objetivos estratégicos e operacionais para a vertente renovável, mediante a elaboração periódica de planos de negócios, atividades, orçamentos e investimentos;
- Partilhar e prestar serviços auxiliares e paralelos que assegurem as necessidades e a correta exploração dos ativos;
- Acompanhar, coordenar e supervisionar a ampliação do parque produtivo renovável, monitorizando o cumprimento contratual e promovendo uma capacitação operativa de preparação antecipada para receção de ativos.

3.4.12.3. Riscos identificados

- Risco de distorção da informação estatística;
- Risco de ineficiência na alocação das dotações financeiras disponibilizadas pelo CA.

3.4.13. Engenharia e gestão de projetos

Direção de Engenharia e Gestão de Projetos é a unidade de negócio complementar, a quem incumbe organizar e gerir todos os recursos para a elaboração e execução de projetos.

3.4.13.1. Objetivo

Prestar auxílio técnico às áreas de manutenção das unidades de negócios

3.4.13.2. Funções

- Colaborar com o CA na análise e implementação de investimentos estratégicos, intervenções de requalificação, aplicando as soluções técnicas;
- Elaborar pareceres, estudos técnicos, planos e projetos de análise de viabilidade e de execução, assim como os respetivos cadernos de encargos, para consulta e abertura de concursos;
- Potencializar o estabelecimento de contactos e parcerias com outras entidades externas de engenharia no sentido reforçar competências, assegurando excelência técnica, adequabilidade construtiva e os interesses estratégicos da empresa;

- Coordenar, gerir e zelar pela fiscalização técnica, económica, ambiental e de segurança das intervenções não estruturantes a realizar no domínio do parque electroprodutor.

3.4.13.3. Riscos identificados

Risco da informação relacionada a projetos já concluídos e em implementação não terem tratamento contabilístico.

Risco de não serem identificados e devidamente estudados os critérios de análise da viabilidade de projetos.

3.4.14. Comercial, planeamento operacional e gestão da produção

Comercial, Planeamento Operacional e Gestão da Produção é a unidade de negócios complementar a quem incumbe supervisionar a execução das atividades da operação, coordenar a implementação dos objetivos e procedimentos de operação, bem como faturar a energia produzida.

3.4.14.1. Objetivo

Complementar as atividades de operação das unidades de negócios.

3.4.14.2. Funções

- Dirigir o relacionamento com o Operador de Mercado, no âmbito da negociação, atualização e modificação dos Contractos de Aquisição de Energia (CAE);
- Acompanhar e controlar o cumprimento e desempenho contratual das condições de entrega de energia (potência, frequência, tensão);
- Propor, negociar e apoiar as alterações técnicas e económicas nos Contractos de Aquisição de Energia (CAE);
- Acompanhar e rececionar os registos internos de energia produzida e entregue, articulando com o órgão de Finanças os processos de faturação e respetivas atividades de cobrança e seguimento de dívida junto do Operador de Mercado;
- Analisar os registos do Operador de Mercado, identificando, avaliando e negociando desvios;

- Acompanhar as evoluções do sector elétrico e de produção, avaliando continuamente o valor e posição da empresa no mercado (concorrência, qualidade, cota de mercado), identificando oportunidades e/ou eventuais ações de mitigação que assegurem os interesses da organização; Colaborar com a unidade de Finanças na realização de relatórios económico-financeiros no âmbito de venda de energia e custos de produção regulados;
- Elaborar comunicações para divulgação interna dos procedimentos, tarefas e normas a cumprir pelos diferentes órgãos no âmbito do relacionamento legal e contractual com o Operador de Mercado.
- Supervisionar e coordenar em tempo real a operação das várias centrais de produção elétrica, assim como a medição e qualidade da energia entregue nos pontos fronteira.

3.4.14.3. Riscos identificados

- Risco das orientações operacionais não serem devidamente interpretadas pelos operadores;
- Risco de criar a impressão de que a operação tem dupla subordinação;
- Risco de falhas nas comunicações entre a supervisão e os operadores;
- Risco de distorção da comunicação devido a existência de diversos recetores intermédios;
- Riscos das orientações da supervisão não serem acatadas pelos operadores;
- Riscos dos objetivos de operação serem impraticáveis;
- Risco de distorção do valor da faturação da venda de energia;
- Risco de distorção do valor do apuramento da dívida da empresa de distribuição.

3.4.15. Compras e logística

Compras e logística é a unidade corporativa com competências para efetuar a receção das encomendas, planificar, adquirir movimentar, rececionar e conferir, armazenar e controlar o stock, assim como distribuir os recursos certos, na quantidade, qualidade, tempo às unidades da empresa.

3.4.15.1. Objetivo

Colocar à disposição das unidades de negócio, os bens e serviços de que necessita para exercer a atividade operacional, na quantidade e qualidade necessária, no momento oportuno e à custos razoáveis.

3.4.15.2. Funções

- Definir e monitorizar a implementação da estratégia de compras e, os procedimentos e políticas necessárias para a sua otimização;
- Definir os procedimentos e políticas de gestão de fornecedores e termos de colaboração, utilizando dados de comparação, novos conhecimentos da indústria e informações das áreas de negócio;
- Implementar processos e procedimentos de acordo com as melhores práticas de mercado, centralizadas nas capacidades estratégicas de negociação e contratação com fornecedores;
- Assegurar a integração entre o planeamento da logística e o planeamento das compras, para garantir uma operação eficiente, integrada e alinhada com as necessidades das unidades.
- Definir e monitorizar, com base na legislação aplicável e nas categorias de compras, os procedimentos e as políticas a seguir na tramitação aduaneira e no desalfandegamento de mercadorias assegurando o seu cumprimento;
- Assegurar a realização do processo de seleção, qualificação, negociação, contratação e avaliação dos fornecedores, assegurando que se seguem os procedimentos e critérios definidos;
- Assegurar a gestão do processo de compras ao nível das atividades de aquisição de materiais, matérias-primas e equipamentos, qualificação de fornecedores e desenvolvimento de ferramentas e processos de compras, assegurando a obtenção da melhor relação qualidade/preço;
- Assegurar o alinhamento dos diferentes planos (compras e logística) com base nos critérios e procedimentos definidos;
- Assegurar a realização das atividades da gestão de compras e confirmar o cumprimento dos orçamentos elaborados;

- Assegurar a correta implementação dos critérios de relação com os fornecedores para garantir relações apropriadas e duradouras com os mesmos;
- Assegurar a cumprimento das regulações e procedimentos de segurança em todos os processos da operação;
- Analisar as operações de compras e logística para definir medidas que permitam otimizar os procedimentos e as operações e assim reduzir custos e tempos de operação.

3.4.15.3. Riscos identificados

- Risco de apropriação indevida de bens;
- Risco de controlo referente ao processo de compras;
- Risco de posse de stocks demasiado elevados ou muito reduzidos;
- Risco da unidade não estar devidamente articulada com a unidade de finanças e comprometer a celeridade das aquisições;
- Risco de erros de inventariação dos stocks;
- Risco das aquisições de bens e serviços não obedecer a Lei dos contratos públicos;
- Risco de não colocar à tempo oportuno os bens e serviços para atender as atividades operacionais;
- Risco de falta de qualidade e custos elevados das aquisições;
- Risco de acondicionamento inapropriado de materiais, matérias-primas e equipamentos.

3.4.16. Tecnologia de Informação

Tecnologia de Informação é a unidade corporativa com competências para elaborar e propor, ao CA, o modelo de governação das tecnologias de informação na Empresa, nomeadamente, o seu papel na estratégia de negócio, na automatização de processos, gestão de riscos sobre aplicação de tecnologias de informação, padrões a alcançar e mecanismos de tomada de decisão sobre as tecnologias de informação.

3.4.16.1. Objetivo

Assegurar a gestão das tecnologias de informação e comunicação para que as atividades operacionais sejam mais eficientes.

3.4.16.2. Funções

- Coordenar e controlar as atividades da empresa relacionadas com os desenvolvimentos a realizar em termos de sistemas e tecnologias de informação e comunicações;
- Assegurar o desenvolvimento e implementação de políticas, planos, procedimentos e normas de segurança da informação;
- Negociar, propor e gerir contratos de prestação de serviços de informática nos domínios da consultoria, contratos comerciais, assistência técnica, utilização e assistência de *software*;
- Propor a contratação serviços externos especializados na área das tecnologias da informação e das comunicações, sempre que tal se justifique para melhor enquadramento da estratégia da empresa para as Tecnologias de Informação e Comunicação.

3.4.16.3. Riscos identificados

- Risco de violabilidade da informação;
- Risco de o sistema informático inviabilizar a inserção oportuna da informação financeira;
- Risco de desabilitar o registo biométrico de controlo de presenças;
- Risco de incumprimento dos procedimentos para aderir os serviços de comunicação telefónica;
- Risco de Controlo referente a aquisição de equipamentos informáticos;
- Risco inerente ao processo de aquisição de telemóveis e computadores portáteis.
- Risco de não recuperação da informação em caso de desastre.

3.4.17. Finanças

Finanças é a unidade corporativa com a competência de definir a política de gestão dos recursos financeiros da empresa.

3.4.17.1. Objetivo

Assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, o cumprimento das obrigações fiscais e relato financeiro.

3.4.17.2. Funções

- Elaborar os orçamentos anuais, os orçamentos de tesouraria e estabelecer a estrutura de financiamento e de investimentos;
- Assegurar a execução da contabilidade da Empresa, em conformidade com o plano de contas e garantir o cumprimento das obrigações contabilísticas e fiscais, em tempo oportuno;
- Apoiar as análises de rentabilidade de projetos de investimento e definir uma carteira ótima de investimentos para empresa;
- Garantir a produção e análise de informação financeira de forma a fornecer elementos às instituições que procedem as estatísticas nacionais e aos órgãos de controlo do estado;
- Garantir o cumprimento das obrigações fiscais da empresa, para que o Estado cumpra com as suas obrigações de prestação de serviços à comunidade, em distintas vertentes sociais;
- Assegurar a execução da contabilidade dos factos patrimoniais, em conformidade com os procedimentos contabilísticos geralmente aceites, ao plano geral de contabilidade e outras normas legais;
- Assegurar a gestão do imobilizado da empresa, relativamente ao registo contabilístico, inventariação, transferências, abates à carga, alienações, amortizações e reintegrações, garantindo a aplicação de políticas, normas e procedimentos instituídos.

3.4.17.3. Riscos identificados

- Risco de liquidez;
- Risco de escolhas de financiamento nas piores condições de mercado;
- Risco de escolha da pior carteira de investimentos;
- Risco de apropriação indevida de valores monetários;
- Risco de efetuar pagamentos em dinheiro de despesas não autorizadas;
- Risco de incumprimento dos princípios contabilísticos geralmente aceites, legislação fiscal e outros normativos aplicáveis;
- Risco de penalizações por incumprimentos em sede do CIVA e outras obrigações fiscais;

- Risco de produzir informação distorcida para o Tribunal de Contas e Outros Órgãos do Estado;
- Risco de apuramento não adequado do custo de produção;
- Risco de distorção de distorção dos rácios financeiros
- Risco de atraso no registo da documentação contabilística e conseqüente atraso na preparação das demonstrações financeiras e remessa de indicadores de produção e custos, a outros Órgãos de Controlo e Inspeção do Estado;
- Risco de duplicação de pagamentos;

3.4.18. Recursos Humanos

Recursos humanos é a unidade corporativa com competências para administração do capital humano, por via da gestão dos planos de carreira do pessoal, elaboração de planos de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento do pessoal.

3.4.18.1. Objetivo

Desenvolver todas atividades relacionadas à gestão do pessoal

3.4.18.2. Funções

- Coordenar as atividades relacionadas à gestão de desempenho dos trabalhadores;
- Instruir os procedimentos disciplinares em coordenação com o Gabinete dos serviços jurídicos;
- Participar na definição da política de organização e administração, nos domínios da contratação, formação profissional, salários, segurança, serviços sociais e noutros domínios que digam respeito ao pessoal;
- Propor ao CA e assegurar a implementação de uma estratégia empresarial de recursos humanos que promova o desenvolvimento pessoal e profissional, respondendo às necessidades estratégicas e operacionais da Empresa;
- Elaboração da folha de salários em função do controle da assiduidade.

3.4.18.3. Riscos identificados

- Risco do processamento de salários não obedecer aos pressupostos e normativos estabelecidos;
- Risco de processamento indevido de salários;
- Risco do processo de avaliação de desempenho se revelar unilateral e discricionário;
- Risco de perda, extravio, acesso não autorizado de dados pessoais dos trabalhadores;
- Risco de produzir informação distorcida para o tribunal de contas;
- Risco do trabalhador gozar férias para além do período permitido por lei;
- Risco de ineficácia do processo de provas de vida;
- Risco de admissão de candidatos sem qualificação técnica.

3.4.19. Serviços Gerais

Serviços Gerais é a unidade corporativa a quem compete as atividades de protocolo, gestão do património e respetivos seguros e a gestão dos serviços médicos.

3.4.19.1. Objeto

Assegurar o apoio em deslocações, higiene das instalações e assistência médica.

3.4.19.2. Função

- Zelar pela limpeza e manutenção das instalações;
- Assegurar os serviços médicos e de enfermagem;
- Assegurar a gestão da frota automóvel;
- Mobilizar os seguros dos equipamentos;

3.4.19.3. Riscos identificados

- Risco de o imobilizado não estar devidamente assegurado;
- Risco inerente a custódia de bens moveis;
- Risco inerente aos bens arrendados;
- Risco de controlo referente a aquisição de medicamentos e equipamento hospitalar;
- Risco de controlo referente ao processo de seguros;

- Risco de ineficácia do sistema de saúde;
- Risco de incompatibilidade das orientações administrativas em relação aos protocolos médicos;
- Risco dos centros médicos das unidades criarem protocolos individuais de administração de medicamentos;

3.4.20. Relacionamento com outras empresas do SEP

As relações da PRODEL com as duas outras empresas do SEP são comerciais e consubstanciam-se em fluxos de fornecimento e faturação, e fluxos de pagamentos.

3.4.20.1. Fluxos de fornecimento e faturação

- A PRODEL enquanto produtor, fatura toda energia que produz à Empresa Pública de Transporte, ao preço que se supõe ser suficiente para cobrir todos os custos inerentes a atividade de produção.
- A Empresa Pública de Transporte, entrega por sua vez, toda a energia que adquire, à Empresa de Distribuição, ao preço unitário da tarifa uniforme definida centralmente pelo Governo, e que deverá refletir todos os custos associados à operação, exploração da rede de transporte e com a aquisição de energia.
- A Empresa de Distribuição, responsável pela venda²¹ de eletricidade aos clientes finais (famílias, empresas, instituições e infraestruturas públicas), fatura em moldes de pós-pagamento ou pré-pagamento, de acordo com as tarifas uniformes para todo o território angolano, definidas para cada segmento de cliente.

3.4.20.2. Fluxos de pagamentos

Em sentido inverso ao de fornecimento e faturação, ocorrem os fluxos de pagamentos, nos quais os clientes finais e cada empresa paga a energia que adquiriu. Nesta lógica, os fluxos de pagamentos se processam da seguinte forma:

- Os clientes finais pagam à Empresa Pública de Distribuição os seus consumos de energia elétrica;

²¹ As tarifas são subsidiadas pelo Estado, de forma a não transferir os altos custos do sistema aos clientes finais.

- Empresa Pública de Distribuição paga a energia elétrica à Empresa Pública de Transporte;
- Empresa Pública de Transporte paga ao produtor, no caso a PRODEL, toda a energia elétrica que recebeu.

Entretanto, é frequente a PRODEL confrontar-se com problemas que se traduzem em risco de liquidez - conforme abordado em capítulos anteriores, devido a desequilíbrios que se verificam nos fluxos de pagamentos, relacionados com as atividades de Distribuição.

A Empresa de Distribuição tem dificuldades de faturar toda a energia que adquire, por razões atribuídas nomeadamente à:

- Elevadas perdas nas secções de condutores²² de energia elétrica;
- Ligações ilegais;
- Existência de um número elevado de clientes avançados²³, onde não é possível obter uma leitura real das quantidades de energia elétrica consumidas;
- A energia faturada nem sempre é cobrada, existindo muitos clientes com vários meses de pagamento em atraso;
- Falta de regularidade nos pagamentos dos subsídios aos preços de venda de eletricidade aos clientes finais, por parte do Estado, ficando então sem os fundos de que necessita para pagar as suas faturas e para que todo o fluxo de pagamentos funcione como seria desejável.
- Existência de faturação fora do controlo da empresa distribuidora.

3.4.21. Medidas de controlo Interno

O CA instituiu um conjunto de procedimentos com a pretensão de mitigar os riscos identificados, inerentes às atividades das distintas unidades da empresa, conforme acima descritos. Entretanto, as medidas de controlo estão estruturadas em medidas administrativas e medidas contabilísticas e financeiras.

²² Cabos elétricos de alta, média e baixa tensão

²³ Sem contador de consumo de eletricidade, para os quais a faturação é feita por estimativa.

3.4.21.1. Emissão e contabilização das faturas de vendas

Os centros electroprodutores procedem as leituras e envio da informação sobre as quantidades de energia produzidas durante o mês, à unidade comercial. A unidade comercial elabora as faturas em três vias, sendo a original para a empresa de transporte, o duplicado para a unidade de finanças a fim de efetuar a contabilização do proveito da venda, do custo da energia vendida e preparação dos orçamentos de tesouraria. O triplicado permanece na unidade comercial para preparação dos dados estatísticos.

As faturas devem obedecer os requisitos do regime jurídico das faturas e dos documentos equivalentes, a qual obriga que devem:

- Ser emitidas em duplicado, sendo a original destinado ao cliente e o duplicado permanecer na posse do vendedor;
- Ser devidamente datadas e sequencialmente numeradas
- Conter, nome, firma ou denominação social e sede ou domicílio do fornecedor de bens ou prestador de serviços e do destinatário, os números de identificação fiscal do vendedor e do comprador, numeração sequencial por anos económicos; discriminação dos bens ou serviços prestados, com indicação das quantidades, preço unitário, as quantidades e o valor, taxas de imposto aplicáveis e montante de imposto devido, data em que os bens foram colocados à disposição do comprador;
- Ser emitidas por um *software* informático certificado pela Administração Geral Tributária (AGT);
- Ser escritas em língua portuguesa.

A contabilização do proveito da venda e do custo da energia vendida é tarefa do departamento de contabilidade, sendo que:

- Para contabilizar o proveito da venda, debita a conta cliente RNT e credita a conta vendas, pelo valor das faturas.
- Para contabilizar o custo da energia vendida, credita energia produzida e debita custo da energia produzida, pelo valor do custo apurado no departamento de finanças.

A preparação dos orçamentos de tesouraria é tarefa do departamento de finanças, sendo que o valor das vendas são considerados recebimentos esperados.

3.4.21.2. Recebimentos de vendas

A empresa de transporte comunica a PRODEL por intermédio de um ofício, sobre as faturas pagas, junto com os respetivos comprovativos de pagamentos (bordeaux bancários). O ofício e anexos é despachado pelo PCA ao administrador que exerce o pelouro comercial e este para a unidade comercial.

A unidade comercial, emite os recibos de pagamentos em três vias, sendo a original enviada igualmente por ofício (validado e assinado pelo administrador que exerce o pelouro e pelo PCA respetivamente) à empresa de transportes, o duplicado é enviado por intermédio de uma comunicação de serviço, para a unidade de finanças, acompanhado de uma cópia da informação sobre as faturas pagas e dos comprovativos de pagamentos, recebidos da empresa de transporte e o triplicado é mantido na unidade comercial para controlo e preparação da informação estatística.

Uma cópia do recibo é entregue ao departamento de contabilidade para registar o proveito da venda e outra cópia é entregue ao departamento de finanças para elaboração do fluxo de caixa mensal e uma programação de pagamentos.

3.4.21.3. Compras e pagamentos de bens e serviços

A unidade de finanças deverá rececionar da unidade de compras e logística, todos os documentos que resultaram de contratos de compra e venda, deverá conferir e classificar contabilisticamente com indicações dos códigos da conta ou contas a debitar e do código da conta do fornecedor a creditar, com vista o seu arquivamento.

Os pagamentos de compras de bens e serviços são feitos por transferência bancária, reservando a caixa aos pagamentos de despesas de pronto pagamento, tais como: despesas de combustível para viaturas em deslocações aos centros electroprodutores e subsídios de bolso para motoristas. Para o efeito, foi instituído um fundo fixo de caixa por intermédio duma deliberação do PCA. A referida deliberação orienta a reposição do fundo fixo mensalmente ou quando os meios líquidos estiverem abaixo de setenta e cinco por cento.

As ordens de pagamentos são validadas e autorizadas pelo administrador que exerce o pelouro de finanças e pelo PCA respetivamente. Quando se tratam de pagamentos por transferência bancária, a unidade de finanças deve elaborar um ofício dirigido ao banco,

anexando os originais das faturas que serão pagas e a comunicação de serviço²⁴ da unidade que solicitou o pagamento.

Os técnicos da tesouraria realizam as reconciliações bancárias, todos os meses, no terceiro dia útil do mês seguinte a que se referem os movimentos bancários.

O diretor da unidade de finanças manda efetuar, sempre que achar necessário, contagens físicas aos valores existentes em caixa, indicando para o efeito técnicos que não trabalham na contabilidade e não indica sempre as mesmas pessoas.

Todos os documentos que resultam de contratos de compra e venda são devidamente arquivados, sendo que, apenas os documentos referentes a fase de liquidação e pagamento servem de suporte contabilístico, designadamente faturas, e documentos equivalentes tais como, notas de crédito, notas de débito, recibos, faturas-recibo e documentos de vendas a dinheiro.

3.5. Caracterização do gabinete de auditoria interna

3.5.1. Enquadramento

O GAI é o órgão que executa as tarefas incumbidas à unidade de auditoria interna, é constituído por dois técnicos licenciados em direito e economia; três técnicos médios, chefiados por um diretor licenciado em gestão de empresas.

As atividades do GAI tiveram início em simultâneo com as atividades dos restantes órgãos da empresa em Abril de 2015, sendo que em quatro anos de vigência da empresa, ocorreram três substituições de diretores do GAI.

O responsável do GAI se subordina hierarquicamente pelo presidente do conselho de administração, a quem deve receber orientações e prestar contas das atividades que realiza.

3.5.2. Funcionamento

Os trabalhos de auditoria, de acordo com a sua dimensão e relevância, são conduzidos por equipas chefiadas pelo responsável do gabinete, sendo disponibilizado:

²⁴ Na comunicação de serviço deve estar fundamentada a necessidade da despesa e a validação do administrador que exerce o pelouro da unidade solicitante.

- O acesso a quaisquer documentos, informações ou bens patrimoniais no âmbito dos trabalhos em que esteja a executar;
- A utilização nos locais de trabalho, por cedência dos respetivos responsáveis das unidades auditadas, de instalações adequadas;
- A colaboração do pessoal das unidades auditadas, na medida em que se torne necessária.

4. METODOLOGIA, PROPOSTAS DE MELHORIAS E REORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia

Com o presente trabalho, pretende-se corrigir a forma como o gabinete de auditoria interna da PRODEL, executa as atividades de auditoria interna, atinentes ao monitoramento do sistema de controlo interno.

Inicia com uma revisão da literatura, a qual permitiu a consulta e recolha de informação sobre os objetivos, as normas internacionais para a prática profissional, e a identificação das metodologias necessárias para o desenvolvimento das ações de AI. Assim a revisão da literatura permitiu, conhecer as fases de uma ação de AI, nomeadamente:

- A identificação dos riscos inerentes às atividades e processos da área a auditar, por via de um levantamento preliminar que é efetuado com base numa análise de documentos produzidos na empresa e com conversas informais ou entrevista estruturadas com as pessoas que trabalham na empresa.
- Estrutura de planos de testes e sua elaboração com base nos riscos identificados;
- Estrutura de relatório preliminar e sua elaboração com descrição dos problemas identificados e das recomendações para os debelar;
- As ações de acompanhamento da implementação das recomendações;
- A importância e tratamento dos papéis de trabalho dos auditores.

Seguiu-se uma análise da documentação interna da empresa, e do GAI, nomeadamente: o manual de descrição de funções da empresa, relatórios de atividades e atas de reuniões, relatórios de auditorias externa, com a finalidade de caracterizar a empresa em estudo e do GAI em particular.

O estudo terminou com conversas informais, mantidas com distintos responsáveis e operacionais das unidades que compõem a empresa, nomeadamente:

- Diretores e Chefes de Departamentos, no sentido de validar e complementar a informação recolhida na documentação interna e conhecer os detalhes sobre alguns procedimentos mais importantes da empresa.
- Os técnicos que desempenham funções no Gabinete de auditoria interna com objetivo de recolher informações sobre os procedimentos de auditoria do gabinete de auditoria interna, atinentes ao monitoramento dos procedimentos de controlo interno.

4.2. Propostas de melhorias e reorganização

O presente subcapítulo vai descrever os procedimentos atinentes ao monitoramento do SCI, mostrar os pontos fracos e apresentar soluções de melhoria. Também será destaque neste capítulo, propostas para recolher as opiniões de pessoas que não funcionam no GAI, relativamente a eficácia dos procedimentos do gabinete.

4.2.1. Procedimentos do GAI da PRODEL

Nesta subseção, pretende-se mostrar os procedimentos do GAI da PRODEL atinentes ao monitoramento do SCI.

Esta informação foi obtida com base em:

- Conversas informais mantidas com os técnicos que trabalham no referido gabinete;
- Análises de planos e relatórios de auditoria produzidos pelo GAI;
- Observações durante as ações de auditoria efetuadas pelo GAI.

4.2.1.1. Ações de planeamento

4.2.1.1.1. Planos anuais

Segundo o plano global de auditorias para o ano de 2017 (anexo 2), constatou-se que este plano consiste num cronograma, no qual estão predeterminados os meses em que cada unidade será abordada pelos auditores internos. O referido plano indica o que o GAI programou efetuar no referido ano:

- Auditoria financeira e contabilística a todas as unidades de negócios;

- Auditoria de gestão e operacional às duas unidades corporativas (finanças e compras e logísticas);
- Assistência técnica/consultoria a todas as unidades de negócios e às unidades corporativas de compras e logísticas;

4.2.1.1.2. Planos de testes

Não há evidências de elaboração de planos de testes estruturados, escritos das ações de auditoria financeira e contabilística, de gestão e operacional e de assistência técnica/consultoria, conforme o plano de auditorias para o ano de 2017, mencionado acima.

Em conversa com os técnicos do GAI, afirmaram não ser prática corrente documentar os planos de testes de auditoria e submetê-los para aprovação de um superior hierárquico.

4.2.1.2. Tarefas ou testes de auditoria

O GAI da PRODEL efetua testes de auditoria, de três em três meses, nas áreas administrativas e técnicas das unidades de negócio e na unidade de recursos humanos.

4.2.1.2.1. Nas áreas administrativas

As tarefas do GAI nas áreas administrativas das unidades de negócios e unidades corporativas, consistem em:

- Verificar a sequência dos diários de tesouraria e comparar os saldos neles apurados com os com os balancetes trimestrais;
- Verificar se os valores monetários alocados aos centros electroprodutores estão de acordo a execução financeira;
- Comparar as entradas de caixa com os levantamentos bancários, por forma a certificar-se de que todas as quantias levantadas deram entrada em caixa;
- Conferir os pagamentos feitos por caixa com as faturas, recibos e as autorizações dos referidos pagamentos;
- Verificar se a justificação de despesas feitas no mercado informal contém as três assinaturas recomendadas pelo regulamento da empresa;
- Verificar se as retenções na fonte em sede do imposto industrial foram efetuadas e sem erros, verificar quem autorizou as despesas, se as faturas estão de acordo a lei;

- Verificar se as guias de marcha estão conforme, isto é verificar se as pessoas que viajaram respeitaram o tempo mencionado na respetiva guia de marcha e foi assinada no destino de forma a comprovar que de fato o trabalhador esteve presente na central electroprodutora;
- Verificar os documentos de todas outras compras de bens e serviços, incluindo medicamentos e equipamentos hospitalares;
- Recolher as reconciliações bancárias efetuadas;
- Contagem físicas de caixa, sem surpresa, porque as auditorias são comunicadas com alguma antecedência.

4.2.1.2.2. Nas áreas técnicas

As tarefas do GAI nas áreas técnicas das unidades de negócios, consistem em:

- Verificar os registos feitos pelo pessoal da guarda das instalações, relativamente as entradas e saídas de pessoas e acontecimentos importantes;
- Recolher informações sobre a operacionalidade das câmaras de vídeo e vigilância instalados em volta do perímetro dos centros electroprodutores, os níveis de poluição ambiental no caso das centrais de produção térmicas e da ambulância para evacuar a central em caso de acidentes;
- Confirmar os prazos de validade dos *kits* de primeiros socorros;
- Verificar os documentos de receção de combustíveis e lubrificantes, assegurando-se de que estão bem preenchidos e assinados pelos responsáveis da central e o motorista da empresa distribuidora dos combustíveis;
- Inteirar-se sobre existências de equipamentos avariados, dificuldades que os operacionais enfrentam no dia-a-dia relativamente as manutenções e disponibilidade de equipamentos de proteção individual.
- Confirmar a aplicação dos mecanismos de controlo de presenças (livro de ponto e registo biométrico).
- Constatar sobre a higiene e limpeza das centrais

4.2.1.2.3. Na unidade de recursos humanos

Nesta unidade os testes consistem em:

- Verificar se foram cumpridos os critérios estabelecidos, relativamente a admissão de novos trabalhadores, organização de processos individuais de trabalhadores no ativo, reformados e pensionistas;
- Assegurar-se de que as contribuições para o instituto de segurança social, descontados pelos trabalhadores foram de facto entregues;
- Recolher informações sobre o cumprimento do programa de formação;

4.2.1.3. Elaboração de relatórios

O GAI elabora um relatório, único para todas áreas auditadas, o qual descreve as dificuldades apresentadas pelas unidades, menciona as constatações que foram feitas, os erros identificados, submete à apreciação do PCA a fim de tomar as medidas que achar conveniente. Porém, muitas vezes o PCA não comenta sobre os relatórios de auditoria, por relatarem situações correntes e que já domina.

Em algumas ações de auditorias, os relatórios descreveram comentários sobre as contagens físicas efetuadas e as reconciliações bancárias recolhidas.

4.2.1.4. Arquivo dos papéis de trabalho

As notas, resumos, análises, testes e cópias de documentos são reutilizados para rascunhos.

4.2.1.5. Ações de acompanhamento

Não se verifica qualquer ação de acompanhamento; aliás, o plano anual também não faz referência sobre esta ação de auditoria. Por outro lado, os relatórios de auditoria nem sempre retornam ao GAI, depois da “apreciação” do PCA.

4.2.1.6. Síntese do subcapítulo

Em resumo o subcapítulo detalha a forma como o GAI executa as auditorias, a começar pelo planeamento, os testes, os relatórios, os papéis de trabalho e as ações de acompanhamento.

4.2.2. Deficiências dos procedimentos do GAI do PRODEL

O presente subcapítulo, é uma análise aos procedimentos do GAI, para identificar os pontos fracos do processo de monitoramento do sistema de controlo interno.

4.2.2.1. Ações de planeamento

4.2.2.1.1. Planos anuais

Conforme mostrado na descrição das unidades organizativas, o risco está subjacente em todas as unidades que compõem a empresa em estudo, porém, os planos do GAI da PRODEL, não são abrangentes a todas unidades da empresa, porquanto privilegiam as unidades que manuseiam valores monetários e as áreas técnicas.

4.2.2.1.2. Planos de testes

Concluiu-se que não é prática do GAI da PRODEL estruturar e documentar planos de testes, sobre os quais Pinheiro (2014), defende que seja estabelecido no plano, o objetivo geral a atingir, os objetivos específicos e a tarefa/ procedimentos à aplicar.

A AI deve concentrar os seus esforços em atividades de maior risco, isto requer que o planeamento das ações de AI devam ser baseadas numa avaliação de risco, que segundo o IIA deve ser atualizado e pelo menos anualmente.

As observações e as conversas informais mantidas com os técnicos do GAI, revelaram que os planos das ações, nunca estão alinhados a qualquer lógica de risco.

A avaliação de risco é uma atividade a montante das ações de AI, sem a qual, as atividades subsequentes:

- Se acham desalinhadas em termos dos objetivos que perseguem.
- Fica comprometido o dinamismo que se requer a uma auditoria proactiva.

O planeamento das ações de AI do GAI, sem foco em riscos, limita o âmbito das ações e restringe as auditorias, apenas nas áreas que manuseiam recursos financeiros, comprometendo a ideia de que a AI deve auxiliar a empresa a todos os níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades, em promover sistemas de controlo adequados, direcionados à melhoria do desempenho e do desenvolvimento sustentável da empresa.

4.2.2.2. Tarefas ou testes de auditoria

Na perspectiva do GAI da PRODEL, a execução de testes de auditoria, consiste na aplicação trimestral de um questionário padronizado em todas áreas auditadas, solicitações de mesmos tipos de documentos e visitas aos centros electroprodutores. Entretanto, aplica procedimentos uniformes e inalteráveis em todas auditorias. Esta prática mostra a falta de direcionamento das atividades de auditoria interna à matriz de riscos identificados.

4.2.2.3. Elaboração de relatórios

Os relatórios de auditoria produzidos pelo GAI, são meros relatórios de visita, porquanto não obedecem às fases subsequentes, as quais, conforme evidenciado na revisão da literatura, devem ser:

- Elaboração e remessa para a área auditada de um relatório preliminar, que inclua problemas identificados, causas, efeitos efetivos ou potenciais e recomendações, a fim de obter uma pronúncia da área auditada;
- Discussão de relatório preliminar, com os comentários da área auditada;
- Elaboração do relatório²⁵ final com a indicação do prazo de cumprimento das recomendações;

Por outro lado, não foram identificadas evidências, em termos de relatórios que ilustrassem sinais de terem sido efetuadas assistências/consultoria às unidades, conforme plano global das auditorias para 2017, o que permite inferir que o plano anual não está alinhado a qualquer objetivo a atingir.

4.2.2.4. Arquivo dos papéis de trabalho

O GAI não criou regras de arquivo de documentos, de modo a facilitar a sua consulta e salvaguardar as evidências dos problemas identificados e inseridos nos relatórios.

²⁵ O GAI da PRODEL elabora um relatório conjunto para todas áreas auditadas

4.2.2.5. Ações de acompanhamento

Tendo em conta que o GAI não elabora relatórios de auditoria com recomendações, de igual modo dispensa as outras ações a jusante, designadamente o acompanhamento das ações corretivas.

4.2.3. Proposta de Procedimentos para o GAI da PRODEL

Neste subcapítulo apresentam-se as propostas de procedimentos mais adequadas, que têm em conta os riscos identificados e abrangentes as distintas unidades da empresa.

4.2.3.1. Elaboração de planos anuais

Qualquer ação de auditoria deve ser objeto de planeamento²⁶, por forma a estabelecer uma estratégia de abordagem ao auditado, ponderar os recursos necessários, bem como permitir a avaliação posterior da ação.

Pinheiro (2014) defende que o planeamento deve ser devidamente estruturado, a fim de num prazo razoável, serem auditadas todas atividades, com especial incidência em subprocessos relacionados com clientes.

A avaliação do risco anterior permitirá ao GAI, proceder a elaboração de planos anuais de atividades, que apresentará ao PCA para aprovação até 30 de Novembro do ano anterior a que diz respeito.

O plano anual será abrangente a todas unidades, elaborado em formato A3, na horizontal, conforme o Anexo 1, e terá a seguinte estrutura mensal:

- Atividades – descreverá todas tarefas que serão desenvolvidas pelo GAI, nomeadamente, elaboração dos planos de testes (programas de trabalhos) de auditoria, execução de testes de auditoria, elaboração de comentários introdutórios e submissão às áreas auditadas, elaboração de relatório de testes, acompanhamento das ações corretivas (*follow-up*), outras atividades orientadas ao nível superior, nomeadamente, elaboração de relatórios de atividades mensais e atualizações do LP.
- Objetivos – reserva-se a identificar o que se espera em todas as atividades planificadas.

²⁶ Durante o último trimestre de cada ano, a AI deverá elaborar um plano anual de auditoria para o ano seguinte, que deverá submeter à aprovação do órgão à que hierarquicamente depende.

- Metodologia – indica os procedimentos que serão aplicados no sentido de atingir os objetivos pretendidos.
- Necessidades de recursos – identificação dos meios necessários a execução das tarefas. Estes recursos devem estar sujeitos ao controlo orçamental para se conformar com a perspetiva de Pinheiro (2014), o qual defende que o plano de ações deve ser subordinado ao orçamento de custos e ser objeto de controlo²⁷ periódico pelo responsável da AI, de forma a tomar decisões corretivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causa.

Em contexto de pandemia, a automatização dos papéis de trabalho ganhou destaque nas organizações. Assim, o GAI é desafiado a alargar o âmbito das suas ações e não descurar os riscos que são inerentes da salvaguarda da informação. Este ponto de vista é reforçado por Pinheiro (2014), que defende que a evolução recente na área Internet/informáticas/redes permite que a maioria dos documentos elaborados ou recolhidos pelos auditores sejam em formato eletrónico ou ficheiros rececionados/recolhidos das aplicações em exploração nas empresas.

4.2.3.2. Planeamento dos testes

O planeamento para os testes de auditoria deve ser subordinado a uma avaliação dos riscos, para concentrar o esforço das equipas nas atividades que possam causar maior risco à empresa.

O planeamento para os testes visa auxiliar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria para que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente.

A estrutura do plano de testes deve considerar fundamentalmente:

- O objetivo geral - reserva-se a identificar o que se espera atingir com a execução do teste.
- O objetivo específico – são as ações que demonstram o objetivo geral e permitem o acesso gradual e progressivo ao resultado final.

²⁷ O controlo do orçamento, consiste na medição e registo da atividade realizada e sua comparação com os respetivos orçamentos, bem como a análise das causas dos desvios apurados.

- Tarefa/procedimento – descrição do âmbito da ação e dos testes propriamente ditos.
- O tempo necessário para a execução do teste.

4.2.3.3. Proposta de plano de testes

A tabela abaixo representa uma proposta de plano de teste de auditoria, concebida na perspetiva de recolher provas que permitam aferir acerca do objetivo geral e consequentemente apresentar soluções tendentes a mitigar o risco de penalizações por incumprimentos em sede do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).

Tabela 2: Estrutura de Plano de Testes

PROGRAMA DE TESTE ACÇÃO Nº XXXX/GAI/AAAA PT/UF/XXXX/MM	
Designação da Acção	Processo: Cumprimento da legislação fiscal Sub - Processo: Código do IVA
Objetivo Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a forma como a empresa está a observar o cumprimento da Lei n.º7/19 de 24 de Abril, Lei que aprova o Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (CIVA). • Fornecer avaliação sobre o Regime do IVA adotado oficiosamente pela empresa, e contribuições para melhoria dos procedimentos internos.
Objetivo Específico	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da legislação referente ao IVA. • Análise das declarações periódicas Modelo 7 referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019 e respetivos anexos, submetidos à Administração Geral Tributária (AGT). • Análise das despesas referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019.
Código	<ul style="list-style-type: none"> • R6/UF

Tempo previsto	<ul style="list-style-type: none"> • 72 horas
Data fim do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A indicar
Auditor	<ul style="list-style-type: none"> • Assinatura

Tarefa	Proced.	Tarefa/Procedimento	Feito	Por	Ref	Prev	Real	Desv
		<p>Âmbito da ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise da legislação referente ao IVA. • Análise das declarações periódicas Modelo 7 referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019 e respetivos anexos, submetidos à Administração Geral Tributária (AGT). • Análise da faturação e despesas referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019. 						
A	1	<p style="text-align: center;">TESTES</p> <p>1. Análise da legislação referente ao IVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apuramento e pagamento do IVA, nos distintos regimes • IVA suportado 						

	2	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de pagamento do imposto • Liquidação oficiosa do imposto 						
	3	<p>2. Análise das declarações periódicas Modelo 7 referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019 e respetivos anexos, submetidos à Administração Geral Tributária (AGT).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data de submissão • Valor do IVA suportado • Valor do IVA a favor do estado • Iva dedutível <p>3. Análise das despesas referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar os registos de despesas na contabilidade • Verificar as faturas genéricas • Verificar a faturação de energia 						

Fonte: Aptado de Pinheiro (2014).

A fim de executar com êxito os planos de testes, serão indicados para cada trabalho, os técnicos que coletivamente possuam os necessários conhecimentos, capacidade técnica e

metodologia para Identificarem sistemas de controlos inadequados e recomendar melhorias com o objetivo de promover o cumprimento de procedimentos e praticas estabelecidas.

4.2.3.4. Execução dos testes

Execução dos testes²⁸ é a aplicação prática do plano de teses, consiste na obtenção de informações para cumprir com os objetivos do trabalho da auditoria, as quais segundo o IIA (2017) devem ser:

- Suficientes - factual, adequada e convincente de forma que uma pessoa prudente e informada chegue às mesmas conclusões que o auditor.
- Confiáveis - é a melhor informação possível de ser obtida através da utilização de técnicas de auditoria apropriadas
- Relevantes - dá suporte às observações e recomendações do trabalho da auditoria e é consistente com os objetivos do trabalho da auditoria
- Úteis - auxilia a organização a atingir as suas metas.

O GAI deverá solicitar ao PCA a autorização para proceder a realização de um determinado teste de auditoria e comunicar com antecedência à área auditada, sobre a necessidade de realizar testes de auditoria à determinado processo e subprocesso, numa determinada data. A referida comunicação deverá indicar principalmente o objetivo geral, objetivo específico e o tempo de duração do teste.

Durante o teste a equipe de auditoria tem a oportunidade de proceder algumas correções às tarefas/procedimentos pré-determinados, por forma a adequar as tarefas ao contexto real da atividade.

4.2.3.5. Elaboração de comentários introdutórios

Após a realização dos testes, o GAI procederá a elaboração de um relatório preliminar que será enviado ao responsável da área auditada para validação dos factos detetados e das recomendações.

²⁸ O sucesso do teste depende da destreza com que foi concebido o PT

Em caso de má interpretação do relatório preliminar por parte do auditado, ou não validação dos factos detetados e das recomendações, o GAI marcará e realizará uma reunião para discussão do referido relatório preliminar.

Os responsáveis das unidades auditadas devem ver no relatório preliminar, como sendo uma oportunidade de receber auxílio de situações que até à data eram desconhecidos e que causam impacto negativo as atividades da área auditada. Marçal e Marques (2011) defendem que a perspetiva atual, a atividade de AI, deverá adotar estratégias de interação e não muros de separação, entre os participantes dos diversos processos de controlo.

4.2.3.5.1. Proposta de estrutura de relatório preliminar

A figura 3 é uma proposta da estrutura do relatório preliminar, da qual constam fundamentalmente, os objetivos, o âmbito, a avaliação global, o impacto dos problemas identificados e as recomendações de melhorias.

Figura 3: Proposta de Estrutura de Relatório Preliminar

RELATÓRIO PRELIMINAR DE AUDITORIA	
Área Auditada:	Unidade de Finanças (UF)
Data de Realização da Auditoria:	dd/mm/aaaa
Processo:	Gestão do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA).
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar a forma como a empresa está a observar o cumprimento da Lei n.º7/19 de 24 de Abril, Lei que aprova o Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (CIVA).• Fornecer avaliação sobre o Regime do IVA adotado oficiosamente pela empresa, e contribuições para melhoria dos procedimentos internos.
Âmbito:	<ul style="list-style-type: none">• Análise da legislação referente ao IVA.• Análise das declarações periódicas Modelo 7 referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019 e respetivos anexos, submetidos à Administração Geral Tributária (AGT).• Análise da faturação e despesas referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019.
Avaliação Global:	<ol style="list-style-type: none">1. Incumprimento dos prazos das obrigações declarativas. A auditoria constatou que as declarações relativas à operações e impostos devidos pela empresa, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019, foram

submetidas fora dos prazos à AGT, contrariando a alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual obriga a entrega no decurso do mês precedente.

2. Os valores do IVA foram apurados com prejuízo para a empresa.

Da análise feita aos registos contabilísticos, a auditoria constatou que o IVA já suportado pela empresa, por via de aquisições de bens e serviços durante os meses referenciados, não foi reportado integralmente à AGT.

3. A DF não despoletou um processo de mudança do Regime de Tributação, permanecendo no Regime Geral que a empresa adotou de forma oficiosa.

O n.º 2 do artigo 66.º da Lei n.º 7/19 elenca que podem ainda optar pelo Regime de Caixa, as entidades cujo objeto social seja exclusivamente a distribuição de água potável e energia elétrica...

Independentemente deste pressuposto legal, não é razoável a permanência da empresa no Regime Geral de Tributação.

4. Os planos de tesouraria instituídos na empresa, não refletem as necessidades de financiamento da tesouraria.

A análise feita ao plano de tesouraria referente ao mês de Fevereiro de 2020, evidenciou que a DF programou somente o pagamento do IVA referente ao mês de Outubro/2019, quando a obrigação de pagar também o IVA dos dois meses subsequentes já tinha sido assumida (n.º 2 do artigo 44.º).

5. Falta de Pagamento do IVA referente aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro/2019.

Não foi entregue a auditoria, qualquer comprovativo de pagamento dos referidos impostos.

1. Observação/Impactos/Recomendação

Observação:

• **Incumprimento dos prazos das obrigações declarativas.**

A auditoria constatou que as declarações relativas à operações e impostos devidos pela empresa, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019, foram submetidas fora dos prazos à AGT, contrariando a alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual obriga a entrega no decurso do mês precedente.

Impactos:

- A submissão com atraso das declarações “Modelo 7”, custou a empresa uma penalização de **Kz 15.205.213,34** (Quinze Milhões, Duzentos e Cinco Mil e Duzentos e Treze Kwanzas e Trinta e Quatro Cêntimos), correspondente à acréscimo de 1% no valor do IVA à favor do Estado.
- Quando a declaração periódica é submetida fora do prazo legal, a AGT pode proceder a Liquidação oficiosa do Imposto e cobrá-lo de forma coerciva.

Recomendação:

- Recomendamos o cumprimento rigoroso da alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual orienta a entregar mensalmente a declaração periódica e seus anexos relativamente às operações efetuadas no exercício da sua atividade no decurso do mês precedente.

2. Observação/Impacto/Recomendações

Observação:

- **Os valores do IVA foram apurados com prejuízo para a empresa.**

Da análise feita aos registos contabilísticos, a auditoria constatou que o IVA já suportado pela empresa, por via de aquisições de bens e serviços durante os meses referenciados, não foi reportado integralmente à AGT.

Impacto:

- A empresa perdeu a oportunidade de reduzir um montante superior à **10.000.000,00 Kz** ao valor do IVA, resultantes do IVA suportado em aquisições de bens e serviços, nomeadamente: Compras de peças sobressalentes para viaturas no valor de 9.239.579,23 Kz, comissões de serviços bancários no valor de 1.959.950,18 Kz, e em aquisições de bilhetes de passagens no valor 645.847,72 Kz.

Recomendações:

- Recomendamos notificar imediatamente a AGT e efetuar a correção dos registos de despesas, por forma a apurar o valor real do IVA ao favor da empresa.
- Recomendamos, doravante exercer um acompanhamento mais aturado aos registos das despesas na contabilidade.
- Recomendamos igualmente a partilha constantemente de informações sobre a mecânica do IVA, com todos os técnicos que desempenham a função contabilística ao nível da empresa.

3. Observação/Impacto/Recomendações

Observação:

- **A DF não despoletou um processo de mudança do Regime de tributação, permanecendo no Regime Geral que a empresa adotou de forma oficiosa.**

O n.º 2 do artigo 66.º da Lei n.º 97/19 elenca que podem ainda optar pelo Regime de Caixa, as entidades cujo objeto social seja exclusivamente a distribuição de água potável e energia elétrica...

Independentemente deste pressuposto legal, não é razoável a permanência da empresa no Regime Geral de Tributação.

Impactos:

- O valor do IVA à favor do Estado, apurado no Regime Geral, com multa incluída, é de **2.063. 076.485,84 Kz** para os três meses. No Regime de Caixa, este valor seria **883.466.375,24 Kz**. A diferença entre os dois valores resultaria num ganho fiscal no valor de **1.179.610.110,60 Kz**.

Recomendações:

- Recomendamos solicitar à AGT, a mudança de Regime Geral para o Regime de Caixa.
- Recomendamos igualmente solicitar a AGT no sentido de autorizar a correção dos registos efetuados, e consequente apuramento do valor real do imposto.

4. Observação/Impacto/Recomendação

Observação:

- **Os planos de tesouraria instituídos na empresa, não refletem as necessidades de financiamento da tesouraria.**

A análise feita ao plano de tesouraria referente ao mês de Fevereiro de 2020, evidenciou que a DF programou somente o pagamento do IVA referente ao mês de Outubro/2019, quando a obrigação de pagar também o IVA dos dois meses subsequentes já tinha sido assumida (n.º2 do artigo 44.º).

Impacto:

- Se eventualmente formos inspecionados, o argumento de que os impostos não foram pagos devido à sucessivos défices de tesouraria, não será de todo aceite, porquanto tais défices não estão demonstrados nos respetivos planos de tesouraria.

Recomendação:

- Recomendamos que o plano de tesouraria deve ser elaborado de forma que reflita todos recebimentos e pagamentos esperados no período.

Prazo de Implementação:

- Permanente

5. Observação/Impacto/Recomendação

Observação:

- **Falta de Pagamento do IVA referente aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro/2019.**

Não foi entregue a auditoria, qualquer comprovativo de pagamento dos referidos impostos.

Impacto:

- A Falta de Pagamento dos impostos nos prazos, há de gerar penalizações que colocarão a empresa numa situação muito difícil de gerir.

Recomendação:

- Sempre que não for possível efetuar os pagamentos nos prazos estabelecidos, a DF deverá notificara a AGT e desencadear um processo de negociação de pagamentos faseados.

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2014)

4.2.3.6. Elaboração do relatório final

Os auditores devem realizar ações de forma eficaz. A eficácia é alcançada quando os objetivos e as responsabilidades definidas no estatuto de auditoria interna, são atingidos.

Na perspetiva da IIA, a atividade de AI agrega valor à organização e aos seus *stakeholders* quando contribui para a melhoria dos procedimentos internos e fornece avaliações pertinentes.

Tais contribuições serão mencionadas em relatórios com a denominação de relatório final, elaborado após consideração dos comentários do serviço auditado sobre o Relatório Preliminar. O Relatório Final é remetido ao PCA, no sentido de tomar contacto com as situações identificadas e orientar o cumprimento das recomendações. Entretanto, sugerimos uma estrutura de relatório adaptada a ideia de Pinheiro (2014), conforme descrita na seção 2.4.1.

4.2.3.6.1. Proposta de estrutura de relatório de auditoria

A figura abaixo é exemplo de um relatório de AI efetuada com o objetivo de assegurar que a unidade de finanças cumpre com a legislação que regula o imposto sobre o valor acrescentado. O relatório aponta os problemas e indica as soluções para os ultrapassar, na lógica de prestar auxílio à área auditada.

Figura 4: Proposta de estrutura de relatório de auditoria

RELATÓRIO DE AUDITORIA	
Área Auditada:	Unidade de Finanças (UF)
Data de Realização da Auditoria:	dd/mm/aaaa
Processo:	Gestão do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA).
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar a forma como a empresa está a observar o cumprimento da Lei n.º7/19 de 24 de Abril, Lei que aprova o Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (CIVA).• Fornecer avaliação sobre o Regime do IVA adotado oficiosamente pela empresa, e contribuições para melhoria dos procedimentos internos.
Âmbito:	<ul style="list-style-type: none">• Análise da legislação referente ao IVA.

- Análise das declarações periódicas Modelo 7 referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019 e respetivos anexos, submetidos à Administração Geral Tributária (AGT).
- Análise da faturação e despesas referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019.

Procedimentos de Auditoria: Análise de dados e revisão de documentos.

Avaliação Global:

1. Incumprimento dos prazos das obrigações declarativas.

A auditoria constatou que as declarações relativas às operações e impostos devidos pela empresa, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019, foram submetidas fora dos prazos à AGT, contrariando a alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual obriga a entrega no decurso do mês precedente.

2. Os valores do IVA foram apurados com prejuízo para a empresa.

Da análise feita aos registos contabilísticos, a auditoria constatou que o IVA já suportado pela empresa, por via de aquisições de bens e serviços durante os meses referenciados, não foi reportado integralmente à AGT.

3. A DF não despoletou um processo de mudança do Regime de Tributação, permanecendo no Regime Geral que a empresa adotou de forma oficiosa.

O n.º 2 do artigo 66.º da Lei n.º 7/19 elenca que podem ainda optar pelo Regime de Caixa, as entidades cujo objeto social seja exclusivamente a distribuição de água potável e energia elétrica... Independentemente deste pressuposto legal, não é razoável a permanência da empresa no Regime Geral de Tributação.

4. Os planos de tesouraria instituídos na empresa, não refletem as necessidades de financiamento da tesouraria.

A análise feita ao plano de tesouraria referente ao mês de Fevereiro de 2020, evidenciou que a DF programou somente o pagamento do IVA referente ao mês de Outubro/2019, quando a obrigação de pagar também o IVA dos dois meses subsequentes já tinha sido assumida (n.º 2 do artigo 44.º).

5. Falta de Pagamento do IVA referente aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro/2019.

Não foi entregue à auditoria, qualquer comprovativo de pagamento dos referidos impostos.

1. Observação/Impactos/Recomendação

Observação:

• **Incumprimento dos prazos das obrigações declarativas.**

A auditoria constatou que as declarações relativas às operações e impostos devidos pela empresa, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2019, foram

submetidas fora dos prazos à AGT, contrariando a alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual obriga a entrega no decurso do mês precedente.

Impactos:

- A submissão com atraso das declarações “Modelo 7”, custou a empresa uma penalização de **Kz 15.205.213,34** (Quinze Milhões, Duzentos e Cinco Mil e Duzentos e Treze Kwanzas e Trinta e Quatro Cêntimos), correspondente à acrescimo de 1% no valor do IVA à favor do Estado.
- Quando a declaração periódica é submetida fora do prazo legal, a AGT pode proceder a Liquidação oficiosa do Imposto e cobrá-lo de forma coerciva.

Recomendação:

- Recomendamos o cumprimento rigoroso da alínea c) do artigo 32.º do CIVA, a qual orienta a entregar mensalmente a declaração periódica e seus anexos relativamente às operações efetuadas no exercício da sua atividade no decurso do mês precedente.

Comentários da unidade auditada:

Prazo de Implementação da recomendação:

- Permanente

2. Observação/Impacto/Recomendações

Observação:

- **Os valores do IVA foram apurados com prejuízo para a empresa.**
Da análise feita aos registos contabilísticos, a auditoria constatou que o IVA já suportado pela empresa, por via de aquisições de bens e serviços durante os meses referenciados, não foi reportado integralmente à AGT.

Impacto:

- A empresa perdeu a oportunidade de reduzir um montante superior à **10.000.000,00 Kz** ao valor do IVA, resultantes do IVA suportado em aquisições de bens e serviços, nomeadamente: Compras de peças sobressalentes para viaturas no valor de 9.239.579,23 Kz, comissões de serviços bancários no valor de 1.959.950,18 Kz, e em aquisições de bilhetes de passagens no valor 645.847,72 Kz.

Recomendações:

- Recomendamos notificar imediatamente a AGT e efetuar a correção dos registos de despesas, por forma a apurar o valor real do IVA ao favor da empresa.
- Recomendamos, doravante exercer um acompanhamento mais aturado aos registos das despesas na contabilidade.
- Recomendamos igualmente a partilha constantemente de informações sobre a mecânica do IVA, com todos os técnicos que desempenham a função contabilística ao nível da empresa.

Comentários da unidade auditada:

Prazo de Implementação das recomendações:

- Permanente

3. Observação/Impacto/Recomendações

Observação:

- **A DF não despoletou um processo de mudança do Regime de tributação, permanecendo no Regime Geral que a empresa adotou de forma oficiosa.**

O n.º 2 do artigo 66.º da Lei n.º 7/19 elenca que podem ainda optar pelo Regime de Caixa, as entidades cujo objeto social seja exclusivamente a distribuição de água potável e energia elétrica...

Independentemente deste pressuposto legal, não é razoável a permanência da empresa no Regime Geral de Tributação.

Impactos:

- O valor do IVA à favor do Estado, apurado no Regime Geral, com multa incluída, é de **2.063. 076.485,84 Kz** para os três meses. No Regime de Caixa, este valor seria **883.466.375,24 Kz**. A diferença entre os dois valores resultaria num ganho fiscal no valor de **1.179.610.110,60 Kz**.

Recomendações:

- Recomendamos solicitar à AGT, a mudança de Regime Geral para o Regime de Caixa.
- Recomendamos igualmente solicitar a AGT no sentido de autorizar a correção dos registos efetuados, e conseqüente apuramento do valor real do imposto.

Comentários da unidade auditada:

Prazo de Implementação das recomendações:

- 30 Dias

4. Observação/Impacto/Recomendação

Observação:

- **Os planos de tesouraria instituídos na empresa, não refletem as necessidades de financiamento da tesouraria.**

A análise feita ao plano de tesouraria referente ao mês de Fevereiro de 2020, evidenciou que a DF programou somente o pagamento do IVA referente ao mês de Outubro/2019, quando a obrigação de pagar também o IVA dos dois meses subsequentes já tinha sido assumida (n.º2 do artigo 44.º).

Impacto:

- Se eventualmente formos inspecionados, o argumento de que os impostos não foram pagos devido à sucessivos défices de tesouraria, não será de todo aceite, porquanto tais défices não estão demonstrados nos respetivos planos de tesouraria.

Recomendação:

- Recomendamos que o plano de tesouraria deve ser elaborado de forma que reflita todos recebimentos e pagamentos esperados no período.

Comentários da unidade auditada:**Prazo de Implementação da recomendação:**

- Permanente

5. Observação/Impacto/Recomendação**Observação:**

- **Falta de Pagamento do IVA referente aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro/2019.**
Não foi entregue a auditoria, qualquer comprovativo de pagamento dos referidos impostos.

Impacto:

- A Falta de Pagamento dos impostos nos prazos, há de gerar penalizações que colocarão a empresa numa situação muito difícil de gerir.

Recomendação:

- Sempre que não for possível efetuar os pagamentos nos prazos estabelecidos, a DF deverá notificara a AGT e desencadear um processo de negociação de pagamentos faseados.

Comentários da unidade auditada:**Prazo de Implementação da recomendação:**

- 8 Dias

Fonte: Aptado de Pinheiro (2014)

4.2.3.7. Arquivo dos papéis de trabalho

Os papéis de trabalho serão arquivados conforme recomendação de Costa (2018), que defende a criação de dossiê corrente, para arquivar todos papéis de trabalho referentes a uma auditoria específica e o dossiê permanente destinado a arquivar os documentos úteis à todas auditorias.

4.2.3.8. Acompanhamento das ações corretivas (*follow-up*)

A ação de auditoria de *follow-up* (acompanhamento) destina-se a avaliar o grau de implementação das recomendações formuladas bem como a oportunidade da medida corretiva, face à data de discussão do relatório e ao grau de importância. O GAI deverá elaborar um plano de ação de auditoria de follow-ups a realizar, do qual constará um questionário que permita confirmar a resolução dos problemas identificados. As ações de acompanhamento, devem constar do plano anual de auditoria.

4.2.4. Propostas de avaliações do desempenho do GAI da PRODEL

O desempenho eficaz de qualquer atividade depende em grande medida dos seus recursos humanos, e, no caso os auditores internos, sendo de extrema importância:

- A seleção e recrutamento dos auditores.
- Formação
- Incentivo na carreira

O GAI da PRODEL deverá ser periodicamente objeto de avaliação por avaliadores internos e externos, na perspetiva de criação de valor para a empresa. Pinheiro (2014) defende que quando não se avalia, o GAI está condenado a não evoluir na função de apoio à gestão.

4.2.4.1. Avaliação interna

A avaliação interna será feita pelo administrador que exerce o pelouro da área auditada, em função de cada auditoria realizada e deverão ser abordados os aspetos referentes ao planeamento, elaboração e apresentação do relatório, tal como abaixo se discrimina:

- Foram ponderados os riscos operacionais na fase do planeamento da ação de auditoria.
- Os impactos dos riscos foram devidamente quantificados depois da realização do teste
- Forma precisa - sem redundâncias ou subterfúgios
- Objetivo - com a identificação do objetivo e a finalidade da auditoria
- Redação clara - quando não deixa dúvidas ao leitor
- Redação construtiva - deve permitir a identificação do problema, causa e respetiva recomendação

- Apresentação oportuna – o relatório deve ser apresentado ao destinatário com rapidez e oportunidade
- As equipas foram constituídas tendo por base a sua capacidade de desempenho face aos objetivos do trabalho

4.2.4.2. Avaliação externa

A avaliação externa será anual, no mês de janeiro do ano posterior a que se refere a avaliação, fruto de protocolos que se irão estabelecer com as outras duas empresas do sistema elétrico público.

A avaliação do desempenho nesta perspetiva será feita em função de:

- Número de trabalhos realizados.
- A melhoria existente ao nível da execução dos trabalhos - A AI já é uma profissão reconhecida pela sua competência profissional e pelo seu contributo para a melhoria dos procedimentos de CI que se traduz no somatório anual da redução do risco de perdas, acrescentando os possíveis benefícios da redução de custos da contratação de serviços de auditores externos, por não realizarem trabalhos de verificação já efetuados pela equipa de AI. Além destes critérios existem outros de carácter subjetivo a considerar tais como o prestígio da organização (Marçal e Marques 2011).
- O cumprimento das normas do IIA
- O impacto do trabalho/relatórios no aumento da produtividade e eficiência das operações
- A escolha de áreas de risco para a execução dos trabalhos de auditoria.

4.2.4.3. Avaliação da qualidade das auditorias pelos auditados

A avaliação da qualidade das auditorias pelos responsáveis das unidades auditadas será feita por intermédio da aplicação de um questionário de satisfação do trabalho de AI.

Tabela 3: Questionário de Satisfação de Trabalho de Auditoria Interna

Questões	Sim	Não
Acha o relatório importante?		
Acha que o relatório foi distribuído aos níveis de gestão adequados?		

Se não, quem deveria receber o relatório?		
Acha que a auditoria foi realizada com oportunidade? Se não, quando entende que a ação deveria ser realizada?		
Indique o seu grau de satisfação quanto ao desenvolvimento da auditoria interna: Muito satisfeito; Satisfeito; Não satisfeito.		
A auditoria correspondeu à sua ideia da função?		
O relatório tem o formato adequado? Se não, qual seria o formato adequado?		
Acha o relatório de fácil leitura? Se não, quais os capítulos que devem sofrer alterações?		
Se desejar faça alguns comentários ou sugestões de modo que consiga elaborar relatórios de auditoria mais úteis para a gestão.		

Fonte: Pinheiro, J. (2014). Auditoria Interna - Auditoria Operacional - Manual Prático para os Auditores Internos (3ª ed.).

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

5.1. Conclusões

A informação obtida durante o trabalho de projeto, permitiu aferir que os procedimentos de um gabinete de auditoria interna têm um papel muito importante na organização do trabalho, na credibilidade das ações de auditoria, e na importância dos resultados alcançados pelos auditores internos.

Apesar de Angola ainda não possuir regulamentação interna que oriente as atividades de auditoria interna, foi possível identificar oportunidades de melhoria dos procedimentos do gabinete da auditoria interna da PRODEL, por intermédio da comparação dos procedimentos do GAI, com o conjunto de informações obtidas na revisão da literatura. Nesta perspetiva, os procedimentos de auditoria interna, devem estar alinhados com as normas internacionais para a prática profissional da auditoria interna do IIA e também podem ser adaptadas à auditoria interna, alguns procedimentos de auditoria externa.

Observou-se que no que toca aos procedimentos, o gabinete de auditoria interna da PRODEL, não audita todas unidades da empresa, apesar dos riscos identificados; as auditorias são trimestrais, nas quais aplicam-se os mesmos testes; os planos de testes não são escritos e aprovados por um superior hierárquico; elabora-se um relatório conjunto, com descrição das dificuldades que cada uma das unidades auditadas enfrentam na execução das atividades operacionais; o relatório enumera os documentos solicitados às unidades e não disponibilizados aos auditores; os relatórios de auditoria são enviados diretamente ao presidente do conselho de administração sem no entanto serem comentados pelas áreas auditadas; o presidente do conselho de administração, nem sempre pronuncia-se sobre os relatórios de auditoria. Ainda na perspetiva do GAI, os papéis de trabalho não são documentados e arquivados, são depois utilizados para rascunhos.

Entretanto, o trabalho de projeto definiu um percurso em termos de procedimentos, que pode ser seguido pelo gabinete de auditoria interna da PRODEL, na realização das suas atividades, a fim de obter qualidade nos resultados, melhorar a eficiência das operações e acrescentar valor a empresa.

Em síntese, a proposta de melhoria dos procedimentos do GAI, visou fundamentalmente aspetos organizativos e metodológicos, conforme a seguir de detalha.

5.1.1. Melhoria organizativa

As melhorias na vertente organizativa, incidiram fundamentalmente na realização das seguintes ações, que doravante passam a fazer parte dos procedimentos do GAI da PRODEL:

- Elaboração e documentação de planos de atividades anuais, planos de testes e planos de acompanhamento da implementação das recomendações;
- Constituição dos dossiês permanentes e correntes, por forma a arquivar os papéis de trabalho;

5.1.2. Melhoria metodológica

Na perspetiva metodológica, os procedimentos do GAI foram revistos nos seguintes aspetos:

- Abrangência das ações de auditoria a todas unidades da empresa, sem prejuízo de privilegiar as atividades ou processos de maior risco;
- Especificação prévia dos objetos gerais a atingir, objetivos específicos e a forma de abordagem nas ações de auditoria;
- A necessidade de planificação de todas ações e remessa dos planos para aprovação do superior hierárquico;
- Os auditores devem estar focados no risco identificado e na obtenção da prova, quando se planifica e se executa um teste de auditoria.
- A característica da prova de auditoria deve permitir aferir ou não sobre a adequação do controlo interno no que toca a mitigação dos riscos identificados;
- A necessidade de elaborar relatórios preliminares de auditoria, os quais devem referir; os problemas identificados, suportados obviamente com provas, e as sugestões do gabinete de auditoria para os mitigar;
- A necessidade de reunir com o responsável da área auditada, por forma a o envolver na busca de soluções dos problemas identificados;
- O relatório final deverá resultar dos comentários feitos pela área auditada, ao relatório preliminar;
- Devem ser elaborados relatórios individuais para cada área auditada.
- A obrigação metodológica de arquivar a documentação referente a uma auditoria específica num dossiê corrente, nomeadamente, os planos de testes, os relatórios

preliminar e final, os comentários da área auditada e as provas recolhidas. A documentação designadamente, legislações, planos anuais, deliberações do órgão de gestão e todos os aqueles documentos suscetíveis de serem consultados em todas auditorias, devem ser arquivados num arquivo permanente.

5.2. Limitações e perspetivas futuras

A primeira limitação decorre da própria natureza deste trabalho de projeto. É um trabalho aplicado à PRODEL e por isso trata de questões bastante específicas relacionadas com o seu GAI, não sendo as conclusões, por esse motivo, generalizáveis a outras empresas.

Por outro lado, revisão da literatura incidiu fundamentalmente em livros de autores portugueses, tendo constituído uma grande limitação de âmbito, porquanto os dados recolhidos não foram confrontados com outras literaturas, por exemplo a inglesa ou australiana. Também limitou o âmbito do presente trabalho de projeto, o facto do gabinete de auditoria interna não ter arquivado todos os papéis de trabalho produzidos durante os cinco anos de vigência da empresa em estudo.

As perspetivas futuras do presente trabalho de projeto, destinam-se a apresentação de uma proposta de procedimentos para o gabinete de auditoria interna da PRODEL, configurando-se num instrumento de trabalho atinente ao monitoramento do sistema de controlo interno da empresa. Tendo em atenção que a empresa pretende adotar as boas e melhores práticas, assume-se importante assegurar que as leis e regulamentos estão a ser cumpridos por todas unidades que compõem a empresa.

O trabalho de projeto irá motivar os responsáveis dos gabinetes de auditoria das outras empresas que fazem parte do sistema elétrico público a desenvolverem estudos semelhantes, o que de certa forma contribuirá para o desenvolvimento do sector elétrico angolano. Por outro lado, o autor, agora nas vestes de responsável do gabinete de auditoria interna da PRODEL, estará melhor habilitado de conhecimentos científicos que o permitirá desempenhar a função com eficácia e motivar a confiança de todos os *stakeholders* das atividades do GAI da PRODEL.

BIBLIOGRAFIA

- AICPA. (11 de Setembro de 2006). *AICPA*. Obtido em 13 de Junho de 2020, de História da AICPA: <https://www.aicpa.org/about/missionandhistory/history-of-aicpa.html>
- Allegrini, M., Melville, R., Paape, L., & Slim, G. (2008). Special issue on "Internal audit and corporate governance" Introduction. *Springer*.
- Câmara, R. H. (Dezembro de 2013). Análise de conteúdos: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Internacional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Obtido em 17 de Junho de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt.
- Ceia, C. (2006). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos* (Vol. 6ª). Lisboa: Editorial Presença.
- Colbert, J. (May/Jun de 2008). How To Monitor Internal Controls. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 41-45.
- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Comissions. (Setembro de 2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework. *COSO II*, p. 125.
- COSO. (2002). COSO. *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*, p. 141. Obtido em 12 de Fevereiro de 2020, de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- Costa, B. (2018). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática* (12ª ed.). (U. L. Letras e Conceitos, Ed.) Lisboa: Rei dos Livros.
- Diário da República. (3 de Setembro de 2013). Lei de Bases do Sector Empresarial Público. *Lei N.º 11/13, I Série - N.º. 169*. Cidade Alta, Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P. Obtido de <http://www.impresanacional.gov.ao>
- Fernades, C., Peguinho, C., & Neiva, J. (2013). *Análise Financeira - Teoria e Prática* (2ª Edição ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Guerreiro, M. (2015). *Plano Geral de Contabilidade Explicado*. Município de Belas, Luanda, Angola: Plural Editores.
- Institute of Internal Auditors. (28 de Novembro de 2005). Putting COSO's Theory into Practice. *Tone at The Top*.

- Marçal, N., & Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna - Auditoria Operacional - Manual Prático para os Auditores Internos* (3ª ed.). (L. Letras e Conceitos, Ed.) Lisboa: Rei dos Livros.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (s.d.). *Manual de Investigação em Ciências sociais*. Obtido em Junho de 2020, de <https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Scasso, R. (1995). *Dirección Integrada de Proyecto-DIP-"PROJECT MANAGMENT"* (Vol. 2ª). Madrid-España: Alianza Editorial.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (Vol. 2ª). Lisboa: Lidel - edição técnicas, lda.
- Sterck, M., & Boukaert, G. (Agosto de 2006). INTERNAL AUDITOR. *International Audit Trends in the Public Sector*, pp. 49-53.
- Taborda, D. (2006). *Auditoria - Revisão Legal das Contas e Outras Funções do revisor Oficial de Contas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance. (Janeiro de 2017). *Theiia*. Obtido em 15 de Fevereiro de 2020, de Normas Internacionais para a Prática da Auditoria Interna: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>
- Universidade Católica de Angola. (2011). *Relatório de Energia de Angola*. Luanda - Angola. Obtido em 20 de Junho de 2020, de <http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2014/02/Relat%C3%B3rio-de-Energia-Vers%C3%A3o-Final-26-10-2011.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Proposta de Plano Anual

PLANO DE ACTIVIDADES / 2020

Nº	MES	ACTIVIDADES	OBJECTIVO	METODOLOGIA	RECURSOS NECESSARIOS
1	JANEIRO	Elaboração do Relatório de Actividade referente ao Exercício Económico de 2019	Reportar as actividades desenvolvidas durante o ano transito	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso à documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, dos factos detetados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Não Aplicável
2	FEVEREIRO	Elaboração de Relatório de Testes	Informar à S.Ecoia, Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
		Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	Não Aplicável
		Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Janeiro de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Avaliar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
3	MARÇO	Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso à documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, dos factos detetados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Material de escritório
		Elaboração de Relatório de Testes	Informar à S.Ecoia, Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's)	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionário e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
3	MARÇO	Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	Não Aplicável
		Actualização do Levantamento Preliminar, Execução de testes as Centrais Térmicas da DRV localizadas em Kanganga. Ciclo combinado do Soyo e elaboração do respectivo relatório	Identificar outras actividades/processos objectos de auditoria e situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Entrevistas e análise documental.	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
		Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Fevereiro de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável

NO	MES	ACTIVIDADES	OBJECTIVO	METODOLOGIA	RECURSOS NECESSARIOS
4	ABRIL	Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o CAJ a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Não Aplicável
		Elaboração de Relatório de Testes.	Informar à S.Excma. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Escoz em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
5	MAIO	Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's)	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correcta	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Não Aplicável
		Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	À Definir
		Actualização do Levantamento Preliminar, Execução de testes as Centrais Térmicas de DRCL localizadas nas províncias de Benguela, Huambo, Bié e elaboração do respectivo relatório	Identificar outras actividades/processos objectos de auditoria e situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Entrevista e análise documental.	Transporte aéreo e vatura para se deslocar no interior da província
		Actualização do Levantamento Preliminar, Execução de testes as Centrais Térmicas de DRCL localizadas na Província do Uíje e Malanje e elaboração do respectivo relatório	Identificar outras actividades/processos objectos de auditoria e situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Entrevista e análise documental.	Transporte aéreo e vatura para se deslocar no interior da província
6	JUNHO	Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Abril de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o CAJ a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Escoz em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Material de escritório
6	JUNHO	Elaboração de Relatório de Testes.	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correcta	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Não Aplicável
		Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	À Definir
		Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Maio de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Entrevista e análise documental.	Transporte aéreo e vatura para se deslocar no interior da província
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o CAJ a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
6	JUNHO	Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Material de escritório
		Elaboração de Relatório de Testes.	Informar à S.Excma. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Escoz em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
		Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	À Definir
6	JUNHO	Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Junho de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável

NO	MES	ACTIVIDADES	OBJECTIVO	METODOLOGIA	RECURSOS NECESSARIOS
7	JULHO	Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Materiais de escritório
		Elaboração de Relatório de Testes.	Informar à SEcoex, Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Esopor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's)	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Não Aplicável
8	AGOSTO	Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	À Definir
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's) às Centrais Térmicas da DRS	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's) às Centrais Térmicas da Província de Cabinda	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo, viatura para se deslocar no interior da provincia
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's) às Centrais Térmicas da DRN, localizadas em (Kanganga, e Cito combinado de Soyo	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's) às Centrais Térmicas da DRC, localizadas nas provincias de Benguela, Huambo, Bie.	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
9	SETEMBRO	Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Julho de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Esopor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Materiais de escritório
		Elaboração de Relatório de Testes.	Informar à SEcoex, Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Não Aplicável
9	SETEMBRO	Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's)	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	À Definir	À Definir
		Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's) às Centrais Térmicas localizadas na Provincia do Uíje e Mananjé	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Transporte aéreo e viatura para se deslocar no interior da provincia
		Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Agosto de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável
		Elaboração do Orçamento para o Exercício Económico de 2021			
9	SETEMBRO	Elaboração do Plano de Testes (programa de trabalho) de Auditoria	Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de forma que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente	Envolver aspectos estratégicos e operacionais	Não Aplicável
		Execução de Testes de Auditoria	Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa	Testes aos controlos e procedimentos substantivos	Acesso a documentos
		Elaboração de comentários introdutórios e Submissão às áreas auditadas	Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada	Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações	Materiais de escritório
		Elaboração de Relatório de Testes.	Informar à SEcoex, Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas	Esopor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno	Não Aplicável
		Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up's)	Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva	Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados	Não Aplicável
9	SETEMBRO	Outras Actividades orientadas ao nível superior	À Definir	À Definir	À Definir
		Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Setembro de 2020	Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês	Expositiva	Não Aplicável

NO	MÊS	ACTIVIDADES	OBJECTIVO	METODOLOGIA	RECURSOS NECESSÁRIOS
10	OUTUBRO	Participação nas actividades alusivas ao 8º Aniversário da Empresa	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>Separar o Procedimento da Descrição de Funções, bem como anular outros procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>
		<p>Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up 3)</p> <p>Início da Actualização do Manual de Procedimentos</p> <p>Outras Actividades orientadas ao nível superior</p> <p>Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Outubro de 2020</p>	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>
11	NOVEMBRO	Participação nas actividades alusivas ao 8º Aniversário da Empresa	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>
		<p>Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up 3)</p> <p>Outras Actividades orientadas ao nível superior</p> <p>Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Novembro de 2020</p>	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>
12	DEZEMBRO	Participação nas actividades alusivas ao 8º Aniversário da Empresa	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>
		<p>Acompanhamento das Acções Correctivas (Follow-up 3)</p> <p>Outras Actividades orientadas ao nível superior</p> <p>Elaboração do Relatório de Actividades referente ao mês de Dezembro de 2020</p>	<p>À Definir</p> <p>Ajudar o GAI a dedicar atenção apropriada às áreas importantes de auditoria, organizar e gerir apropriadamente o trabalho de auditoria de formas que o mesmo seja realizado de uma maneira eficaz e eficiente</p> <p>Identificar situações geradoras de riscos e efeitos negativos para a empresa</p> <p>Validação dos problemas e recomendações, sem os quais as recomendações não podem ser implementadas de forma adequada</p> <p>Informar à S/Exec. Sr. PCA, a forma como as actividades da empresa estão a ser executadas</p> <p>Avaliar o grau de implementação das recomendações bem como a oportunidade da medida correctiva</p> <p>À Definir</p> <p>Reportar as actividades desenvolvidas durante o mês</p>	<p>À Definir</p> <p>Envolver aspectos estratégicos e operacionais</p> <p>Testes aos controlos e procedimentos substantivos</p> <p>Exposição em formato word, os factos detectados, causas, efeitos efectivos ou potenciais e recomendações</p> <p>Expor em formato word a Introdução, Avaliação e Caracterização do Sistema de Controlo Interno</p> <p>Elaboração de questionários e avaliação dos procedimentos, tais como observação e confirmação da resolução dos problemas identificados</p> <p>Redação de um novo Manual de Procedimentos</p> <p>À Definir</p> <p>Expositiva</p>	<p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Acesso a documentos</p> <p>Material de escritório</p> <p>Não Aplicável</p> <p>Não Aplicável</p> <p>À Definir</p> <p>Não Aplicável</p>

ANEXO 2: Plano global de auditoria 2017.



EMPRESA PÚBLICA DE PRODUÇÃO DE ELECTRICIDADE
GAI – Gabinete de Auditoria Interna

PLANO GLOBAL DE AUDITORIAS PARA 2017
CRONOGRAMA

Programas 2017	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	«Janeiro»
Elaboração do Relatório Final de Actividades do Exercício 2016													
Auditoria Financeira e Contabilística	DFC (AF-45)	DFC	DCL (AF-3)	AUD. PONTUAL	DPH (GOS-40)	DPH	DPT	DPT (GOS-43)	DPT	AUD. PONTUAL	AUD. PONTUAL	AUD. PONTUAL	
Auditoria de Gestão e Operacional	DFC (ADG-20)	DFC	DCL (ADG-26)	AUD. PONTUAL	DPH (ADG-30)	DPH	DPT	DPT (ADG-25)	DPT	AUD. PONTUAL	AUD. PONTUAL	AUD. PONTUAL	
Assistência Técnica /Consultoria	DFC	DFC	DCL	AUD. PONTUAL	DPH	DPH							
Elaboração do Plano global de Auditorias para 2018													
Elaboração Plano de Actividades, Plano de Ação e Orçamento do GAI para 2018													
Elaboração do Relatório Final de Actividades do Exercício 2017													

Obs: CPE – Centros Produtores de Electricidade.