

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

MESTRADO EM CONTABILIDADE

Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da Universidade Eduardo Mondlane

Félix Alberto Timana

Maputo, Abril de 2026

Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da Universidade Eduardo Mondlane

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Supervisor: Doutor Milagre Armando

Maputo, Abril de 2026

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DE HONRA

Declaro, sob compromisso pessoal, que o presente trabalho é fruto exclusivo da minha iniciativa académica e não foi previamente apresentado, integral ou parcialmente, para a obtenção de qualquer outro título académico, nem em qualquer outra instituição ou contexto. Esta dissertação integra os requisitos formais para a atribuição do grau de Mestre em Contabilidade pela UEM.

Maputo, aos 28 de Abril de 2026

Félix Alberto Fimana

Félix Fimana

APROVAÇÃO DO JÚRI

A dissertação ora apresentada foi considerada apta e merecedora de aprovação, tendo obtido a classificação qualitativa de Bom, correspondente à nota numérica de 14 valores, atribuída na sessão de defesa realizada no dia 28 de Abril de 2026, perante o júri examinador designado pela Faculdade de Economia da UEM.

Presidente do júri

Doutor Jeremias Cardoso da Costa

Arguente

Doutor Venâncio Matlotlombane Chirrime

Supervisor

Doutor Milagre Jacinto Armando

DEDICATÓRIA

À minha esposa Belga Samuel Fernando

Às minhas filhas Alânia, Felícia e Taynara.

AGRADECIMENTOS

Expresso a minha sincera gratidão a Deus, cuja presença constante permitiu a conclusão desta etapa e me fortaleceu em cada desafio do percurso académico.

Dirijo um especial reconhecimento à minha esposa e às minhas filhas, pelo afecto, paciência e apoio emocional inabalável durante os momentos mais exigentes deste processo e ao longo de toda a minha caminhada académica.

À minha família, cuja dedicação, encorajamento e amor incondicional foram fundamentais para a superação dos obstáculos e concretização dos meus objectivos.

Ao meu orientador, Doutor Milagre Armando, pelo empenho, orientação cuidadosa e compromisso com a excelência deste trabalho.

Às Professoras Helena Coelho Inácio e Maria da Anunciação Fernandes Bastos, da Universidade de Aveiro, pelo valioso contributo na definição da temática e pelo suporte prestado nas fases iniciais da pesquisa.

Aos colaboradores da DAPDI, em particular os da área de transportes, pela disponibilidade, paciência e colaboração demonstradas na partilha de informações essenciais à investigação.

Ao Doutor Fernando Lichucha e à Doutora Eulalia Madime, pelo seu acompanhamento atento e pelas intervenções oportunas ao longo do desenvolvimento deste estudo.

À Dra. Guilhermina Notiço, pela cedência de materiais relevantes e pelas discussões enriquecedoras mantidas durante a pesquisa.

Aos amigos que me acompanharam com generosidade, entusiasmo e partilha de saberes, contribuindo decisivamente para a superação dos desafios enfrentados.

A todos aqueles que, directa ou indirectamente, desempenharam um papel significativo na realização desta fase do meu percurso académico, deixo aqui o meu profundo reconhecimento.

RESUMO

O presente estudo centra-se na avaliação do Controlo Interno do Equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Na UEM verificam-se situações recorrentes de viaturas imobilizadas, desgaste acentuado dos equipamentos e práticas de manutenção pontuais e irregulares. Aliado à falta de registos sistemáticos e a inexistência de soluções tecnológicas integradas dificulta o acompanhamento rigoroso do estado e da utilização dos meios de transporte afectos à instituição. Estas fragilidades revelam a má gestão dos Equipamentos de transporte. O propósito central consistiu em Avaliar o Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da Universidade Eduardo Mondlane. Especificamente, o estudo descreve os mecanismos e práticas de controlo interno implementados pela UEM no que se refere à gestão dos seus meios de transporte, verifica o nível de conformidade e eficácia dos procedimentos de controlo interno em vigor na UEM, em particular no domínio da gestão de equipamentos de transporte e evidencia as possíveis acções correctivas e melhorias aplicáveis ao controlo interno associado à área de transportes. O estudo adoptou uma abordagem de natureza qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como instrumento principal de recolha de dados. Participaram treze colaboradores seleccionados com base na sua experiência e envolvimento directo na área dos transportes. Os dados recolhidos revelaram debilidades nos mecanismos de supervisão, escassa articulação funcional, carência de recursos humanos, ausência de soluções tecnológicas e fraca responsabilização institucional. A estudo conclui que o problema investigado se relaciona com a má gestão dos Equipamentos de transporte. Disto, recomendada-se acções como a informatização dos processos, criação de uma unidade técnica especializada, capacitação contínua, introdução de canais de denúncia e reestruturação da política de gestão de transporte.

Palavras-chave: avaliação do controlo interno, controlo interno, gestão de transporte, equipamentos de transporte, gestão dos equipamentos, transportes da UEM.

ABSTRACT

This study focuses on evaluating the Internal Control of Eduardo Mondlane University's (UEM) transportation equipment. UEM experiences recurring immobilized vehicles, significant equipment wear, and occasional and irregular maintenance practices. This, combined with a lack of systematic records and integrated technological solutions, hinders rigorous monitoring of the condition and use of the institution's transportation resources. These weaknesses reveal poor transportation equipment management. The main purpose was to evaluate the Internal Control of Eduardo Mondlane University's transportation equipment. Specifically, the study describes the internal control mechanisms and practices implemented by UEM regarding the management of its transportation resources, assesses the level of compliance and effectiveness of the internal control procedures in place at UEM, particularly in the area of transportation equipment management, and highlights potential corrective actions and improvements applicable to internal control associated with the transportation area. The study followed a qualitative methodology, using semi-structured interviews as the primary data collection instrument. Nine employees, selected based on their experience and direct involvement in the transportation sector, participated. The data collected revealed weaknesses in oversight mechanisms, poor functional coordination, a lack of human resources, an absence of technological solutions, and weak institutional accountability. The study concludes that the problem investigated is related to poor management of transportation equipment. Therefore, actions such as computerization of processes, creation of a specialized technical unit, ongoing training, introduction of reporting channels, and restructuring of transportation management policy are recommended.

Keywords: Internal control assessment, internal control, transport management, transport equipment, equipment management, UEM transport.

Índice

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DE HONRA i

APROVAÇÃO DO JÚRI ii

DEDICATÓRIA iii

AGRADECIMENTOS iv

RESUMO v

ABSTRACT vi

LISTA DE FIGURAS ix

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS x

LISTA DE QUADROS xii

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO 1

1.1 Contextualização 1

1.2. Motivação 2

1.3. Objectivos de estudo 3

1.3.1. Objectivo geral 3

1.3.2. Objectivos específicos 3

1.4. Contribuição 3

1.5. Problema 4

1.6. Perguntas de estudo 4

1.7. Estrutura da dissertação 5

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA 6

2.1 Enquadramento teórico 6

2.2 Classificação de Controlo Interno 9

2.2.1 Tipologias operacionais do Controlo Interno 10

2.3 Estruturas de referência para o controlo interno 12

2.3.1 Modelo COSO 12

2.3.1.1 Elementos Constitutivos da Estrutura COSO 14
2.3.1.2 Princípios do modelo COSO 15
2.3.2 Modelo COBIT 17
2.3.3 Modelo CoCo 17
2.4 Princípios estruturais e funcionais do Controlo Interno 18
2.5 Técnicas de controlo interno 19
2.6 Controlo Físico de equipamentos de transporte 21
2.7 Avaliação do Controlo Interno 22
2.8 Importância do Controlo Interno nas empresas 25
2.9 Diferenças entre o Controlo Interno e a Auditoria Interna 26
2.10 O Sistema de Controlo Interno nas Entidades Públicas Moçambicanas 26
2.10.1 Enquadramento legal 26
2.10.2 Principais intervenientes 29
2.11 Princípios da Administração Pública 30
2.11.1 Importância do Controlo Interno nas entidades Públicas 31
2.12 Literatura empírica 32
CAPÍTULO III: METODOLOGIA 36
3.1 Tipo de investigação 36
3.2 Perguntas de estudo 36
3.3 População-alvo e amostra de estudo 37
3.4 Instrumentos de estudo 37
3.5 Procedimentos na recolha de dados 38
3.6 Procedimentos de análise de dados 39
3.7 Questões éticas de estudo 39
3.8 Limitações de estudo 40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS E DISCUSSÃO 41

4.1 Caracterização do local de estudo e o perfil dos participantes 41
4.1.1 Local de estudo 41
4.2 Perfil dos inquiridos 44
4.3 Análise dos resultados 45
4.3.1 Análise dos resultados das entrevistas 45
4.3.2 Análise de resultados do questionário 53
4.4 Discussão dos resultados 59
4.4.1 Discussão dos resultados das entrevistas 59
4.4.2 Discussão dos resultados dos questionários 61
4.5 Síntese 63
CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES 64
5.1 Conclusões 64
5.2 Recomendações 65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66
Apêndices e Anexos 71
Guião utilizado na entrevista à DAPDI 72
Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM ... 74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: componentes do sistema de controlo interno 14
Figura 2: Fases da avaliação do controlo interno 23
Figura 3: Organograma geral da UEM 42
Figura 4: Organograma da DAPDI 42
Figura 5: Organograma do gabinete de auditoria interna 43

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

ADM.....Aeroportos de Moçambique

AICPA.....*American Institute of Certified Accountants*

ARD.....Aeródromos

ARP.....Aeroportos

BI ..... Bilhete de Identidade

CI.....Controlo interno

CICA.....*Canadian Institute of Chartered Accountant's*

CIGE.....Colectivo de Inspectores-gerais

COBIT.....*Control Objectives for Information and related Tecnologies*

COCO .....*Criteria of control framework*

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

DAG.....Direcção de Administração Geral

DAPDI.....Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento institucional

DAPM.....Direcção de Administração do Património e Manutenção

DAPMM.....Direcção de Administração do Património e Meios Materiais

FUNAE.....Fundo de Energia

GAI.....Gabinete de Auditoria Interna

GPS..... Sistema de Posicionamento Global

IAASB.....*International Accounting Santards Board*

IIA.....*The Institute of Internal Auditors*

IFAC.....International Federation of Accountants

IGF.....Inspecção-Geral de Finanças

INTOSAI.....*The International Organization of Supreme Audit Institutions*

ISA.....*International Standards on Audit*

ISACF .....*Information Systems Audit and Control Foundation's*

OCI.....Órgãos de Controlo Interno

PCI.....Programação do Controlo Interno

SCI.....Subsistema de Controlo Interno

SISTAFE.....Sistema de Administração Financeira do Estado

TA.....Tribunal Administrativo

UEM.....Universidade Eduardo Mondlane

UGB ..... Unidades Gestoras Beneficiárias

UGE.....Unidades Gestoras Executoras

UI.....Unidades Intermédias

US.....Unidade de Supervisão

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perfil qualitativo dos participantes da pesquisa 44

Quadro 2. Categorização dos resultados do objectivo 1 46

Quadro 3. Categorização dos resultados do objectivo 2 48

Quadro 4 Categorização dos resultados do Objectivo 3 52

Quadro 4. Categorização dos resultados do objectivo 3 53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Existência de manual de controlo interno na DAPDI 54

Tabela 2. Gestão do inventário de equipamentos de transporte na DAPDI 54

Tabela 3 Etiquetagem patrimonial dos equipamentos de transporte na DAPDI 54

Tabela 4 Registo e controlo da movimentação de equipamentos na DAPDI 55

Tabela 5 Procedimentos de afectação dos equipamentos de transporte na DAPDI 55

Tabela 6 Eficácia dos procedimentos de gestão de equipamentos de transporte na DAPDI 56

Tabela 7 Aplicação de controlos preventivos e detectivos na DAPDI 56

Tabela 8 Separação de funções nos processos de gestão dos equipamentos na DAPDI 56

Tabela 9 Frequência da realização do inventário físico na DAPDI 57

Tabela 10 Canais de reporte de desvios e irregularidades na DAPDI 57

Tabela 11 Identificação de equipamentos obsoletos ou fora de uso na DAPDI 58

Tabela 12 Nível de digitalização da gestão dos equipamentos na DAPDI 58

Tabela 13 Formação dos funcionários em controlo interno na DAPDI 58

Tabela 14 Medidas de responsabilização aplicadas em caso de falhas na DAPDI 59

Tabela 15 Integração de propostas de melhoria no plano de gestão da DAPDI 59

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente estudo centra-se na Avaliação de Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O controlo interno representa um sistema estruturado de processos e técnicas que visa salvaguardar o património institucional e garantir a segurança dos bens sob gestão. Ao integrar-se às práticas de gestão, esse sistema actua como suporte operacional, contribuindo para o reforço da eficácia organizacional e da responsabilização administrativa. A implementação de um sistema de controlo interno eficiente requer a organização de procedimentos integrados e consistentes com as metas da instituição, em conformidade com os preceitos básicos da boa governação (Attie, 2007).

No âmbito do sector público, o controlo interno é visto como um método de organização administrativa baseado em planos e sistemas coordenados. A sua função primordial é prevenir erros, reduzir as consequências de eventuais irregularidades e promover a eficiência na actuação das entidades públicas, assegurando assim o cumprimento da missão institucional (Contas, 1999).

A mesma fonte sublinha que a função de controlo interno deve estar presente em todas as dimensões da administração pública. A sua natureza preventiva exige actuação transversal, abarcando áreas como administração, finanças, recursos humanos, contabilidade, orçamento e gestão patrimonial, com vista ao alcance dos objectivos definidos nos instrumentos legais e estratégicos em vigor.

No sector público, o controlo interno desempenha um papel que ultrapassa a simples correcção de falhas operacionais, tornando-se um instrumento fundamental para assegurar a conformidade legal no uso de recursos públicos e na efectiva realização dos objectivos definidos pelo Estado. Neste sentido, o controlo interno deve incidir permanentemente sobre os actos administrativos. Estudos empíricos indicam que a ausência de mecanismos robustos de controlo contribui para desvios, fraudes e má gestão dos recursos, muitas vezes facilitados por falhas processuais e ausência de fiscalização sistemática (Dutra, 2017).

A eficácia da prestação de serviços essenciais pela administração pública depende da gestão rigorosa, eficiente e transparente dos recursos disponibilizados, assegurando a sua afectação

conforme os princípios da responsabilidade e do interesse público. O controlo interno, neste quadro, representa um mecanismo imprescindível para assegurar economicidade e rastreabilidade das despesas públicas, servindo como ferramenta estratégica para a prevenção de práticas irregulares e a promoção da responsabilidade na gestão de bens públicos.

Portanto, o estudo insere-se num contexto institucional marcado por crescentes exigências de integridade e transparência. As instituições públicas são pressionadas a adoptar instrumentos de monitoria e avaliação que mitiguem riscos operacionais e assegurem uma gestão eficaz dos seus activos. É neste contexto que se insere o presente estudo, orientado para uma análise crítica do modelo de controlo interno aplicado à gestão dos meios de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

1.2. Motivação

O autor deste estudo é colaborador na UEM ao longo do tempo foi notando veículos inoperacionais no espaço de parqueamento.

A recorrente presença de veículos inoperacionais nos parques institucionais da UEM revelou ao pesquisador um indicativo relevante de disfunções na gestão patrimonial, particularmente no que tange à operacionalização do controlo interno. Essa constatação empírica suscitou a necessidade de avaliar o Controlo interno de Equipamentos de Transporte desta Universidade, permitindo elaborar um estudo ancorado na análise e interpretação de dados de forma imparcial e neutra.

Sob a perspectiva social, a subutilização dos recursos afectos ao transporte institucional compromete, de modo directo, a eficácia dos serviços prestados pelo sector público. Tal ineficiência repercute negativamente nas esferas administrativa, académica e logística, demonstrando a urgência de mecanismos de controlo que assegurem a gestão racional e responsável dos bens públicos móveis, conforme os propósitos de interesse colectivo que justificam a sua aquisição.

1.3. Objectivos de estudo

1.3.1. Objectivo geral

Avaliar o Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da Universidade Eduardo Mondlane.

1.3.2. Objectivos específicos

- ✓ Descrever os mecanismos e práticas de controlo interno implementados pela UEM no que se refere à gestão dos seus meios de transporte.
- ✓ Verificar o nível de conformidade e eficácia dos procedimentos de controlo interno em vigor na UEM, especificamente no domínio da gestão de equipamentos de transporte.
- ✓ Evidenciar as possíveis acções correctivas e melhorias aplicáveis ao controlo interno associado à área de transportes da UEM.

1.4. Contribuição

O estudo reveste-se de grande contribuição no campo académico institucional e político-administrativo.

No campo académico, o presente estudo constitui uma oportunidade singular para a ampliação do conhecimento aplicado aos sistemas de controlo interno no domínio da gestão patrimonial. A abordagem da temática sob o prisma da conservação e do uso eficiente de meios logísticos universitários contribui para a construção de conhecimento teórico-prático que sustenta o desenvolvimento de boas práticas na administração pública, em particular no sector do ensino superior.

Em termos institucionais e político-administrativos, a pesquisa assume relevância ao oferecer evidências empíricas susceptíveis de sustentar o reforço dos princípios de boa governação, com destaque para a legalidade, economicidade e responsabilização na gestão dos recursos públicos. A avaliação crítica dos sistemas vigentes possibilita aferir o grau de aderência entre o quadro normativo e a praxis administrativa observada na UEM.

Adicionalmente, esta investigação oferece subsídios técnico-analíticos capazes de apoiar a DAPDI na concepção de estratégias mais coesas de fiscalização, acompanhamento e conservação dos activos. Ao evidenciar vulnerabilidades e apresentar recomendações

concretas, o estudo visa fortalecer os mecanismos de controlo e fomentar uma cultura institucional orientada para a excelência na gestão do património público.

1.5. Problema

O controlo interno assume uma função estratégica na administração patrimonial das instituições públicas, ao organizar instrumentos que garantem o uso eficaz dos recursos disponíveis e reforçam a responsabilização dos agentes de gestão. Quando concebido com base em princípios organizacionais sólidos, esse sistema favorece a protecção dos bens públicos, mitiga riscos operacionais e contribui para o cumprimento das metas institucionais, em consonância com as disposições legais aplicáveis.

Aprovado pelo Decreto n.º 42/2018, o enquadramento normativo da gestão patrimonial pública em Moçambique fundamenta-se em critérios de eficiência, segurança e transparência. A implementação efectiva destes princípios requer a existência de processos devidamente documentados que orientem a manutenção, o controlo e a fiscalização dos bens afectos às instituições. No entanto, evidências empíricas indicam que debilidades nos mecanismos de controlo interno continuam a ser observadas, muitas vezes resultantes de lacunas nas rotinas operacionais, ausência de registos fidedignos, supervisão insuficiente e dificuldade na execução de medidas correctivas (Morais & Martins, 2013).

No contexto da UEM, particularmente na Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI), observa-se a frequência de veículos imobilizados, desgaste significativo dos equipamentos e práticas de manutenção esporádicas e irregulares. A ausência de registos sistemáticos e a falta de soluções tecnológicas integradas complicam o monitoramento preciso do estado e do uso dos veículos designados à instituição. Essas fragilidades revelam má gestão de transporte da instituição, agravando os custos de manutenção correctiva e colocando em risco a continuidade dos serviços de mobilidade. Face a este contexto, é pertinente avaliar o Controlo Interno dos equipamentos de transporte da UEM.

1.6. Perguntas de estudo

Para o alcance dos objectivos específicos foram elaboradas as seguintes perguntas de estudo:

Q1: Quais são os mecanismos e práticas de controlo interno actualmente utilizados pela UEM na gestão dos equipamentos de transporte?

Q2: Em que medida os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM no domínio dos transportes são eficazes e conformes aos requisitos institucionais?

Q3: Que medidas de melhoria podem ser propostas para optimizar o sistema de controlo interno na área de transportes da UEM?

1.7. Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos interligados, dispostos de forma lógica e coerente, de modo a assegurar a fluidez do raciocínio e a integridade do percurso científico desenvolvido.

O primeiro capítulo introduz o tema, justifica a sua relevância e apresenta os objectivos, as perguntas de estudo e as limitações do estudo. O segundo capítulo aborda os fundamentos teóricos e normativos que sustentam o tema, fornecendo o enquadramento conceptual necessário à análise desenvolvida. O terceiro capítulo descreve a abordagem metodológica adoptada, os processos seguidos na coleta e processamento de dados e os critérios utilizados ao longo do processo investigativo.

O quarto capítulo apresenta os principais resultados obtidos e promove a sua análise à luz do referencial teórico, permitindo interpretar criticamente a realidade estudada. O quinto capítulo sintetiza as conclusões do estudo, sugere recomendações práticas e destaca o contributo da investigação para o aperfeiçoamento da gestão institucional.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura realizada neste capítulo incide sobre o controlo interno na Administração Pública, destacando os seus fundamentos teóricos, exigências operacionais e enquadramento normativo. São também explorados modelos institucionais que sustentam a análise crítica da gestão dos equipamentos de transporte na UEM.

2.1 Enquadramento teórico

De forma geral, o termo *controlo* remete à acção de acompanhar e fiscalizar determinados processos, com o intuito de assegurar que estes se mantenham em conformidade com as normas estabelecidas. Nessa perspectiva, o controlo constitui um instrumento indispensável para a redução da exposição a riscos e para a coordenação das acções organizacionais com as metas estratégicas estabelecidas.

O controlo assume uma função complementar ao planeamento, operando através de mecanismos de retroacção que permitem aferir os resultados de decisões anteriormente adoptadas. Este sistema é indispensável para avaliar a qualidade da gestão e proceder ao seu contínuo aperfeiçoamento. O autor identifica diversas etapas no processo de controlo, incluindo a definição de metas e padrões em termos temporais, financeiros ou físicos; o acompanhamento do desempenho; a confrontação entre os resultados esperados e os efectivamente obtidos; a transmissão das discrepâncias identificadas; a aplicação de medidas correctivas; e o seguimento da sua eficácia (Mosimann & Fisch, 2009).

As medidas mencionadas têm como finalidade preservar os activos institucionais e sustentar a continuidade das actividades da instituição de forma segura e eficiente. A prossecução destes fins requer o acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, com base na comparação entre os dados reais e os objectivos previamente fixados, e a adopção de correcções sempre que necessário.

No âmbito da Administração Pública, o controlo destina-se a aferir se a utilização dos recursos do Estado ocorre de forma responsável, eficiente e pautada por princípios de integridade na actuação dos gestores. Para além disso, o controlo deve incidir sobre a gestão global da actividade administrativa, contribuindo para a transparência e boa governação dos bens públicos (Cavalheiro & Flores, 2007).

Dessa forma, o controle vai além do simples uso de recursos financeiros, incluindo a avaliação da eficácia e eficiência na gestão orçamental, económico-financeira e patrimonial,

tanto dentro da administração directa do Estado quanto em organizações privadas que recebem recursos públicos.

O controlo interno pode ser definido como o conjunto de práticas e mecanismos organizacionais instituídos com o objectivo de resguardar os bens da entidade, garantir a exactidão das operações realizadas e garantir o cumprimento das orientações administrativas em vigor (Perez, 2006). Representa, igualmente, a configuração organizacional estruturada com base num sistema integrado de métodos e procedimentos, orientado para a protecção do património, a fiabilidade da informação contabilística, a optimização dos processos operacionais e a consolidação das políticas definidas pela administração superior (Attie, 2017). Trata-se, ainda, de um sistema de regras e acções internas que visa preservar os activos, garantir a autenticidade dos registos contabilísticos e assegurar a estrita observância das directivas emanadas pela gestão (Crespaldi, 2013).

De acordo com o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, o controlo interno é concebido como um processo conduzido pela administração e pelos colaboradores da organização, estruturado com o propósito de oferecer uma segurança razoável quanto ao cumprimento dos objectivos institucionais, nomeadamente nas dimensões operacionais, de relato da informação e de obediência com às normas aplicáveis (COSO, 2013). Esta concepção fundamenta-se em cinco princípios fundamentais, entre os quais se destaca a orientação do controlo interno para a prossecução de objectivos nas áreas operacionais, informacionais e de conformidade regulatória; constitui um processo contínuo; depende da actuação de pessoas, e não apenas de sistemas ou procedimentos; proporciona segurança razoável, e não absoluta; e é aplicável a qualquer nível da estrutura organizacional.

O conceito de controlo interno em quatro pilares fundamentais: ser um meio, e não um fim em si mesmo; ser exercido por pessoas em diferentes níveis da entidade; proporcionar apenas segurança razoável, sem eliminar todos os riscos; e garantir coerência na prossecução dos objectivos da organização (Morais & Martins, 2013). Inácio (2014) considera que todas as entidades possuem mecanismos de controlo, com diferentes níveis de formalização e articulação. Todavia, nem todas as organizações dispõem de um sistema de controlo interno devidamente estruturado e funcional que garanta o alcance dos objectivos ao nível das operações, da informação e da conformidade normativa.

Conforme a Norma Internacional de Auditoria 315, emitida pela *International Federation of Accountants* – IFAC (2019), no contexto do modelo COSO, o controlo interno é

caracterizado como um procedimento sistemático, implementado por autoridades de administração e por outros actores institucionais, com a finalidade de proporcionar um nível razoável de confiança na fiabilidade da informação financeira, na eficiência das actividades operacionais e no respeito pelo quadro legal e regulatório vigente.

Crepaldi (2010) corrobora esta perspectiva ao descrever o controlo interno como um procedimento dirigido pelas diversas estruturas da administração, orientado para o alcance dos objectivos da organização, em consonância com as directrizes estabelecidas nos seus planos estratégicos.

Face ao exposto, percebe-se que o controlo interno é um elemento central na administração das organizações, tendo por finalidade proteger os activos, garantir a produção de informação fiável e apoiar os gestores na condução eficaz das operações da entidade. No que se refere aos seus objectivos específicos, Crepaldi (2000) indica que o controlo interno tem como finalidade principal evitar perdas, salvaguardar os activos da entidade, assegurar a fiabilidade das informações produzidas e aferir o desempenho das actividades operacionais realizadas.

Attie (1998) resume os objectivos fundamentais do controlo interno em quatro dimensões essenciais: a protecção dos interesses da entidade, a fiabilidade da informação contabilística e de gestão, a eficácia na execução das actividades e a observância rigorosa das directrizes estabelecidas pela administração. Salvaguardar os interesses institucionais implica adoptar mecanismos que previnam perdas e reduzam os riscos associados a erros e irregularidades. A produção de informação fidedigna é igualmente determinante, pois apoia na tomada de decisões e reflecte de forma precisa os eventos da organização. A eficiência operacional é reforçada através da optimização dos recursos disponíveis e da garantia de que os procedimentos são cumpridos com rigor. Por fim, o controlo interno assegura o alinhamento com as políticas internas, promovendo uniformidade e disciplina nos processos organizacionais.

Integrado à gestão de riscos, o controlo interno desempenha um papel estratégico na identificação antecipada e na minimização de ameaças que possam comprometer o planeamento e a implementação das actividades organizacionais. Ambos constituem os pilares fundamentais de um modelo de governação orientado para a responsabilização e a sustentabilidade. Os profissionais da contabilidade assumem um papel determinante na concepção e operacionalização dos sistemas de controlo interno. Em organizações onde não existe uma estrutura dedicada, compete ao contabilista planear, supervisionar e aperfeiçoar

os mecanismos de controlo, garantindo a sua coerência com os objectivos institucionais. Importa ainda assinalar que o controlo interno se distingue da auditoria interna. Ao passo que a auditoria interna tem uma natureza pontual e centra-se na verificação e apreciação dos procedimentos, o controlo interno opera de forma contínua, como uma ferramenta fundamental para garantir padrões de qualidade, transparência e integridade na gestão pública (Castro, 2008).

Neste estudo, adopta-se como referencial teórico o modelo proposto pelo COSO – 2013, em virtude da sua abrangência, actualidade e reconhecimento internacional, oferecendo uma base teórica consistente que sustenta a avaliação dos modelos de controlo interno adoptados por entidades do sector público.

2.2 Classificação de Controlo Interno

Costa (2017) apresenta uma tipologia do controlo interno dividida em duas grandes categorias: o controlo de índole contabilística e o controlo de natureza administrativa. O primeiro refere-se ao conjunto de procedimentos e à estrutura organizacional adoptados para garantir a protecção dos activos da entidade e a fiabilidade dos registos financeiros. Esta modalidade de controlo procura assegurar um nível razoável de confiança na execução das operações, contemplando os seguintes aspectos: (i) as transacções devem ocorrer com autorização formal ou implícita por parte da gestão responsável; (ii) o acesso aos bens deve ser controlado e condicionado a autorização específica; (iii) os lançamentos contabilísticos devem obedecer às normas vigentes, possibilitando a elaboração adequada das demonstrações financeiras e o controlo dos activos; (iv) os registos contabilísticos devem ser sistematicamente confrontados com os bens físicos, e eventuais divergências devem ser devidamente corrigidas.

Já o controlo interno de carácter administrativo diz respeito ao sistema de procedimentos, registos e organização estrutural que dá suporte à tomada de decisões e à validação dos actos de gestão, assegurando que as transacções autorizadas pelas instâncias competentes sejam legais, eficazes e coerentes com os objectivos institucionais (Costa, 2017).

A presente investigação privilegia a análise do controlo interno de natureza administrativa, tendo em conta a sua importância para a compreensão dos mecanismos decisórios e das operações inerentes à gestão dos meios de transporte na UEM.

2.2.1 Tipologias operacionais do Controlo Interno

De acordo com Crepaldi (2002), apesar da inexistência de uma nomenclatura universalmente consensual para a classificação dos controlos internos, é viável estruturá-los segundo os seus propósitos operacionais. Uma abordagem funcionalmente reconhecida permite distingui-los em três categorias principais:

- **Controlos estruturais, abrangendo a separação formal de funções e responsabilidades dentro da organização** – Esta tipologia diz respeito à atribuição explícita de funções e à formalização das competências decisórias, visando assegurar uma gestão organizacional eficiente e devidamente estruturada. Em instituições de grande dimensão, a gestão directa de todas as operações torna-se inviável, sendo fundamental distribuir as responsabilidades operacionais. A segregação de funções representa um princípio basilar, segundo o qual nenhuma pessoa deve deter controlo absoluto sobre todas as etapas de uma transacção, devendo existir sempre um mecanismo de verificação cruzada entre intervenientes distintos. A eficácia dos controlos organizacionais depende não apenas da existência de funções diferenciadas, mas também do grau de competência, independência funcional e integridade dos colaboradores envolvidos. Mesmo quando bem concebido, um sistema de controlo interno perde eficácia se não for executado por profissionais capacitados; da mesma forma, contar com recursos humanos qualificados é insuficiente na ausência de procedimentos de controlo devidamente estabelecidos e implementados.
- **Controlos dos sistemas de informação** – Correspondem ao conjunto de práticas destinadas a garantir que as informações relevantes chegam atempadamente aos diferentes níveis hierárquicos da administração. O planeamento e a monitorização das actividades organizacionais dependem da qualidade e fiabilidade da informação disponível. Exceptuando pequenas entidades, nas quais o conhecimento directo do gestor pode substituir sistemas formais, grande parte das instituições apoia-se de forma significativa na eficiência dos seus sistemas de informação para sustentar decisões fundamentadas e estratégicas.
- **Controlos de procedimentos** – Consistem nos controlos realizados através da observância de políticas internas e da aplicação de normas de procedimento devidamente formalizadas. A existência de um plano organizacional bem estruturado é essencial para que cada colaborador compreenda, com clareza, as suas funções e

responsabilidades. A definição e documentação adequada dos procedimentos facilita a sua aplicação, assegura uniformidade e contribui para a eficiência operacional. A eficácia dos controlos internos requer que estes sejam: (i) compatíveis com a configuração organizacional da entidade; (ii) explicitamente especificados e devidamente documentados; e (iii) de fácil compreensão e aplicação prática pelos intervenientes.

Morais e Martins (2007) reforçam que qualquer sistema de controlo interno deve integrar uma variedade de mecanismos de controlo, que podem ser organizados em distintas categorias funcionais:

- **Controlos preventivos** – Têm como finalidade impedir, de forma antecipada, a materialização de falhas, desvios ou eventos indesejáveis. Actuam de forma antecipada e imediata, impedindo a materialização de riscos. São exemplos deste tipo de controlo: a obrigatoriedade de assinaturas múltiplas para aprovações de pagamento; a validação exclusiva de fornecedores previamente homologados; a verificação de facturas contra documentos de recepção antes da sua autorização; e a instalação de mecanismos de segurança e monitorização de acessos.
- **Controlos detectivos** – Têm como finalidade identificar ou corrigir eventos anómalos que eventualmente ocorram. Actuam *a posteriori*, funcionando como instrumentos de detecção de falhas. Entre os exemplos encontram-se: reconciliações bancárias realizadas regularmente; verificação de saldos com entidades externas; inventariação física de bens; auditorias amostrais sobre folhas salariais; e requerimento de certidões comprovativas de inexistência de dívidas.
- **Controlos directivos (ou orientadores)** – Estes controlos visam influenciar comportamentos organizacionais, promovendo acções desejáveis. Incluem práticas como: directrizes para a contratação de mão-de-obra local com vista à valorização comunitária; estabelecimento de critérios básicos para a selecção de colaboradores; desenvolvimento de normativos internos; e emissão de orientações precisas para o tratamento e circulação de documentação.
- **Controlos correctivos** – São activados após a detecção de falhas, com o intuito de corrigir os desvios identificados, tais como a elaboração de relatórios relativos a activos inutilizados; detecção de morosidade na arrecadação de receitas;

identificação de pagamentos em atraso a fornecedores; verificação de cheques não processados; e sistematização de queixas apresentadas por clientes.

- **Controlos compensatórios** – Servem para mitigar fragilidades em áreas onde os controlos primários sejam insuficientes. A sua função é complementar e visa garantir coerência no sistema global. Exemplos típicos são: cruzamento entre os totais de vendas do departamento comercial e os lançamentos contabilísticos correspondentes; comparação entre salários processados e contribuições sociais efectuadas; e reconciliações entre registos de armazém e contas de compras na contabilidade.

2.3 Estruturas de referência para o controlo interno

Krstic e Djordjevic (2012) assinalam que, nas últimas décadas, o campo do controlo interno tem registado avanços significativos, impulsionados não apenas pela sua crescente relevância para a sustentabilidade das organizações, mas igualmente como resposta directa aos escândalos financeiros que marcaram o final do século XX e o início do século XXI. O colapso de diversas empresas emblemáticas revelou debilidades estruturais nos sistemas de controlo então em vigor, expondo falhas graves na prevenção de práticas fraudulentas. Face a esse panorama, tornou-se imperativo conceber modelos normativos sistematizados — conhecidos como frameworks — destinados a fortalecer a eficiência dos sistemas de controlo interno. Neste contexto, foram introduzidos novos instrumentos legais e regulamentares, paralelamente à consolidação de referências internacionais, como os modelos COSO, COBIT e CoCo, amplamente reconhecidos como directrizes estruturantes para a governação institucional.

2.3.1 Modelo COSO

No contexto internacional, destaca-se como um dos modelos mais amplamente utilizados para aferir a eficácia do controlo interno. A estrutura baseia-se nas *International Standards on Auditing (ISA),* emitidas pelo *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB),* e tem como objectivo fornecer uma abordagem abrangente e aplicável à operacionalização do controlo interno. A primeira edição desta estrutura foi divulgada em 1992, numa tentativa de estruturar um enquadramento teórico e prático que pudesse ser utilizado por organizações públicas e privadas, assim como por entidades reguladoras e fiscalizadoras. Ao longo dos anos, o modelo sofreu diversas revisões, destacando-se a actualização de 2013, a qual introduziu 17 princípios fundamentais que representam, de

forma sistemática, os conceitos nucleares associados a cada elemento do controlo interno (Graham, 2015).

O modelo COSO disponibiliza aos responsáveis pela gestão e pela administração uma abordagem metodológica adaptável, aplicável a qualquer entidade, sem levar em consideração o seu tamanho, sector ou configuração estrutural. A estrutura assenta numa lógica orientada por princípios, o que permite flexibilidade e uso do juízo profissional na concepção, execução e supervisão dos mecanismos de controlo interno, ao mesmo tempo que estabelece critérios essenciais para a aferição da sua eficácia. Adicionalmente, oferece instrumentos para o reconhecimento e análise de riscos, assim como para a definição de respostas estratégicas, com ênfase particular na prevenção e detecção de práticas fraudulentas (2013).

Segundo o próprio COSO (2013), do ponto de vista dos intervenientes externos — como *stakeholders* e entidades com interesse legítimo nas operações da organização —, a adopção deste modelo constitui um sinal de compromisso da gestão com a fiabilidade do sistema de controlo e com a consecução dos objectivos institucionais. Permite ainda evidenciar a capacidade da organização para identificar, avaliar e mitigar os riscos relevantes, reforçando assim a confiança externa e a transparência da governação.

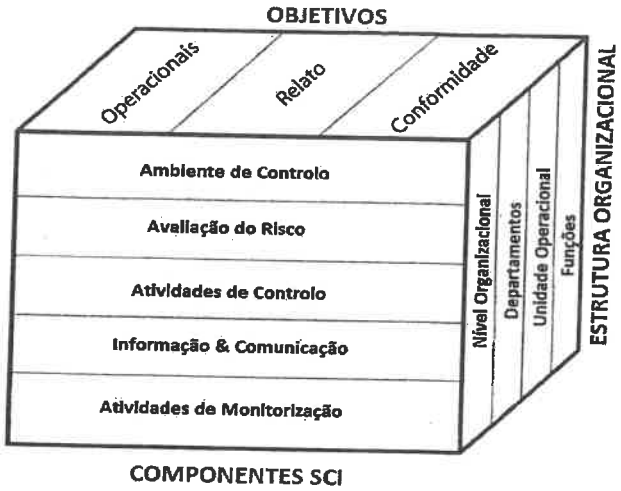
A estrutura conceptual do COSO (2013) agrupa os objectivos do controlo interno em três categorias centrais, facilitando uma abordagem abrangente e coerente das diversas dimensões que compõem o sistema:

- **Objectivos operacionais** – orientados para a eficácia e eficiência das actividades, incluindo a optimização dos recursos financeiros, logísticos e humanos, bem como a salvaguarda dos activos;
- **Objectivos de reporte** – associados à qualidade da informação produzida, interna e externamente, assegurando que os relatórios financeiros e operacionais são fidedignos, oportunos e transparentes;
- **Objectivos de conformidade** – respeitantes à observância das disposições legais e regulamentares aplicáveis à entidade, tanto no plano nacional como internacional.

2.3.1.1 Elementos Constitutivos da Estrutura COSO

Conforme definido pelo COSO (2013), o controlo interno é concebido como um procedimento estruturado em cinco componentes fundamentais, cuja interdependência sustenta a eficácia do sistema na realização dos objectivos da entidade. Estes elementos são: (i) ambiente de controlo; (ii) identificação e análise de riscos; (iii) procedimentos de controlo; (iv) sistemas de informação e comunicação; e (v) mecanismos de monitorização:

Figura 1: componentes do sistema de controlo interno



Fonte: adaptado de COSO (2024)

Conforme representado na figura anterior, o modelo COSO organiza o controlo interno em cinco elementos interdependentes, considerados fundamentais para assegurar a eficiência dos processos internos e a concretização dos objectivos da entidade:

- **Ambiente de controlo** – Diz respeito a um regime de políticas institucionais, estruturas organizativas e práticas normativas que formam a base do sistema de controlo interno. Este componente define o tom ético da organização, evidencia o compromisso da liderança com práticas de controlo e clarifica as atribuições funcionais em todos os níveis hierárquicos.
- **Gestão de riscos** – Representa um processo dinâmico e contínuo voltado à identificação, análise e avaliação dos riscos que possam comprometer a concretização dos objectivos da instituição. Requer uma abordagem estruturada que considere variáveis internas e externas susceptíveis de afectar o desempenho organizacional.

- **Procedimentos de controlo** – Correspondem às políticas e rotinas adoptadas para garantir o cumprimento das orientações da gestão. Podem ter carácter preventivo ou detectivo e ser implementadas de forma manual, automatizada ou híbrida. Entre os exemplos figuram autorizações formais, aprovações, revisões operacionais, controlo de activos, verificações e separação de funções.
- **Informação e comunicação** – A eficácia do sistema de controlo depende da obtenção e circulação de informação pertinente, que sustente os processos decisórios. A comunicação deve ser sistemática, clara e bidireccional, assegurando que todos os membros da organização compreendam o seu papel na estrutura de controlo.
- **Monitorização** – Envolve processos contínuos ou pontuais destinados a avaliar se os elementos do sistema de controlo estão implementados de forma adequada e operam eficazmente. Inclui actividades como auditorias internas, avaliações autónomas e revisões sistemáticas, com o objectivo de aferir a consistência e robustez dos controlos instituídos.

2.3.1.2 Princípios do modelo COSO

O modelo COSO (2013) define 17 princípios fundamentais que sustentam conceptualmente os cinco componentes do sistema de controlo interno. Estes princípios foram organizados para representar, com detalhe, os factores essenciais ao funcionamento eficiente do sistema, sendo aplicáveis de forma transversal às três áreas de objectivos institucionais: operacionais, de informação e de conformidade. A seguir, apresenta-se a distribuição dos princípios por componente:

a) Ambiente de controlo

1. A organização demonstra adesão a princípios éticos e normas de conduta íntegra.
2. O órgão de governação actua de forma autónoma em relação à administração e faz um acompanhamento efectivo sobre a actuação do sistema de controlo interno.
3. A administração, orientada pela estrutura de governação, define a configuração organizacional, os níveis de autoridade, as responsabilidades e a hierarquia de modo a garantir a prossecução dos objectivos.
4. A entidade compromete-se com a selecção, capacitação e retenção de profissionais dotados das competências exigidas para o cumprimento dos seus objectivos.

5. São instituídos mecanismos de responsabilização que asseguram o desempenho eficaz dos controlos internos.

b) Avaliação de riscos

6. A entidade define os seus objectivos com precisão razoável para possibilitar a verificação e análise de riscos associados.

7. Os riscos que possam comprometer o alcance dos objectivos são reconhecidos e analisados, servindo de base para a definição de respostas apropriadas.

8. A análise de riscos inclui, de forma explícita, a consideração de riscos relacionados com fraudes.

9. São avaliadas as alterações internas e externas com potencial de afectar substancialmente o sistema de controlo interno.

c) Actividades de controlo

10. São definidas e implementadas acções de controlo destinadas a reduzir os riscos a níveis aceitáveis e a apoiar a concretização dos objectivos.

11. São aplicados controlos de carácter geral aos sistemas tecnológicos que sustentam a execução das actividades institucionais.

12. As actividades de controlo são conduzidas com base em políticas e procedimentos que orientam comportamentos e asseguram uniformidade na sua aplicação.

d) Informação e comunicação

13. A entidade recolhe, produz e usa informação pertinente e fidedigna para sustentar o desempenho do sistema de controlo interno.

14. A comunicação dentro da entidade é eficaz, garantindo que os objectivos e as responsabilidades no âmbito do controlo interno sejam claramente compreendidos em todos os níveis.

15. A instituição estabelece mecanismos de comunicação com o exterior sobre temas relevantes a execução e credibilidade do sistema de controlo interno.

e) Monitorização

16. São conduzidas avaliações contínuas ou periódicas para confirmar a existência e o desempenho adequado dos elementos do sistema de controlo interno.

17. As fragilidades detectadas são reportadas oportunamente às instâncias competentes, incluindo a administração de topo e os órgãos de fiscalização, para que se promovam acções correctivas.

2.3.2 Modelo COBIT

O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) é um modelo normativo criado em 1996 pela *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACF), no contexto da crescente atenção dedicada à governação das tecnologias de informação. Desde então, tem-se afirmado como uma referência consolidada para a definição e gestão de controlos internos em ambientes informáticos, promovendo elevados padrões de segurança, fiabilidade e conformidade (IFAC, 2006).

Segundo Morais e Martins (2013), o COBIT apresenta uma arquitectura conceptual com paralelismos significativos face à estrutura COSO. Embora orientado especificamente para o contexto das tecnologias de informação, incorpora os fundamentos do controlo interno delineados pelo COSO. Através da formulação de objectivos de controlo adaptados ao domínio tecnológico, o COBIT oferece um suporte eficaz à governação e gestão da informação, potenciando a utilização estratégica dos recursos tecnológicos.

2.3.3 Modelo CoCo

O *Criteria of Control Framework (CoCo)* foi concebido em 1992 pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)* com o propósito de estabelecer uma estrutura integrada que permitisse avaliar e reforçar os sistemas de controlo interno. No documento *Guidance on Control*, o controlo interno é compreendido como a totalidade dos componentes de uma entidade — abarcando recursos, processos, sistemas, práticas culturais e actividades — que, actuando de forma coordenada, proporcionam suporte aos colaboradores na prossecução dos objectivos organizacionais (IFAC, 2006). Conforme delineado na estrutura, o modelo CoCo organiza vinte critérios essenciais em quatro eixos principais que reflectem dimensões estruturantes da entidade:

- *Critérios de finalidade* – referem-se à formulação objectiva das metas organizacionais, à análise sistemática de riscos e oportunidades, bem como à construção de políticas e orientações estratégicas coerentes;
- *Critérios de empenho* – abrangem a adesão a valores éticos, práticas adequadas de administração de pessoal, atribuição de deveres e competências, e o cultivo de relações institucionais baseadas em confiança recíproca;
- *Critérios de capacidade* – englobam as aptidões técnicas e comportamentais necessárias, os instrumentos operacionais utilizados, os canais de comunicação e o fluxo informacional indispensável à realização das tarefas;
- *Critérios de avaliação e adaptação* – dizem respeito à verificação contínua da eficiência dos controlos, à apreciação do desempenho institucional e à habilidade da organização para ajustar-se com base nos resultados observados.

Estes critérios estão interligados, reflectindo a interdependência entre os diversos componentes da organização. A estrutura CoCo permite, assim, uma análise integrada do controlo interno, tendo como foco a melhoria contínua dos processos e o reforço da governança.

Em suma, tanto o modelo CoCo como o COBIT partilham similitudes conceptuais com o *framework* COSO, particularmente na sua orientação para a gestão do risco e para o suporte à sustentabilidade das actividades organizacionais. A análise dos principais modelos de controlo interno evidencia que todos se estruturam em torno da identificação e mitigação de riscos, promovendo a compreensão e validação dos processos que asseguram a continuidade operacional.

No âmbito desta investigação, entende-se que a estrutura desenvolvida pelo COSO continua a ser a mais amplamente aceite e aplicada a nível global. A sua relevância advém, entre outros factores, da forma clara como estabelece a ligação entre os elementos do controlo interno e os objectivos institucionais, oferecendo aos responsáveis pela gestão um referencial consistente e operativo para a implementação de mecanismos robustos de controlo e governança.

2.4 Princípios estruturais e funcionais do Controlo Interno

Marçal e Marques (2011) identificam príncipios estruturais e funcionais cuja observância se revela indispensável para garantir a eficiência e a fiabilidade do controlo numa instituição. Tais elementos compreendem:

- A presença de um organograma que assegure coerência funcional, facilitando a divisão equilibrada e precisa das responsabilidades entre os diferentes sectores e níveis hierárquicos da entidade;
- A adopção de regras formais e processos documentados que proporcionem controlo adequado sobre os activos, passivos, receitas e despesas, reduzindo a margem para desvios e inconsistências;
- A clarificação rigorosa das funções atribuídas a cada unidade interna, assegurando o cumprimento integral das obrigações institucionais e permitindo a responsabilização directa dos respectivos responsáveis;
- O recrutamento e colocação de pessoal com as competências técnicas necessárias, de acordo com a natureza das actividades a desempenhar, garantindo o bom desempenho das actividades e a credibilidade dos resultados;
- A implementação de uma separação funcional eficaz, que evite a acumulação de funções potencialmente conflituantes numa mesma pessoa, reduzindo assim os riscos de erros e práticas indevidas;
- A prática de alternância periódica dos funcionários nas suas funções, como medida preventiva contra fraudes e vícios sistemáticos, além de estimular a melhoria contínua e o aperfeiçoamento organizacional;
- A garantia de que todos os colaboradores conhecem com clareza os limites das suas atribuições, bem como os direitos e deveres que lhes são conferidos, promovendo um ambiente de responsabilidade e transparência;
- A realização de controlos e revisões por agentes distintos dos que realizaram ou registaram as operações, assegurando a independência e a integridade dos processos de verificação;
- A conservação de registos completos e organizados sobre todos os eventos patrimoniais e operacionais, com base em documentação válida, pertinente e devidamente arquivada, respeitando os preceitos das regras contabilísticas em vigor.

2.5 Técnicas de controlo interno

Cavalheiro e Flores (2007) salientam que algumas estratégias de controlo interno precisam ser incorporadas nas actividades quotidianas das unidades e dos funcionários administrativos, de modo a garantir a realização eficiente e efectiva dos objectivos delineados para o sistema de controlo. Entre os diversos instrumentos existentes, há práticas

consideradas essenciais e que devem necessariamente estar presentes em qualquer estrutura de controlo interno. Destacam-se as seguintes:

- **Autorização** – Consiste em submeter determinadas operações à aprovação de um responsável distinto daquele que executa a tarefa, assegurando a separação de funções e o princípio do duplo controlo na tomada de decisões.
- **Correlação** – Diz respeito à conciliação entre saldos contabilísticos e registos operacionais. Esta técnica permite verificar a correspondência entre dados, como por exemplo: reconciliações bancárias; inventários físicos e contabilísticos; comparações entre receitas fiscais arrecadadas e os lançamentos na contabilidade; ou validação da aquisição de bens patrimoniais com os respectivos registos contabilísticos.
- **Numeração sequencial** – Trata-se de um mecanismo de controlo simples, que consiste na numeração ordenada de documentos, como autorizações, pedidos ou facturas, com o objectivo de garantir a rastreabilidade e a integridade dos processos administrativos.
- **Controlo de totais** – Envolve a verificação das somas de valores processados, de modo a assegurar que todas as transacções foram devidamente registadas e que os totais financeiros estão em conformidade com os dados reportados.
- **Operações pendentes** – Dizem respeito à identificação e registo de transacções que não foram devidamente concluídas ou que carecem de acção posterior. A adopção de rotinas específicas de seguimento permite garantir que essas operações não são esquecidas ou omitidas.
- **Dupla verificação** – Representa uma das técnicas fundamentais de controlo, baseada na revisão ou repetição de uma tarefa, de modo a detectar possíveis erros. Embora possa ser realizada pela mesma pessoa, o nível de fiabilidade é superior quando a verificação é feita por outro colaborador. Esta prática promove a cultura da responsabilização e da qualidade, devendo ser institucionalizada como rotina organizacional.
- **Controlo prévio** – Difere da dupla verificação por ocorrer antes da execução da actividade, envolvendo a avaliação prévia da conformidade e pertinência da transacção. Um exemplo seria a revisão de um documento técnico antes da sua validação definitiva.
- **Análise de balanços** – A leitura crítica das demonstrações financeiras possibilita detectar indicadores relevantes para o controlo interno, ao mesmo tempo que permite

evidenciar eventuais lacunas na estrutura de controlo da entidade. A evolução de indicadores financeiros pode revelar anomalias que devem ser alvo de investigação.

- **Indicadores de desempenho** – A criação e acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho nos processos organizacionais permite identificar desvios de comportamento e avaliar a eficácia dos controlos internos. Tal como a análise de balanço, esta técnica constitui um instrumento essencial para o diagnóstico e correcção de falhas operacionais.

2.6 Controlo Físico de equipamentos de transporte

Inácio (2014) propõe alguns métodos fundamentais de controlo interno relacionados com a gestão de equipamentos de transporte, visando garantir a sua adequada rastreabilidade, correcta utilização e preservação patrimonial. Entre esses procedimentos, destacam-se:

- Condicionar a decisão relativa à aquisição de equipamentos à autorização formal prévia da administração ou da gerência, podendo esta competência ser expressamente delegada ou não;
- Garantir que os investimentos de maior vulto estejam alinhados com a estratégia organizacional e devidamente incorporados no plano orçamental;
- Definir e aplicar uma política de capitalização clara e adequada à natureza dos activos;
- Adoptar um método de depreciação coerente com a realidade económica e técnica dos equipamentos de transporte;
- Manter um registo actualizado e completo dos equipamentos de transporte;
- Realizar inventários físicos regulares para validar a existência e o estado dos equipamentos.

No que se refere especificamente ao controlo físico dos equipamentos, Inácio (2014) recomenda que, de forma periódica, ainda que aleatória, a direcção promova a verificação dos equipamentos de transporte registados nas fichas patrimoniais, assegurando a sua presença física e o respectivo funcionamento. Adicionalmente, cabe ao departamento de contabilidade verificar se os dados registados nas fichas patrimoniais estão em concordância com os respectivos lançamentos contabilísticos. A verificação física responde a diferentes necessidades operacionais e de controlo, entre as quais se destacam:

- Confirmar a existência efectiva dos bens inventariados;

- Verificar as condições físicas dos equipamentos de transporte, dado que estes podem permanecer formalmente dentro do prazo de vida útil previsto, mas encontrar-se inutilizados ou deteriorados, sem que essa situação esteja evidenciada nos registos contabilísticos;
- Assegurar que os equipamentos de transporte estão a ser utilizados exclusivamente para fins institucionais, prevenindo a sua afectação indevida a terceiros sem registo formal.

2.7 Avaliação do Controlo Interno

A análise do sistema de controlo interno corresponde a um processo metódico que visa aferir a eficácia dos procedimentos de controlo adoptados por uma organização, com o intuito de detectar eventuais deficiências, lacunas ou possibilidades de aperfeiçoamento do sistema em funcionamento. Tal análise pode ser efectuada por profissionais internos ou externos à entidade, embora os seus propósitos sejam distintos. Enquanto o auditor externo se concentra em avaliar o cumprimento normativo e a fiabilidade das informações financeiras, o auditor interno dedica-se à verificação da eficácia dos mecanismos de gestão e da actuação geral da entidade (Morais & Martins, 2013).

É, pois, evidente que a avaliação do controlo interno reveste-se de enorme importância, tanto para assegurar a eficácia da gestão como para servir de suporte técnico ao trabalho de auditoria. "Entidades bem-sucedidas não se limitam a reagir a imprevistos, mas adoptam mecanismos preventivos, acompanhando permanentemente os seus objectivos e monitorizando a adequação dos seus controlos internos" (Morais & Martins, 2013, p. 39)

No âmbito da auditoria financeira independente, a avaliação dos controlos internos assume um papel estruturante, dado que fornece os elementos essenciais para a definição do plano de auditoria. Esta avaliação permite ao auditor delinear os procedimentos a adoptar, bem como estabelecer o grau de profundidade e abrangência dos testes a realizar (Morais & Martins, 2013). Assim, o controlo interno é o início do processo de auditoria (Attie, 1998).

Deste modo, a análise do controlo interno configura-se como uma fase inicial essencial no processo de auditoria, uma vez que cada entidade apresenta particularidades nas suas operações que se repercutem na estrutura dos seus mecanismos de controlo. Com base nesta análise, compete ao auditor estabelecer o nível de fiabilidade atribuível aos diversos procedimentos internos, decisão que orientará de forma directa a natureza, a profundidade e a abrangência dos testes e procedimentos a serem executados (Attie, 1998).

A avaliação do controlo interno tem como objectivo fundamental dois propósitos complementares: por um lado, aferir o nível de confiança que se pode imputar ao sistema de controlo da organização; por outro, definir a abrangência das verificações de auditoria a realizar. Conforme referido por Contas (1999), esta avaliação desenvolve-se em duas etapas distintas:

- A fase preliminar, inserida no momento de planeamento da auditoria, tem por finalidade reconhecer as operações mais significativas, os fluxos essenciais dos processos e as zonas de maior sensibilidade no sistema de controlo;
- A fase definitiva, que ocorre após a obtenção de uma caracterização detalhada e fidedigna dos procedimentos em vigor na entidade, permite identificar os aspectos positivos e negativos do sistema e avaliar o nível de realização dos objectivos definidos para o controlo interno.

A análise de um Sistema de Controlo Interno (SCI) pode ser estruturada em três fases fundamentais, conforme representado na figura 2:

Figura 2: Fases da avaliação do controlo interno



Fonte: (Monteiro, 2015, p. 47)

A etapa inicial da análise do controlo interno implica a recolha e a avaliação detalhada das informações disponíveis sobre a entidade e os seus processos operacionais, com o objectivo de identificar e descrever os mecanismos de controlo existentes. Para assegurar que essa descrição seja representativa da realidade organizacional, é essencial consultar documentos como organogramas, manuais de procedimentos, regulamentos internos e directrizes específicas de controlo (Costa, 2010). Segundo o mesmo autor, há várias formas de apresentar os controlos internos, sendo os fluxogramas particularmente eficazes, dado que

possibilitam uma visualização clara e sintética mesmo dos processos mais complexos. Acrescenta ainda que é crucial proceder à documentação rigorosa das actividades realizadas, uma vez que, no contexto da auditoria, os registos obtidos devem servir como elementos válidos de prova das acções executadas.

Pinheiro (2010) destaca a importância da actuação dos auditores na análise do sistema de controlo interno, ao mencionar que desempenham a função de uma segunda linha de defesa, contribuindo activamente para a eficácia e sustentabilidade do sistema adoptado pela entidade. Esta intervenção reforça a solidez dos mecanismos existentes e assegura a sua permanente actualização e coerência com os objectivos organizacionais.

Segundo Basso (2005), análise dos mecanismos de controlo interno deve ser conduzida em três etapas sucessivas: (a) a revisão do sistema, que compreende o exame de elementos estruturais como organogramas, descrições funcionais, manuais operacionais e fluxogramas; (b) a verificação do sistema, centrada na observação prática da execução dos controlos instituídos; e (c) a avaliação do sistema, focada na formulação de julgamentos sobre a fiabilidade dos controlos analisados.

Attie (1986) defende que, uma vez identificadas falhas nos controlos, cabe ao auditor propor sugestões viáveis e adaptadas ao contexto organizacional, assumindo assim um papel de assessoria na orientação da administração para a adopção de acções correctivas que favoreçam a eficiência dos processos internos.

Deste modo, a actuação do auditor no âmbito do controlo interno pode ser resumida em três tarefas principais: (a) efectuar uma apreciação crítica, devidamente sustentada, dos procedimentos adoptados pela entidade, avaliando a fiabilidade que oferecem; (b) comprovar se os mecanismos de controlo são efectivamente aplicados no quotidiano organizacional; e (c) comunicar as fragilidades detectadas, propondo medidas de aperfeiçoamento (Attie, 1986).

Para Cavalheiro e Flores (2007), é essencial evitar a percepção do controlo interno como uma garantia infalível de sucesso. Ainda que a existência de um sistema eficaz contribua significativamente para a estabilidade organizacional, a sua inexistência eleva de forma notável o risco de fracasso.

Importa igualmente reconhecer as limitações intrínsecas ao próprio sistema de controlo interno. Conforme observa Costa (2010), a mera existência de um sistema instituído não implica, por si só, que este esteja a funcionar de forma eficaz, nem garante que os objectivos que justificaram a sua implementação estejam a ser integralmente concretizados.

Cavalheiro e Flores (2007) identificam várias restrições associadas aos sistemas de controlo interno, nomeadamente:

- **Obsolescência** – mesmo sistemas eficazes tendem a deteriorar-se com o tempo se não forem actualizados, seja por alterações legislativas, mudanças tecnológicas ou evolução de boas práticas;
- **Crença em sistemas perfeitos** – nenhum sistema de controlo é infalível, pois depende da acção humana, sempre sujeita a erros e omissões;
- **Rotina** – a execução repetitiva de tarefas pode reduzir o estado de alerta dos colaboradores, tornando-os menos propensos a detectar irregularidades ou desvios;
- **Má-fé** – mesmo os melhores controlos podem ser deliberadamente contornados por indivíduos que actuam de forma desonesta, visando interesses pessoais;
- **Conluio** – consiste na actuação coordenada entre duas ou mais pessoas, internas ou externas à organização, com o propósito deliberado de manipular ou contornar os mecanismos de controlo existentes, visando a prática de fraudes ou irregularidades.

2.8 Importância do Controlo Interno nas empresas

A importância do controlo interno nas organizações manifesta-se de forma clara quando se considera a inviabilidade de funcionamento eficiente de uma entidade sem mecanismos estruturados que assegurem a continuidade das suas operações e a fiabilidade das informações geradas (Attie, 1998). A ausência de um sistema de controlo eficaz compromete a estabilidade dos processos e fragiliza a tomada de decisões estratégicas.

Para Crepaldi (2002), a implementação de controlos internos apropriados em cada sistema operativo revela-se fundamental para alcançar uma maior eficiência organizacional, reduzindo desperdícios e promovendo uma utilização racional dos recursos. Neste enquadramento, o controlo interno assume-se como um mecanismo de racionalização e optimização da gestão. A sua relevância manifesta-se em diversas dimensões, nomeadamente:

- A eficácia na supervisão das operações depende da produção de relatórios fiáveis e análises rigorosas que traduzam com exactidão a situação económico-financeira da organização;
- A protecção dos activos e a prevenção ou identificação de erros e práticas fraudulentas são responsabilidades exclusivas da administração, exigindo, para tal, um sistema de controlo interno devidamente organizado e funcional.

2.9 Diferenças entre o Controlo Interno e a Auditoria Interna

Segundo Fachada (2014), apesar de o controlo interno e a auditoria interna estarem interligados no âmbito da governação organizacional, apresentam diferenças funcionais e conceptuais relevantes. O controlo interno dedica-se à verificação da conformidade dos procedimentos com normas, políticas e regulamentos, enquanto a auditoria interna assume um papel consultivo e avaliativo.

A auditoria interna não só examina os procedimentos, como também avalia a sua eficácia, sugere melhorias e formula recomendações para a gestão superior. Já o controlo interno restringe-se à confirmação do cumprimento das regras, ao acompanhamento da execução dos processos e à concordância com as exigências legais e normativos.

Além disso, a auditoria interna utiliza frequentemente os dados gerados pelo sistema de controlo interno como principal fonte para avaliar o desempenho da organização e para analisar a solidez dos controlos vigentes. Esta relação evidencia que a auditoria interna possui um campo de actuação mais abrangente, incluindo análise crítica, interpretação e apresentação de recomendações estratégicas aos órgãos de governação.

Meneses (2013) reforça esta visão, salientando que, embora a auditoria interna tenha um âmbito de intervenção mais amplo, o controlo interno constitui a base sobre a qual se assenta o trabalho de auditoria, especialmente aquele realizado por auditores externos.

2.10 O Sistema de Controlo Interno nas Entidades Públicas Moçambicanas

2.10.1 Enquadramento legal

Com a adopção das reformas introduzidas pela Lei do Sistema de Administração Financeira do Estado – SISTAFE (Lei n.º 9/2002. de 12 de Fevereiro), observaram-se melhorias consideráveis no processo de implementação dos Órgãos de Controlo Interno (OCI) em Moçambique. Anteriormente a este quadro normativo, os OCI existentes nas esferas central e provincial actuavam de forma fragmentada, com iniciativas de coordenação ocasionais e

muitas vezes subordinadas à percepção pessoal dos dirigentes sobre a importância da cooperação intersectorial.

A Lei do SISTAFE, complementada pelo Decreto que aprova o Regulamento do SISTAFE (Decreto n.º 23/2004 de 20 de Agosto), posteriormente actualizada pela Lei que define os princípios e as normas para a organização e funcionamento do SISTAFE ((Lei n.º 14/2020 de 23 de Dezembro, 2020) e regulamentada pelo respectivo Decreto (Decreto n.º 26/2021 de 3 de Maio, 2021), estabeleceu formalmente os fundamentos e regras operacionais do sistema, incluindo a criação explícita do subsistema de auditoria interna. Este subsistema possui atribuições específicas, tais como:

- Elaborar propostas relativas às directrizes, metodologias e instrumentos normativos para aplicação no âmbito do controlo interno;
- Assegurar a aplicação uniforme de normas e procedimentos, em concordância com as melhores práticas internacionais;
- Impedir práticas ineficientes, antiéticas e prejudiciais ao património público, garantindo assim maior transparência e integridade na administração pública.

A Inspecção Geral de Finanças (IGF) foi designada como Unidade de Supervisão (US) do subsistema de controlo interno, nos termos do artigo 32.º do Decreto n.º 23/2004, com a redacção introduzida que altera alguns artigos ((Decreto n.º 6/2017 de 6 de Março). Compete à IGF a normalização das operações de controlo interno, nomeadamente através da emissão de manuais de procedimentos e outras ferramentas normativas.

De acordo com o artigo 63.º da Lei do SISTAFE (Lei n.º 14/2020 de 23 de Dezembro), compete aos órgãos e entidades que fazem parte do sistema de controlo interno assegurar o cumprimento rigoroso dos procedimentos definidos, de modo a confirmar que os recursos públicos atribuídos às instituições estatais sejam utilizados em conformidade com a lei, conformidade normativa, economia, eficiência e eficácia. Neste contexto, os Órgãos de Controlo Interno desenvolvem acções de auditoria interna com objectivos específicos, entre os quais se destacam:

a) Confirmar a utilização apropriada dos recursos públicos e validar a fiabilidade dos registos contabilísticos;

b) Assegurar, através de acções de verificação, a uniformização na aplicação das normas e práticas contabilísticas;

c) Analisar o grau de conformidade com a legislação vigente e com os procedimentos internos aplicáveis.

A actividade de auditoria interna é orientada por princípios e normas de alcance internacional, destacando-se, entre eles, os estabelecidos pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), entidade reconhecida globalmente como referência na matéria.

Nos termos do Regulamento do SISTAFE, o subsistema de controlo interno encontra-se organizado em três níveis funcionais distintos: Unidades de Supervisão (US), Unidades Intermediárias (UI) e Unidades Gestoras Executoras (UGE). Esta estrutura funcional, definida no Decreto n.º 6/2017, de 6 de Março (Altera alguns artigos do Decreto n.º 23/2004.), a organização funcional é a seguinte:

- **Unidades de Supervisão (US)**: Responsáveis pela direcção, fiscalização e harmonização do sistema, assumem o contacto com o CIGE, recolhem e consolidam propostas da Programação do Controlo Interno (PCI), submetendo-as à aprovação do Ministro responsável pelas Finanças;
- **Unidades Intermédias (UI)**: Têm a função de supervisionar directamente as Unidades Gestoras Executoras que delas dependem, garantindo que os procedimentos estipulados pelas Unidades de Supervisão sejam seguidos com rigor. Além disso, cabe-lhes formular propostas de Programação do Controlo Interno (PCI), as quais devem ser submetidas às Unidades de Supervisão para apreciação;
- **Unidades Gestoras Executoras (UGE)**: Exercem, no seu âmbito, acções de auditoria e fiscalização previstas no plano de controlo interno, incidindo sobre as Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB) sob sua jurisdição.

Foi igualmente instituído o *Comité Interministerial de Gestão Estratégica do Controlo Interno* (CIGE), presidido pelo Inspector-Geral de Finanças e integrado pelo Inspector-Geral da Administração Pública, pelos Inspectores-Gerais sectoriais e por representantes das unidades afectas ao subsistema. O CIGE tem como missão a coordenação global das actividades do sistema de controlo interno, promovendo a articulação entre as diferentes entidades envolvidas.

2.10.2 Principais intervenientes

Conforme o disposto no Regulamento do SISTAFE, o desempenho satisfatório do sistema de controlo interno no sector público moçambicano exige uma actuação integrada entre diversos órgãos, cada um dotado de responsabilidades distintas. Neste âmbito, são particularmente relevantes as seguintes entidades institucionais:

- O Inspector do Estado – Nos termos do artigo 13.º (Decreto Presidencial n.º 5/96 de 10 de Junho), o Inspector do Estado exerce funções de verificação e acompanhamento da execução das decisões do Chefe do Estado e do Conselho de Ministros. Esta função surge da necessidade de garantir a articulação entre os órgãos centrais e os níveis locais de governação, assegurando a concretização dos programas definidos a nível nacional. Compete-lhe, entre outras atribuições: assistir o Presidente da República na verificação do cumprimento da Constituição e da legalidade; deslocar-se ao território nacional para fiscalizar a implementação das decisões do Chefe do Estado; reunir-se periodicamente com os Inspectores-Gerais ministeriais para análise das acções de inspecção; propor medidas correctivas para melhorar a eficiência dos serviços públicos e cumprir tarefas delegadas pelo Presidente da República.
- A Inspecção-Geral de Finanças (IGF) – O fortalecimento do controlo interno em Moçambique registou um marco relevante com a aprovação do Estatuto Orgânico da IGF (Decreto n.º 40/99 de 29 de Junho, 1999) e do seu regulamento interno (Diploma Ministerial n.º 57/2000 de 21 de Junho) constitui o principal órgão de controlo financeiro do Estado. Subordinada ao Ministério das Finanças, tem como missão garantir a disciplina financeira nas instituições públicas. No desempenho das suas atribuições, actua nas áreas orçamental, financeira e patrimonial, promovendo a legalidade, o rigor, a eficiência e a boa gestão dos fundos públicos. A sua actuação é extensiva a todo o território nacional e às representações diplomáticas e consulares, seguindo os princípios de imparcialidade, independência e alinhamento com os padrões da INTOSAI.
- A Inspecção do Ministério da Administração Estatal e Função Pública – Conhecida como Inspecção Administrativa do Estado (Decreto n.º 51/95, de 14 de Dezembro) funciona sob tutela directa do ministro do respectivo pelouro. Trata-se de uma entidade de controlo interno cuja competência se centra na avaliação da

conformidade com os normativos administrativos. O seu enfoque é orientador e preventivo, promovendo a melhoria contínua da actividade administrativa. Presta apoio técnico, clarifica regulamentos e fiscaliza os procedimentos dos órgãos da administração central, local, municipal e de outras entidades sob tutela ou superintendência do Estado.

- Nos órgãos centrais da Administração Pública, como os ministérios e outras instituições, existem inspecções internas que funcionam subordinadas directamente aos respectivos dirigentes máximos. Estas unidades desempenham um papel essencial na fiscalização interna da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, avaliando o cumprimento das normas aplicáveis e a eficiência dos processos adoptados. A sua presença é fundamental para assegurar responsabilização efectiva e reforçar a boa governação no sector público.

2.11 Princípios da Administração Pública

A administração pública diferencia-se da iniciativa privada por estar vinculada a um conjunto de princípios estruturantes que disciplinam a sua actuação e garantem a realização do bem comum. Segundo Meirelles (2004), a actuação da Administração Pública deve pautar-se pelos seguintes princípios fundamentais:

- **Legalidade** – O exercício da função pública deve obedecer estritamente ao que está estabelecido na lei. Os actos administrativos apenas são válidos se realizados em consonância com as normas jurídicas actuais, sendo a lei o limite e o fundamento da acção do gestor público.
- **Razoabilidade** – Implica que, mesmo nas situações em que a Administração dispõe de margem de discricionariedade, as decisões adoptadas devem observar critérios lógicos, coerentes e compatíveis com os fins legalmente definidos, de modo a evitar arbitrariedades.
- **Economicidade** – Refere-se à utilização racional e eficiente dos recursos públicos — humanos, materiais e financeiros — com base na melhor relação custo-benefício, assegurando que os meios empregues sejam proporcionais aos resultados a alcançar.
- **Eficácia** – Este princípio avalia a capacidade da Administração em atingir os objectivos definidos, medindo os resultados obtidos em função das metas propostas, independentemente da quantidade de actividades desenvolvidas.

- **Publicidade** – Obriga a Administração a tornar públicos os seus actos, garantindo a transparência das decisões e permitindo o escrutínio por parte dos cidadãos e dos órgãos de controlo.
- **Eficiência** – Visa a maximização dos resultados com o mínimo de recursos disponíveis, promovendo uma gestão pública orientada para o desempenho, a produtividade e a redução do desperdício.
- **Igualdade** – Exige tratamento uniforme a todos os cidadãos e entidades, vedando qualquer discriminação. Em processos como concursos públicos ou procedimentos de contratação, impõe-se a neutralidade da Administração para assegurar a concorrência leal entre os participantes.
- **Impessoalidade** – Determina que a Administração actue em função do interesse público, afastando motivações pessoais ou favorecimentos. Os serviços devem ser prestados de forma equitativa, independentemente da natureza ou dimensão do destinatário.
- **Moralidade** – A actuação administrativa deve observar padrões éticos e de probidade, em consonância com os valores sociais e jurídicos. A legalidade formal deve ser acompanhada por condutas compatíveis com os princípios morais da boa governação.
- **Probidade Administrativa** – Implica o dever de honestidade e integridade por parte dos gestores públicos, no cumprimento rigoroso das obrigações legais e na administração dos recursos sob sua responsabilidade.
- **Vinculação ao instrumento convocatório** – Em procedimentos públicos, como concursos ou licitações, tanto a Administração como os concorrentes estão vinculados às regras constantes do edital, que deve ser respeitado em todas as fases do processo, incluindo a avaliação das propostas e a formalização contratual.
- **Julgamento objectivo** – O processo decisório deve basear-se exclusivamente nos critérios previamente estabelecidos, garantindo imparcialidade na selecção de propostas e observância de factores como qualidade, durabilidade, preço, condições de financiamento e prazo de execução, sempre em conformidade com o interesse público.

2.11.1 Importância do Controlo Interno nas entidades Públicas

O Tribunal Administrativo reconhece o controlo interno como um mecanismo essencial de suporte à gestão dos recursos públicos, conferindo aos gestores públicos maior confiança e

rigor na condução do património pertencente ao Estado. Trata-se de uma ferramenta que actua em três dimensões essenciais — preventiva, detectiva e correctiva — e que deve ser implementada com rigor técnico e independência funcional, de modo a cumprir com eficácia as suas finalidades institucionais (Tribunal Administrativo, 2009).

Um sistema de controlo interno eficaz deve, prioritariamente, estabelecer com clareza a área objecto de controlo — designadamente a actividade ou o projecto inserido no plano orçamental —, bem como definir o intervalo temporal para a prestação de informações, que pode ser semanal, mensal ou outro, conforme o contexto. Importa também determinar as linhas de reporte, isto é, quem presta informações, a quem são dirigidas, e quem é responsável pela sua análise e pelo desencadeamento de eventuais medidas correctivas. Além disso, é necessário identificar o conteúdo essencial da informação, tal como, por exemplo, a extensão de estrada pavimentada e o respectivo custo por unidade de medida (Tribunal Administrativo, 2009).

Ao contrário do sector privado, onde a concorrência de mercado e a busca pelo lucro funcionam como mecanismos naturais de correcção de ineficiências, nas instituições públicas não existem tais incentivos automáticos. Por essa razão, o controlo interno adquire especial relevância, assumindo o papel de mecanismo estruturante na promoção da eficiência, da boa gestão e da responsabilização. (Tribunal Administrativo, 2009)

Neste contexto, impõe-se que o controlo interno abranja, de forma transversal, todas as áreas operacionais da Administração Pública, nomeadamente os sectores jurídico, orçamental, contabilístico, financeiro, patrimonial e de gestão de pessoal. O seu carácter preventivo visa assegurar que os actos administrativos se adaptam com os preceitos da conformidade com a lei, da transparência, da boa gestão dos recursos e da eficiência, promovendo, desta forma, o alcance das metas institucionais e o fortalecimento da credibilidade das instituições junto dos cidadãos.

2.12 Literatura empírica

Em Portugal, Conceição (2012) efectuou uma pesquisa denominada Análise do controlo interno em Instituições de Ensino Superior – impacto na fiabilidade da informação financeira. O objectivo do investigador foi averiguar o modo como a fiabilidade de relatório financeiro divulgado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) pode ser afectada pelos sistemas de controlo interno adoptados. A metodologia utilizada baseou-se num estudo de caso, recorrendo ao modelo conceptual proposto pelo COSO. Os resultados evidenciaram

que os participantes têm uma percepção globalmente positiva sobre a adopção de mecanismos de controlo interno, reconhecendo-os como elementos decisivos para melhorar a qualidade da informação financeira produzida nestas instituições.

Morim, Inácio e Vieira (2020) também realizaram um estudo em Portugal, focando-se na implementação de controlos internos sobre as despesas com serviços financeiros num departamento hospitalar. O objectivo consistiu em analisar os procedimentos e práticas de controlo existentes num hospital público, considerando os recursos técnicos, materiais e humanos disponíveis. Através de entrevistas e análise documental, os autores concluíram que, dada a relevância do serviço financeiro para o funcionamento hospitalar, torna-se essencial introduzir mecanismos eficazes de prevenção à fraude, sendo o controlo interno um instrumento central. Como proposta, recomendaram a extensão do estudo a outros departamentos e a adopção de um manual de procedimentos internos transversal à organização.

No Kosovo, Ujkani e Vokshi (2019) desenvolveram igualmente uma investigação em Portugal, centrada na aplicação dos controlos internos relacionados com as despesas em serviços financeiros num departamento hospitalar. O estudo teve como propósito analisar as práticas e procedimentos implementados num hospital público, considerando os recursos técnicos, materiais e humanos disponíveis. Mediante entrevistas e análise documental, os investigadores concluíram que, dada a importância dos serviços financeiros para a actividade hospitalar, torna-se essencial implementar controlos eficazes para prevenir fraudes, destacando o controlo interno como instrumento central. Sugeriram ainda estender a análise a outros departamentos e elaborar um manual transversal de controlo interno.

Na Roménia, Simona e Gheorghe (2012) realizaram uma pesquisa em Oradea, Roménia, com o intuito de analisar o funcionamento dos sistemas de controlo interno no sector público romeno, considerando o contexto económico existente e directrizes internacionais. A metodologia incluiu a revisão bibliográfica e a análise de normas contabilísticas nacionais e internacionais, concluindo que é crucial implementar sistemas robustos de controlo interno, padronizar procedimentos nas actividades organizacionais e fortalecer a gestão de riscos em entidades públicas.

Também na Roménia, Cenar (2016) investigou o funcionamento dos sistemas de gestão e controlo interno em departamentos universitários, analisando as necessidades organizacionais, riscos associados às operações e práticas de gestão. Os resultados demonstraram um aumento na preocupação com o gerenciamento de riscos nas entidades

públicas e sublinharam a necessidade de implementar mudanças organizacionais, reforçar a transparência e responsabilidade, reconhecendo que os riscos devem ser geridos dentro de níveis aceitáveis, não sendo possível eliminá-los completamente.

No Brasil, Filho (2008) no Brasil, analisou o papel do controlo interno na Administração Pública através de um estudo qualitativo e descritivo, baseado em fontes bibliográficas. Os resultados salientaram que o controlo interno é fundamental para assegurar uma gestão eficaz dos recursos públicos, possuindo um papel orientador e fiscalizador das acções de gestão. Contudo, o autor alerta que, embora não represente uma solução absoluta contra desvios, é uma ferramenta indispensável na prevenção de irregularidades, protecção do património do Estado e avaliação da eficiência, eficácia e economicidade da gestão pública.

Na Nigéria, Emmanuel e Ajanya (2013) avaliaram a eficácia da auditoria interna no sector público do Estado de Kogi, com uma amostra de 81 participantes. A pesquisa identificou fragilidades consideráveis nos sistemas de controlo interno existentes, com interferências políticas e limitações na competência técnica dos auditores, comprometendo práticas de auditoria e prestação de contas. Os autores defendem que é essencial estabelecer sistemas mais robustos e independentes.

Em Gana, Lartey et al. (2020) em Gana, estudaram os factores que afectam a conformidade com sistemas de controlo interno em entidades públicas, enfatizando controlos preventivos, detectivos, correctivos e orientadores. Utilizando 395 questionários em organizações públicas de Accra, concluíram que os controlos preventivos são eficientes, económicos e melhoram significativamente a qualidade dos relatórios e conformidade. Contudo, os autores alertaram que controlos preventivos mal aplicados podem ter consequências negativas, devendo ser complementados com mecanismos detectivos adequados.

Em Moçambique, Mafumo (2012) avaliou o sistema de controlo interno na gestão da tesouraria dos Aeroportos de Moçambique, E.P., com o objectivo de analisar a sua importância como instrumento de governação eficaz dos recursos públicos. O estudo revelou a existência de práticas alinhadas às melhores referências internacionais, mas identificou deficiências relacionadas ao tratamento de fundos em algumas infra-estruturas aeroportuárias e falhas na segregação de funções, apesar da existência formal de múltiplas assinaturas autorizadas.

Ainda em Moçambique, o estudo de Come (2018) analisou o papel da auditoria interna na gestão pública, utilizando como caso o Fundo de Energia (FUNAE) entre 2012 e 2017. Com

uma metodologia qualitativa, entrevistas semi-estruturadas e análise documental, concluiu-se que, apesar do cumprimento formal de normas e procedimentos, os auditores internos enfrentam limitações na independência e na capacidade de influenciar decisões de gestão, destacando-se ainda falhas técnicas e distorções nos registos financeiros e procedimentos contabilísticos.

Os estudos mencionados evidenciam que, em contextos nacionais diversos, os sistemas de controlo interno enfrentam desafios significativos que comprometem a sua eficácia. No caso específico de Moçambique, é fundamental fortalecer os mecanismos existentes, assegurar uma aplicação contínua e sistemática, e realizar avaliações periódicas dos sistemas para prevenir fraudes, minimizar erros e garantir uma gestão pública transparente, eficaz e eficiente. Um controlo interno sólido deve basear-se em critérios claros de custo-benefício e estar alinhado aos objectivos estratégicos e operacionais das organizações.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a estratégia metodológica desenvolvida para examinar a eficiência do sistema de controlo interno aplicado à gestão dos meios de transporte da Universidade Eduardo Mondlane. Nele são descritos, com detalhe, os elementos fundamentais do processo investigativo, incluindo o tipo de estudo realizado, os métodos empregues, os critérios de escolha dos participantes e os instrumentos utilizados para a obtenção da informação empírica.

3.1 Tipo de investigação

A presente investigação possui natureza aplicada, com enfoque na avaliação do controlo interno enquanto ferramenta estratégica para a gestão eficiente dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane. O estudo incide especificamente sobre a actuação da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI), no intervalo temporal de 2020 a 2024, visando propor soluções práticas para desafios concretos relacionados com o uso, conservação e fiscalização da frota institucional.

No plano metodológico, adoptou-se o método do estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada da realidade organizacional observada. Este procedimento foi complementado por uma pesquisa bibliográfica, que consistiu na consulta e análise de fontes teóricas pertinentes, como livros, artigos científicos, dissertações e outros documentos que tratam das temáticas do controlo interno, da gestão patrimonial e da administração pública.

A abordagem metodológica integrou elementos qualitativos e quantitativos. A componente qualitativa permitiu interpretar experiências e percepções obtidas através de entrevistas com técnicos da DAPDI e do Gabinete de Auditoria Interna. Já a vertente quantitativa sustentou-se na aplicação de questionários, cuja análise estatística permitiu descrever e comparar os dados recolhidos, fornecendo indicadores complementares para a análise.

Quanto à finalidade, o estudo assume uma natureza simultaneamente exploratória e descritiva. O carácter exploratório possibilitou identificar as dinâmicas operacionais do sistema de controlo interno em vigor, enquanto a vertente descritiva permitiu caracterizar os mecanismos institucionais existentes e avaliar o seu contributo para a eficiência e fiabilidade na gestão dos meios de transporte.

3.2 Perguntas de estudo

A pesquisa foi orientada pelas seguintes perguntas:

- Q1: Que práticas de controlo interno são actualmente implementadas pela UEM na gestão dos equipamentos de transporte?
- Q2: Em que medida o sistema de controlo interno aplicado à gestão dos equipamentos de transporte da UEM se revela adequado?
- Q3: Que acções podem ser adoptadas pela UEM para aperfeiçoar o controlo interno na gestão dos equipamentos de transporte?

3.3 População-alvo e amostra de estudo

A população-alvo deste estudo corresponde aos profissionais afectos à Direcção de DAPDI da UEM, com funções directamente relacionadas à gestão, conservação, movimentação e fiscalização dos equipamentos de transporte. A selecção dos participantes obedeceu a critérios intencionais, típicos de estudos qualitativos que privilegiam a densidade e relevância da informação.

A amostra final foi constituída por 13 participantes: 4 gestores com responsabilidade directa sobre os processos de afectação, registo e supervisão dos meios de transporte, e 9 colaboradores com envolvimento prático nas actividades operacionais e de controlo físico do património móvel. A escolha dos participantes teve como base a experiência funcional, o domínio técnico-operacional e a actuação directa no sistema de controlo interno vigente no decorrer do tempo em análise.

A inclusão centrou-se em indivíduos cujo desempenho estivesse ligado, de forma efectiva, às práticas institucionais de controlo, garantindo assim a fiabilidade e pertinência das informações recolhidas. Foram excluídos potenciais respondentes que exerciam exclusivamente funções de apoio, sem ligação prática às rotinas de verificação, conservação ou movimentação dos equipamentos de transporte. Esta delimitação permitiu assegurar consistência nos contributos obtidos e evitar a dispersão de dados não representativos da realidade operacional.

3.4 Instrumentos de estudo

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação combinada de entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados, dirigidos a actores com envolvimento directo na gestão dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane. Esta triangulação metodológica permitiu captar, de forma mais abrangente, a percepção dos diferentes níveis funcionais sobre os mecanismos de controlo interno em vigor.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas junto de técnicos do Gabinete de Auditoria Interna e da unidade gestora do património, seleccionados com base na sua responsabilidade institucional e conhecimento operacional dos processos de controlo. As sessões decorreram entre Agosto e Setembro de 2024, em espaços reservados, de modo a garantir privacidade e liberdade de expressão. Cada entrevista teve a duração média de 20 a 30 minutos, sendo conduzida com base num guião previamente estruturado. Aos auditores foram colocadas questões sobre conformidade, avaliação de riscos e práticas de verificação, enquanto aos gestores patrimoniais se inquiriu sobre procedimentos operacionais, conservação e registo dos meios de transporte.

Complementarmente, foram aplicados questionários estruturados aos colaboradores afectos à DAPDI, com o objectivo de obter dados sistematizados sobre o funcionamento dos procedimentos internos. O questionário foi organizado com base nos três objectivos específicos de estudo, contemplando itens relativos à existência de normas, à adequação dos controlos adoptados e às medidas de melhoria implementadas. As questões foram formuladas em formato fechado, com opções de resposta do tipo "Sim", "Não", "Não aplicável/Não sei", e espaço para observações, permitindo avaliar de forma objectiva a percepção dos respondentes.

De acordo com Siena *et al.* (2024), as entrevistas semiestruturadas são apropriadas para aprofundar interpretações sobre processos institucionais, oferecendo flexibilidade sem comprometer a estrutura analítica. Já os questionários estruturados mostraram-se úteis para quantificar percepções recorrentes e identificar padrões de resposta entre os diferentes colaboradores, assegurando uma leitura transversal de procedimentos de controlo interno na área dos equipamentos de transporte.

3.5 Procedimentos na recolha de dados

A investigação adoptou o estudo de caso como principal estratégia metodológica, centrando-se na realidade específica da UEM e na forma como o sistema de controlo interno é concebido e executado relativamente aos equipamentos de transporte. Esta abordagem permitiu captar, com profundidade, a complexidade do fenómeno institucional, através da observação directa e da escuta activa dos actores envolvidos nas práticas diárias de gestão.

A execução do estudo de caso decorreu em etapas sequenciais, que incluíram a definição do campo de análise, a identificação dos sujeitos relevantes, a preparação das entrevistas e a organização cronológica dos encontros. Todo o processo foi orientado por princípios éticos

e organizativos, tendo sido assegurado o consentimento prévio dos participantes e o cumprimento rigoroso das normas institucionais aplicáveis.

Simultaneamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica aprofundada, com base em fontes especializadas nas áreas do controlo interno, gestão patrimonial e estruturas de referência reconhecidas, como o modelo COSO. Esta componente teórica permitiu construir uma base conceptual sólida, essencial para a elaboração dos instrumentos de recolha de dados e para orientar a análise empírica.

A articulação entre o estudo de caso e a revisão bibliográfica conferiu robustez metodológica ao trabalho, integrando os referenciais teóricos com a realidade prática observada. A literatura forneceu os critérios normativos e analíticos, enquanto o caso empírico permitiu aferir a aplicação desses princípios no contexto da UEM, resultando em conclusões mais pertinentes e alinhadas com a realidade institucional.

3.6 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados foi conduzida através de uma abordagem metodológica mista, combinando a análise qualitativa de conteúdo, segundo os princípios definidos por Bardin (2016), com procedimentos de estatística descritiva. A vertente qualitativa foi estruturada em três etapas: a pré-análise, a exploração do material recolhido e a interpretação dos resultados. Para garantir consistência teórica, os dados foram organizados com base nos cinco componentes do modelo COSO (2013) que serviram como categorias de análise.

Em paralelo, os dados obtidos por via dos questionários foram submetidos a tratamento estatístico descritivo, recorrendo ao cálculo de frequências absolutas e relativas. Este procedimento permitiu quantificar as percepções dos participantes sobre os mecanismos de controlo interno, apresentando os resultados em quadros de frequência, o que possibilitou a comparação directa das respostas e a identificação de padrões de concordância e divergência.

A integração destas duas abordagens metodológicas contribuiu para reforçar a robustez da análise e assegurar a fundamentação empírica das interpretações realizadas, permitindo articular de forma coerente as evidências recolhidas com o referencial teórico adoptado na investigação.

3.7 Questões éticas de estudo

O estudo respeitou integralmente os princípios éticos ao longo de todas as suas etapas, desde o delineamento metodológico até ao processo de recolha de dados. Foi obtida autorização

formal junto da UEM para a realização do estudo, em conformidade com os regulamentos institucionais e os trâmites administrativos aplicáveis. As entrevistas foram realizadas mediante consentimento informado dos participantes, com explicitação prévia dos objectivos e procedimentos da pesquisa.

Durante o trabalho de campo, assegurou-se total anonimato e confidencialidade aos inquiridos, preservando a privacidade e a integridade de cada participante. Nenhum dado pessoal foi divulgado, e todas as informações recolhidas foram utilizadas exclusivamente para fins científicos. A participação foi voluntária, sendo garantido o direito à recusa ou desistência em qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou pressão.

Em síntese, este capítulo apresentou a metodologia adoptada, caracterizada por uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objectivos exploratórios e descritivos, desenvolvida através de um estudo de caso. A técnica principal de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados à gestão e fiscalização da frota da UEM. A análise dos dados baseou-se na técnica de conteúdo proposta por Bardin (2016), articulada ao modelo de controlo interno COSO.

3.8 Limitações de estudo

A investigação procurou assegurar rigor metodológico em todas as etapas, recorrendo à triangulação entre questionários e entrevistas semiestruturadas. Embora tenham sido identificados 18 participantes com ligação à gestão dos meios de transporte, apenas 13 colaboraram efectivamente na pesquisa, correspondendo a uma taxa de participação de 72%. A limitação deveu-se à escassez de tempo, indisponibilidade e desinteresse de alguns inquiridos, o que exigiu contactos personalizados para viabilizar o preenchimento dos instrumentos.

Verificou-se inicialmente uma boa receptividade às entrevistas, mas o ambiente institucional gerou desconforto, levando à necessidade de adaptação do local de aplicação. A escassez de estudos similares no contexto moçambicano dificultou a consolidação empírica local, somando-se a isso o acesso restrito à literatura especializada, maioritariamente em inglês. Para superar essa barreira, recorreu-se à tradução assistida por *software*, garantindo a fidelidade dos conteúdos analisados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo expõe e discute os resultados obtidos a partir das entrevistas e questionários aplicados, articulando-os com os objectivos específicos do estudo. A análise incide sobre a caracterização institucional, a avaliação do controlo interno na gestão dos equipamentos de transporte e as propostas de melhoria identificadas na Universidade Eduardo Mondlane.

4.1 Caracterização do local de estudo e o perfil dos participantes

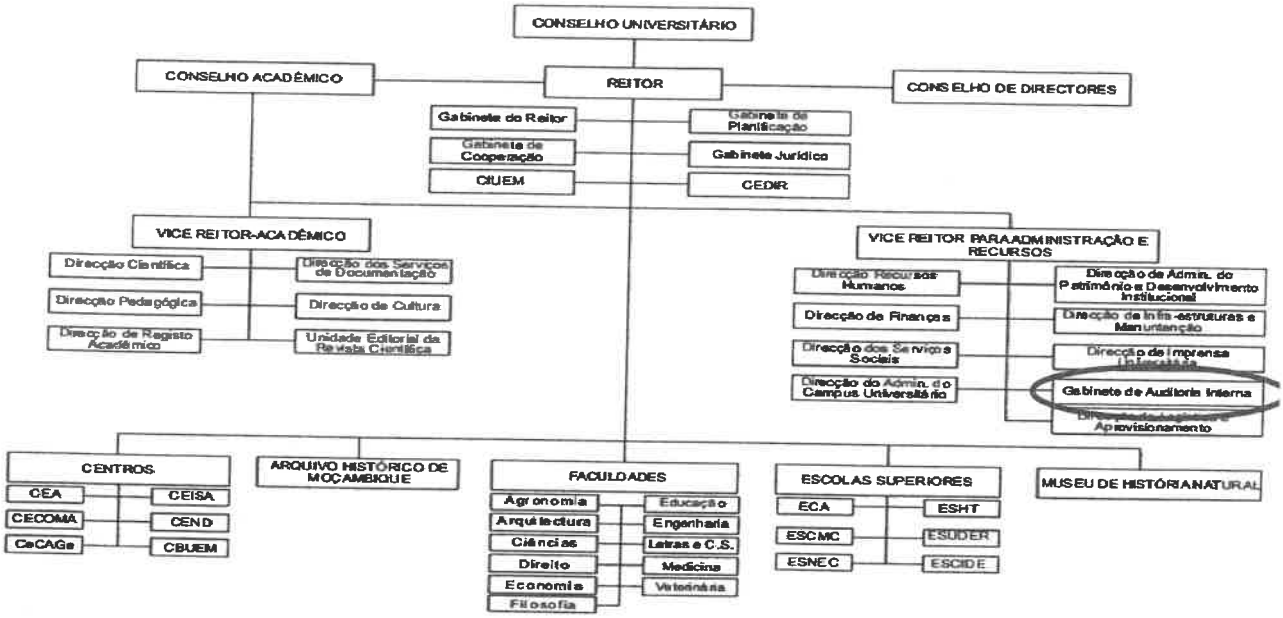
4.1.1 Local de estudo

O estudo foi realizado na UEM. A UEM foi criada em 21 de Agosto de 1962, inicialmente sob a designação de Estudos Gerais Universitários de Moçambique, sendo a mais antiga instituição pública de ensino superior do país. Em 1968, foi elevada à categoria de universidade com o nome de Universidade de Lourenço Marques. A actual denominação foi atribuída em 1976, por decreto presidencial de Samora Machel, em reconhecimento ao legado de Eduardo Mondlane, destacado líder do movimento de libertação nacional (Universidade Eduardo Mondlane, 2022).

O Gabinete de Cooperação da Universidade Eduardo Mondlane está organizado segundo uma estrutura hierárquica que integra um Director, diversos Departamentos, Repartições e Secções, apoiada por instâncias como o Conselho de Ajuda e o Colectivo de Direcção. Entre os departamentos destacam-se unidades responsáveis por relações de cooperação segmentadas por continentes, bem como pelas áreas de gestão financeira e coordenação de projectos. As repartições e secções subordinadas asseguram o funcionamento administrativo, abrangendo funções como recursos humanos, arquivo e tramitação de correspondência institucional (Universidade Eduardo Mondlane, 2022).

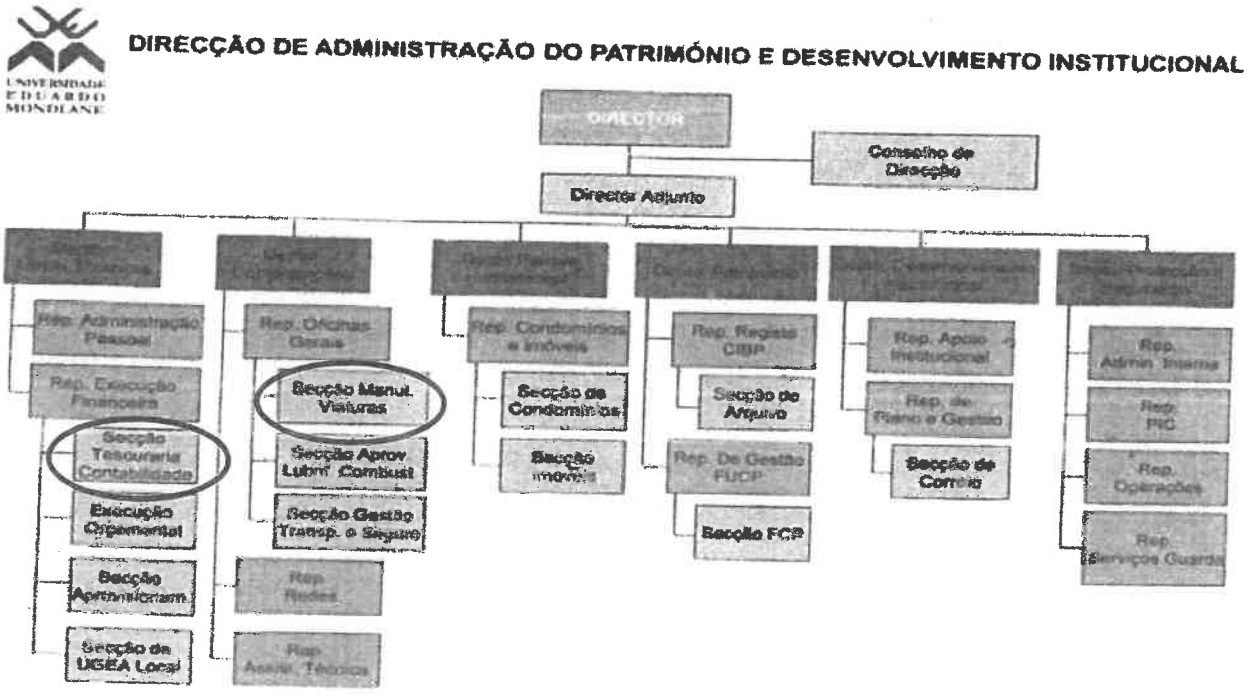
A Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI) constitui a unidade encarregada da gestão patrimonial da Universidade Eduardo Mondlane. Criada em 1994, sofreu diversas reformulações estruturais, culminando na actual configuração implementada em 2013. Funciona sob tutela do Gabinete de Cooperação, por intermédio da Secção de Património e Aprovisionamento, e organiza-se em departamentos, repartições e secções, concebidos para dar resposta ao aumento das responsabilidades e à crescente complexidade da estrutura institucional (Universidade Eduardo Mondlane, 2022), conforme descrito na figura:

Figura 3: Organograma geral da UEM



Fonte: uem.mz

Figura 4: Organograma da DAPDI



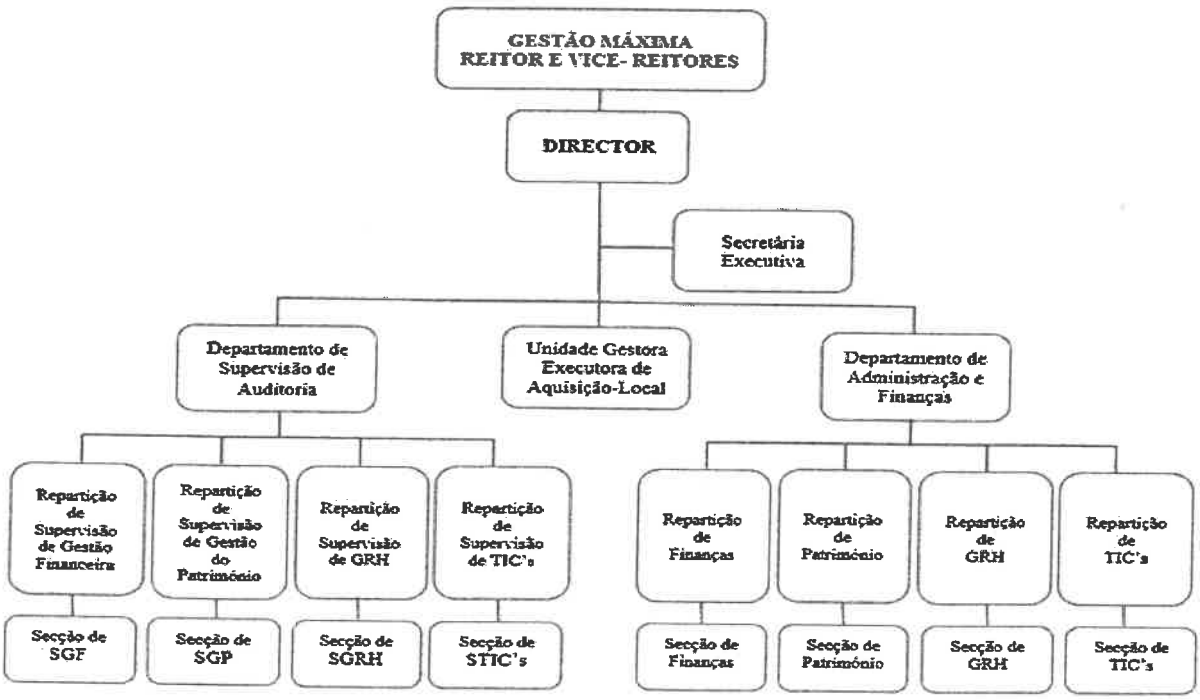
Fonte: uem.mz.

A Figura 5 destaca o Organograma do Gabinete de Auditoria Interna que possui o Departamento de Supervisão da Auditoria que tutela a Repartição de Supervisão de Gestão

do Património e o Departamento de Administração e Finanças que tulela a Repartição do Património presentes no estudo. O Gabinete de Auditoria Interna (GAI) foi criado pelo Despacho n.º 155/RT/2008, integrando-se no Subsistema de Auditoria Interna estabelecido pela Lei n.º 14/2020. A sua missão consiste em proteger o valor institucional da UEM, através da realização de actividades de avaliação e consultoria orientadas para o fortalecimento da boa governação, do cumprimento das normas e da eficiência dos processos internos (Universidade Eduardo Mondlane, 2022).

Entre as atribuições do GAI, destacam-se o controlo da aplicação dos recursos públicos, a verificação da conformidade legal e da exactidão dos registos contabilísticos, bem como a cooperação com outras unidades orgânicas no âmbito do controlo interno. A sua intervenção rege-se pelos princípios de integridade, imparcialidade, confidencialidade e competência técnica. A Universidade Eduardo Mondlane adoptou uma abordagem de auditoria orientada para o risco, alinhada com o modelo COSO, que proporciona uma visão integrada da gestão e do controlo. Este referencial internacionalmente validado oferece uma base sólida para o desenvolvimento e avaliação de sistemas de controlo interno, promovendo a melhoria contínua, o desempenho institucional e a transparência.

Figura 5: Organograma do gabinete de auditoria interna



Fonte: uem.mz

4.2 Perfil dos inquiridos

A caracterização dos participantes (P) teve como propósito apreender, para além das informações formais, os percursos profissionais e o posicionamento institucional dos indivíduos directamente envolvidos na gestão dos equipamentos de transporte na UEM. Esta abordagem possibilitou identificar a diversidade de trajectórias, qualificações e funções exercidas, oferecendo uma compreensão mais aprofundada do contexto em que se implementam os mecanismos de controlo interno. O quadro abaixo apresenta uma síntese dos perfis dos 13 participantes.

Quadro 1. Perfil qualitativo dos participantes da pesquisa

Participante	Cargo/Função	Unidade de Afectação	Formação Académica	Tempo de Serviço (Anos)
P1	Chefe da Repartição	Repartição dos Transportes	Técnico Superior N1	15
P2	Mecânico Auto	Manutenção de viaturas	Nivel Básico	30
P3	Mecânico geral	Repartição dos Transporte	Nível Médio em Mecânica Geral	21
P4	Motorista	Repartição dos Transportes	Nível Médio	29
P5	Chefe dos Transportes	Repartição dos Transportes	Técnico Administrativo	16
P6	Electricista Auto	Manutenção de viaturas	Nível Médio	24
P7	Administrativo	Repartição dos Transportes	Técnico Administrativo	27
P8	Motorista	Repartição dos Transportes	Nível Médio	19
P9	Administrativo	Repartição dos Transportes	Técnico Superior N1	24
P10	Mecânico Geral	Repartição dos Transportes	Nível Médio em Mecânica Geral	23
P11	Electricista Auto	Manutenção de viaturas	Nivel Básico	28
P12	Motorista	Repartição dos Transportes	Nivel Básico	21
P13	Motorista	Repartição dos Transportes	Nível Médio	27

O perfil dos entrevistados evidencia uma composição funcional diversificada, abrangendo técnicos operacionais e administradores. Esta heterogeneidade favoreceu a obtenção de perspectivas complementares sobre os procedimentos de controlo interno, conciliando observações práticas com leituras institucionais e normativas. A inclusão de profissionais com funções de administração conferiu maior robustez aos testemunhos recolhidos, sobretudo no que se refere à conformidade e eficácia das rotinas implementadas.

Quanto à formação académica, destacam-se os cargos de mecânica, electricidade, motorista e administração em consonância com as responsabilidades atribuídas aos participantes. A presença de colaboradores com qualificação de nível básico, médio e superior exercendo tarefas de forma diversificada permitiu uma abordagem reflexiva, especialmente no que respeita a promoção da inclusão e inovação. Contudo, isso pode trazer desafios para a comunicação e gestão da equipa, demandando estratégias de liderança e comunicação mais ajustadas.

A experiência profissional dos participantes oscilou entre quinze e trinta anos, proporcionando um panorama que envolve técnicos experientes com trajectórias institucionais consolidadas. Esta variação temporal revelou-se útil para compreender não apenas a experiência profissional na execução das actividades, mas também a necessidade de formações regulares e dificuldades de crescimento no sector.

4.3 Análise dos resultados

4.3.1 Análise dos resultados das entrevistas

Os resultados das entrevistas foram organizados conforme os objectivos específicos do estudo, permitindo uma apresentação sistemática e coerente das contribuições recolhidas. Esta estrutura visa facilitar a análise das práticas actualmente adoptadas, dos obstáculos identificados pelos participantes e das propostas sugeridas para o aperfeiçoamento do controlo interno dos equipamentos de transporte na Universidade Eduardo Mondlane.

A gestão eficaz dos meios de transporte em instituições públicas de ensino superior exige a existência de um quadro normativo e operativo bem definido, que garanta transparência, rastreabilidade e adequada alocação dos recursos patrimoniais, garantindo o cumprimento dos princípios de legalidade e eficiência. No caso da UEM, este objectivo permitiu explorar

não apenas os mecanismos formais existentes, mas também as práticas e limitações vividas pelos técnicos que lidam quotidianamente com a gestão dos meios de transporte.

A interpretação dos dados obtidos permitiu identificar três eixos fundamentais que estruturam a análise: (i) os métodos operacionais actualmente utilizados no processo de requisição e uso das viaturas institucionais; (ii) a disponibilidade de instrumentos normativos, manuais de procedimentos e directrizes que regulam a actuação no domínio patrimonial; e (iii) os mecanismos de registo e controlo das deslocações dos veículos, essenciais para assegurar a rastreabilidade e responsabilização das actividades. Com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), as falas foram organizadas por unidades de registo, resultando no quadro de síntese que se segue:

Quadro 2. Categorização dos resultados do objectivo 1

Categoria	**Unidades de Registo**	**Principais Resultados**
Mecanismos de Controlo interno	Requisição, afectação e uso das viaturas	Os procedimentos formais existem, mas não são aplicados de forma uniforme. Persistem práticas informais e obstáculos operacionais, como morosidade e assimetrias no acesso aos meios.
Normas e instrumentos de referência	Documentos institucionais e decretos legais	Há legislação aplicável, como o Decreto n.º 42/2018, mas o regulamento não são amplamente difundido. Alguns técnicos não têm algum domínio.
Monitoria dos equipamentos	Registos, guias e bases de dados	O realização de inventário é anual ou de cinco em cinco anos. O controlo é manual. Existe um arquivo ou ficheiro com informação detalhada sobre os bens, o que falta é a integração digital.

Com base nesta estrutura, segue a exposição dos resultados qualitativos, sustentada em excertos dos depoimentos colhidos.

A primeira observação tem a ver com os procedimentos actualmente em vigor, em relação a disponibilidade das informações ao pessoal. A título de exemplo, um participante explicou que, embora haja um levantamento institucional da frota, nem todos os sectores conseguem aceder às informações consolidadas. A listagem dos veículos e a sua afectação mesmo existindo, permanece no circuito restrito da instituição, o que limita a transparência ao pessoal em geral: *"O levantamento é feito internamente, por alguém da casa, mas os dados*

mais recentes não estão disponíveis para consulta geral. Eu sei que existe a lista, mas nunca me foi facultada." (P4)

A segunda dimensão está relacionada com a existência de documentos normativos e orientações institucionais. O Decreto n.º 42/2018 é apontado como a principal referência legal que regula o processo de abate, inventário e alienação de bens do Estado. Contudo, a sua aplicabilidade depende do funcionamento do módulo informático sob gestão do Ministério da Economia e Finanças, como notou um participante: *"Sim, o Decreto 42 é o que se usa agora, as suas regumentações estão inseridas no sistema patrimonial gerido pela Direcção Nacional do Património do Estado (DNPE). Para casos de abate, três ou cinco elementos da repartição de transportes devem apresentar o acto de incapacidade, os reais motivos para se proceder ao abate, a DAPDI submete a proposta a DNPE, esta pode aceitar como não, porque também controla."* (P5)

Outro aspecto crítico prende-se com a centralização da gestão da frota, que, embora conte com um banco de dados estruturado, não assegura uma comunicação clara nem critérios consistentes para a afectação de transportes. Este acto foi destacado por uma das participantes: *"Nós temos um banco de dados, sim. Lá temos as marcas e as matrículas. É possivel saber o que temos e onde está, mas a distribuição das viaturas não depende da decisão da repartição de transporte, no final de tudo a DNPE é que decide."* (P5)

Apesar da existência de um manual institucional que teoricamente reúne informações como o organograma e os procedimentos de controlo interno, os dados sugerem que a sua facultação não é efectiva. Um dos participantes evidenciou a dificuldade de aceder a esses documentos: *"O manual com procedimento de controlo interno existe, mas não é possivel facultar por ser de uso interno. Organograma pode ser consultado na página da instituição, tem lá informações sobre o património.."* (P7)

A fragilidade da socialização normativa é notável. A ausência de sessões informativas relacionadas com o regumento do património limitam a aplicação sistemática da norma: *"Fala-se muito desse decreto '42/18', mas não tenho muito conhecimento, essa área não está ligada a minha actividade.."* (P8)

A terceira dimensão incide sobre os mecanismos de registo e acompanhamento das movimentações dos equipamentos de transporte. Neste domínio, ficou evidente que a falta

do sistema informático de gestão patrimonial das movimentações dos transportes inviabiliza a localização exacta dos mesmos. Outro ponto tem a ver com a realização inventário." *O inventário é anual, mas actualmente obriga-se que se faça de cinco em cinco anos, é que não seria facil inspecção pelo Tribunal Administrativo"* (P5)

Por fim, a falta de registo sistemático dos operadores de equipamentos de transporte compromete a padronização do controlo patrimonial: *"Os operadores das viaturas são funcionários da instituição, nenhum de fora por isso não apresentam o BI, eles apenas assinam a ficha de controlo de entrada e saída da viatura."* (P13)

A análise correspondente ao segundo objectivo específico teve como finalidade avaliar a adequação dos actuais mecanismos de controlo interno implementados na Universidade Eduardo Mondlane, com especial enfoque na sua eficácia prática na prevenção de falhas e na redução de riscos operacionais associados à gestão dos transportes. A organização e interpretação dos dados foram orientadas pela técnica de análise temática de conteúdo proposta por Bardin, permitindo agrupar as evidências recolhidas em torno de uma categoria central e três unidades de registo, alinhadas com as questões formuladas durante a fase de recolha de dados. O quadro seguinte resume os principais achados relativos ao objectivo 2:

Quadro 3. Categorização dos resultados do objectivo 2

Categoria	Unidades de registo	Principais resultados
Conformidade e eficácia dos procedimentos de controlo interno	Eficácia dos procedimentos de controlo	Existem normas e processos estabelecidos, mas a sua implementação é desigual e limitada. A ausência de fiscalização sistemática e de responsabilização compromete a eficácia.
	Avaliação de riscos operacionais	Não existe um *software* institucionalizado de identificação e mitigação de riscos. As ocorrências não são registadas em nenhum sistema informático.
	Desafios operacionais e institucionais	A falta de digitalização da informação e obstáculos burocráticos afectam negativamente a eficiência e o desenvolvimento. Tem havido descontinuidade entre norma e prática.

Adaptado de Bardin (2016)

A partir das unidades de registo identificadas, procede-se à exposição descritiva dos resultados correspondentes a cada pergunta de investigação. A apresentação é acompanhada de excertos seleccionados das declarações dos participantes, respeitando os critérios

definidos para a análise, de modo a ilustrar e sustentar empiricamente as interpretações formuladas com base nos dados recolhidos.

No que se refere à eficácia dos procedimentos de controlo interno adoptados (pergunta 4), os participantes reconhecem que, embora existam normas e rotinas formalmente estabelecidas, a sua aplicação efectiva é limitada por constrangimentos operacionais e organizacionais. Um dos depoimentos recolhidos dá conta da fragilidade no controlo efectivo dos bens, devido à fraca articulação entre os sectores e à ausência de validação: *"Embora se diga que o controlo é feito com base nas fichas patrimoniais, na prática, isso não acontece da mesma forma em todos os sectores. Pode-se fazer a verificação regular, mas não se preencher nenhuma ficha patrimonial, apenas quando se nota uma anomalia é que se regista e reporta-se para possivel solução."* (P1)

A existência de procedimentos formais é, por vezes, contrariada pela lentidão dos processos administrativos, o que enfraquece a sua eficácia e leva à adopção de práticas não documentadas: *"Há caso em que temos avaria de uma viatura, e precisamos reparar com urgência, é muito moroso pedir cotação, neste caso ligamos directamente ao fornecedor das peças. Trata-se de um fornecdor que há bastante tempo trabalha em parceria connosco. Se tiver as peças preenchemos documentação necessária."*(P5)

Outro elemento de fragilidade apontado é a ausência de uma base digital que permita registo e validação em tempo real das movimentações dos veículos, o que limita o controlo cruzado e pode favorecer a omissões: *"Não temos o sistema de posicionamento global ou outro sistema informático para seguir os percursos, é algo para se pensar. "* (P6)

Ao serem questionados sobre a existência de um sistema de avaliação de riscos operacionais, os participantes referiram que a DAPDI não dispõe de mecanismos que permitam antever e mitigar riscos associados à gestão da frota. As decisões são tomadas pontualmente, após a ocorrência de incidentes, sem que haja um plano preventivo instituído: *"A avaliação de risco aqui não existe formalmente. Só se fala do problema quando ele acontece. Não temos um mapa de riscos, nem sequer um relatório que diga onde estamos mais vulneráveis."* (P5)

Vários participantes apontam que, embora haja consciência das fragilidades, não existe iniciativa formal para transformar esse conhecimento em acções preventivas: *"Há muitas dificuldades e riscos que já são conhecidos, como existência de viaturas de dificil acesso a*

peças de manutenção. Isso causa paralizações recorrentes, mas essa informação circula só em conversas, não vai para nenhum relatório ou plano de acção." (P3)

De acordo com outro participante, o risco é recorrente porque a forma de evitar nem sempre depende do sector de manutenção e não há mecanismos institucionais que estimulem o seu reporte sistemático: *"Há marcas de viaturas que pela realidade moçambicana não é facil apanhar as peças, mas tudo depende das políticas ou facilidades de aquisição. Fazemos de tudo para as viaturas continua a operar."* (P10)

A ausência de registos sistematizados também foi apontada como factor que fragiliza o controlo: *"Não temos um histórico técnico que permite saber quantas vezes cada carro avariou, quanto custou, se foi reparado a tempo ou não. Isso ajudaria a saber os custos de reparação e os problemas de segurança. "* (P11)

Relativamente aos desafios operacionais e institucionais, as limitações na digitalização dos processos sobre tudo na repartição de transportes continuam a constituir um entrave significativo à eficácia do controlo interno. O sector continua a operar exclusivamente com documentos físicos, o que dificulta o acesso à informação e torna o controlo interno pouco prático: *"Se um papel se perde ou fica mal preenchido, não tem onde confrontar preenchimento. Isso acontece muito porque os registos não estão digitalizados. Tudo depende do registo no papel e da memória das pessoas."* (P9)

Outro problema recorrente é a segregação de funções, sobretudo no acompanhamento e controlo das peças das viaturas. A sobrecarga de tarefas em poucos funcionários leva à acumulação de funções e à impossibilidade de cumprir com rigor as exigências do controlo interno: *"Nos casos em que preciso de peças na praça para uma viatura avariada, ligo para o fornecedor, se tiver fornece-me. Mesmo agora há uma viatura parada, o fornecedor no momento não tem peças, vai demorar para ter. É pressionar o fornecedor para mandar vir de fora."* (P5)

Também foram referidos constrangimentos relacionados à articulação interinstitucional, sobretudo na tramitação de processos junto de entidades como o Ministério da Economia e Finanças, responsável por permitir actividades essenciais referentes a gestão patrimonial: *"Hoje em dia, com a nova legislação em vigor, falo do decreto 42/2018, todas as actividades a serem executadas relacionadas com a gestão do património do Estado devem ser por*

obrigação comunicadas ao Ministério da economia e Finanças e aguardar permissão. Isso torna o processo muito lento. " (P11)

Os participantes apontaram igualmente a fragilidade dos mecanismos de responsabilização. A inexistência de consequências formais em casos de incumprimento das normas contribui para a banalização de práticas informais: *"Em qualquer trabalho há erros que se cometem, aqui não é diferente, mas nunca presenciei uma sanção por infracção de regulamento, isso pode passar a ideia de que tudo está correcto ou é permitido, desde que não cause escândalo."* (P6)

Um dos entraves mais sensíveis apontados prende-se com o acesso desigual à informação relevante. A escassa partilha de manuais institucionais e regulamentos internos limita o conhecimento das regras e compromete a sua aplicação uniforme: *"Há um manual de controlo interno onde constam todos os procedimentos de controlo, mas nunca vi esse documento, está no sector administrativo. Acredito muitos não conhecem, agimos com base no que aprendemos na prática."* (P10)

Na análise relativa ao terceiro objectivo específico, procurou-se identificar as medidas apontadas como mais eficazes para o aprimoramento da gestão e do controlo interno dos equipamentos de transporte da UEM. A atenção centrou-se em três dimensões prioritárias: a necessidade de reestruturação organizacional, a actualização e informatização dos instrumentos de controlo, e o reforço das competências técnicas dos profissionais directamente envolvidos nos processos operacionais e de fiscalização.

A análise dos dados permitiu identificar recomendações consistentes, provenientes de sectores distintos da instituição, reflectindo tanto o conhecimento das limitações actuais como a disposição para reformular práticas em consonância com os desafios operacionais e legais actuais.

Os resultados foram organizados a partir de uma única categoria central, estruturada em duas unidades de registo, tal como sintetizado a seguir:

Quadro 4 Categorização dos resultados do Objectivo 3

Categoria	Unidades de registo	Principais resultados
Acções correctivas e medidas de melhorias de controlo interno de transportes	Medidas gerais de melhoria dos mecanismos de controlo	Prioridade na digitalização dos processos, formação contínua, clarificação de funções e adaptação normativa
	Sugestões específicas sobre estrutura, formação e tecnologia	Criação de unidade especializada, aquisição de software de gestão, introdução de rastreamento, capacitação dos motoristas

A seguir, procede-se à exposição descritiva dos resultados por unidade de registo, ancorando a análise nos depoimentos recolhidos nas entrevistas realizadas.

Diversos participantes assinalaram que a eficácia do controlo interno depende, antes de tudo, da existência de um sistema funcional de gestão patrimonial e de informação acessível, o que actualmente se encontra comprometido pela ausência do sistema electrónico no local. A ausência deste instrumento dificulta a obtenção de dados actualizados sobre o estado da frota, impedindo uma acção de controlo célere e fiável: *"Localmente não temos um sistema de gestão de transportes, que possa localizar a fronta em tempo real, o que eu sei é existe o subsistema do Património integrado no SISTAFE, administrado ao nível da Direcção e do Ministério das Finanças."* (P5).

A partir dessa fragilidade estrutural, emergiu entre um dos participantes a proposta da digitalização ampla dos processos de controlo, incluindo a gestão do parque automóvel. A gestão de transporte não deve limitar-se a frota da DAPDI, mas abranger todo fluxo de transportes da instituição: *"O que nós tivemos ao nível da instituição foi um sistema de gestão de fluxo de veículos em todos sentidos que dão acesso a universidade, mas houve necessidade de interroper o seu uso porque não conseguia responder ao maior fluxo, era muito lento e causava maior congestionamento."* (P9).

Quanto à formação, os participantes reiteraram a necessidade de capacitação sistemática, quer dos técnicos administrativos, mecânicos e motoristas. Referiram que muitos erros podem decorrer por falta de domínio dos procedimentos e ausência de orientação formal quanto à correcta utilização e gestão dos equipamentos:

> *"As formações dependem do interesse de cada um, eu por exemplo estou a fazer lincenciatura, mas é por conta própria. Se esperar a instituição, pode demorar ou*

não chegar. Tenho articulado com os colegas, na possibilidade de falta de tempo, aderirem as formações a distância, não tem sido fácil." (P12).

Foram também avançadas propostas para a melhoria dos mecanismos de responsabilização e avaliação de desempenho. *"Nas unidades orgânicas da UEM tem havido avaliaçâo de desempenho do pessoal, relata-se a sua importância no desenvolvimento do pessoal. Esta realidade deve chegar na nossa repartição dos transportes, incluido a responsabilização em casos de mau uso das viaturas. Há casos em que alguma viatura pára sem no entanto um relatório claro de avaria."* (P5).

A introdução de manuais operacionais e a circulação eficaz da legislação aplicável foram ainda recomendadas. A referência ao Decreto n.º 42/2018 surge com frequência, mas o que acontece é o seu conteúdo não é amplamente conhecido: *"A legislação indicada é o Decreto n.º 42/2018, que substituiu o anterior Decreto n.º 23/2004. Alguns colegas podem não saber por exemplo que na actual legislação, a autorização para o abate e alienação de bens compete à Direcção Nacional do Património do Estado, porque no decreto anterior assim não acontecia"* (P1).

Por fim, os participantes apontaram a revisão da política de afectação das viaturas aos condutores deve basear-se na rotatividade, neste caso em critérios administrativos e não técnicos: *"Temos casos de colegas que conduzem os mesmos veiculos de transporte do pessoal a bastantes anos. Dizem que conhecem os problemas que os veiculos têm e que qualquer outra pessoa podia ter dificuldade."* (P4).

4.3.2 Análise de resultados do questionário

A análise das respostas obtidas no âmbito do primeiro objectivo permitiu aferir o grau de formalização e aplicação prática dos principais mecanismos de controlo interno adoptados pela DAPDI da Universidade Eduardo Mondlane. As percepções de seis colaboradores demonstraram variações significativas nos diferentes domínios avaliados.

No que respeita à existência de um manual formal de controlo interno, sete colaboradores (53,8%) indicaram que não existe qualquer documento orientador, quatro (30,8%) afirmaram não saber responder e apenas dois (15,4%) referiram que o manual existe, embora não seja utilizado. Nenhum participante indicou que o documento existe e é efectivamente aplicado. Os dados estão sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 Existência de manual de controlo interno na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Existe, é acessível e utilizado regularmente	0,0%
Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)	15,4%
Não existe qualquer manual	53,8%
Não sei	30,8%

Relativamente à gestão do inventário dos equipamentos de transporte, como ilustra a tabela 2, a maioria dos colaboradores (61,5%) indicou que existe um inventário actualizado e acessível. Dois participantes (15,4%) referiram que o inventário existe, mas está desactualizado ou incompleto, enquanto outros (23,1%) declararam desconhecer se o mesmo existe. Nenhum participante afirmou que não existe qualquer inventário:

Tabela 2. Gestão do inventário de equipamentos de transporte na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Existe um inventário actualizado e de acesso regular	61,5%
Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)	15,4%
Não existe qualquer inventário	0,0%
Não sei	23,1%

Quanto à identificação física dos equipamentos como bens patrimoniais, sete colaboradores (53,8%) referiram que apenas alguns equipamentos estão etiquetados, quatro (30,8%) indicaram que todos estão devidamente identificados e dois (15,4%) declararam desconhecer o procedimento. Não foi assinalada nenhuma resposta indicando ausência total de etiquetas. A Tabela 3 sintetiza os dados recolhidos.

Tabela 3 Etiquetagem patrimonial dos equipamentos de transporte na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas	30,8%
Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)	53,8%
Nenhum equipamento está identificado	0,0%
Não sei	15,4%

No domínio do registo da movimentação dos equipamentos, nove colaboradores (69,2%) afirmaram que existe um sistema manual eficaz, enquanto quatro (30,8%) assinalaram que o sistema existe, mas não é utilizado de forma regular. Nenhum participante respondeu que o sistema não existe ou que desconhece o procedimento. Estes dados constam da Tabela 4.

Tabela 4 Registo e controlo da movimentação de equipamentos na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, um sistema eficaz está em uso (manual)	69,2%
Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)	30,8%
Não há qualquer sistema de registo	0,0%
Não sei	0,0%

Por fim, no que concerne ao processo de afectação dos equipamentos aos utilizadores, cinco participantes (38,5%) indicaram que existe um procedimento claro, formal e documentado. Os restantes oito (61,5%) declararam não saber como ocorre a afectação. Não foram assinaladas respostas que indicam informalidade nem ausência de critério. Estes resultados apontam para fragilidades no domínio da comunicação interna:

Tabela 5 Procedimentos de afectação dos equipamentos de transporte na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Existe um procedimento claro, formal e documentado	38,5%
A afectação é informal e sem registo (não aplicável)	0,0%
Não há qualquer critério definido	0,0%
Não sei	61,5%

A análise referente ao segundo objectivo da investigação procurou avaliar até que ponto os mecanismos de controlo interno em vigor na DAPDI da Universidade Eduardo Mondlane são adequados à gestão eficaz dos equipamentos de transporte. As respostas dos treze participantes entrevistados evidenciaram fragilidades na operacionalização de procedimentos e no alinhamento com os princípios de controlo interno.

No que se refere à eficácia global dos procedimentos adoptados, sete participantes (53,8%) indicaram que o sistema manual é apenas parcialmente eficaz, apresentando lacunas importantes. Quatro participantes (30,8%) referiram não possuir base para avaliar e apenas dois (15,4%) afirmaram que os procedimentos asseguram plenamente o controlo e responsabilização. Nenhum participante declarou que o sistema é completamente ineficaz, o que sugere alguma percepção de esforço institucional, ainda que com limitações, como ilustra a tabela 6:

Tabela 6 Eficácia dos procedimentos de gestão de equipamentos de transporte na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, asseguram controlo e responsabilização	15,4%
Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)	53,8%
Não, os procedimentos são ineficazes	0,0%
Não sei	30,8%

Quanto à aplicação de controlos preventivos e detectivos, seis dos participantes (46,2%) indicou que não aplicados. Cinco participantes (38,5%) reconheceram a aplicação regular de ambos os tipos de controlo, enquanto dois (15,4%) afirmaram que não têm conhecimento. Nenhum respondeu que apenas os controlos preventivos são utilizados. A Tabela 7 apresenta a distribuição completa.

Tabela 7 Aplicação de controlos preventivos e detectivos na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, ambos são aplicados regularmente	38,5%
Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)	0,0%
Não são aplicados	46,2%
Não sei	15,4%

No que respeita à separação de funções entre os responsáveis pelos processos de aquisição, conferência e manutenção, dez participantes (76,9%) indicaram que essa separação existe, mas de forma pouco rigorosa. Três participantes (23,1%) declararam não saber como está organizado o processo. Nenhum dos inquiridos confirmou a existência clara e efectiva dessa separação, o que revela uma estrutura funcional pouco delimitada. Os dados constam da Tabela 8.

Tabela 8 Separação de funções nos processos de gestão dos equipamentos na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, a separação é clara e efectiva	0,0%
Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)	76,9%
Não há separação de funções	0,0%
Não sei	23,1%

Quanto à frequência da realização do inventário físico, oito participantes (61,5%) afirmaram que o mesmo ocorre apenas em situações pontuais. Quatro participantes (30,8%) indicaram que nunca é realizado e um (7,7%) declarou não ter conhecimento sobre esta prática.

Nenhum inquirido assinalou que o inventário é feito regularmente, o que evidencia uma prática negligenciada de verificação sistemática. A Tabela 9 resume as respostas:

Tabela 9 Frequência da realização do inventário físico na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Regularmente, segundo calendário institucional	0,0%
Apenas em situações pontuais (não aplicável)	61,5%
Não é realizado	30,8%
Não sei	7,7%

Por fim, no que diz respeito à existência de canais formais de comunicação de desvios, perdas ou irregularidades, sete colaboradores (53,8%) afirmaram desconhecer a existência de tal mecanismo. Quatro (30,8%) referiram que existe, mas que raramente é utilizado, e dois (15,4%) confirmaram a existência de um canal funcional. Nenhum dos inquiridos declarou a inexistência total do canal, o que sugere a presença de meios subaproveitados (vide a Tabela 10).

Tabela 10 Canais de reporte de desvios e irregularidades na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, e está funcional	15,4%
Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)	30,8%
Não existe canal específico	0,0%
Não sei	53,8%

O terceiro objectivo do estudo procurou compreender se a DAPDI adopta mecanismos efectivos de actualização e reforço dos seus procedimentos de controlo interno. As respostas dos treze participantes revelaram importantes limitações em termos de inovação, responsabilização e valorização das sugestões de melhoria.

Relativamente à capacidade do sistema para identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso, nove participantes (69,2%) afirmaram que isso só é possível por observação directa, 3 (23,3%) indicaram não existir meios para tal identificação e apenas um (7,7%) declarou que há sistema de identificação do estado funcional dos equipamentos. Nenhum dos participantes respondeu que desconhece a situação, como mostrado na tabela 11:

Tabela 11 Identificação de equipamentos obsoletos ou fora de uso na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, há sistema de identificação do estado funcional	7,7%
Sim, mas só por observação directa (não aplicável)	69,2%
Não, não há meios para tal	23,1%
Não sei	0,0%

Quanto à digitalização na gestão dos equipamentos de transporte, oito participantes (61,5%) indicaram que essa digitalização é apenas parcial, em alguns sectores da instituição. Um (7,7%) afirmou que não há qualquer digitalização, e os outros (30,8%) desconhecem esse aspecto. Nenhum participante confirmou que a digitalização é parte integral do processo actual. A Tabela 12 apresenta a síntese.

Tabela 12 Nível de digitalização da gestão dos equipamentos na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, é parte do processo actual	0,0%
Parcialmente, em alguns sectores (não aplicável)	61,5%
Não há qualquer digitalização	7,7%
Não sei	30,8%

No que diz respeito à formação dos funcionários em controlo interno, sete participantes (53,8%) afirmaram que estas acções ocorrem sem periodicidade definida. Cinco (38,5%) indicaram não saber se são promovidas formações, e um (7,7%) confirmou a existência regular de actividades formativas. Nenhum participante afirmou que nunca há formações. Os dados encontram-se na Tabela 13.

Tabela 13 Formação dos funcionários em controlo interno na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, regularmente	7,7%
Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)	53,8%
Não são promovidas formações	0,0%
Não sei	38,5%

Em relação à aplicação de medidas de responsabilização quando são detectadas falhas, seis participantes (46,2%) afirmaram desconhecer como se trata o assunto, cinco (38,5%) indicaram que as medidas existem mas não são formalizadas, e dois (15,4%) referiram que as consequências são formais e registadas. Nenhum dos inquiridos afirmou que não são aplicadas quaisquer medidas. A Tabela 14 sintetiza estes resultados:

Tabela 14 Medidas de responsabilização aplicadas em caso de falhas na DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, com registo e consequências formais	15,4%
Sim, mas sem formalização (não aplicável)	38,5%
Não são aplicadas medidas	0,0%
Não sei	46,2%

Por fim, ao abordar a integração de propostas de melhoria no plano de gestão, sete participantes (53,8%) declararam desconhecer como decorre esse processo, 4 (30,8%) afirmaram que as propostas são recolhidas mas raramente aplicadas, e dois (15,4%) indicou que estas são efectivamente integradas e consideradas. Nenhum participante referiu a inexistência de recolha de propostas. Os dados são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 Integração de propostas de melhoria no plano de gestão da DAPDI

Alternativa	Percentagem
Sim, são recolhidas e consideradas	15,4%
São recolhidas, mas raramente usadas (não aplicável)	30,8%
Não há recolha de propostas	0,0%
Não sei	53,8%

4.4 Discussão dos resultados

Esta secção dedica-se à generalização dos resultados obtidos em relação a cada objectivo específico, articulando os dados empíricos com os fundamentos teóricos que orientam o estudo. Tal articulação possibilita avaliar a correspondência entre as práticas identificadas no terreno e os pressupostos do controlo interno descritos na literatura especializada e nos normativos de referência.

4.4.1 Discussão dos resultados das entrevistas

A análise empírica revelou que a Universidade Eduardo Mondlane dispõe de dispositivos formais para o controlo dos equipamentos de transporte, incluindo procedimentos como requisição, afectação e registo. No entanto, a aplicação efectiva destes mecanismos apresenta fragilidades operacionais e institucionais, reflectindo uma desarticulação entre a regulamentação vigente, como o Decreto n.º 42/2018, e a prática nas unidades. Para COSO (2013), o controlo interno só é eficaz quando deixa de ser meramente formal e se converte

num processo funcional que assegura o cumprimento de objectivos, algo que, no caso da UEM, ainda não está consolidado.

A existência de um banco de dados contendo matrículas não é suficiente para garantir o controlo, sobretudo com a ausência no local de um sistema electrónico de gestão patrimonial, o que tem obrigado ao uso de registos manuais. Esta situação fragiliza a actualização da informação e abre margem para omissões e possiveis manipulações. COSO (2013) alerta que, sem mecanismos fiáveis de recolha e verificação de dados, a actividade torna-se vulnerável a riscos operacionais e perda de integridade da informação.

O funcionamento descentralizado, sem critérios harmonizados de afectação e monitoria, fomenta decisões descoordenadas e desigualdades no acesso aos meios. A inexistência de instrumentos de responsabilização agrava esse quadro. Crepaldi (2002) sublinha que, sem articulação entre fontes e sem mecanismos de responsabilização, a credibilidade do controlo interno fica comprometida, tornando-o pouco eficaz. Essa ausência de responsabilização institucional é um dos principais factores de fragilidade na prática do controlo na UEM.

Embora existam manuais e orientações internas, a sua circulação é limitada, o que impede a socialização ou divulgação das normas entre os funcionários no geral. Muitos participantes relataram desconhecimento e domínio das disposições legais, sendo comum a transmissão informal da informação. Morais e Martins (2013) defendem que um sistema de controlo só atinge plena eficácia quando está ancorado num ambiente organizacional orientado por valores de integridade, competência e compromisso, sustentado por formação contínua e partilha efectiva de conhecimento institucional.

A falta de verificação independente das deslocações realizadas pelos veículos constitui outro entrave. A inexistência de ferramentas digitais, como o sistema de posicionamento global (GPS), e a dependência de fichas preenchidas manualmente, tornam o controlo pouco fiável e incapaz de gerar dados cruzados com consumos de combustível ou ordens de manutenção. Cavalheiro e Flores (2007) defendem que a localização dos dados e a consistência da informação são condições fundamentais para assegurar a eficácia dos controlos internos e prevenir fraudes ou má gestão.

Além disso, foi identificada a ausência de um ciclo sistemático de avaliação e melhoria contínua. Não se notaram indicadores de avaliação de desempenho que permitam

retroalimentar o controlo. Morais e Martins (2013) reafirmam que o controlo interno deve funcionar como um processo de aprendizagem institucional, que se aperfeiçoa progressivamente mediante avaliação e acções correctivas — o que não foi notado na repartição de transportes da DAPDI.

Outro aspecto crítico refere-se à inexistência de uma política de gestão de riscos operacionais. As medidas actuais surgem como reacções a problemas já ocorridos, sem planos preventivos estruturados. Attie (1998) enfatiza que o controlo eficaz exige uma abordagem proactiva, baseada na antecipação de riscos e na construção de respostas estratégicas. Na DAPDI, a informação sobre irregularidades é dispersa, não sistematizada e não serve de base para a tomada de decisões fundamentadas.

Perante as fragilidades identificadas, os participantes propuseram medidas como a digitalização completa dos procedimentos, a criação de uma unidade técnica dedicada à gestão dos transportes e a capacitação contínua dos profissionais envolvidos. Costa (2017) refere que a informatização é essencial para garantir a fiabilidade e a celeridade da informação. Inácio (2014) defende que a definição clara de funções e a responsabilização são fundamentais para a credibilidade do controlo interno. A eficácia do controlo depende da sua integração com o planeamento estratégico, reforçando a necessidade de posicionar o controlo interno como instrumento de gestão orientado à melhoria contínua.

4.4.2 Discussão dos resultados dos questionários

A análise das respostas obtidas no primeiro objectivo revela que a formalização dos mecanismos de controlo interno na DAPDI apresenta deficiências estruturais. Embora se verifique a existência de certos instrumentos de controlo, como inventário e registo de equipamentos de transporte, a aplicação efectiva desses mecanismos não adopta sistemas informaticos em todos os sectores. Por exemplo, a maioria dos inquiridos reconheceu a existência de inventário actualizado, o que contrasta com a ausência de conhecimento quanto a afectação dos meios. Esta incoerência entre elementos técnicos e organizacionais reflecte, segundo COSO (2013), um controlo interno meramente documental, incapaz de garantir eficácia funcional sem articulação com os restantes componentes do sistema.

No que concerne à etiquetagem dos equipamentos, os dados evidenciam que apenas parte dos bens estão devidamente identificados, o que compromete a rastreabilidade patrimonial

e aumenta a margem para desvios. A ausência de uniformização nesse procedimento fragiliza a gestão do activo imobilizado e expõe o sistema a riscos operacionais evitáveis. De acordo com Cavalheiro e Flores (2007), a falta de identificação adequada limita o controlo físico e dificulta auditorias internas, reduzindo a capacidade de correcção de irregularidades.

A avaliação da adequação do controlo interno mostra fragilidades no domínio da eficácia e da responsabilização. Apenas uma minoria dos inquiridos considerou os procedimentos eficazes quanto ao controlo, o que indica desconfiança na capacidade do sistema para assegurar a transparência e a responsabilização. Esta percepção confirma o argumento de Attie (1998), para quem o controlo interno deve garantir mecanismos claros de acompanhamento, sob pena de se tornar inócuo no combate à fraude e má gestão dos recursos públicos.

No que diz respeito à separação de funções e à regularidade do inventário, a maioria indicou que a separação existe de forma pouco rigorosa e que o inventário é realizado apenas em situações pontuais. Este cenário sugere a inexistência de rotinas de verificação sistemática, o que compromete o princípio da segregação de tarefas essencial ao controlo eficaz. Inácio (2014) defende que a separação funcional é condição indispensável para reduzir riscos de conflito de interesses e responsabilizar adequadamente os intervenientes no processo de gestão.

Relativamente aos canais de denúncia de irregularidades, observou-se que metade dos respondentes desconhece a existência de qualquer mecanismo institucional. Esse dado demonstra que, mesmo quando há instrumentos formais, o seu acesso ou operacionalização não está garantido. Para Morais e Martins (2013), o controlo interno só é efectivo quando promove um ambiente organizacional baseado na integridade e permite a participação de todos os agentes envolvidos, o que claramente não se verifica neste contexto.

Quanto à capacidade de melhoria contínua do controlo, destacam-se lacunas: a maioria dos colaboradores indicou que não há meios formais para identificar equipamentos obsoletos e que a digitalização dos processos é apenas parcial. A ausência de digitalização funcional compromete a actualização dos dados e a capacidade de resposta administrativa.

Costa (2017) salienta que sistemas informatizados são fundamentais para garantir tempestividade e precisão da informação, sobretudo em contextos de elevada rotatividade de bens.

Por fim, a responsabilização por falhas nos procedimentos e a integração de propostas de melhoria demonstram ainda menor desenvolvimento institucional. A maioria dos respondentes afirmou não saber como se tratam as falhas detectadas, e apenas uma minoria reconheceu a recolha e consideração de propostas no plano de gestão. Esta ausência de cultura avaliativa e de responsabilização enfraquece o papel do controlo interno como ferramenta de aperfeiçoamento organizacional. Conforme argumentam Emmanuel e Ajanya (2013), o controlo só cumpre sua função estratégica se estiver articulado à gestão do desempenho e à aprendizagem institucional.

4.5 Síntese

Em síntese, a triangulação dos dados obtidos por via de entrevistas e questionários permitiu identificar a coexistência de mecanismos formais de controlo interno com práticas institucionais marcadas por lacunas operacionais. Verificou-se que os instrumentos normativos existentes não são devidamente aplicados, sendo comum a informalidade nos processos, a ausência de verificação independente e a limitada responsabilização dos intervenientes, o que compromete a eficácia do controlo de equipamentos de transporte na UEM.

A análise demonstrou que, embora existam procedimentos como inventário e registo de movimentação, a sua implementação carece de uniformidade e rigor técnico. Falhas na comunicação, no conhecimento das normas e na separação funcional entre as actividades-chave fragilizam o sistema e aumentam o risco de desvios. A falta de canais funcionais de reporte e afectação clara quanto aos meios de transporte são indicativos de fraco planeamento das actividades.

Observou-se também um défice acentuado na adopção de medidas de melhoria contínua do sistema. A digitalização dos procedimentos é incipiente, a formação dos técnicos carece de regularidade. Estas limitações revelam um ambiente de gestão reativo, pouco orientado para a aprendizagem organizacional, dificultando a consolidação de um sistema de controlo interno preventivo, eficaz e sustentável.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Este estudo teve por finalidade avaliar o sistema de controlo interno aplicado aos equipamentos de transporte da UEM, com foco na identificação dos mecanismos existentes, na apreciação da sua adequação e na identificação de possibilidades de melhoria.

Relativamente ao primeiro objectivo, que visava identificar os mecanismos actualmente utilizados no controlo dos meios de transporte, os dados demonstraram a existência de normas formais, cuja implementação prática, contudo, revela limitações significativas. A ausência de mecanismos de verificação sistemática, responsabilização clara e utilização de ferramentas digitais enfraquece a eficácia dos procedimentos e abre espaço a desvios operacionais.

No tocante ao segundo objectivo, que é verificar o nível de conformidade e eficácia dos procedimentos de controlo interno, especificamente no domínio da gestão de equipamentos de transporte, verificou-se que os processos actuais apresentam falhas e não asseguram de forma efectiva a prevenção de riscos nem a contenção de irregularidades. Os participantes destacaram a falta de uma abordagem sistemática de avaliação de riscos, a resposta reativa diante de falhas e a desarticulação entre os sectores como elementos críticos de vulnerabilidade.

No que se refere ao terceiro objectivo, que tem como foco evidenciar as possíveis acções correctivas e melhorias aplicáveis ao controlo interno associado à área de transportes, emergiram propostas concretas, como a digitalização completa dos procedimentos, a criação de uma unidade especializada para gestão dos transportes, a capacitação contínua dos profissionais e a adopção de tecnologias como GPS e sistemas integrados. Estas sugestões evidenciam a urgência de um controlo interno mais actualizado, eficiente e baseado em dados.

Dessa forma, a questão central do estudo – "qual é a eficácia do controlo interno de equipamentos de transporte da UEM concebido pela DAPDI, em alinhamento com as referências legais e objectivos da instituição" – foi respondida ao demonstrar que, apesar de existir um enquadramento institucional, o controlo interno adoptado não atinge níveis satisfatórios de eficácia e cobertura. A ineficácia do controlo interno é um forte indicador de

má gestão e afecta a capacidade de atingir os objectivos da instituição. Conclui-se que é imprescindível uma renovação estrutural, tecnológica e funcional do controlo interno para que este possa cumprir eficazmente o seu papel na gestão patrimonial da instituição.

5.2 Recomendações

Face às evidências apresentadas, torna-se imperativo adoptar estratégias concretas para colmatar a reduzida eficácia do controlo interno sobre os equipamentos de transporte da UEM. As fragilidades observadas, tanto na aplicação dos normativos como na articulação entre sectores, exigem intervenções institucionais claras e estruturadas. A acção deve incidir sobre os aspectos estruturais e operacionais que têm limitado a gestão eficiente e a responsabilização no uso dos meios institucionais.

Recomenda-se a criação de uma unidade especializada, com competências bem definidas na gestão e fiscalização da frota, autonomia funcional e pessoal tecnicamente qualificado. Esta estrutura permitirá padronizar procedimentos, garantir a rastreabilidade das operações e aumentar a eficácia do controlo das deslocações. A implementação de sistemas electrónicos integrados para registo e monitorização das actividades constitui igualmente uma acção prioritária, promovendo transparência e facilitando auditorias internas regulares.

A formação contínua dos intervenientes nos processos de transporte deve ser assegurada, reforçando o domínio dos normativos e a adesão a práticas éticas. A revisão das políticas de afectação de viaturas com critérios objectivos e a introdução de mecanismos seguros de denúncia contribuirão para a responsabilização e prevenção de irregularidades. A elaboração de um plano plurianual de renovação da frota será ainda decisiva para melhorar a eficiência e a sustentabilidade da gestão.

No plano académico, é necessário incentivar o aprofundamento das discussões sobre o controlo interno em instituições públicas de ensino superior, sobretudo nas áreas operacionais, ainda pouco exploradas. Investigações empíricas centradas na gestão funcional podem apoiar a construção de modelos mais adequados à realidade moçambicana.

Por fim, reforça-se a importância de uma abordagem interdisciplinar ao controlo interno, integrando conhecimentos da contabilidade, da administração e das tecnologias de informação. Esta integração permitirá conceber soluções mais sólidas, duradouras e ajustadas às especificidades institucionais e operacionais do contexto nacional.

5.3 Estimativa de custos de implementação das recomendações

As recomendações apresentadas no presente estudo visam fortalecer o sistema de controlo interno dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para a boa governação dos recursos públicos. Contudo, a implementação dessas medidas requer a mobilização de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, pelo que se torna pertinente proceder à estimativa dos custos associados à sua execução.

Neste subcapítulo procede-se à quantificação, em termos monetários, dos investimentos necessários para a implementação das principais recomendações formuladas, nomeadamente a realização de formação regular dos colaboradores, a adopção de um software de gestão da frota e a elaboração de um plano plurianual orientado para a eficiência, sustentabilidade e inovação. As estimativas apresentadas têm carácter indicativo e baseiam-se em valores médios de mercado, podendo sofrer ajustamentos em função dos procedimentos de contratação pública, das especificações técnicas e das condições vigentes no momento da implementação.

Para além de evidenciar os custos previstos, esta análise procura demonstrar que os investimentos propostos constituem medidas economicamente justificáveis, uma vez que a sua implementação tende a reduzir perdas, melhorar o controlo operacional da frota, optimizar a utilização dos recursos institucionais e promover maior eficiência na gestão do património público. Deste modo, a estimativa dos custos fornece um importante subsídio para o planeamento orçamental e para a tomada de decisão pelos órgãos de gestão da UEM.

5.3.1 Formação regular dos colaboradores

A capacitação contínua dos colaboradores constitui uma das principais estratégias para o fortalecimento do sistema de controlo interno dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A formação permitirá actualizar os conhecimentos dos funcionários sobre gestão de frotas, controlo patrimonial, manutenção preventiva, utilização racional dos veículos, gestão documental, avaliação de riscos e cumprimento dos procedimentos administrativos definidos pela instituição e pela legislação aplicável.

Para efeitos da presente investigação, considera-se que a formação será realizada anualmente, envolvendo aproximadamente 20 colaboradores da Direcção de Administração

do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI), durante três dias consecutivos, sendo ministrada por dois especialistas externos com experiência em gestão de frotas e controlo interno. Caso a formação seja ministrada por técnicos internos da Universidade, os custos de honorários, alojamento e transporte poderão ser significativamente reduzidos, diminuindo o investimento necessário.

As estimativas de custos apresentadas incluem despesas directamente relacionadas com a organização e realização da formação, constituindo valores indicativos para efeitos de planeamento orçamental.

Tabela 16 – Estimativa dos custos de implementação da formação dos colaboradores

Descrição	Quantidade	Valor unitario	Total
Honorários dos formadores	02	45 000,00	90 000,00
Alimentação dos formadores	02	4 500,00	9 000,00
Alojamento dos formadores	02	7 500,00	15 000,00
Transporte local deslocações dos formadores	02	5 000,00	10 000,00
Material didático (manuais, pastas e certificados)	20	800,00	16 000,00
Almoço e coffe-break dos participantes	20	1 500,00	30 000,00
Aluguer de equipamento audivisual (caso necessário)	01	8 000,00	8 000,00
Despesas administrativas e logística	01	12 000,00	12 000,00
Total estimado			190 000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas de custos (2026)

5.3.2 Adopção de software de gestão da frota

A implementação de um *software* de gestão da frota constitui uma medida estratégica para o fortalecimento do sistema de controlo interno dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A utilização de uma plataforma informatizada permitirá automatizar o registo e o acompanhamento das operações relacionadas com os veículos institucionais, incluindo o controlo da manutenção preventiva e correctiva, consumo de combustível, quilometragem, utilização dos veículos, gestão documental, controlo de pneus, seguros, inspeções periódicas e emissão de relatórios gerenciais para apoio à tomada de decisão.

A informatização dos processos contribuirá igualmente para reduzir a utilização de procedimentos manuais, minimizar erros de registo, aumentar a rastreabilidade das operações e reforçar a transparência na gestão do património público. Além disso, permitirá

disponibilizar informações em tempo real sobre o estado operacional da frota, facilitando o planeamento das atividades de manutenção e a optimização da utilização dos recursos institucionais.

Para efeitos da presente investigação, considera-se a aquisição de um software comercial de gestão de frotas, incluindo os serviços de implementação, parametrização, migração inicial de dados, formação dos utilizadores e manutenção técnica durante o primeiro ano de utilização. Não foram considerados custos de aquisição de computadores, uma vez que se pressupõe a utilização da infraestrutura informática já existente na UEM.

Os valores apresentados correspondem a estimativas destinadas a apoiar o planeamento financeiro da implementação da recomendação podendo variar em função do fornecedor seleccionado, funcionalidades contratadas e dos procedimentos de contratação pública.

Tabela 17 – Estimativa dos custos de implementação do software de gestão da frota

Descrição	Quantidade	Valor unitario	Total
Licença inicial do software	01	320 000,00	320 000,00
Instalação e parametrização do sistema	01	85 000,00	85 000,00
Migração e organização da base inicial de dados	01	40 000,00	40 000,00
Formação dos utilizadores	20	2 000,00	40 000,00
Apoio técnico inicial (3 meses)	01	30 000,00	30 000,00
Manutenção e actualizações (1°ano)	01	75 000,00	75 000,00
Equipamentos complementares e configuração (scanner, leitores e periféricos)	01	35 000,00	35 000,00
Despesas administrativas e de implementação	01	20 000,00	20 000,00
Total estimado			645 000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas de custos (2026)

5.3.3 Elaboração do plano plurianual para a gestão da frota

A elaboração de um plano plurianual constitui uma ferramenta estratégica para o fortalecimento do sistema de controlo interno dos equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Este instrumento permitirá definir objectivos, metas, prioridades e acções de médio e longo prazo, orientando a gestão da frota com base nos princípios da eficiência, sustentabilidade, inovação e racionalização dos recursos públicos. A sua implementação contribuirá para melhorar o planeamento das aquisições, substituição de viaturas, manutenção preventiva, controlo dos custos operacionais e avaliação do desempenho da frota institucional.

O plano plurianual deverá contemplar um diagnóstico detalhado da situação actual da frota, identificando o estado de conservação dos veículos, a sua vida útil, custos de manutenção, consumo de combustível, frequência de avarias, disponibilidade operacional e necessidades futuras de investimento. Com base nesse diagnóstico, será possível estabelecer um conjunto de acções estruturadas, acompanhadas por indicadores de desempenho, cronogramas de execução e mecanismos de monitoria e avaliação periódica, permitindo aos gestores acompanhar a implementação das medidas e introduzir ajustamentos sempre que necessário.

Para efeitos da presente investigação, admite-se que a elaboração do plano seja desenvolvida por uma equipa multidisciplinar composta por consultores externos e técnicos da UEM, envolvendo actividades de levantamento de informação, realização de oficinas participativas de trabalho com gestores e técnicos da UEM para discussão e validação do plano, elaboração do documento técnico e acompanhamento da sua implementação durante o primeiro ano. Os custos apresentados representam estimativas destinadas a apoiar o planeamento financeiro da implementação desta recomendação.

Tabela 18 – Estimativa dos custos para elaboração do plano plurianual da gestão da frota

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Serviços de consultoria especializada	01	180 000,00	180 000,00
Diagnóstico técnico da frota	01	90 000,00	90 000,00
Recolha, tratamento e análise de dados	01	40 000,00	40 000,00
Realização de oficinas de validação (2 oficinas)	02	25 000,00	50 000,00
Material de apoio e documentação	01	15 000,00	15 000,00
Monitoria e avaliação da implementação (1° ano)	01	70 000,00	70 000,00
Despesas administrativas e logística	01	20 000,00	20 000,00
Total estimado			465 000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas de custos (2026)

5.3.4 Sintese dos custos estimados de implementação das recomendações

Tabela 19 – Sintese dos custos estimados

Recomendação	Custo estimado
Formação regular dos colaboradores	190.000,00
Adopção de software de gestão da frota	645.000,00
Elaboração do plano plurianual	465.000,00
Investimento total estimado	1.300.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas de custos (2026)

Esta tabela facilita a compreensão do investimento global necessário e serve de ponte para uma análise integrada de custo-benefício, demonstrando que os custos iniciais tendem a ser compensados pelos ganhos de eficiência, redução de desperdícios, melhoria do controlo interno e preservação do património da UEM.

5.3.5 Sintese de custo-benefício das recomendações

A implementação das recomendações propostas neste estudo representa um investimento inicial estimado em 1.300.000,00MT, correspondente aos custos de capacitação dos colaboradores, aquisição e implementação de um *software* de gestão da frota e elaboração de um plano plurianual para a gestão dos equipamentos de transporte. Embora este investimento implique uma afectação inicial de recursos financeiros, os benefícios esperados justificam a sua adoção, tendo em consideração os princípios da economicidade, eficiência, eficácia e transparência que orientam a gestão das instituições públicas.

A formação contínua dos colaboradores permitirá melhorar o conhecimento técnico sobre os procedimentos de controlo interno, utilização racional dos veículos, manutenção preventiva e cumprimento das normas institucionais, reduzindo a ocorrência de erros administrativos e operacionais. Por sua vez, a implementação de um *software* de gestão da frota proporcionará maior controlo sobre o consumo de combustível, programação das manutenções, utilização das viaturas e gestão documental, reduzindo desperdícios e aumentando a disponibilidade operacional da frota. A elaboração do plano plurianual permitirá orientar os investimentos futuros com base em prioridades previamente definidas, evitando intervenções correctivas dispendiosas e promovendo maior sustentabilidade na gestão dos equipamentos de transporte.

Embora nem todos os benefícios possam ser quantificados directamente em termos monetários, é possível estimar algumas economias anuais decorrentes da implementação das recomendações, conforme apresentado na Tabela 5.X.

Tabela 20– Estimativa dos benefícios económicos anuais esperados

Benefício esperado	Economia anual estimada
Redução do consume de combustível (aproximadamente 8%)	320.000,00
Redução das despesas com manutenção correctiva	180.000,00
Redução de custos administrativos e operacionais	120.000,00
Redução de utilização indevida das viaturas	100.000,00
Aumento da vida útil dos veículos (economia estimada)	80.000,00
Economia total estimada	800.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas de benefícios económicos (2026)

Com base nas estimativas apresentadas, verifica-se que as recomendações poderão proporcionar uma economia anual aproximada de 800.000,00 MT, valor que representa cerca de 61,5% do investimento inicial necessário para a sua implementação. Nestas condições, o período estimado de retorno do investimento (*Payback Simples*) pode ser calculado dividindo-se o investimento inicial pela economia anual prevista.

Tabela 21 – Estimativa do período de retorno do investimento

Indicador	Valor
Investimento inicial	1.300.000,00
Economia annual estimada	800.000,00
Período estimado de retorno	1,63 anos (aproximadamente 20 meses)

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em estimativas do período de retorno do investimento (2026)

Os resultados evidenciam que o investimento poderá ser recuperado em aproximadamente um ano e oito meses, assumindo que as economias estimadas sejam efectivamente alcançadas. Após esse período, os benefícios financeiros continuarão a contribuir para a redução dos custos operacionais da frota, permitindo que a Universidade redireccione recursos para outras actividades prioritárias de ensino, investigação e extensão.

Importa salientar que, para além dos benefícios financeiros, a implementação das recomendações proporcionará vantagens institucionais de natureza qualitativa, tais como o fortalecimento do sistema de controlo interno, maior transparência na utilização dos recursos públicos, melhoria da qualidade da informação para a tomada de decisões, aumento da responsabilização dos utilizadores das viaturas, redução dos riscos de fraude e utilização

indevida dos bens patrimoniais, bem como maior conformidade com os princípios da boa governação e da gestão eficiente do património do Estado.

Assim, conclui-se que as recomendações apresentadas neste estudo são técnica e economicamente viáveis, constituindo um investimento estratégico para a Universidade Eduardo Mondlane, na medida em que os benefícios esperados tendem a superar os custos de implementação, contribuindo para uma gestão mais eficiente, sustentável e transparente dos equipamentos de transporte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alczuk, S. &. (2012). *O Controle interno e seus reflexos na gestao dos recursos financeiros de uma instituicao publica.* Maringa: Universidade Estadual de Maringa.

Attie, W. (1986). *Auditoria Interna.* São Paulo: Altas.

_____ (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações* (3ª ed.*).* São Paulo: Editora Atlas.

_____ (2007). *Auditoria interna.* Sao Paulo: Atlas.

_____ (2017). *Auditoria: Conceitos e aplicacoes* (3a ed.). Sao Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.).* São Paulo: Edições 70.

Basso, I. P. (2005). *2005. Iniciação à auditoria.* 3ª ed. rev. . Iju: Unijuí.

Castro, D. P. (2008). *Auditoria e controle interno na administração pública.* . São Paulo: : Atlas.

Cavalheiro, J. B., & Flores, P. C. (2007). *A organizacao do sistema de controle interno municipal.*

Cenar, I. (2016). *Considerations regarding the internal control management system in the University departments.* 11.

Come, V. L. (2018). *O papel da auditoria interna na gestão das organizações públicas: o caso do Fundo de Energia 2012-2017.* Maputo.

Conceição, S. M. (2012). *Estudo do controlo interno nas Instituições de Ensino Superior - contributo para a credibilidade da informação financeira.* . Porto.

Contas, T. d. (2023 de Junho de 1999). *Manual de Auditoria e Procedimentos. I.* Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil.

COSO - *Commitee os Sponsoring Organizations of the Treadway Comission.* (2013). *Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary.* Obtido em 15 de Junho de 2022, http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20 e.pdf

Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática* (9.ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Costa, C. B. (2017). *Auditoria Financeira: Teoria & Prática.* 11ª ed. Rei dos Livros: Lisboa.

Crepaldi, S. A. (2000). *Auditoria contábil: teoria e prática.* São Paulo: Atlas.

_____ (2002). *Auditoria contábil: teoria e prática.* 2ª ed. . São Paulo: Atlas.

_____(2010). *Auditoria contábil: teoria e prática* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

_____(2013). *Audioria contabil: Teoria e pratica* (9a ed.). Sao Paulo: Atlas.

Decreto n.º 23/2004 de 20 de Agosto. (2004). Aprova o Regulamento do Sistema de Administração Financeira do Estado – SISTAFE. República de Moçambique.: Boletim da República, I Série, 33(2.º Suplemento).

Decreto n.º 26/2021 de 3 de Maio. (2021). prova o Regulamento do Sistema de Administração Financeira do Estado. República de Moçambique: Boletim da República, I Série, 83.

Decreto n.º 40/99 de 29 de Junho. (1999). Aprova o Estatuto Orgânico da Inspecção-Geral de Finanças (IGF). República de Moçambique: Boletim da República, I Série, 25(4.º Suplemento).

Decreto n.º 51/95, de 14 de Dezembro. (s.d.).

Decreto n.º 6/2017 de 6 de Março. (s.d.). Altera alguns artigos do Decreto n.º 23/2004. República de Moçambique: Boletim da República, I Série, 36.

Decreto Presidencial n.º 5/96 de 10 de Junho. (s.d.). Publica o Estatuto Orgânico da Presidência da República. República de Moçambique: Boletim da República, I Série

Diploma Ministerial n.º 57/2000 de 21 de Junho. (s.d.). Aprova o Regulamento Interno da Inspecção-Geral de Finanças. República de Moçambique.: Aprova o Regulamento Interno da Inspecção-Geral de Finanças.

Dutra, E. e. (2017). *A importancia da auditoria nas organizacoes e seu papel estrategico.* ...: Encitec.

Emmanuel, O. E., & Ajanya, M. A. (2013). 2013. A*n assessment of internal control audit on the efficiency of public sector in Kogi State Nigeria. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(11).

Fachada, F. J. (2014). *Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado: o caso dos organismos do Ministério das Finanças.* FEUC.

Filho, A. J. (2008). *A importância do controle interno na administração pública. Diversa, I*

Graham, L. (2015). *Internal control and audit compliance: documentation and testing under the new COSO framework.* . New Jersey: John Wiley & Sons.

IFAC. (2006). *Internal Controls – A Review of Current Developments.* . Obtido em 2022 de Junho de 15, de https://www.icaew.com/...

IFAC. (2019). *International Standards on Auditing 315 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement.* Obtido em 21 de Fevereiro de 2024, de https://www.iaasb.org/_flysystem/azure-private/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf

Inacio, H. C. (2014). *Controlo Interno: Enquadramento teorico e aplicação pratica.* Sao Paulo: Escolar Editora.

Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno: Enquadramento teórico e aplicação prática.* Escolar Editora. ISBN 978-972-592-454.

Krstić, J., & Đorđević, M. (2012). *Internal Control and Enterprise Risk Management - From Traditional to revised COSO Model. . Economic Themes, 50*(2), 151-166.

Lartey, P. Y et al. Determinants of internal control compliance in public organizations. . (2020). *International Journal of Public Administration.*

Lei n.º 14/2020 de 23 de Dezembro. (2020). Estabelece os princípios e normas de organização e funcionamento do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE). República de Moçambique.: Boletim da República, I Série, 246(Suplemento).

Lei n.º 9/2002. de 12 de Fevereiro. (2002). Cria o Sistema de Administração Financeira do Estado. Boletim da República, I Série, 7(2.º Suplemento), 1-?. República de Moçambique. Assembleia da República.

Mafumo, J. A. (2012). *Sistema de controlo interno sobre a gestão da tesouraria.* Maputo.

Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público.* . Lisboa: Edições Sílabo.

Meirelles, H. L. (2004). *Direito administrativo brasileiro. 29ª ed.* São Paulo: Malheiros.

Meneses, N. F. (2013). *O Controlo interno e as autarquias locais.* . Instituto Politécnico do Porto.

Monteiro, A. M. (2015). *A Avaliação do Sistema de Controlo Interno: o contributo do auditor externo e o seu papel na gestão empresarial.* Porto: Faculdade de Economia do Porto.

Morais, A. M., & Martins, I. (2013). *Auditoria interna: Funcao e Processo* . Areas Editora.

Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna: Função e Processo. 3ª ed.* Lisboa: Áreas Editora.

Morim, A. C., Inácio, H., & & Vieira, E. (2020). *2020. A implementação do controlo interno nas despesas com serviços financeiros num serviço hospitalar: um estudo de caso.* Universidade de Aveiro.

Mosimann, C., & Fisch, S. (2009). *Controldadoria: Seu papel na administração de empresas.* (2a ed.). Sao Paulo: Atlas.

Perez, J. J. (2006). *Auditoria de demosntracoes contabeis: Normas e procedimentos.* Sao Paulo: Atlas.

Pinheiro, J. L. (2010). *Auditoria Interna - Auditoria Operacional: Manual Prático para Auditores Internos. 2ª ed.* . Rei dos Livros.

Siena, O., Braga, A. A., Oliveira, C. M., & Carvalho, E. M. (2024). *Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.* Editora Poisson.

Simona, G. D., & Gheorge, T. I. 2012. Court of auditors – the assessment of internal control system in the public sector in Romania. (2012). *Annals of Faculty of Economics, I*(1).

Tribunal Administrativo. (2009). *O Controlo Interno nas entidades públicas.* Obtido em 12 de Dezembro de 2024, dehttps://www.sislog.com/ta/IMG/pdf/O_Controlo_Interno_nas_Entidades_Publicas.pdf?utm_source=chatgpt.com

Ujkani, S., & Vokshi, N. B. (2019). An Overview on the Development of Internal Control in Public Sector Entities: Evidence from Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration, VII*(4).

Universidade Eduardo Mondlane. (2022). *Universidade Eduardo Mondlane: Capítulos de um percurso.* Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.

Apêndices e Anexos

Guião utilizado na entrevista à DAPDI

Guião de entrevista UEM	Data: ____/____/ _____
Entrevistado: _____	
Entrevistador:	Local:

I. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO PARTICIPANTE NA ENTREVISTA

- **Cargo/função actual na UEM**_____
- **Tempo de exercício na função (em anos)** _____
- **Unidade orgânica de afectação**_____
- **Nível e área de formação profissional**_____

II. PERGUNTAS

Objectivo 1: Descrever os mecanismos e práticas de controlo interno adoptados pela UEM no que se refere à gestão dos seus meios de transporte.

1. Quais são os procedimentos actualmente adoptados para a requisição, afectação e utilização dos veículos afectos à Universidade Eduardo Mondlane?
2. Há normativos internos ou manuais que regem as actividades de controlo dos equipamentos de transporte? Em caso afirmativo, com que frequência são revistos ou actualizados?
3. De que forma se efectua o registo e o controlo das deslocações das viaturas institucionais? Utiliza-se um sistema informatizado ou manual para esse acompanhamento?

Objectivo 2: Verificar o nível de conformidade e eficácia dos procedimentos de controlo interno, especificamente no domínio da gestão de equipamentos de transporte.

4. Considera que os procedimentos actualmente em vigor são eficazes na prevenção de irregularidades e na limitação do uso indevido dos meios de transporte?
5. Há mecanismos estabelecidos para a identificação e avaliação de riscos operacionais relacionados com a gestão dos veículos? Como são esses riscos detectados e geridos?

6. Que obstáculos, de natureza operacional ou institucional, dificultam o funcionamento adequado do sistema de controlo interno no sector dos transportes?

Objectivo 3: Evidenciar as possíveis acções correctivas e melhorias aplicáveis ao controlo interno associado à área de transportes da UEM.

7. Que melhorias julga serem indispensáveis para reforçar os mecanismos de controlo actualmente existentes sobre os equipamentos de transporte da UEM?
8. Tem sugestões concretas relativas à estrutura organizacional, capacitação dos colaboradores ou uso de tecnologias que possam optimizar a gestão e fiscalização dos meios de transporte?

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   ( ) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   ( ) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    ( ) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
    ( ) Sim, regularmente
    ( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
    ( ) Não são promovidas formações
    ( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
    ( ) Sim, com registo e consequências formais
    ( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)

( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa.
Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   (X) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   (X) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    (X) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    ( ) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    (X) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
(X) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
(X) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa.
Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   (X) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   (X) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   (X) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   (X) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   (X) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    (X) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
(X) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
(X) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   (X) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   (X) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   (X) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   (X) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   (X) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    (X) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
(X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
(X) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   (X) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   (X) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   (X) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   (X) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   ( ) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   (X) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    (X) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
    ( ) Sim, regularmente
    (X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
    ( ) Não são promovidas formações
    ( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
    ( ) Sim, com registo e consequências formais
    ( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
    ( ) Não são aplicadas medidas
    (X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
    ( ) Sim, são recolhidas e consideradas
    (X) São recolhidas, mas raramente aplicadas
    ( ) Não há recolha de propostas
    ( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   ( ) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   (X) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   (X) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   (X) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   (X) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
    ( ) Sim, regularmente
    (X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
    ( ) Não são promovidas formações
    ( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
    ( ) Sim, com registo e consequências formais
    ( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
    ( ) Não são aplicadas medidas
    (X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
    ( ) Sim, são recolhidas e consideradas
    (X) São recolhidas, mas raramente aplicadas
    ( ) Não há recolha de propostas
    ( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   (X) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   (X) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   (X) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   (X) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   (X) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    (X) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
(X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
(X) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   (X) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   ( ) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   (X) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   (X) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   (X) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   (X) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    (X) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
(X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
(X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
(X) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   (X) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   (X) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   (X) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   (X) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   ( ) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   (X) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    (X) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
(X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
(X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
(X) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   ( ) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   (X) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   (X) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   (X) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   (X) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    (X) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
(X) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
(X) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   (X) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   (X) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    (X) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    ( ) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    (X) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
    ( ) Sim, regularmente
    ( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
    ( ) Não são promovidas formações
    (X) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
    ( ) Sim, com registo e consequências formais
    (X) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
    ( ) Não são aplicadas medidas
    ( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
    ( ) Sim, são recolhidas e consideradas
    ( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
    ( ) Não há recolha de propostas
    (X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer manual
   (X) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   (x) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   (X) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   ( ) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   (X) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   ( ) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   (X) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    (X) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    ( ) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    ( ) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    (X) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
(X) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
(X) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
( ) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
(X) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   ( ) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   (X) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   (X) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   ( ) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   ( ) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   (X) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   (X) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   ( ) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   (X) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   ( ) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    ( ) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    (X) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    (X) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    ( ) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
( ) Sim, regularmente
(X) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
(X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
( ) Sim, são recolhidas e consideradas
(X) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

Questionário: Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de Transporte da UEM

O presente questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia (FACECO). O seu preenchimento tem um tempo estimado de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, tomando o compromisso de confidencialidade das respostas, que serão exclusivamente utilizadas para a investigação académica em causa. *Instruções: Leia atentamente cada pergunta e assinale com um X apenas uma opção por questão.*

Objectivo 1: Descrever os procedimentos de controlo interno adoptados pela UEM

1. **Existe um manual formal que oriente os procedimentos de controlo interno aplicáveis aos equipamentos de transporte?**
   ( ) Existe, é acessível e utilizado regularmente
   ( ) Existe, mas não é divulgado nem utilizado (não aplicável)
   (X) Não existe qualquer manual
   ( ) Não sei

2. **Como é mantido o inventário dos equipamentos de transporte?**
   (X) Existe um inventário actualizado e de acesso regular
   ( ) Existe, mas está desactualizado ou incompleto (não aplicável)
   ( ) Não existe qualquer inventário
   ( ) Não sei

3. **Os equipamentos estão identificados como bens patrimoniais do Estado?**
   ( ) Todos os equipamentos têm etiquetas visíveis e válidas
   (X) Apenas alguns estão etiquetados (não aplicável)
   ( ) Nenhum equipamento está identificado
   ( ) Não sei

4. **Existe algum sistema para registar e controlar a movimentação dos equipamentos?**
   (X) Sim, um sistema eficaz está em uso (manual ou digital)
   ( ) Existe sistema, mas não é utilizado regularmente (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer sistema de registo
   ( ) Não sei

5. **Como se realiza a afectação dos equipamentos aos utilizadores?**
   ( ) Existe um procedimento claro, formal e documentado
   ( ) A afectação é informal e sem registo (não aplicável)
   ( ) Não há qualquer critério definido
   (X) Não sei

Objectivo 2: Verificar a adequação do controlo interno adoptado pela UEM

6. **Os procedimentos actuais garantem uma gestão eficaz dos equipamentos de transporte?**
   ( ) Sim, asseguram rastreabilidade e responsabilização
   (X) Parcialmente, com lacunas importantes (não aplicável)
   ( ) Não, os procedimentos são ineficazes
   ( ) Não sei

7. **São aplicados controlos preventivos e detectivos na utilização e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, ambos são aplicados regularmente
   ( ) Apenas controlos preventivos são aplicados (não aplicável)
   (X) Não são aplicados
   ( ) Não sei

8. **Há separação de funções entre os responsáveis pela aquisição, conferência e manutenção dos equipamentos?**
   ( ) Sim, a separação é clara e efectiva
   ( ) Existe, mas de forma pouco rigorosa (não aplicável)
   ( ) Não há separação de funções
   (X) Não sei

9. **O inventário físico dos equipamentos é realizado com que frequência?**
   ( ) Regularmente, segundo calendário institucional
   (X) Apenas em situações pontuais (não aplicável)
   ( ) Não é realizado
   ( ) Não sei

10. **Existe algum canal oficial para comunicar desvios, perdas ou irregularidades?**
    ( ) Sim, e está funcional
    ( ) Existe, mas raramente é utilizado (não aplicável)
    ( ) Não existe canal específico
    (X) Não sei

Objectivo 3: Evidenciar medidas de melhoria do controlo interno na área de equipamentos de transporte

11. **O sistema actual permite identificar equipamentos obsoletos ou fora de uso?**
    (X) Sim, há rastreabilidade do estado funcional
    ( ) Sim, mas só por observação directa (não aplicável)
    ( ) Não, não há meios para tal
    ( ) Não sei

12. **Foram implementadas medidas de digitalização na gestão dos equipamentos de transporte?**
    ( ) Sim, é parte do processo actual
    ( ) Parcialmente, em alguns procedimentos (não aplicável)
    (X) Não há qualquer digitalização
    ( ) Não sei

13. **Os funcionários da Direcção recebem formação sobre controlo interno?**
(X) Sim, regularmente
( ) Sim, mas sem periodicidade definida (não aplicável)
( ) Não são promovidas formações
( ) Não sei

14. **São aplicadas medidas de responsabilização quando se detectam falhas?**
( ) Sim, com registo e consequências formais
( ) Sim, mas sem formalização (não aplicável)
( ) Não são aplicadas medidas
(X) Não sei

15. **As propostas de melhoria do controlo interno são integradas no plano de gestão?**
(X) Sim, são recolhidas e consideradas
( ) São recolhidas, mas raramente aplicadas
( ) Não há recolha de propostas
( ) Não sei como esse processo decorre

FIM

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Exmos Senhores

Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI)

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. **Félix Alberto Timana,** é estudante do Curso de Mestrado em Contabilidade, nesta Faculdade.

No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado, nesta fase, a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação, cujo tema se designa: "**Avaliação do Controlo interno de Equipamento de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) ",** junto da instituição supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V.Exa. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 04 de Agosto de 2021

O Director

Doutor Fernando Lichucha
(Assistente Universitário)

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
REGISTO ACADÉMICO MESTRADO

DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DO PATRIMÓNIO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
RECEBIDO
05 / 08 / 2021

Av. Julius Nyerere, Campus Principal, Caixa Postal 257, Telefone: +258 21 496301, Fax: +258 21 496301, www.economia.uem.mz
Maputo – Moçambique

Félix Alberto Timana
Maputo
Contacto: 82 84 91198
E-mail:felixaman@gmail.com

Ex.mos Senhores,
Universidade Eduardo Mondlane

Assunto: *Pedido de autorização para Recolha e Utilização de dados sobre o Controlo Interno de equipamentos de transporte no âmbito da realização de Dissertação de Mestrado.*

Eu, Felix Alberto Timana, estudante do Curso de Mestrado em Contabilidade, ministrado na Faculdade de Economia (FACECO) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), estando na fase de preparação da dissertação para o fim de curso, com o tema **"Avaliação do Controlo Interno de Equipamentos de transporte da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)"**, venho, por esta via, solicitar e agradecer a V. Excia, que se digne conceder-me informações referente às medidas de controlo interno praticadas nesta digníssima Instituição. As informações a recolher no seio da vossa Instituição, serão utilizadas única e exclusivamente por mim, para o desenvolvimento do trabalho científico, sob a orientação da Doutora Helena Coelho Inácio e Doutora Maria da Anunciação Fernandes de Bastos, Docentes no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA).

A recolha de dados consiste em:

- Preenchimento de questionário
- Entrevista
- Disponibilização de cópias de documentos relevantes usados para o controlo interno de equipamentos de transporte.

Na expectativa de que o pedido venha a ter o acolhimento favorável por parte de V. Excia, apresento os meus cordiais cumprimentos.

Atentamente,

Félix Alberto Timana

Félix Alberto Timana

Maputo, 04 de Agosto de 2021

Perfil	Cargo/Função	Secção de Afectação	Formação Académica	Tempo de Serviço
P1 (Exemplo)	Mecânico	Manutenção de Viaturas	Nivel médio em Mecânica geral	15 anos
P2	Chefe de Repartição	Repartição dos Transportes	Técnicos Superiores N1	15 anos
P3	Mecânica Auto	Secção de Manuten	Nivel basico	30
P4	Mecanico - Geral	Repartição transporte	Nivel Médio em Mec. Ger	21
P5	Chefe dos Transpor	Repartição dos Trans	Technico Administrativo	16 anos
P6	ELECTRICIDADE-MAD	SECÇÃO DE MANUTENÇÃO	NIVEL MEDIO	24 ANOS
P7	ADMINISTRATIVA	SECÇÃO DE TRANSPORTE	TECNICO-ADMINISTRATIVA	27 ANOS
P8	Motorista	Repartição dos Transp	NIVEL Médio	29 anos
P9	Motorista	Repartição dos Transp.	Nivel Médio	19 anos
P10	Administrativo	Repartição Transp.	Técnico Superior N1	24 anos
P11	MECÂNICO GERAL	REPARTIÇÃO TRANSP.	NIVEL MÉDIO MECÂNICA	23 ANOS
P12	Electricista Auto	Manutenção	Nivel Básico	28 anos
P13	Motorista	Repartição dos transp	Nivel Básico	21 anos
P14	Motorista	Repartição dos Transp.	Nivel Médio	27 anos
...				

Anexo II

Organograma da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional-DAPDI

