

Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão Tomar

Florbelá Martins Monteiro

**Controlo Interno numa IPSS: Caso específico
da Santa Casa Misericórdia de Gavião**

Projeto de Mestrado

Orientado por:

Dr. Carlos Trigacheiro, Instituto Politécnico de Tomar

Projeto

apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos necessários

à obtenção do grau de Mestre

em Auditoria e Análise Financeira

Resumo

A evolução das estruturas de apoio social levou a que as IPSS passassem a assumir um papel crucial no seio da sociedade portuguesa atual.

Este trabalho de projeto visa abordar o controlo interno no quadro específico das instituições sem fins lucrativos, cuja missão faz apelo a uma estrutura organizativa e de controlo interno que, apoiando-se nos princípios gerais aplicáveis a qualquer domínio de atividade, em particular, ao setor empresarial, comportam aspetos diferenciados. Com efeito, estas instituições não estão orientadas para o lucro e deparam-se com contínuas e crescentes restrições orçamentais, que as obrigam a lutar todos os dias para continuar a oferecer um serviço de qualidade aos seus utentes.

Neste contexto, o trabalho começa por fazer um enquadramento dos principais aspetos relacionados com os objetivos e o funcionamento dos sistemas de controlo interno em geral, passando-se a uma aplicação dos conceitos à realidade concreta da Santa Casa de Misericórdia de Gavião.

Para tal, foi efetuado o levantamento do sistema em vigor naquela instituição e fez-se a sua avaliação à luz das melhores práticas que entendemos serem ali aplicáveis. Em resultado desse trabalho, formularam-se diversas recomendações de melhoria.

Espera-se que este trabalho constitua um ponto de partida para futuras etapas de melhoria do funcionamento do sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião, tornando-se cada vez mais um instrumento de apoio ao atingimento dos objetivos da organização.

Palavras-chave: Auditoria, Controlo Interno, Entidades sem fins lucrativos.

Abstract

The evolution of social support structures has elevated the role of NPOs within the Portuguese society to the key part that they play today. This research project aims at addressing internal control processes in the specific context of nonprofit organizations, whose mission relies on an organizational structure and internal control that, based on the same general principles as any other activity, encompasses its own particularities. In fact, these institutions are not profit-oriented and, facing the continuous and increasing budgetary constraints, struggle to maintain the quality of service to those who need their assistance.

Hence, this research debuts by addressing the highlights and main goals of general purpose internal control systems, and then establishing how these principles are reflected in the reality of a nonprofit such as Santa Casa de Misericórdia de Gavião.

For this purpose, the current practices have been audited, analyzed and compared with what we believe are the best practices for the relevant context. In result, we've provided several improvement recommendations.

It's expected for this research to establish a starting point, something that the next steps of improvement of the internal control systems of Santa Casa de Misericórdia de Gavião can build upon, becoming a stepping stone to the achievement of organizational goals.

Keywords: Audit, internal control systems, nonprofit organizations.

Agradecimentos

Este projeto surge no âmbito da componente final do Mestrado em Auditoria e Análise Financeira do Instituto Politécnico de Tomar, processo que decorreu sobe a orientação do Dr. Carlos Trigacheiro, professor neste mestrado.

Ao longo destes dois anos de mestrado, foram muitas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que tudo isto fosse possível, culminando assim neste trabalho final que aqui se apresenta.

Quero expressar o meu profundo agradecimento a todos os que abaixo passo a citar.

Ao professor Dr. Carlos Trigacheiro, meu orientador, pelo apoio, ajuda e disponibilidade constante.

A Escola Superior de Gestão de Tomar e a todos os docentes desta 3ª edição de mestrado, por transmitirem os seus conhecimentos, contribuindo assim, para aumentar o meu leque de conhecimentos ao longo deste percurso.

Aos meus colegas de trabalho, por todo o apoio e força que me deram.

Aos meus colegas de mestrado, pela sua amizade, companheirismo e pela troca de experiências.

Á ti Ana, minha companheira desta aventura, pelos sorrisos, pelas lágrimas, pelos bons e maus momentos que passamos juntas.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, dando-me força e apoio, quando pareciam perder-se.

A duas pessoas muito especiais, que partiram entretanto, que sempre vibraram com as minhas vitórias e me apoiavam em tudo.

Por fim, um agradecimento a minha família e muito especial aos meus pais, que sempre estiveram a meu lado, desde o primeiro ao último momento, pelo seu apoio, paciência e força, naqueles momentos difíceis.

A todos os meu muito obrigada.

Índice

RESUMO	V
ABSTRACT	VII
AGRADECIMENTOS	IX
ÍNDICE.....	XI
ÍNDICE DAS FIGURAS	XV
ÍNDICE DAS TABELAS.....	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XIX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO AO TEMA.....	1
1.2. OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.3. METODOLOGIA	1
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. DEFINIÇÃO E VERTENTES DE AUDITORIA	3
2.2. DEFINIÇÃO DE CONTROLO INTERNO	10
2.3. OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO.....	13
2.4. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLO INTERNO.....	14
2.5. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO CONTROLO INTERNO.....	15
2.6. COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO.....	18

2.7.	PRINCIPAIS FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS PARA LEVANTAMENTO DO CONTROLO INTERNO	23
2.8.	LIMITAÇÕES E CONDICIONALISMOS AO ADEQUADO FUNCIONAMENTO DO CONTROLO INTERNO	25
2.9.	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	26
2.10.	MODELOS DE CONTROLO INTERNO	28
2.10.1.	COSO	28
2.10.2.	COBIT	34
2.10.3.	SAC	38
2.10.4.	SAS	39
2.10.5.	COCO	40
2.11.	RESUMO DOS MODELOS DE CONTROLO INTERNO	42
3.	ABORDAGEM PRÁTICA.....	45
3.1.	APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE.....	45
3.2.	ÁREAS CHAVE E PRINCIPAIS RISCOS ASSOCIADOS.....	50
3.3.	LEVANTAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	52
3.3.1.	CONTABILIDADE	52
3.3.2.	ATENDIMENTO.....	53
3.3.3.	CORRESPONDÊNCIA	53
3.3.4.	TESOURARIA.....	54
3.3.5.	COMPRAS / DIVIDAS A PAGAR / STOCKS	56
3.3.6.	VENDAS / PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS / DIVIDAS A RECEBER	59
3.3.7.	DEPARTAMENTO DE PESSOAL	60

3.4.	PROCEDIMENTOS APROPRIADOS PARA UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	61
3.4.1.	TESOURARIA.....	62
3.4.2.	CONTAS A PAGAR/ COMPRAS/STOCKS.....	66
3.4.3.	CONTAS A RECEBER/PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	69
3.4.4.	DEPARTAMENTO DE PESSOAL	70
3.5.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO CONTROLO INTERNO.....	72
3.6.	PERIGOS/RISCOS DO ATUAL SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	73
3.7.	RECOMENDAÇÕES	74
4.	LIMITAÇÕES DO TRABALHO E PISTAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO	81
5.	CONCLUSÕES	83
	BIBLIOGRAFIA	85
	ANEXOS	89
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIOS E RESPOSTAS	91

Índice das Figuras

Figura 1: Tipos de Auditoria	4
Figura 2: Componentes do Controlo interno	18
Figura 3: Estratégias de evitar o risco	20
Figura 4: Divisão de atividades de Controlo	21
Figura 5: COSO I.....	29
Figura 6: COSO II ERM Framework	31
Figura 7: COSO – Framework 2013	34
Figura 8: Framework Cobit	35
Figura 9: Modelo de 4 Domínios de COBIT	36
Figura 10: 34 Objetivos do COBIT	37
Figura 11: Modelo de Controlo Coco.....	41
Figura 12: Organigrama Estrutural.....	46
Figura 13: Organigrama de Funções	48

Índice das Tabelas

Tabela 1: Resumo dos modelos de Controlo interno.....	42
Tabela 2: Pontos Fracos vs. Recomendações	75

Lista de abreviaturas e siglas

AAA	<i>American Accounting Association</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
ATL	Atividades de Tempos Livres
CCA	Caixa Crédito Agrícola
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CI	Controlo Interno
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CTT	Correios de Portugal
CICA	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>
DF's	Demonstrações Financeiras
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
eSAC	<i>Electronic Systems Assurance and Control</i>
IARF	<i>Illinois Association of Rehabilitation Facilities</i>
IEI	Instituto de Economia Industrial
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>

IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IIARF	<i>Institute of Internal Auditors Research Foudation</i>
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISA	<i>International Standard on Auditing</i> - Norma Internacional de Auditoria
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
SAC	<i>Systems Auditability and Control</i>
SAS	<i>Statements on Auditing Standards</i>
SI	Sistemas de Informação
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
TI	Tecnologias de Informação
TOC	Técnico Oficial de Contas
TOTTA	Santander Totta

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema

Nos dias de hoje, as entidades deixaram de contar apenas com os seus concorrentes locais e passaram a concorrer a nível global. As entidades necessitam, portanto, de se adaptar a esta nova realidade o que leva a que os gestores tenham necessidade de informação fiável, a todo o momento, com vista a garantir a continuidade das entidades.

Com esta necessidade, torna-se essencial o controlo dos procedimentos para evitar falhas nas organizações, criando assim ferramentas eficazes de apoio à tomada de decisão no dia a dia das instituições.

Essas ferramentas devem dar aos gestores um elevado grau de segurança permitindo atuar em conformidade com os procedimentos, políticas e leis permitindo uma utilização eficiente económica dos recursos que permite alcançar os objetivos definidos.

1.2. Objetivo da investigação

Analisar o sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião.

1.3. Metodologia

Com recurso as normas, livros, teses e dissertações, este trabalho efetuará um enquadramento teórico com recurso ao método descritivo.

Através de questionários, entrevistas, observação e recolha de outra documentação de trabalho, faz-se o levantamento do sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião confrontando-o com os padrões aplicáveis que decorrem da revisão de literatura.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra – se estruturado em cinco capítulos, dos quais: Capítulo 1, Introdução; Capítulo 2, Revisão da literatura sobre o controlo interno; Capítulo 3,

Abordagem prática sobre o sistema de controlo interno na Santa Casa de Gavião; Capítulo 4, Limitações do trabalho e pista de desenvolvimento futuro; Capítulo 5, Conclusões.

O Capítulo 1 contempla a importância e a justificação do tema, o objetivo da investigação e as principais questões da investigação.

O Capítulo 2 expõe um enquadramento geral sobre auditoria e controlo interno, bem como explica as questões consideradas como chave para a implementação de um sistema de controlo interno eficaz.

O Capítulo 3 apresenta a abordagem prática do controlo interno, nomeadamente, apresenta o levantamento sobre o sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião, apresenta os riscos do sistema atual e deixa algumas recomendações ao mesmo.

O Capítulo 4 apresenta as condicionantes que envolveram a realização deste trabalho e faz algumas sugestões de futuras iniciativas que poderão vir a ser seguidas em sequência dos resultados ora alcançados.

No último capítulo, 5, são apresentadas as principais conclusões extraídas da elaboração deste trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1. Definição e vertentes de Auditoria

Segundo Almeida (2010), A necessidade de apresentar informação financeira com utilidade para os diversos *stackholders*, de modo a que estes retirem conclusões isentas e fiáveis, aumentou a oportunidade de auditar essa mesma informação, por forma a torná-la:

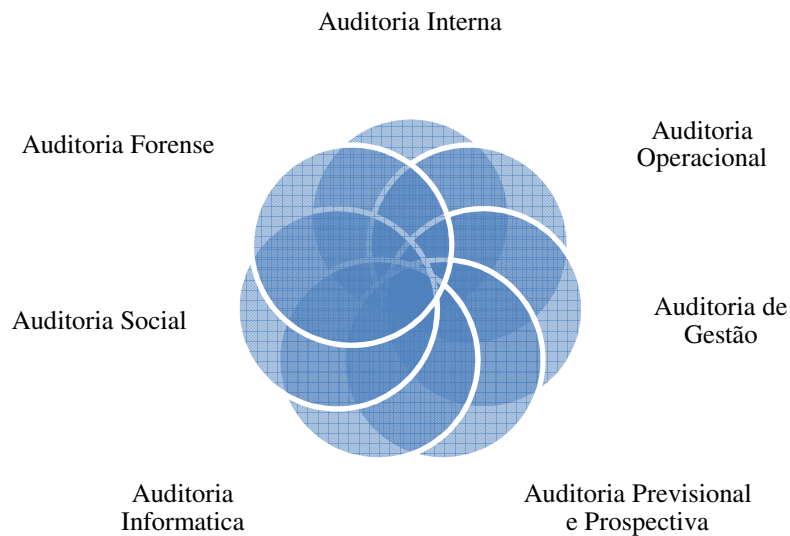
- Compreensível;
- Relevante;
- Fiável;
- Comparável;
- Credível.

Embora alguns autores remontem a origem da auditoria a períodos anteriores, é em meados do século XIX, com a Revolução Industrial, que este conceito surge de forma mais estruturada. A partir de então registou uma grande evolução até aos dias de hoje, sendo hoje, uma função independente dentro da organização, que visa efetuar um exame rigoroso destas, tanto nas suas demonstrações financeiras, como no levantamento criterioso dos seus procedimentos e rotinas, com o objetivo de averiguar se a entidade está a proceder de acordo com as disposições legais, regulamentos, internos e externos estabelecidos previamente, por forma a dar credibilidade e fiabilidade à informação que é transmitida aos *stackholders*.

A auditoria, numa fase inicial, surgiu muito próxima de um trabalho de verificação das operações, orientada essencialmente para a pesquisa do erro e da fraude até um trabalho mais sistemático, assente na avaliação da fiabilidade do controlo interno e na avaliação do risco.

É assim que, partindo de uma atividade especialmente orientada para a avaliação do rigor das contas, passamos a ter domínios especializados, que respondem à evolução das organizações e dos instrumentos utilizados no trabalho. Tal é o caso das auditorias especialmente orientadas para o controlo interno e, em particular, para os sistemas automáticos de informação (sistemas informatizados).

Figura 1: Tipos de Auditoria



Fonte: Elaboração própria

Numa fase inicial a auditoria era essencialmente financeira, visava a descoberta de erros e fraudes nas contas das organizações. Com o passar dos tempos, a sua finalidade principal passou a ser, dar uma opinião sobre as demonstrações financeiras das entidades, se estas apresentam de forma verdadeira e apropriada a verdadeira posição financeira.

Inicialmente, os auditores abrangiam a generalidade das transações, envolvendo um grande número de pessoas na execução do trabalho. Atualmente, o trabalho centra-se sobre uma amostra criteriosamente selecionada e envolve um número mais restrito de técnicos. Tal não seria possível de outra forma, atenta a dimensão e complexidade das entidades auditadas e a importância crescente de aproximar os momentos entre a ocorrência dos factos e a disponibilidade da informação.

Segundo, Gramlin; Rittenberg; Johnstone, (2012), auditoria é:

“Um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de

um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou à regulamentação governamental.”

Já segundo Crepaldi (2002):

“De forma bastante simples, pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.”

A evolução dos Sistemas de Informação (SI) e a complexidade de algumas operações veio alterar a abordagem de auditoria, passando esta a dar uma maior importância aos processos, passando então a orientar o seu trabalho para a análise dos processos com base em testes de cumprimento ou de conformidade e trabalho substantivo.

Os escândalos que surgiram nos Estados Unidos, com a insolvência de grandes empresas, veio levantar algumas questões quanto as limitações do trabalho do auditor, passando então para uma abordagem do risco e subsequentemente do risco empresarial.

Costa (2010), define as várias vertentes de auditoria, nomeadamente:

A **Auditoria operacional** surge precisamente numa lógica de conferir maior enfoque nos sistemas de controlo interno, passando a dar importância às fontes que geram a informação, ao contrário da abordagem inicial, de mera avaliação “*a posteriori*” da informação financeira já produzida.

Efetivamente, conforme antes referido, a quantidade de informação que é produzida e os prazos muito curtos em que a mesma tem que estar disponível para ser útil aos utilizadores, faz apelo a uma reorientação do trabalho do auditor para poder depositar confiança nas fontes que geram a informação (sistema de controlo interno), sem prejuízo de uma validação posterior, por amostragem, dos documentos de prestação de contas.

Por outro lado, uma análise centrada apenas nos documentos de prestação de contas, poderia permitir detetar alguns erros, mas dificilmente daria uma segurança razoável

quanto ao seu impacto no universo, salvo se trabalhar com amostras muito grandes, o que seria incomportável, quer em termos de custos de auditoria, quer em termos de tempo.

Este tipo de auditoria visa, essencialmente, avaliar as fontes de informação que dão origem aos dados financeiros. Preocupa-se, de forma predominante, com o cumprimento das políticas de organização e cumprimento das mesmas.

Cook (1976) considera auditoria operacional como:

“Um exame e uma avaliação abrangente das operações de uma empresa, com a finalidade de informar a administração se as várias atividades são ou não cumpridas de um modo compatível às políticas estabelecidas, com vista à consecução dos objetivos.”

A **Auditoria previsional ou prospetiva**, surge no quadro da análise da continuidade da empresa. Visto que o princípio da continuidade é um pressuposto para a elaboração das demonstrações financeiras, há que avaliar a razoabilidade e fiabilidade das demonstrações financeiras previsionais, por forma a validar as demonstrações financeiras históricas e assegurar a viabilidade futura das empresas.

A auditoria previsional é uma auditoria com uma abordagem diferente, uma vez que esta se destina a dar opinião sobre previsões. Este tipo de auditoria baseia-se no princípio da continuidade, e em Portugal é geralmente mais utilizado por grandes empresas, nomeadamente, as sujeitas à disciplina da CMVM ou no setor empresarial do estado, onde é necessário emitir opinião sobre os planos de atividades e orçamentos, entre outros casos. Os mesmos princípios são observados na avaliação de projetos de investimento, designadamente, os relativos às entidades que se candidatam a apoios dos fundos comunitários ou equivalentes, quando se torna necessário comprovar os dados previsionais inseridos na evolução das mesmas.

Costa (2010) afirma que:

“Também os auditores externos se podem ver muitas vezes confrontados com a necessidade de se debruçar sobre o futuro previsível das empresas. De facto, sendo a continuidade um dos pressupostos subjacentes à preparação das demonstrações financeiras

históricas, o auditor externo poderá ser confrontado com a necessidade de avaliar se tal pressuposto foi ou não tido em consideração pelo órgão de gestão aquando da elaboração das demonstrações históricas anuais.”

A Auditoria de gestão visa medir as decisões tomadas pelos gestores/administradores numa perspetiva de continuidade da entidade.

Este tipo de auditoria, embora seja importante noutros domínios, assume maior relevância no setor público, porque neste tipo de instituições os gestores não são (ou não devem ser) avaliados apenas, nem predominantemente, por qualquer tipo de resultados económicos (designadamente, pelo lucro), mas por outras naturezas de resultados (com especial impacto nos serviços prestados), ou seja, pelo grau de cumprimento dos objetivos que lhe estão fixados, os quais devem estar em linha com a missão das entidades em causa.

Naturalmente, que a escassez de recursos financeiros aumenta a perícia necessária aos gestores para atingirem os objetivos.

Costa (2010) defende que:

“ ... a auditoria de gestão pretende medir e dar opinião sobre o desempenho dos gestores e sobre a rentabilidade da empresa, ou seja, concluir sobre se os resultados por eles apresentados não poderiam ou deveriam ser diferentes (para melhor, obviamente).”

A Auditoria informática não é mais que a resposta da auditoria à segurança e funcionamento dos sistemas de informação processados automaticamente (hardware, software, comunicações, instalações e pessoas envolvidas).

Vivemos hoje um novo paradigma, em que a informação deixou de estar armazenada em suportes que possam ser lidos à vista desarmada e o tratamento da informação não deixa um rasto que possa ser auditado por alguém que não possua conhecimentos especializados nessa área.

Este novo paradigma tem impacto, naturalmente, ao nível da conceção e do funcionamento dos sistemas de controlo interno.

Este tipo de auditoria é realizada por norma num ambiente desconhecido, o auditor nunca sabe o que pode encontrar, e muitas vezes nem aquilo que procura, este tipo de auditoria destina-se especialmente a eliminar ou reduzir o risco de errar na emissão de opinião sobre os sistemas de informação auditados.

Este ramo da auditoria surgiu com a crescente utilização dos computadores. Deve ser realizada por técnicos especializados que devem verificar a eficácia e a performance das aplicações informáticas, bem como certificar se os próprios sistemas não são suscetíveis de erros e fraudes.

Costa (2010) considera que:

“ A auditoria informática tem fundamentalmente como objetivo verificar se existem controlos apropriados, certificar que os mesmos estão implementados e proceder à avaliação da sua eficácia de forma a poder tirar-se conclusões sobre a *performance* de todo o sistema informático.”

A Auditoria fiscal efetua um exame sobre a legalidade das operações patrimoniais ocorridas no que respeita as obrigações fiscais da organização.

A auditoria fiscal comporta as técnicas de auditoria financeira, já que para além das DF's que suportam o apuramento dos impostos, estão em causa dados financeiros específicos, apurados a luz das normas fiscais.

Este tipo de auditoria visa a verificação do cumprimento das obrigações fiscais e o seu relato nas demonstrações financeiras, está interligado com a auditoria financeira, pois visa comprovar que estas foram elaborados com base nos princípios geralmente aceites não possuindo erros que possam vir a alterar negativamente o cálculo dos impostos apurados.

A Auditoria forense trata de um ramo da auditoria que visa detetar possíveis fraudes, isto é, aspetos legais que deveriam estar espelhados nas demonstrações financeiras e não estão, aspetos esses que podem até colocar em risco a continuidade das mesmas.

A fraude consiste num ato intencional de alterações ou omissão de transações, documentos, registos ou demonstrações financeiras sendo a prevenção e deteção da fraude o centro de atenção de investigadores, legisladores, gestores e auditores.

A auditoria forense tem um papel determinante no combate à fraude, pois existem dados que podem colocar em causa a continuidade da empresa e que não se encontram espelhados nas demonstrações financeiras, como, por exemplo, o decorrer de um processo em tribunal, em que a decisão ainda não foi proferida, que pode levar a empresa a pagar uma grande indemnização, para a qual não tem suporte financeiro.

Costa (2010) considera que:

“ A auditoria forense pretende detetar possíveis fraudes confirmando não apenas o que está contabilizado, apresentado e divulgado nas demonstrações financeiras mas tentando, sobretudo, detetar o que não está evidenciado nestes documentos e que devia estar.”

A Auditoria interna é uma atividade independente dentro da própria entidade, que visa acrescentar valor a entidade com a avaliação de processos instituídos na mesma, por forma a proporcionar sempre uma melhoria da eficácia dos processos.

Com efeito, a existência e o bom funcionamento da auditoria interna constitui um reforço do bom funcionamento do sistema de controlo interno e, conseqüentemente, contribuem para o adequado funcionamento das organizações, reduzindo o risco de erro e fraude por parte das organizações.

Claro que também aqui, se aplica a avaliação custo/benefício, pelo que, normalmente, são as organizações de maior dimensão que possuem auditoria interna mais estruturada, sem prejuízo de outras também poderem possuir algumas formas menos estruturadas deste tipo de auditoria.

Diversos autores abordaram o conceito de auditoria interna:

Segundo, Pinheiro (2010)

“ A auditoria interna é uma função que deverá nascer da vontade clara da administração da empresa/organização e dos seus acionistas. A auditoria interna deverá posicionar-se, na estrutura da entidade, ao mais alto nível e deverá assumir um papel preponderante de crítica às rotinas estabelecidas e métodos de trabalho, sempre com o objetivo de contribuir para a melhoria da *performance*, rentabilidade e desenvolvimento sustentável da empresa/organização (fornecer valor à empresa).”

Já o IIA define auditoria interna como:

“Uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de governação” (tradução do IIA – Portugal, 1999).

De entre outros diversos tipos de auditoria, salienta-se apenas a **auditoria social**, por ser aquela que, eventualmente, a par das **matérias ambientais**, constitui preocupação crescente nas organizações. Todavia, em qualquer dos casos, o respetivo âmbito já cai fora da alçada dos auditores com formação de carácter financeiro e apenas indiretamente se relacionam com a qualidade da informação financeira.

Assim, a **auditoria social** desenvolve-se com a crescente importância que a responsabilidade social tem vindo a conquistar no seio das organizações. Consiste na avaliação das políticas sociais da entidade e da imagem que esta transmite aos *stakeholders*.

2.2. Definição de Controlo Interno

São vários os autores que abordam a definição de controlo interno. No entanto, apesar de distintas, elas acabam por tocar-se e culminar num conjunto de ideias chave, como adiante se refere.

Segundo ATTIE (1998), controlo interno:

“Compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger o seu património, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”

Por sua vez, segundo Almeida (1996):

“o controlo interno representa numa organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contabilísticos e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

Peleias (2000), define:

“controlo interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o cumprimento de resultados conforme objetivos pré-estabelecidos, protegendo o património e garantindo transparência às operações”.

Segundo a IFAC (2010):

“É um processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar garantia razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.”

Pinheiro, define controlo interno como:

“... O conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detetar atividade não autorizada, na perspetiva da consecução dos objetivos traçados para a empresa. ”

Segundo o IIA (2010):

“ qualquer medida tomada pela direção, conselho e outras partes da organização, para gerir o risco e aumentar a probabilidade que os objetivos estabelecidos sejam alcançados ”

Segundo o AICPA:

“o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar os seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contabilísticos, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas e prescritas.”

Procurando sintetizar, podemos concluir como traços gerais do que antecede que o controlo interno consiste, essencialmente, num conjunto de procedimentos implementados pela administração, que serve para garantir o cumprimento dos objetivos e políticas traçadas por estes, evitando os erros e tentando dissuadir possíveis fraudes. Salvaguarda os interesses dos sócios e administradores, bem como de outros elementos com interesse na continuidade da entidade.

Com efeito, podemos salientar as seguintes ideias comuns a propósito do controlo interno:

- É um processo de definição de políticas e procedimentos da responsabilidade da Gestão das organizações, que conduz à boa utilização dos recursos, à eficácia e eficiência das operações, à prevenção e deteção de erros e fraudes, ao cumprimento de normas internas e externas e à fiabilidade do relato financeiro;
- O órgão de gestão é, assim, o primeiro interessado no bom funcionamento do controlo interno, dado que:
 - ✓ As organizações precisam de ajuda na concretização dos objetivos estabelecidos;
 - ✓ Os gestores precisam de ajuda na consecução dos objetivos que definem;
 - ✓ A gestão precisa de tomar decisões constantemente;
 - ✓ A tomada de decisão tem por base a informação;
 - ✓ A informação tem de ser fiável e credível;
 - ✓ A evolução do ambiente económico e competitivo é muito rápida e as organizações precisam de estar preparadas;
 - ✓ As exigências e mudanças dos “clientes” são constantes e as estruturas das organizações precisam de se adaptar para assegurar o futuro.

O controlo interno de uma organização deve ser um sistema em constante evolução pois deve acompanhar a dinâmica e o progresso da mesma.

Todas as entidades têm um sistema de controlo interno, por muito rudimentar que este seja, sempre existirá um conjunto de normas, procedimentos e instrumentos que são usados de forma sistemática com vista a garantir o funcionamento das organizações.

Os sistemas de controlo interno podem ser mais evoluídos ou mais deficitários cabendo à gestão o aperfeiçoamento deste, de forma a assegurar que os objetivos previamente estabelecidos estão a ser alcançados protegendo o património das entidades, aumentando a credibilidade das demonstrações financeiras e conduzindo a uma maior eficiência do funcionamento das empresas (ou outras entidades).

O controlo interno é um conceito demasiado amplo e abarca todas as áreas das organizações, não sendo mais que um plano organizacional que permite (ou, pelo menos, facilita) com o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, atingindo, assim, um maior grau de eficiência.

O AICPA considera a existência de dois tipos de controlo interno, o controlo contabilístico e o controlo administrativo.

O *controlo interno contabilístico*, prende-se com as demonstrações financeiras e com a forma de preparação das mesmas. Por sua vez o *controlo interno administrativo* prende-se com as políticas, práticas e procedimentos adotados pelas entidades para garantir o seu funcionamento.

2.3. Objetivos do Controlo Interno

O controlo interno é uma ferramenta muito importante, para todas as organizações, em todas as suas atividades, mesmo nas mais básicas.

Um controlo interno adequado, eficiente e executado corretamente, confere às organizações um cumprimento dos objetivos de forma mais eficiente e com uma redução de custos.

Com o cumprimento de todos os objetivos do controlo interno identificados pelo IIA, e ATTIE, as demonstrações financeiras são mais fiáveis, visto que todos os procedimentos implementados com o controlo interno pretendem dar às organizações a segurança necessária para o cumprimento da missão.

O IIA (1989) identifica os seguintes objetivos do controlo interno:

- Confiança e Integridade da informação, esta deve ser adequada, segura e oportuna;
- Conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- Salvaguarda dos ativos;
- Utilização económica e eficiente dos recursos;
- Realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.

Segundo ATTIE (1998), o controlo interno visa os seguintes objetivos:

- Salvar e proteger os ativos;
- Verificar o grau de confiabilidade e exatidão dos registos contabilísticos;
- Promover a eficiência operacional.

2.4. Características do Controlo Interno

Como já evidenciado anteriormente, o sistema de controlo interno é uma ferramenta útil para o cumprimento dos objetivos organizacionais, ajudando a otimizar os recursos disponíveis.

Esse sistema é definido pela administração e para ser fiável e eficiente, deve apresentar as seguintes características:

- Confiabilidade – as informações devolvidas pelo controlo interno devem ser as corretas, pois essa informação é essencial para a tomada de decisão por parte da administração;
- Tempestividade – sendo essenciais para a tomada de decisão, esta deve ser atual e correta;

- Salvaguarda de ativos – os ativos são um elemento essencial de uma organização, pois para a obtenção dos mesmos ocorreu um dispêndio de recursos, logo há que salvaguardar os mesmos quanto a roubos, mau uso, acidentes, quer se trate de bens físicos como o imobilizado ou bens não físicos, como contas a receber e documentos importantes para a organização;
- Otimização no uso de recursos – os recursos são um elemento fulcral para a organização, logo os recursos devem ser usados de forma eficiente e aproveitados ao máximo;
- Prevenção e deteção de roubos e fraudes – há que tomar medidas necessárias para evitar a ocorrência de roubos e fraudes, e encontrar forma de detetá-los facilmente caso estes ocorram.
- Adequação a realidade da entidade – O controlo interno é elaborado pela entidade de acordo com a sua missão, a sua dimensão, a sua atividade.

2.5.Princípios Fundamentais do Controlo Interno

A organização do sistema de controlo interno deve ir ao encontro dos objetivos da gestão, definindo o rumo da entidade, seguindo a missão definida, sem perder de vista a continuidade.

Almeida (2010) defende que os princípios fundamentais são:

- Responsabilidade – A definição de responsabilidades no controlo interno é fundamental. Todos os funcionários devem conhecer as tarefas a realizar, por forma a assegurar que o controlo interno, cuja elaboração é da responsabilidade da empresa, é executado de acordo com os procedimentos, de forma a evitar e detetar erros e fraudes, bem como no apuramento das responsabilidades aquando da sua ocorrência.

A definição de responsabilidades deve constar de um documento escrito, e deve ser do conhecimento e acesso de todos. Se todos conhecerem as suas responsabilidades existe uma maior garantia de execução dos procedimentos de controlo, facilita a deteção de erros e irregularidades bem como o apuramento de responsabilidades na realização ou não realização de determinadas tarefas.

- Rotinas internas – Todas as rotinas internas devem ser definidas pela administração. Compreende-se como rotinas internas, os formulários, procedimentos internos e externos, bem como a sua forma de preenchimento. Todos os documentos que são de uso habitual na organização devem estar definidos no manual da organização.
- Acessos aos ativos – O acesso aos ativos deve ser restrito para evitar possíveis desvios, apenas devem ter acesso aos ativos, as pessoas responsáveis pelos mesmos, quer se trate de bens físicos, quer seja cheques ou dinheiro.
- Segregação de funções – Consiste em evitar que uma pessoa tenha acesso ao ativo físico e ao registo contabilístico, de forma a minimizar o risco de erros e fraudes, por exemplo, o funcionário que efetua as reconciliações bancárias não deve ser o tesoureiro, mas sim uma pessoa estranha a função.
- Confronto de ativos com os registos – Definição de procedimentos para que os ativos sob a responsabilidade de uma pessoa, sejam periodicamente confrontados com o registo contabilístico.
Os procedimentos passam por uma contagem física da caixa, pela elaboração da reconciliação bancária e uma contagem física de stocks e do imobilizado.
- Auditoria interna – Deve verificar-se a execução dos procedimentos de controlo interno implementados pela administração, e verificar a necessidade de adaptar as normas já existentes ou implementar novas por lacunas do sistema ou por alteração de processos e procedimentos.
- Custos x Benefícios – Os benefícios com o controlo interno devem ser superiores aos custos, pois caso contrário, pode levar a que seja considerado sem interesse para a organização.

Segundo Almeida (2003):

“O custo do controlo interno não deve exceder os benefícios que dele se espera obter. Isso quer dizer que os controlos mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controlos menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.”

2.6. Componentes do Controlo Interno

De acordo com a ISA 315, que acolhe os princípios definidos pelo COSO, com o sistema de controlo interno procuramos uma maior fiabilidade da informação, a eficiência e eficácia das operações e o cumprimento de leis e regulamentos.

Figura 2: Componentes do Controlo interno



Fonte: Adaptada do COSO pela Autora

De acordo com o COSO são identificadas 5 componentes do Controlo interno, que nos conferem uma sistematização de abordagem, embora exista uma interligação natural entre elas, funcionando como partes de um todo.

- Ambiente de controlo

O ambiente de controlo é a estrutura base do controlo interno, pois não é mais que a atitude, a consciência, o posicionamento da entidade perante o mesmo. O ambiente

de controlo permite um controlo interno equilibrado e eficaz não pondo em causa a sua estrutura e eficácia.

De acordo com a ISA 315, Apêndice 1, o ambiente de controlo compõe-se dos seguintes elementos:

- ✓ Comunicar e fazer cumprir valores éticos e de integridade;
- ✓ Compromisso com a competência;
- ✓ Participação dos responsáveis pela governação;
- ✓ Filosofia de gestão e estilo operacional;
- ✓ Estrutura organizacional;
- ✓ Definição de autoridade e de responsabilidade;
- ✓ Políticas de recursos humanos e respetivas práticas.

- **Processo de Avaliação do Risco**

O processo de avaliação de risco é uma componente importante do controlo interno, as organizações com a definição dos seus objetivos, estão sujeitos a risco.

O risco de negócio deve ser avaliado pela organização por forma a diminuí-lo, tanto quanto possível, eliminá-lo.

Os riscos do negócio e os resultados que daí advêm, podem influenciar significativamente as demonstrações financeiras da organização.

A ISA define ainda que:

- ✓ Alterações no meio envolvente da organização;
- ✓ Novos trabalhadores;
- ✓ Novos ou reformulados sistemas de informação;
- ✓ Crescimento rápido;
- ✓ Novas tecnologias;
- ✓ Novos modelos de negócios, produtos ou atividades;
- ✓ Reestruturação da empresa (entidade);
- ✓ Expansão de operações para o estrangeiro;
- ✓ Novos procedimentos contabilísticos.

São situações que podem fazer surgir ou alterar o risco.

Por forma a evitar riscos que possam por em causa a organização, há que criar mecanismos que possam identificar e corrigir esses acontecimentos.

Figura 3: Estratégias de evitar o risco



Fonte: Adaptada do COSO pela Autora

O sistema de controlo interno deve procurar criar mecanismos que possam identificar e corrigir os impactos negativos (riscos) decorrentes daqueles acontecimentos.

- Sistema de Informação e Comunicação

Os sistemas de informação são ferramentas (software, hardware, pessoas, dados e procedimentos) que comportam o registo e o processamento, que permitam dar credibilidade as demonstrações financeiras.

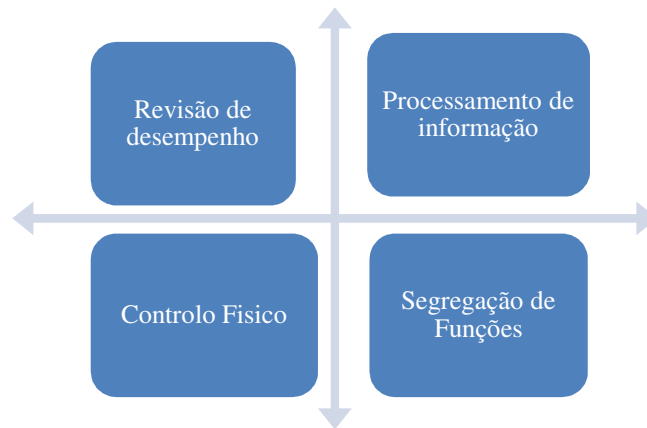
Os sistemas de informação visam identificar e registar as transações válidas, detalhar as transações por forma a um registo adequado, apurar o valor real das transações para que estas sejam registadas pelo seu valor monetário real, determinar o período exato da execução das transações para que as mesmas sejam registadas no período em causa.

Os sistemas de informação são um elemento essencial de apoio aos funcionários para a execução das suas tarefas.

- Atividades de Controlo

Esta atividade visa verificar a eficácia do controlo interno. São efetuados testes, e avaliados os riscos encontrados, por forma a avaliar se as políticas e procedimentos indicados pela gestão estão a ser postos em prática.

Figura 4: Divisão de atividades de Controlo



Fonte: Adaptada do COSO pela Autora

- ✓ Revisão do desempenho – Consiste no cruzamento dos registos reais com os registos contabilísticos, nas diferentes áreas da organização. Devem ser efetuadas comparações entre o orçamentado e o realizado para verificar se os objetivos previamente definidos estão a ser cumpridos.
- ✓ Processamento de Informação – Existem dois tipos de controlo: controlos de aplicação (aplicacionais) e controlos gerais das tecnologias de informação.

Os *controlos de aplicação* podem ser de três tipos:

Preventivos - surgem para evitar que ocorram erros, pretendem garantir que os procedimentos são cumpridos;

Detetivos – detetam a ocorrência de erros/falhas quando elas surgem por forma a atuar de imediato, permitindo tomar medidas para os reparar;

Corretivos – tratam os erros e falhas depois de terem acontecido, tomando ações corretivas e determinando procedimentos para os evitar no futuro.

Os *controlos gerais de tecnologias de informação*, relacionam-se com os sistemas de informação, como por exemplo, o controlo de acessos às

aplicações informáticas, necessidade de autorização através de *password* para efetuar determinadas transações, a criação de mensagens de segurança na execução de determinadas funções. Esta matéria é de grande importância, pois a falha num destes controlos pode pôr em risco a informação processada (as demonstrações financeiras ou outra). Contudo, em muitos casos não lhe é dada, por parte da administração, a devida importância.

- ✓ Controlo Físico – O controlo físico passa por um controlo dos ativos das organizações, quer através de sistemas de segurança para evitar o acesso de pessoas estranhas aos mesmos, como autorização para acesso aos *softwares*, seja pela contagem física dos mesmos comparando com as quantias inventariadas. Este controlo visa controlar o furto de ativos, os quais são de grande relevância nas demonstrações financeiras e nas organizações.
- ✓ Segregação de Funções – Consiste na definição e atribuição de funções a diferentes pessoas, a separação de funções, nas transações separando as contabilísticas e de registo, das funções operacionais. A segregação de funções define que uma mesma pessoa não deve iniciar e terminar uma transação. Esta transação deve ser dividida por diferentes pessoas, onde quem regista, autoriza e tem os ativos em seu poder, sejam pessoas distintas.

Attile (1998) faz menção a uma rotatividade de funções para que a mesma tarefa não seja executada sempre pela mesma pessoa, para evitar erros e fraudes e para a organização não ficar dependente de uma só pessoa.

- **Monitorização do Controlo**

Consiste na comunicação dos resultados dos testes efetuados ao controlo interno, por forma a dar conhecimento da sua eficácia, ou das suas falhas, bem como da forma de as colmatar.

A monitorização consiste num processo de avaliação do controlo interno, este processo deve ser de avaliação contínua que permita demonstrar a eficiência do

controlo interno e a adequação do mesmo à organização de acordo com os objetivos estabelecidos pela administração.

Esta monitorização pode ser executada:

- ✓ Pelo gestor (por sua delegação): onde este avalia as rotinas e os procedimentos da sua competência, com base nas políticas da entidade. Efetua uma avaliação dos riscos de acordo com as secções relevantes, atribuindo avaliação e promovendo que sejam efetuados os ajustes necessários;
- ✓ Pelo controlo externo: Através de uma auditoria, quer seja interna ou externa à entidade, onde são revistos e avaliados todos os procedimentos.

2.7.Principais ferramentas e procedimentos para levantamento do Controlo Interno

Sendo o controlo interno uma ferramenta de grande importância dentro da organização, a administração deve elaborar e/ou disponibilizar ferramentas que permitam que o mesmo seja executado com eficácia.

Segundo ALMEIDA (2010) e PELEIAS (2000), entre outros autores, ao analisar o sistema de controlo interno devemos analisar os documentos existentes como:

- *Os organigramas e Manuais de descrição de funções* – são essenciais nas organizações, pois definem as relações organizacionais e funcionais dentro das organizações, facilitando a distribuição de funções de cada um, evitando o cruzamento de tarefas e facilitando a imputação de responsabilidades;
- *Manuais de políticas e procedimentos contabilísticos, das medidas de controlo interno e qualquer outra informação que possa relacionar com o controlo administrativo e contabilístico* – Estes manuais visam definir e clarificar sistemas de autorização e aprovação, rotinas e práticas contabilísticas e operacionais, com o intuito de uniformizar os procedimentos que são utilizados na organização, evitando que cada um utilize aquele que mais lhe convier;

- *Narrativas* – As narrativas de procedimentos contabilísticos e de medidas de controlo interno são uma descrição detalhada dos procedimentos utilizados nas diversas áreas da organização;
- *Fluxogramas* – Consistem na representação dos diversos procedimentos utilizados pela organização nas várias áreas desta, através de uma representação gráfica. É uma forma mais simples, clara e concisa de definição de procedimentos. Existem dois tipos de fluxogramas:
 - ✓ Fluxogramas verticais – Dão relevo aos documentos, representam a sucessão de procedimentos, normalmente de forma descendente.
 - ✓ Fluxogramas horizontais- Destacam as secções envolvidas, representam os procedimentos por colunas e cada coluna representa uma secção.

Contudo, existem outros métodos de levantamento da informação que suporta a avaliação de controlo interno que não passam pela recolha e análise de documentos formais, normalmente já existentes nas entidades, são estes:

Entrevistas / Questionários – As entrevistas e os questionários de procedimentos de controlo interno são efetuados sobre um conjunto de procedimentos contabilísticos e de controlo interno, que são utilizados numa entidade, devendo ser efetuados a todas as áreas relevantes da organização por forma a avaliar toda a sua estrutura. Na sua preparação devem ser levados em conta os ramos de atividade da organização.

Observação – A observação das tarefas e procedimentos efetuados dentro da organização são uma ferramenta de avaliação do controlo interno, contudo ao sentirem-se observadas, pode levar a que as tarefas e procedimentos sejam executadas da forma como está no controlo interno, e não da forma como são executadas habitualmente.

2.8.Limitações e condicionalismos ao adequado funcionamento do Controlo Interno

Como já referido, o sistema de controlo interno é essencial em qualquer organização, e deve ser implementado com o patrocínio da gestão cimeira. Contudo, dentro das organizações existem sempre limitações a esse sistema, não evitando, em absoluto, a ocorrência de erros e fraudes.

Por sua vez, Costa (2010) aponta algumas limitações:

- Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo;
- Dimensão da empresa (entidade);
- A relação custo/benefício;
- A existência de erros humanos, conluio e fraudes;
- As transações pouco usuais;
- Utilização da informática.

Algumas das limitações que podem ser imputadas ao controlo interno, passam pela falta de interesse dos órgãos de gestão em deter na entidade um bom controlo interno, para não terem que cumpri-lo ao detalhe.

Os custos inerentes à manutenção de um sistema de controlo interno pode não justificar o benefício decorrente do mesmo.

O controlo interno incide essencialmente sobre rotinas internas, as operações extraordinárias ou menos usuais, podem não estar abrangidas no controlo interno, podendo aumentar a probabilidade de aí ocorrerem situações de erro e fraude.

O conluio, que ocorre sempre por iniciativa humana, quer em termos de funcionários, administração ou organismos externos, é outra das limitações que o sistema de controlo interno não consegue colmatar. Com efeito, o conluio consiste exatamente na criação de um aparente funcionamento dos procedimentos previstos, quando efetivamente tal não acontece.

Existe sempre o risco de o sistema de controlo interno ser ultrapassado pelo progresso de normas e procedimentos e até legislação, pelo que este deve ser testado e atualizado.

Tendo em conta a constante *evolução da informática*, deve manter-se o sistema de controlo interno atualizado de acordo com a evolução dos meios, permitindo assim uma maior eficiência do sistema.

A dimensão da entidade pode também limitar a perfeita execução do controlo interno, contudo, este deve ser sempre ajustado à sua dimensão e mais que tudo às pessoas que com ele trabalham, estas devem entendê-lo, conhecê-lo e saber utilizar todos os procedimentos do mesmo evitando os erros não propositados.

2.9. Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Devemos avaliar o sistema de controlo interno, à luz das normas internacionais de auditoria, em particular, das emitidas pela IFAC, o que significa que um bom sistema de controlo interno pode indiciar que não existem erros ou fraudes (pelo menos, a probabilidade de ocorrência será reduzida), mas um mau sistema de controlo interno não significa, por si só, que existam erros ou fraudes, mas temos que efetuar testes - procedimentos substantivos em maior profundidade, para promover uma avaliação mais rigorosa a partir das transações efetivamente ocorridas.

Caso do levantamento efetuado se conclua que existem procedimentos instituídos capazes de prevenir e detetar a ocorrência de erros e fraudes, importa avaliar se os mesmos se encontram em efetivo funcionamento durante todo o relevante, em regra, o período coberto pela auditoria. Para o efeito, desenvolvem-se testes, que diversos autores denominam por controlo, conformidade ou aderência, cujo objetivo é a pesquisa de uma taxa de desvio (incumprimento) aos procedimentos previstos.

Assim, para a avaliação de um sistema de controlo interno, o auditor deve efetuar um estudo que comporte, nomeadamente:

- O tamanho e a complexidade da entidade;
- O sistema de informação utilizado;

- As principais áreas de risco;
- A natureza dos documentos;
- O grau de descentralização das decisões.

A primeira etapa do processo de avaliação é a recolha de informação, através de legislação adequada, análise dos organogramas, manuais de descrição de funções e de procedimentos, bem como análise de toda a informação que se relaciona com o controlo administrativo e contabilístico.

A segunda etapa passa pela realização de entrevistas (ou outra forma de recolha de informação, por exemplo, questionários) aos funcionários que executam tarefas em setores chave da organização, bem como aos membros da administração e demais responsáveis pela gestão.

A terceira etapa consiste no registo em questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e formas mistas, da informação recolhida, através de observação das tarefas realizadas e documentação tratada.

Após estas três fases podemos, em princípio, concluir se o sistema de controlo interno é ou não adequado para atingir os objetivos definidos. Ainda assim, importa confirmar o efetivo funcionamento do sistema, através da realização de testes específicos, conforme antes referido.

Tendo presente as ISA 315 e 530, caso se verifique que o sistema de controlo interno não é adequado devemos prosseguir para a realização de testes substantivos em profundidade suficiente. Ou seja, não podendo depositar confiança no sistema de controlo interno, o auditor procurará uma maior confiança nos seus procedimentos, o que implica o recurso a amostras de maior dimensão, a fim de reduzir o denominado risco de deteção (risco de os procedimentos do auditor não detetarem erros materialmente relevantes que possam ocorrer nas contas).

2.10. Modelos de Controlo Interno

2.10.1. COSO

Conforme se encontra divulgado no respetivo *site*, o modelo COSO teve origem numa comissão criada em 1975, nos Estados Unidos pelas principais associações profissionais da área financeira (AICPA, AAA, IEI, IIA...) na sequência da deteção de várias fraudes ocorridas na altura nos relatórios financeiros e contabilísticos, por forma a estudar a causa das mesmas.

Esta comissão, em 1985, passa a ser denominado como, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

O COSO efetuou várias abordagens evolutivas do controlo interno, de que se destacam os marcos mais relevantes: O COSO – integrated framework (um quadro integrado); o COSO – ERM (gestão de risco empresarial); e o Framework de 2013 (revisão adotada já em 2013, a mais recente).

Em 1992, o “COSO – integrated framework” define no seu relatório, controlo interno como:

“ O Controlo interno é um processo levado a cabo pelos diretores, gestores e outras pessoas da entidade e concebido para proporcionar um grau de segurança razoável para alcançar os objetivos, inclusive nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas em vigor.”

Figura 5: COSO I



Fonte : Internal Control Framework

O Cubo do COSO é tridimensional e composto por:

1ª Dimensão:

- Processos / operações
- Registos / relato financeiro
- Conformidade / cumprimento das normas estabelecidas

2ª Dimensão:

- As unidades administrativas que o COSO deve avaliar, dando uma indicação que os objetivos de controlo interno são transversais a toda a organização.

3ª Dimensão:

- As cinco componentes do COSO, como abordado anteriormente, (Ambiente de controlo, Avaliação do risco, Atividades de controlo, Informação e comunicação e Monitorização)

O COSO I no seu relatório publicado e intitulado como “Internal Control – Integrated Framework” destaca cinco componentes essenciais do controlo interno:

- Ambiente de Controlo: Fornece a disciplina e a estrutura fundamental do controlo interno, nomeadamente, políticas, procedimentos e códigos a serem adaptados. Centra-se nas filosofias da administração, estrutura organizacional, a função do pessoal e a segregação de funções.
- Avaliação do Risco: Por forma a identificar os objetivos pré-estabelecidos, o gestor, deve identificar e analisar os riscos.
- Atividades de Controlo: Pretende assegurar o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos e que as estratégias e os procedimentos para a eliminação do risco sejam implementados.
- Informação e Comunicação: Por forma a assegurar que todos cumprem as suas responsabilidades, esta componente abarca todas as outras, pela comunicação de responsabilidades e pela difusão da informação adequada com vista a um controlo interno eficaz.
- Monitorização: Esta componente centra-se na supervisão do controlo interno, quer por entidades internas, quer por entidades externas.

Segundo Corrêa (2010):

“Apesar do delineamento claro dos objetivos, é nítido que o controle interno é um importante instrumento para auxiliar a entidade na consecução de metas, mas não garante eficácia plena porque existem alguns motivos que a impedem. Denominados “limitações inerentes”, típicos de atividades que envolvem a presteza das pessoas, são elas: erros de julgamento pela administração ou por outras pessoas, ao tomar decisões em razão de informações inadequadas, restrições de tempo ou outros motivos; falhas cometidas por pessoas que não entendem as instruções corretamente ou cometem erros por falta de cuidado, distração ou cansaço; atropelamento pela administração, que burla ou passa por cima dos procedimentos ou políticas; a relação custo/benefício; conspiração entre empregados que podem valer-se de seus conhecimentos e competências para burlar os controles e para praticar fraude, de forma que ela não seja detetada pelos controles internos; e ainda, eventos externos que estão além do controlo de qualquer organização.”

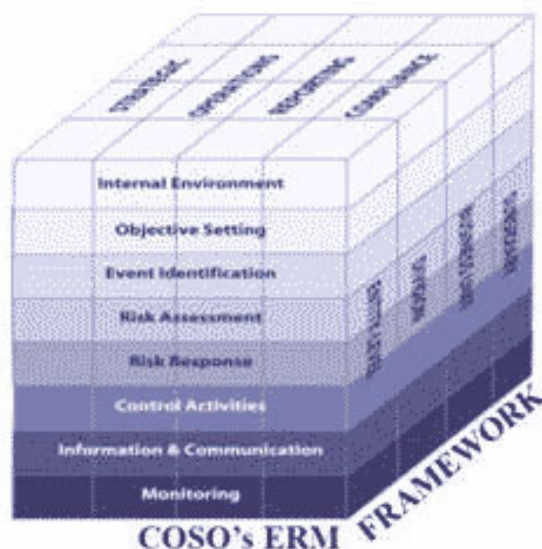
Tendo como base o relatório emitido em 1992 – *Internal Control Integrated Framework*, o COSO lança um novo relatório em 2004 – *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.

Este documento assenta na premissa de que as organizações devem gerar valor a todos os seus interessados.

Por sua vez, o Cubo de COSO II – ERM é constituído por oito componentes (mais 3 que o COSO I), pelas quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, evidenciação e conformidade) e pela abrangência de metodologia das diferentes unidades de negócio.

Este está orientado para a estratégia e a gestão do risco empresarial, em resposta aos escândalos ocorridos quer nos Estados Unidos, quer na Europa, nomeadamente Enron em 2001, com o envolvimento da empresa de auditoria Arthur Andersen, a WorldCom em 2002, ou a Parmalat em 2003. Sobressai daqui o incremento da preocupação com o risco empresarial – sua análise e gestão.

Figura 6: COSO II ERM Framework



Fonte: COSO – ERM Cubo de COSO II (2004)

CORRÊA (2010) efetua a seguinte abordagem sobre o Cubo COSO II:

“...observar, na parte superior, que as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes de gerenciamento de riscos corporativos estão representados nas linhas horizontais; enquanto que as unidades de uma organização estão ao lado direito na terceira dimensão. A vantagem do cubo é que ele permite visualizar como se dá a atuação do COSO. Por ser uma figura em três dimensões, permite focalizar cada um dos três conjuntos isoladamente e depois relacioná-los. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.”

O COSO II – ERM fixa oito componentes, que são:

- Ambiente de Controlo: Define a cultura da organização quanto à definição e tratamento do risco dentro da organização. Este ambiente de controlo inclui, a integridade e valores éticos, competência profissional, conselho de administração e auditores, filosofia de direção e estilo de gestão, estrutura organizativa, delegação de autoridade e de responsabilidades e recursos humanos.
- Fixação de Objetivos: Os objetivos organizacionais devem ser fixados de acordo com a missão da organização.
- Identificação de Eventos: Devem ser identificados todos os acontecimentos quer externos, quer internos, que possam colocar em risco os objetivos definidos pela organização. Serão distinguidos esses acontecimentos como oportunidades ou ameaças à realização dos objetivos, dando possibilidade à organização de trabalhá-los, sendo oportunidades, aproveitá-las e explorá-las, sendo ameaças, tratando-as com vista a eliminá-las.
- Avaliação do Risco: As organizações deparam-se com um conjunto de riscos, quer de origem interna, quer de origem externa, que podem colocar em causa o cumprimento dos objetivos. Com vista a diminuir o risco de não cumprimento dos objetivos, há que identificar e analisar o risco, por forma a tratá-lo consoante a sua classe e o seu valor residual.

- Resposta ao Risco: Trata-se de um desenvolvimento de ações com vista a identificar, evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar o risco.
- Atividades de Controlo: Visa garantir que as políticas e procedimentos instituídos pela organização para diminuir o risco, estão a ser realizados.
- Informação e Comunicação: Toda a informação que tenha uma importância fulcral para a organização deve ser identificada, recolhida e comunicada atempadamente para assegurar o cumprimento das responsabilidades. A organização deve assegurar um plano de comunicação fluido, claro e explícito, dentro da organização para que a informação chegue o mais rápido possível.
- Monitorização: Os riscos são avaliados através de avaliações regulares efetuadas por órgãos externos ou internos da organização. Dado que as organizações estão em constante evolução, há que efetuar uma avaliação contínua, com vista ao tratamento do risco.

Conclui-se, deste modo, que a abordagem ERM dá especial enfoque na avaliação e na gestão do risco do negócio, procurando identificar situações que possam fazer perigar o desenvolvimento da atividade numa perspetiva de médio e longo prazo. Daí que nos surja um novo objetivo, o estratégico.

Mais recentemente, surge uma nova abordagem, que desenvolve as anteriores, em particular, a de 1992, e que veio a ser adotada já em 2013 (Framework 2013). Mantém as 5 componentes genericamente consideradas quando efetuamos uma abordagem do controlo interno, mas encontrou um conjunto de princípios (17 no total) que nos ajudam e permitem harmonizar a avaliação da estrutura, do funcionamento e da eficácia do controlo interno.

Figura 7: COSO – Framework 2013



12

Fonte: www.coso.org

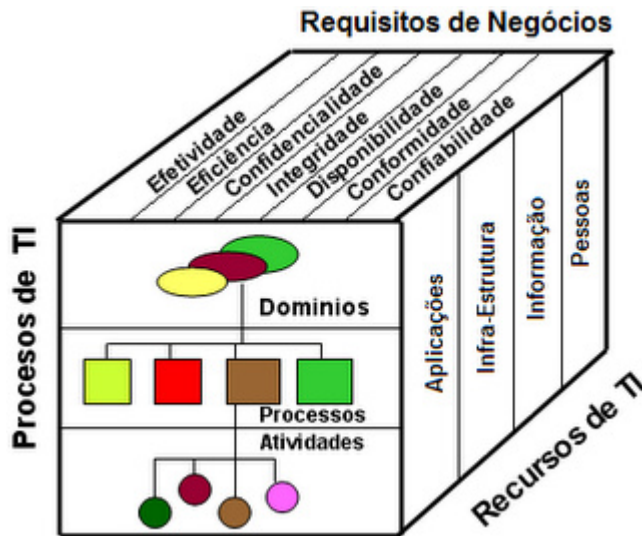
Este *Framework* visa expandir a categoria dos relatórios usados, deixando de efetuar uma abordagem apenas aos relatórios financeiros, passando a considerar relatórios financeiros e não financeiros, quer externos, quer internos.

Esta nova abordagem ajuda ainda a analisar a adequação dos objetivos, bem como tem em conta a globalização dos mercados, considerando diferentes tipos de negócio e as exigências e complexidades das leis, regras e regulamentos.

2.10.2. COBIT

É uma abordagem de controlo interno centrada nas tecnologias da informação, contudo, são várias as versões do COBIT, a inicial é de 1996 lançada pela ISACA e com a finalidade de concretizar os objetivos que deveriam ser alcançados através da implementação de procedimentos de controlo nas atividades de TI.

Figura 8: Framework Cobit



Fonte: Adpatado do Cobit 2005

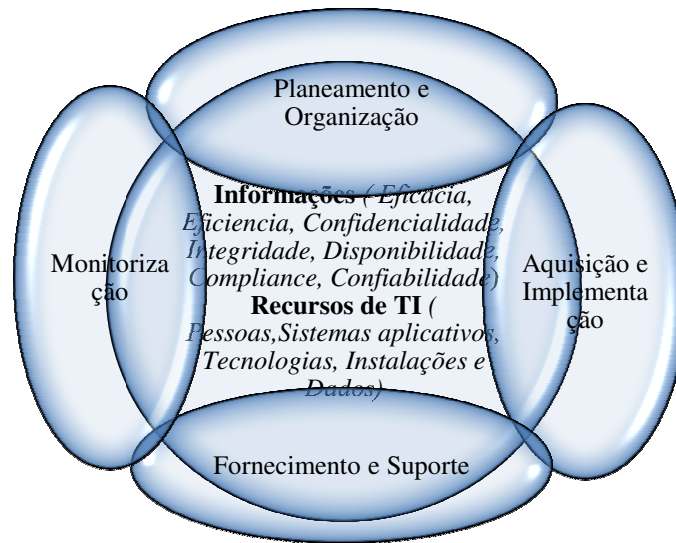
A segunda versão remonta a 1998 e lança um conjunto de objetivos de controlo para a aplicação de negócios. A terceira versão é de 2000, e é uma orientação para a gestão, pois inclui normas e guias associados à gestão. A quarta versão surge em 2005 e traduz uma melhoria dos controlos, voltados para a segurança e disponibilidade de TI na Organização.

O COBIT 5 lançado em 2012, vem clarificar os papéis do Governo e da Gestão, e ajudar a identificar as áreas onde as normas e as estruturas são as mais apropriadas para determinadas organizações.

O COBIT foi concebido para ser utilizado pelos administradores como instrumento de avaliação do risco, pelos utilizadores e pelos auditores do sistema.

O Modelo COBIT é uma estrutura que serve de base de referência para a gestão das tecnologias de informação e comunicação, fornecendo boas práticas através de 34 objetivos aliados a 318 procedimentos, com base em 4 domínios.

Figura 9: Modelo de 4 Domínios de COBIT

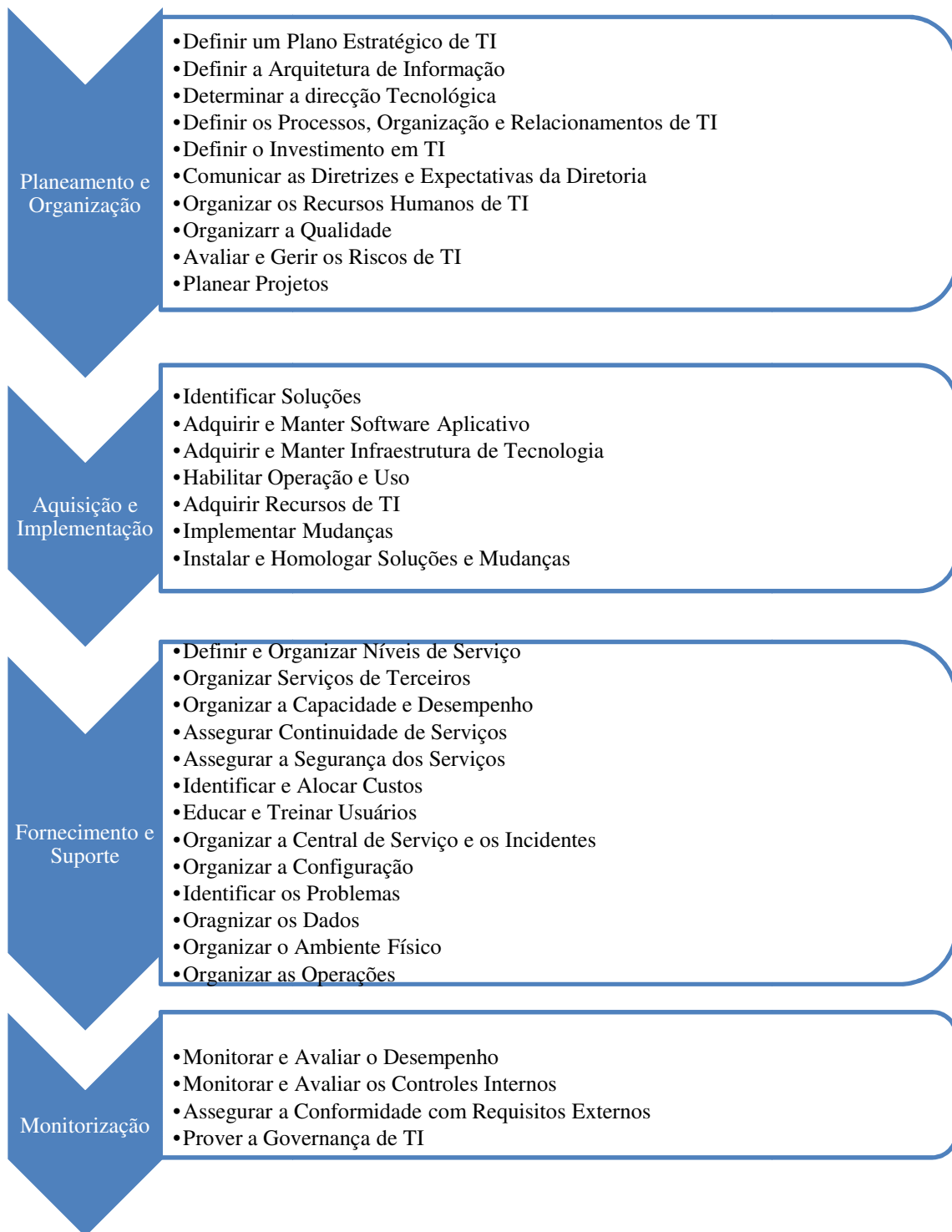


Fonte: Adaptada do COBIT pela Autora

O modelo do COBIT assenta em quatro domínios essenciais, que estão interligados entre si, através de informações e recursos de Tecnologias de Informação (TI), esses domínios são: planeamento e organização; aquisição e implementação; fornecimento e suporte; e monitorização.

Para cada um dos 4 domínios, o COBIT estabeleceu objetivos específicos, que totalizam 24 e estão enumerados na figura abaixo.

Figura 10: 34 Objetivos do COBIT



Fonte: Elaboração própria

“A metodologia possui três níveis, no nível mais baixo estão às atividades e tarefas relacionadas a um grupo numeroso de 214 objetos de controlo. No primeiro plano estão os processos, que agrupam as principais atividades de TI, facilitando o gerindo os recursos de TI. Os processos encontram-se definidos e classificados em 4 domínios, contendo 34 processos, estes por sua vez serão desmembrados e definidos em atividades e tarefas na organização (COBIT, 2005)”

2.10.3. SAC

Este modelo visa auxiliar os gestores, as entidades governamentais e os auditores no processo de avaliação, na deteção e eliminação dos riscos que estão associados aos sistemas de informação.

Em 1977, o IIA publicou o relatório “ Systems Auditability and Control” que foi posteriormente revisto pelo IARF em 1991 e 1994.

O SAC define o controlo interno como um conjunto de processos, funções, atividades, subsistemas, procedimentos e organização humana que proporciona um grau razoável de segurança para alcançar os objetivos que foram definidos e com um risco aceitável.

O SAC estabelece como objetivos do controlo interno:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas;
- Salvaguarda de ativos.

E como componentes do Controlo interno:

- Ambiente de controlo (estrutura da entidade, políticas e procedimentos e influencias externas);
- Sistemas contabilísticos manuais e informatizados (Software);
- Procedimentos de controlo (Controlos gerais de aplicação e compensação).

O IIARF em 2003 publicou o eSAC “ Eletronic Systems Assurance and Control” com a finalidade de implementar uma plataforma “e-business” que permita discutir objetivos, riscos e controlos.

Os atributos de controlo essenciais nesta plataforma são:

- Disponibilidade - acesso à informação, ao processo e aos serviços;
- Potencialidade – sistema com capacidade e comunicação adequada que satisfaça as necessidades dos clientes;
- Responsabilidade - identificar o papel, as ações e as responsabilidades.
- Proteção – os mecanismos necessários para evitar o acesso a pessoas não autorizadas.

2.10.4. SAS

A AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) é um organismo internacional regulador das atividades de auditoria. Em 1998, através da SAS nº 55 define como objetivos de controlo interno, a salvaguarda de ativos da organização, a credibilização dos dados contabilísticos, tornar as operações eficientes e colmatar a utilização de políticas caducadas, preocupando – se essencialmente com as demonstrações financeiras.

A SAS nº 55 preocupa-se essencialmente com o controlo interno administrativo e contabilístico ou financeiro.

O controlo interno administrativo passa por todo o processo administrativo da organização em termos de procedimentos e registo das operações em termos administrativos, em particular, no plano de autorização das operações pelos responsáveis.

O controlo interno contabilístico e financeiro abarca os registos contabilísticos e financeiros, procurando salvaguardar os registos, de forma a fiabilizar as demonstrações financeiras. Procura assegurar a correta contabilização das operações, bem como salvaguardar o acesso aos ativos apenas por pessoas autorizadas.

A SAS n.º 55 estabelece 3 componentes do controlo interno:

- Ambiente de controlo;
- Comunicação e informação;
- Atividades de Controlo.

Em 1995, a AICPA reformula a definição de controlo interno através da SAS n.º 78, procurando ir ao encontro do COSO na sua então mais recente publicação de 1992. Pelo que adota a definição do COSO para o controlo interno, bem como as cinco componentes essenciais:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação do risco;
- Atividade de controlo;
- Informação e comunicação;
- Monitorização.

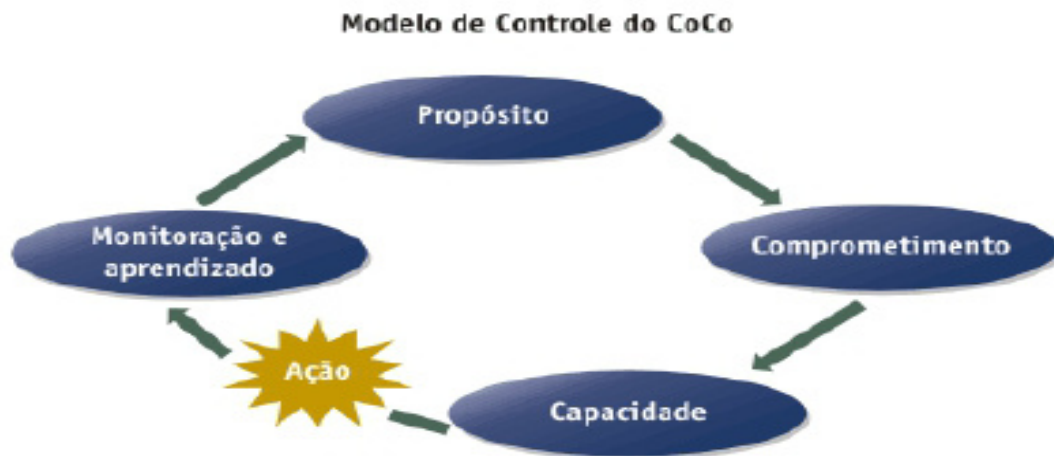
A abordagem SAS dedica especial atenção aos sistemas de informação financeira.

2.10.5. COCO

Em 1997, o CICA lança o modelo COCO que serve de ajuda à gestão na avaliação do controlo interno com vista a alcançar os objetivos definidos por esta.

O COCO estabelece o controlo interno como um todo, que, em conjunto, apoia os elementos da organização a alcançar os objetivos estabelecidos.

Figura 11: Modelo de Controlo Coco



Fonte: Barbosa, Pugliese e Specchio (1999)

Este modelo baseia – se em 4 critérios para melhorar o controlo interno:

- Propósito/ Finalidade – Os objetivos e políticas devem ser comunicadas a todos os interessados, por forma a serem cumpridos. Devem ser criados mecanismos de medição desses mesmos objetivos. É essencial a identificação dos riscos que possam por em causa esses objetivos.
- Compromisso – Os valores éticos da organização devem ser estipulados, ir ao encontro dos objetivos da organização e ser do conhecimento de todos. Devem ser criadas políticas para alcançar esses objetivos, que devem ser de conhecimento geral. Para que a informação possa fluir espontaneamente, deve ser criado um clima de confiança dentro da organização.
- Capacidade – Os objetivos definidos devem ser acessíveis e de acordo com as capacidades da organização e dos seus funcionários. Estes devem possuir ferramentas, conhecimentos e habilidades suficientes para permitir atingir os objetivos da organização.

- Monitorização e Aprendizagem – Deve obter-se informação através da avaliação do ambiente externo e interno, de fatores que possam colocar em risco o cumprimento dos objetivos, e caso seja necessário, devem reavaliar-se os objetivos estabelecidos ou o controlo interno da organização e efetuar os ajustes necessários.

2.11. Resumo dos Modelos de Controlo Interno

O Quadro abaixo resume os modelos acima enunciados, dando especial relevo à definição de controlo interno, aos objetivos e componentes de cada modelo e ao foco que cada modelo dá ao Controlo interno.

Tabela 1: Resumo dos modelos de Controlo interno

Modelo	Definição de Controlo interno	Objetivos	Componentes	Foco do CI
COSO	Enfatiza os sistemas de informação operacional e financeiro.	Eficiência e eficácia das operações; Fiabilidade da informação financeira; Cumprimento das leis e normas.	Ambiente de Controlo; Estabelecimento de objetivos; Identificação de acontecimentos; Avaliação do risco; Resposta ao risco; Atividade de controlo; Informação e comunicação; Monitorização.	Todos os aspetos da entidade.
COBIT	Conjunto de políticas, procedimentos, prática e estrutura organizacional que suporta os objetivos.	Objetivos do COSO + Integridade; Tempestividade; Confidencialidade de	Ambiente de Controlo; Avaliação do risco; Atividades de controlo;	Tecnologias de Informação.

Modelo	Definição de Controlo interno	Objetivos	Componentes	Foco do CI
		informação.	Informação e Comunicação; Monitorização;	
SAC	Controlo interno como conjunto de funções, subsistemas, pessoas, interrelacionados.	Objetivo do COSO + Salvaguarda de ativos.	Ambiente de Controlo; Sistemas contabilísticos manuais e informatizados; Procedimentos de controlo.	Tecnologias de Informação.
SAS 78	Adota a definição do COSO, mas centra-se no controlo interno das Demonstrações Financeiras.	Objetivo do COSO.	Ambiente de Controlo; Avaliação do risco; Atividades de controlo; Informação e Comunicação; Monitorização.	Situação Financeira.
COCO	Integra todos os elementos da organização para em conjunto alcançar os objetivos.	Avaliação dos processos de eficiência do CI'S.	Propósito; Capacidade; Compromisso; Monitorização e aprendizagem.	Objetivos da organização e riscos relacionados.

Fonte: Autora

3. Abordagem Prática

3.1. Apresentação da Entidade

Para a realização da componente prática do trabalho, foi escolhida uma IPSS do concelho onde resido, procurando assim, com o culminar deste trabalho, dar um contributo para a mesma a melhoria do controlo interno daquela entidade, alertando para as carências e riscos em que a mesma incorre. Pretendo, deste modo, deixar uma base de trabalho futuro para ser desenvolvida, caso assim venha a ser considerado pelos respetivos órgãos decisores.

A Santa Casa da Misericórdia de Gavião é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que, segundo os estatutos, pertence à Irmandade das Misericórdias cujo alvará foi atribuído na regência de D. Luísa de Gusmão, em 22 de outubro de 1657.

As principais áreas de atuação centram-se no apoio à família e a proteção à infância e à velhice, através dos serviços que põe à disposição da população, lares, centros de dia, serviço domiciliário, creches, jardim de infância, ATL e serviços de saúde.

As valências que compõem a Instituição são:

- 3ª Idade – Lar Nossa Senhora das Necessidades, Lar Nossa Senhora dos Remédios, (estes dois com co-financiamento da segurança social) Lar De S. Francisco(Lar privado), nestas valências são prestados serviços de lar residencial, centro de dia e apoio domiciliário.
- Infância – Composto por creche, jardim de infância e intervenção precoce na infância.

A Santa Casa da Misericórdia de Gavião integra 2 edifícios, um localizado na Freguesia de Comenda e outro na Freguesia de Gavião.

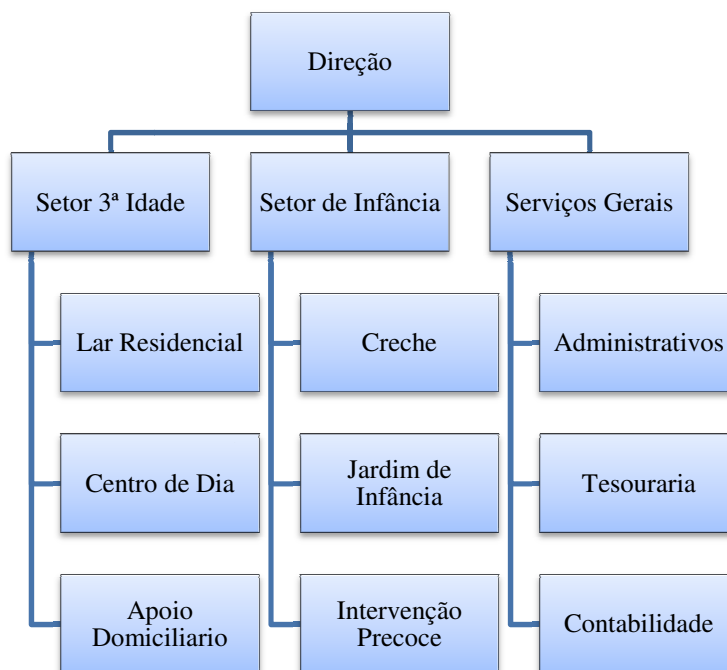
O Lar Nossa Senhora das Necessidades em Comenda foi construído em 7 de maio de 2002, trata-se de um edifício onde se presta serviços de lar residencial com 50 utentes e de centro de dia com 13 utentes.

O edifício localizado em Gavião é composto pelo Lar Nossa Senhora dos Remédios, atualmente com 114 utentes, Lar S. Francisco com 25 utentes, centro de dia com 3 utentes, apoio domiciliário com 50 utentes, creche com 16 utentes, jardim de infância com 14 utentes e intervenção precoce com 42 utentes. É neste edifício que se encontram localizados os serviços administrativos.

A instituição conta com 155 funcionários distribuídos por todas as valências e incluídos os funcionários dos serviços administrativos.

As IPSS estão obrigadas à apresentação de contas seguindo um plano de contas específico para o setor, o NCRI para as entidades sem fins lucrativos. O sistema informático utilizado é do pertencente ao gabinete de contabilidade que presta apoio à instituição, para situações de controlo diário utilizam a ferramenta Microsoft Excel.

Figura 12: Organigrama Estrutural



Fonte: Adaptado do original pela Autora

Descrição dos serviços prestados:

Lares da Instituição: São prestados serviços de acolhimento permanente ou temporário de pessoas idosas, alimentação, cuidados de higiene, tratamento de roupas, cuidados médicos e de enfermagem e ocupação de tempos livres.

Centro de dia de Gavião e Comenda: São prestados serviços de alimentação, cuidados de higiene, tratamento de roupas, cuidados médicos e de enfermagem, e ocupação de tempos livres.

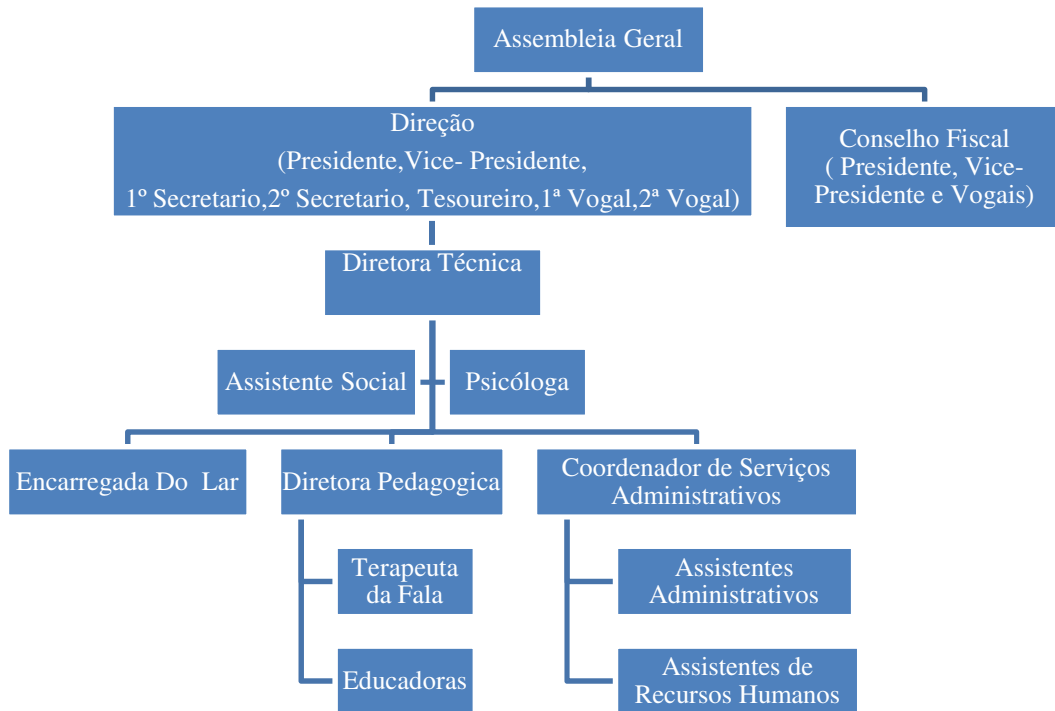
Apoio domiciliário (Gavião): Prestação de cuidados de saúde ao domicílio do utente, nomeadamente, cuidados de higiene, limpeza e manutenção de habitação, almoço e jantar e tratamento de roupas.

Creche e jardim de infância: Acompanhamento de crianças, conferindo-lhe alimentação, cuidados de higiene, ocupação de tempos livres e desenvolvimentos das capacidades cognitivas.

Intervenção precoce na infância: Acompanhamento de crianças entre os 0 e os 6 anos e das respetivas famílias, que foram identificadas com crianças com risco grave de atraso no seu desenvolvimento.

Serviços gerais: Tratam de toda a logística das várias valências, nomeadamente, contabilização de documentos, faturação, pagamentos e recebimentos, processamento e pagamento de vencimentos.

Figura 13: Organigrama de Funções



Fonte: Adaptado do original pela Autora

Diretora Técnica – com formação de assistente social é responsável pelo funcionamento de toda a instituição.

- Colabora na determinação de políticas e regras de funcionamento da instituição,
- Coordena a estrutura administrativa e financeira,
- Orienta a instituição de acordo com a legislação em vigor,
- Efetua a admissão de utentes,
- Coordena os recursos humanos,
- Dirige, coordena e planifica todos os serviços,
- Analisa os problemas sociais da instituição em coordenação com os serviços e colabora na definição de soluções.

Assistente Social – Apoia as valências da 3ª idade, creche, jardim de infância e intervenção precoce. Estuda e define regras de atuação, analisa problemas e desenvolve soluções de serviço social.

Psicóloga – Apoiar as valências da 3ª idade, creche, jardim de infância e intervenção precoce onde trata e diagnóstica os problemas emocionais e perturbações dos utentes, através da coordenação de terapias, quer com a diretora pedagógica, quer com a diretora técnica.

Encarregadas do Lar – Supervisiona e coordena as tarefas desempenhadas pelo pessoal auxiliar sendo o elo de ligação entre a diretora técnica e o pessoal auxiliar. Coordena os setores de despensa, cozinha, lavandaria e quartos. Responsável pelo setor de compras da Instituição.

Diretora Pedagógica – Presta funções nas valências de infância, simultaneamente, educadora de infância, dirige o funcionamento da valência dentro das regras definidas, zela pelo bem-estar e desenvolvimento das crianças.

Terapeuta de fala – Apoiar as valências de creche, jardim de infância e intervenção precoce. Intervém sempre que sejam detetadas pela psicóloga dificuldades de comunicação, associadas a perturbações de desenvolvimento de linguagem e/ou fala.

Educadoras – responsáveis pela orientação do setor infantil, sendo da sua competência organizar e aplicar os meios educativos adequados ao desenvolvimento integral da criança. Efetuam um acompanhamento da evolução das crianças pelas quais são responsáveis e estabelecem contactos com os pais.

Coordenador dos serviços Administrativos / Técnico de contas – Responsável pelos serviços administrativos, coordena todo este setor, sendo também este que efetua a contabilidade da organização.

Assistentes Administrativos – Efetuam o atendimento presencial, telefónico, recebimento de correspondência, responsáveis pelo fundo fixo de caixa, assim como pela organização de processos dos utentes.

Assistentes Recursos Humanos – Efetuam todo o trabalho ligado ao setor do recursos humanos, cabendo-lhe ainda as tarefas de deslocação às diferentes entidades (bancos, CTT,

serviço de finanças, segurança social, e outros), quando tem disponibilidade, efetuam lançamento de documentos contabilísticos.

3.2. Áreas Chave e Principais Riscos Associados

Após efetuar uma análise da entidade, realizar entrevistas os funcionários e elementos da direção e da observação da execução dos procedimentos, permitindo assim conhecer melhor a organização, o seu funcionamento, os seus objetivos e áreas de negócio, estamos aptos a definir as principais áreas de interesse da entidade para avaliação de controlo interno.

Assim, definiram-se como áreas chave para esta abordagem:

- Tesouraria;
- Contas a pagar/Compras/Stocks;
- Contas a receber/prestações de serviços;
- Departamento de Pessoal.

Tesouraria

Esta área constitui uma área chave da organização pois relaciona-se com os recursos de toda a entidade. Para além de ser a área que guarda o dinheiro, é a responsável pelos pagamentos a fornecedores e funcionários e pelos recebimentos de clientes (utilizadores dos serviços prestados).

As entradas em dinheiro têm como origem as receitas da segurança social e os pagamentos das mensalidades dos clientes. As saídas de dinheiro encontram-se ao nível dos pagamentos a fornecedores, a funcionários e ao Estado.

Os riscos associados a esta área estão relacionados com o desvio e uso indevido de recursos, incluindo a eventual duplicação de pagamentos.

Contas a pagar/Compras/Stocks

Esta área é responsável por um importante setor da organização, as compras, pelo elevado número de recursos que envolve, o que justifica um cuidado especial em matéria de controlo interno.

Todas as compras devem ter um suporte próprio e um processo bastante rigoroso, desde a deteção da necessidade de compra, passando pela seleção de fornecedores, receção da encomenda em armazém, tudo isto para eliminar o risco de favorecimento de fornecedores e os gastos desnecessários.

Nas contas a pagar o risco associado deve-se à ocorrência de pagamentos indevidos ou duplicados.

No armazém, o risco associado prende-se com a eventual não receção das mercadorias de acordo com a qualidade e quantidade solicitada, com os desvios de mercadoria para fins alheios à organização.

Contas a receber/prestações de serviços

Esta área incide essencialmente nos valores recebidos de clientes/utentes, quer sejam em dinheiro, por cheque, ou transferências referentes a mensalidades.

O principal risco associado a esta área baseia-se, essencialmente, em não receber o valor das mensalidades.

Departamento de Pessoal

É uma área essencial em qualquer organização, dado que a insatisfação de um funcionário pode colocar em causa a instituição.

Um bom relacionamento interpessoal na organização e um bom clima organizacional é um fator chave para a organização.

O principal risco nesta área prende-se com o coluio de empregados para a fraude, e de erros na execução de procedimentos por desconhecimento dos mesmos ou por desmotivação.

As áreas de contabilidade, atendimento e correspondência são áreas igualmente importantes pois interligam com as áreas chave da organização, mas revelam-se de uma importância mais baixa.

3.3. Levantamento do Sistema de Controlo Interno

3.3.1. Contabilidade

Os registos contabilísticos da entidade são efetuados pelo técnico de contas e por um administrativo, sempre que este tem oportunidade, esses registos contemplam:

- Caixa
- Bancos
- Registo de faturas e recibos
- Elaboração de reconciliações bancárias
- Processamento e pagamento de vencimento

- Pagamento a fornecedores

Todos os outros trabalhos, nomeadamente, de fim de exercício e fecho de contas são efetuados pelo gabinete de contabilidade que lhes dá apoio.

3.3.2. Atendimento

O atendimento ao público é feito por duas assistentes administrativas e contempla:

- Recebimento de correspondência
- Atendimento Presencial
- Atendimento Telefónico

A deslocação aos CTT, Bancos, Conservatória e Finanças é feita pelo assistente administrativo responsável pelos recursos humanos, e que, sempre que tem disponibilidade, dá apoio à contabilidade.

3.3.3. Correspondência

O registo da correspondência é efetuado por duas das assistentes administrativas, num *software* próprio. É dada entrada da toda a correspondência recebida e expedida na instituição, com a seguinte ordem:

- Conferência
- Datação
- Registo
- Distribuição pelo respetivo setor
- Expedição por correio

3.3.4. Tesouraria

Cofre

Encontra-se num local reservado, mas de livre acesso a todos os funcionários, onde são guardados os valores de fundos de caixa, objetos pessoais de alguns utentes e documentos importantes.

Contas bancárias

A instituição tem contas bancárias nos três bancos que existem na localidade:

- Caixa Geral de Depósitos (CGD)
- Caixa de Crédito Agrícola (CCA)
- Banco Santander Totta (TOTTA)

A conta na CGD destina-se ao recebimento de valores por transferência bancária, pagamento a fornecedores, pagamento de vencimentos, pagamento da segurança social e recebimento de verbas da segurança social.

A conta na CA destina-se a efetuar os depósitos diários, pois é o banco ao lado da instituição. Em particular, por aqui são pagas algumas despesas pequenas e os vencimentos dos funcionários.

A conta no Totta destina-se apenas ao pagamento de vencimentos.

Recebimentos

Os recebimentos podem ser efetuados em dinheiro, cheque, ou por transferência. Consoante o recebimento assim é o procedimento, se por cheque ou dinheiro na tesouraria, efetua-se o atendimento, identifica-se o utente e o montante a pagar, retira-se da pasta dos recibos, os recibos que já se encontram emitidos, rubrica-se e carimba-se o mesmo. O cheque e/ou o dinheiro vão para a caixa, a cópia do recibo é enviada para a contabilidade com a indicação do meio de pagamento.

Quando os recebimentos são efetuados por transferência bancária, são retirados extratos semanais da conta da CGD para conferência e identificação dos pagamentos efetuados por transferência, retira-se o recibo da pasta e envia-se ao responsável pelo pagamento, remete-se o duplicado para a contabilidade com a indicação que é efetuada por transferência bancária.

Aos valores recebidos pelo correio é dada entrada dos mesmos, e emitidos os respetivos recibos, tira-se cópia do cheque e remete-se cópia para a contabilidade.

O cheque é depositado no final do dia juntamente com os outros valores.

Os depósitos são efetuados pelo assistente administrativo que após o depósito, entrega os talões na correspondência para dar entrada dos mesmos sendo posteriormente remetidos para a contabilidade.

É efetuado o controlo de recebimentos pela folha de caixa que é remetida para a contabilidade.

Fundo Fixo de Caixa

O fundo fixo de caixa ascende a 500€, que está à responsabilidade das assistentes administrativas, é utilizado apenas para o pagamento de despesas de menor valor, até 100€ e reposto no final do mês ou sempre que é necessário.

O controlo de fundo de caixa é efetuado em folha de Excel, não sendo efetuadas contagens físicas com regularidade.

A caixa está no local de atendimento ao público, não conferindo qualquer tipo de segurança.

É o técnico de contas que autoriza o pagamento efetuado com o fundo de caixa.

Reconciliações Bancárias

As reconciliações bancárias são efetuadas quando há disponibilidade, pelo técnico de contas, com base nos extratos bancários. As reconciliações são suportadas pelo confronto entre os documentos recebidos e os saldos bancários. Caso haja alguma divergência procede-se às devidas averiguações.

Pagamentos

O pagamento das despesas de menor valor é efetuado com fundos de caixa. Os pagamentos de vencimento, honorários, fornecedores e outros são normalmente efetuados por cheque ou transferência bancária.

Após a receção do documento de pagamento na contabilidade, o técnico de contas procede ao lançamento e, logo que possível, ao seu pagamento. Agrafa a nota de pagamento ao cheque, para posterior assinatura por quem pode movimentar as contas da instituição.

Não é feito controlo dos cheques devolvidos, só se tomando conhecimento dos mesmos quando são recebidos pelo banco.

3.3.5. Compras / Dividas a pagar / Stocks

A secção de compras funciona autonomamente, por cada uma das secções:

- Farmácia / Fraldas
- Setor administrativo
- Setor de cozinha / Produtos de limpeza

Consoante as necessidades de cada setor, o responsável efetua a encomenda, sem qualquer seleção atempada, não se efetuam consultas periódicas a fornecedores, é dada preferência aos fornecedores locais.

Não são efetuadas notas de encomenda, normalmente são efetuadas por telefone. Quando receciona a encomenda envia a guia de remessa para a contabilidade para conferência da fatura. Quando a fatura é registada na correspondência é enviada para a contabilidade para registo e pagamento das mesmas.

Não são efetuadas guias de receção de mercadoria em armazém, nem guia de saída.

O Acesso ao armazém é apenas feito pelas despenseiras.

Farmácia/Fraldas

As compras são feitas de acordo com a necessidade de cada utente pelo responsável pela farmácia. Após efetuar a compra, entrega na contabilidade um registo de acordo com cada utente para que quando a fatura chegar a farmácia seja liquidada e os custos imputados ao utente.

As fraldas são compradas a um fornecedor há mais de 3 anos. As encomendas não são processadas de acordo com uma regra estabelecida, mas ao livre arbítrio da despenseira, o custo com as fraldas é registado e imputado a cada doente.

Setor administrativo

Trata-se de materiais de consumo rápido, como papel, envelopes, pastas, esferográficas, tinteiros e outros.

Sempre que se esteja na eminência de rotura de stocks efetua-se a encomenda junto da papelaria local, que entrega a mercadoria juntamente com a fatura, é efetuada a conferência e o respetivo pagamento.

Não existe consulta de fornecedores nem controlo de consumo ou stocks mínimos,

Setor de cozinha e produtos de limpeza

As compras para a cozinha são efetuadas consoante as necessidades semanais, aos fornecedores habituais ou pelas encarregadas, caso se trate de produtos de cozinha ou pela responsável pelos produtos de higiene e limpeza.

Não existe consulta a fornecedores, nem controlo de quantidades em stock, ou controlo de quantidades consumidas.

As encomendas são entregues em armazém, acompanhadas da guia de remessa, que segue para a contabilidade para conferência das faturas e posterior pagamento das mesmas.

O responsável pela encomenda é o mesmo que recebe a mercadoria e dá entrada e saída da mesma, não existindo segregação de funções.

Não existe um registo das quantidades existentes em armazém, nem das quantidades compradas, nem das consumidas.

Não existe um controlo rigoroso dos consumos, pelo que por vezes origina um desperdício com produtos que ultrapassam o prazo de validade. Não existe uma contagem física de stocks.

Conferência de Faturas

Aquando da entrada das mercadorias em armazém são conferidas as quantidades e remetidas para a contabilidade.

As faturas, por norma, chegam por correio ou acompanham a mercadoria, é dada entrada na correspondência e seguem para a contabilidade onde são confrontadas com a documentação de suporte.

Controlo de contas a pagar

Após o registo da fatura na contabilidade são emitidas as notas de pagamento correspondentes bem como o respetivo cheque, visto que a instituição efetua o pagamento logo que recebe a fatura.

A ordem de pagamento juntamente com o pagamento é assinada pelos elementos autorizados a movimentar as contas da instituição. O pagamento é remetido para o fornecedor e aguarda-se o recibo para posteriormente ser arquivado junto a fatura.

3.3.6. Vendas / Prestações de Serviços / Dividas a Receber

Após a admissão do utente na instituição é criado um processo, com toda a informação pessoal, familiar e clínica do mesmo, bem como do tipo de cuidados a prestar ao utente, sendo, em consequência, determinada a mensalidade a pagar.

Os recebimentos da mensalidade consoante são feitos de acordo com a descrição efetuada anteriormente na rubrica “recebimentos”.

Os recibos são efetuados no final do mês de acordo com a mensalidade, acrescida de outros gastos (variáveis) dos utentes.

Os recibos são arquivados em pastas próprias de onde são retirados após o pagamento, sendo entregue o original aquando do pagamento e seguindo o duplicado para a contabilidade juntamente com a discriminação do respetivo meio de pagamento.

É emitida, com periodicidade mensal, uma listagem de contas a pagar que é “picada” aquando do pagamento para controlo das mensalidades que se encontram em dívida.

A data limite para pagamento das mensalidades é:

- Infância - até ao dia 8 do mês seguinte, após o que sofre um acréscimo de 10%;
- Terceira Idade - até ao final do mês seguinte, após o que sofre um acréscimo de 10%.

3.3.7. Departamento de Pessoal

Admissão

Existem 155 funcionários na instituição, distribuídos por todas as valências.

É da competência da Diretora, sob proposta da Encarregada respetiva a contratação de novas funcionárias, de acordo com as necessidades da instituição.

Não existe um formalismo específico para documentar o processo de admissão do pessoal.

Por vezes, recorre-se ao Instituto do Emprego e Formação Profissional, para recrutamento de funcionários com curso de geriatria, com preferência para os residentes no concelho.

Não são realizadas provas de admissão, apenas uma entrevista.

Após o processo de recrutamento, o administrativo solicita toda a documentação ao novo funcionário para efetuar o cadastro individual e elaboração de contrato.

Á posteriori, é efetuado um exame de medicina do trabalho para verificar se o funcionário está apto para exercer as funções.

É elaborado um contrato e dado a assinar ao novo funcionário.

Processo Individual

É efetuado um processo individual para cada um dos funcionários, onde consta toda a documentação e informação pessoal necessária, bem como o registo de toda a informação referente à sua carreira profissional.

Estes processos são atualizados sempre que sucede uma alteração.

Remunerações

Os procedimentos referentes aos vencimentos têm início com a extração dos mapas de assiduidade do *software* de registo de presenças, os quais são assinados / validados pelas

encarregadas. O assistente administrativo lança as horas no programa de processamento de salários para a emissão dos recibos.

Não existe um controlo efetivo sobre o número de horas trabalhadas, apenas sobre as horas de presença.

O controlo de faltas e presenças é efetuado eletronicamente pela impressão digital do funcionário. O sistema de presenças não tem ligação ao *software* de processamento de salários o que obriga a inscrição do registo de presenças no mesmo.

São lançadas as listagens de pagamento de vencimentos no *site* do banco no último dia útil de cada mês, pelo técnico de contas, que efetua o contacto com dois dos responsáveis, autorizados a assinar para proceder ao pagamento.

Não existe uma conta bancária específica para o pagamento dos vencimentos. Os vencimentos são pagos pela conta da CGD, CA ou TOTTA, consoante a conta do funcionário. Não há garantia de que o pagamento é realizado para uma conta da qual o funcionário seja titular, pois não é confirmada a titularidade da mesma.

Formação/ medicina do trabalho

São distribuídos aos funcionários os equipamentos necessários para a realização das suas funções. Existem consultas periódicas com o médico de medicina do trabalho para avaliação das condições sanitárias do funcionário.

Os funcionários têm acesso a formação adequada para o exercício das suas funções.

3.4.Procedimentos Adequados para um Sistema de Controlo Interno

O controlo interno pode atuar nas mais diversas áreas, contudo, as principais áreas de interesse, tendo em consideração a realidade concreta da entidade em estudo, são:

- Tesouraria
- Contas a pagar/ Compras/Stocks
- Contas a receber/Prestações de serviços

- Departamento de Pessoal

Tendo em conta as referidas áreas chave, que serão as principais áreas de atuação do controlo interno, e aquelas onde, até para a generalidade de outras entidades, são detetados mais riscos de erros e fraude, procuraremos identificar formas de minimizá-los.

3.4.1. Tesouraria

Conforme antes referido, é uma das áreas mais importantes da instituição, sobretudo pelos meios monetários que são movimentados, sendo assim, a área mais suspeitável da ocorrência de erros e fraudes.

Nesta área devemos dar especial atenção, entre outras matérias, às contas:

- 11 – Caixa
- 12 – Depósitos Bancários
- 13 – Outros depósitos bancários

De acordo com a dimensão da instituição e os valores que movimenta serão determinadas as especificidades do controlo interno a implementar.

Tendo em conta as especificidades desta área, deve-se dar especial atenção:

- À segregação de funções;
- Depósito diário dos valores recebidos por caixa;
- Os pagamentos devem ser feitos preferencialmente em cheque nominativo, cruzado e não á ordem e assinados na presença do documento que lhe deu origem;
- Devem realizar-se reconciliações bancárias periódicas;
- As contas devem ser movimentadas por pessoas devidamente autorizadas;
- Os saldos da caixa devem ser o mínimo possível e apenas para fazer face as despesas correntes.

Os principais controlos a efetuar nesta área são:

- Conferência física dos saldos de caixa;
- O responsável pela caixa não deve efetuar pagamentos;
- Realização de pagamentos com a respetiva quitação do documento original;
- Colocar a expressão “Pago” no respetivo documento objeto de pagamento;
- Zelar pelos valores do cofre;
- Restrição de acessos ao cofre;
- Restrição de valores de caixa;
- Emissão de cheques nominativos;
- Assinatura conjunta dos pagamentos efetuados;
- Periodicidade das reconciliações bancárias.

Pagamentos

Os pagamentos a terceiros devem ser efetuados por cheque ou transferência bancária, apenas pequenas despesas devem ser realizadas com o fundo fixo de caixa, que deve manter um valor baixo, sendo repostado periodicamente, de acordo com as necessidades.

Aquando do pagamento de qualquer despesa, deve verificar-se a autenticidade dos documentos a pagar, devendo ser-lhes aposto o carimbo “Pago”. O pagamento por cheque deve ser realizado por um responsável, que deve ficar com uma cópia do cheque juntamente com o original do documento que lhe deu origem.

O pagamento deve ser realizado por cheque nominativo, não à ordem, não permitindo assim o endosso a terceiros, garantindo o recebimento do cheque pelo respetivo beneficiário.

A aposição do carimbo “Pago”, como antes referido, deve ocorrer aquando da assinatura do cheque, de forma a evitar que o documento seja pago em duplicado.

Deve evitar-se a assinatura de cheques em branco, alargando tanto quanto possível o número de assinantes do cheque. Sempre que isso não seja de todo possível, atendendo à dimensão da entidade em estudo, deve colocar-se o nome do beneficiário e devem ser

sempre cheques não à ordem, ou escrever-se a expressão “não à ordem”. Todavia, esta deverá ser sempre vista como uma medida de exceção, tudo devendo ser feito para a evitar.

Os fundos fixos de caixa devem ser alvo de uma conferência física por um elemento exterior à tesouraria, com uma periodicidade regular (de preferência, mensal).

Pagamento por transferência bancária

O método de pagamento por transferência bancária facilita o trabalho da instituição visto que pode ser efetuado através de um documento ou diretamente pelo computador, pode ser realizado em bloco evitando aos responsáveis assinarem mais que uma vez.

Existem algumas desvantagens, por exemplo, caso o banco do beneficiário não seja o mesmo a transferência não é imediata, o que, aliás, também acontece com o pagamento por meio de cheque.

Os procedimentos a ter em conta são, em parte, os mesmos que em termos de cheques, isto é, deve apenas ser assinada a ordem de transferência na presença do original do documento onde deve ser apostado o carimbo “Pago”.

Ordens permanentes de pagamento

São pagamentos regulares de serviços tais como água, luz, telefone, rendas, seguros, internet, ou outras similares, que, dada a sua periodicidade, pode ser dada ao banco uma ordem de pagamento direta por conta.

Neste tipo de documento há que ter em atenção a confirmação dos documentos originais, aquando da elaboração da reconciliação bancária.

Recebimentos

As verbas recebidas pela entidade devem ser diariamente depositadas e não devem ser efetuados pagamentos com as quantias recebidas em caixa.

Valores recebidos por correio

A receção da correspondência deve ser efetuada por uma pessoa externa à contabilidade ou à tesouraria e registado no registo de correspondência que permita a exportação/impressão de uma listagem específica com os valores recebidos onde conste o nome do emitente, o número do cheque, o banco e o valor. Nos cheques recebidos por correio deve ser aposto a expressão “válido apenas para depósito” quando se trata de cheques à ordem.

Os cheques devem passar para a secção de tesouraria com a listagem de valores recebidos, esta secção deve devolver à secção de correspondência cópia da listagem devidamente assinada e conferida.

Após a receção dos valores pela tesouraria, deve preencher-se o talão de depósito cuja validação pelo banco deve ser verificada, procedendo-se então à emissão do recibo ao cliente.

Valores recebidos por transferência

Deve ser efetuada pela tesouraria uma análise periódica (de preferência, diária) do extrato da entidade para verificar as transferências recebidas, procurando identificá-las quando estas não se encontram identificadas, imprimir o detalhe e proceder a emissão do recibo para o cliente.

Valores recebidos pela tesouraria

Aquando da receção dos valores pela tesouraria, o recibo deve ser de imediato entregue ao cliente e o duplicado deve acompanhar os valores até a emissão do talão de depósito. Os depósitos devem ser diários.

Nos casos em que o recebimento é efetuado por cheque, deve-se adotar os mesmos procedimentos dos recebimentos por correio.

Reconciliação Bancária

Com uma periodicidade mínima mensal, a reconciliação bancária deve ser realizada por uma pessoa exterior à tesouraria que, não tenha acesso as contas correntes.

Devem-se fornecer os extratos bancários de todas as contas, devendo a reconciliação, depois de elaborada em modelo próprio, ser visada pelo responsável da contabilidade e pelo responsável financeiro ou pela alguém da gestão.

Procedimentos usuais aquando da reconciliação bancária:

- Avaliar valores que, não tendo uma regularidade, apareçam 2 meses seguidos no extrato;
- No caso de valores que a entidade não registou deve, procurar conhecer-se o motivo e tratando-se de extravio, devem ser pedidas 2^{as} vias;
- Para os cheques pendentes de levantamento há vários meses, deve proceder-se ao contacto com o beneficiário para verificar o sucedido e, caso se trate de extravio, deverá estornar-se e emitir-se um novo pagamento;
- Verificar se não existem transferências de valores avultados entre as contas da entidade, e procurar conhecer o motivo.

3.4.2. Contas a pagar/ Compras/Stocks

Na área de contas a pagar, o controlo incide sobre a eventual duplicação de pagamentos e o pagamento de documentos não estando em poder dos originais.

Devemos dar especial atenção, entre outras, às contas:

- 31 – Compras;
- 62 – Fornecimentos e serviços externos
- 22 – Fornecedores

Nesta conformidade, os aspetos importantes nesta área são:

- A segregação de funções;
- Os pagamentos devem ser autorizados por quem tem competência para tal;
- Nos documentos pagos devem ser aposto a menção “ Pago”, para evitar duplicação de pagamentos.

Os principais controlos, aplicados a esta área são:

- Fichas de fornecedores atualizadas
- Procedimento de consulta a fornecedores
- Política de determinação de contas
- Avaliação das condições oferecidas pelos fornecedores
- Realização de compras mediante pedido devidamente autorizado
- Conhecimento do stock atual em armazém
- Confrontar fatura com os documentos de origem da compra
- Programação de pagamentos a fornecedores
- Registo de entrada de mercadorias e conferência das mesmas
- Saída de mercadoria com respetiva requisição assinada pelo responsável
- Restrição de acesso ao armazém
- Conferência periódica dos armazéns
- Controlo das validades dos produtos

Compras

As compras constituem um departamento com grande importância numa organização, considerando, naturalmente, o volume de compras que efetua.

O início de um processo de compra, deve ter origem no setor que controla os stocks da entidade.

Este setor deve controlar o nível de stock em armazém de acordo com a informação prestada pelos departamentos utilizadores.

Quando existir a necessidade de realizar uma compra, a secção de armazém / stocks deve emitir uma ordem de compra à secção de compras, com as quantidades e as especificações do artigo.

A secção de compras deve dar origem à seleção do fornecedor, através de uma consulta suportada em de ficheiros próprios, diretamente a fornecedores ou através de um procedimento de consulta ao mercado (concurso público).

Após a seleção do fornecedor, deverá ser emitida a “ordem de compra”, “nota de encomenda” ou “requisição”. Essa ordem de compra deve mencionar as quantidades, especificações, o preço, o prazo de entrega e as condições de pagamento.

Essa ordem de compra deve ser aprovada pelo responsável da secção de compras e pelo responsável financeiro. Após a aprovação são emitidas em quatro vias, uma para o fornecedor, outra para a contabilidade para ser confirmada com a fatura e os outros documentos, outra via para o departamento de stocks, sem quantidades, permitindo conferir as quantidades recebidas, outra via para a secção de compras a fim de ser arquivadas.

Receção de Bens

A receção dos bens que teve origem na secção de compras deve anteceder a uma conferência quantitativa e qualitativa. Deve ser verificado se os bens recebidos têm a qualidade pretendida para serem consumidos, bem como a verificação das quantidades pela guia de remessa, que depois de conferida deve ser remetida para a contabilidade para conferência com a fatura.

Conferência de Faturas

As guias de remessa e as ordens de compra são remetidas para a contabilidade, após conferência das mesmas em armazém, para se proceder à confirmação da fatura, aquando da receção das mesmas.

A conferência da fatura deve ter em conta as quantidades recebidas, as condições acordadas e a validação dos cálculos das mesmas.

Dividas a pagar a fornecedores

Através das contas correntes dos fornecedores, efetua-se o controlo das dívidas a pagar, mensalmente deve ser elaborado um balancete, para se poder efetuar um planeamento adequando da tesouraria.

Os procedimentos a ter em conta são a eventual duplicação de pagamentos, que devem ser controlados de acordo com o mencionado na rubrica “pagamentos”, bem como a ocorrência de pagamentos fora de prazo que pode levar ao desperdício de descontos de pronto pagamento concedidos pelos fornecedores.

3.4.3. Contas a receber/Prestações de Serviços

A área de contas a receber é fulcral para a entidade, deve ter em conta a segregação de funções, o controlo dos recebimentos, isto é, o recebimento dentro dos prazos estipulados, em especial, o das mensalidades.

Devemos dar especial atenção, entre outras, as contas:

- 72 - Prestações de Serviços;
- 21 – Clientes;
- 75 – Subsídios à exploração.

Os principais controlos que devem ser aplicados a esta área são:

- Cheques recebidos devem ser de imediato cruzados para depósito
- Controlo do recebimento das mensalidades
- Emissão de documentos de suporte

Prestação de Serviços

Os valores faturados aos clientes que não estão incluídos nas mensalidades, devem estar baseados numa folha própria de consumos, que deve ser validada pelo responsável do setor em causa, e deve acompanhar o documento a que vai dar origem, bem como arquivada uma cópia no processo do cliente.

As mensalidades devem ser faturadas de acordo com a percentagem que cada utente tem a pagar, e o recibo apenas deve ser emitido aquando do pagamento efetivo.

Deve ser arquivada uma cópia do meio de pagamento com o duplicado do recibo.

Controlo de Contas a receber

No final do mês deverão ser elaborados balancetes para confirmação das contas de clientes e por antiguidade de saldos, por forma a facilitar a deteção de atrasos nos recebimentos, bem como se deverá elaborar um mapa de fluxos financeiros.

Quando há necessidade de emitir notas de crédito, estas devem ser sempre aprovadas e emitidas após aprovação fazendo-se acompanhar do documento que lhe deu origem.

3.4.4. Departamento de Pessoal

Os recursos humanos são um elemento precioso de uma organização.

A secção de pessoal, deve organizar um processo individual de todos os funcionários, onde conste toda a documentação desde a admissão até a sua desvinculação da entidade.

Neste processo, deve constar toda a documentação relevante para as funções que o funcionário desempenha na entidade, bem como toda a informação relativa ao funcionário, em particular, a que permite suportar as retenções e outras obrigações fiscais e equivalentes, assim como a prova de aptidões necessárias e legalmente exigidas (como será o caso, entre outras, de determinadas especialidades de apoio aos utentes ou da autorização para conduzir viaturas – carta de condução apropriada).

A entidade deve efetuar um registo das presenças dos funcionários, que deverá dar origem automática à folha de remunerações, sendo confirmada pela secção pessoal e pelo responsável financeiro.

Os pagamentos aos funcionários devem ser efetuados preferencialmente por transferência bancária para uma conta da qual o funcionário seja titular. Nas (raras) situações em que tal não for possível, deve ser usado o pagamento através de cheque. O pagamento em numerário (caixa) deve ser de todo evitado.

No caso dos pagamentos por cheque, o mesmo deve ser em cruzado e não á ordem. Os cheques não levantados pelos funcionários devem ficar à guarda do tesoureiro, em envelopes individualizados até os mesmos serem levantados pelos respetivos beneficiários.

O departamento de pessoal é responsável por:

- Admissões e demissões;
- Elaboração de mapas de horas de trabalho e faltas;
- Aprovação de horas extraordinárias;
- Elaboração de folhas de remunerações;
- Elaboração de folhas de pagamento;
- Elaboração de folhas de férias.

Este departamento pode envolver riscos significativos, pelo que um controlo interno apertado, deve ter especial atenção à:

- Processo de admissão e demissão;
- Autorização para emissão de salários;
- Pagamento a funcionários que não se encontrem a trabalhar;
- Controlo de que as horas pagas são as efetivamente trabalhadas;
- Correta elaboração da folha de pagamentos;
- Pagamentos efetuados aos funcionários pelos serviços prestados são devidamente autorizados.

3.5. Pontos Fortes e Pontos Fracos do Controlo Interno

Após definidas as áreas chave da organização e efetuado o levantamento do controlo interno da mesma, podem-se resumir os pontos fortes e os pontos fracos do sistema de controlo interno da organização, tendo por confronto os procedimentos tidos como boas práticas, apresentados no anterior ponto 3.4.

PONTOS FORTES

- Motivação da equipa
- Dimensão da organização
- Instalações e equipamentos
- Utilização de duas assinaturas para validação de decisões e pagamentos
- Conferência de folhas de ponto por um assistente de recursos humanos e validadas por um encarregado
- Pagamento de vencimentos por transferência bancária
- Processo de pessoal organizado e constantemente atualizado
- Emissão de nota de pagamento aquando da autorização do pagamento

PONTOS FRACOS

- Ausência de procedimentos escritos de controlo interno ou execução de funções
- Ausência de um acompanhamento regular da execução orçamental
- Os lançamentos contabilísticos são efetuados por um técnico especializado sem validação do TOC, que apenas se limita a efetuar o fecho
- Não existe conferência periódica e regular do fundo fixo de caixa
- O fundo fixo de caixa está afeto a mais do que uma pessoa
- Livre acesso de pessoas ao cofre
- Não existe segregação de funções nas reconciliações bancárias
- Elaboração da reconciliação bancária não ocorre regularmente
- A assinatura do meio de pagamento não é efetuada na presença do original do documento que lhe deu origem, nem é apostado o carimbo de pago.
- Ausência de um sistema formalizado para as compras

- Não são efetuadas notas de encomenda que mencionem quantidade ou qualidade
- Não são efetuadas guias de receção e saída de armazém
- Não é efetuada uma consulta de fornecedores
- A pessoa que recebe a mercadoria é a mesma que dá entrada e saída de armazém e que efetua as encomendas
- Não existe um dia certo para o realizar os pagamentos
- Ausência de um sistema de controlo de custos
- Não existe um registo de quantidades consumidas
- Emissão de recibos no início do mês sem terem sido recebidos efetivamente os valores em causa
- Processo de admissão de funcionários pouco transparentes
- A passagem de informação do sistema de controlo de presenças para o sistema de remunerações pode originar perda/troca de informação, porque não é automática
- Não validação dos titulares das contas aquando do pagamento dos vencimentos
- Não existe uma conta específica para o pagamento das remunerações

3.6.Perigos/Riscos do Atual Sistema de Controlo Interno

Do levantamento efetuado sobre o sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião e da identificação dos pontos fracos antes enunciados, podemos apontar um conjunto de riscos associados, para que importa implementar medidas mitigadoras. É o que será apresentado neste ponto, quanto aos riscos mais gerais, e no ponto seguinte, de uma forma mais detalhada para as diversas áreas chave que temos vindo a considerar.

Por risco entende-se:

“O risco pode ser definido como uma probabilidade de que algum acontecimento desfavorável venha a ocorrer e que possa afetar um grande número de ativos da empresa.”
(Cruz: 2008)

O risco pode estar associado ao negócio, aos investimentos, aos procedimentos, aos fluxos financeiros, às leis e regulamentos, entre outros.

Assim, entendemos que a Santa Casa de Misericórdia de Gavião, incorre nos seguintes riscos gerais:

- **Estratégico:** Relacionado com a estrutura organizacional e a forma com esta é gerida;
- **Financeiro:** Relacionado com os fluxos financeiros da empresa;
- **Operacional:** Relacionado com os procedimentos da organização e como controlo interno;
- **Conformidade:** Relacionados com o cumprimento das leis e regulamentos.

3.7.Recomendações

Tendo presente tudo o que antecede, e com base nos questionários elaborados, nas entrevistas realizadas e na recolha de informação através de observação, conversas informais com elementos da entidade e análise de documentos, apresentam-se as seguintes sugestões de melhoria. Contudo, conscientes da impossibilidade de colocá-las todas em prática numa fase imediata, entendeu-se apropriada a definição de graus de prioridade.

O grau de prioridade é determinado de acordo com a relação custo/benefício que a medida pode gerar, aferido, essencialmente, em função do impacto (financeiro e reputacional) do risco associado. Estas prioridades devem posteriormente ser associadas a prazos de implementação, em função de uma avaliação das condições com os responsáveis pelos departamentos envolvidos e com a Direção da entidade.

Tabela 2: Pontos Fracos vs. Recomendações

GERAL

Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Ausência de um acompanhamento da execução orçamental	Falta de controlo das contas	Deverá ser elaborado um orçamento anual com acompanhamento dos desvios ao longo do ano	Média
Ausência de um sistema de controlo de custos	Má utilização de Recursos Eventuais perdas	Efetuar um apuramento de custos por valências de forma a saber quais as receitas e despesas de cada uma;	Média
Os lançamentos contabilísticos são efetuados por um técnico especializado sem validação do TOC, que apenas se limita a efetuar o fecho	Danos morais Erros nas demonstrações financeiras	Validação mensal pelo TOC dos lançamentos efetuados	Média
Ausência de procedimentos escritos de controlo interno ou execução de funções	Ocorrência de erros por desconhecimento de procedimentos ou funções	Elaboração de um manual de controlo interno, com as responsabilidades definidas, onde devem constar todas as normas e condutas da organização. Acesso de todos os funcionários ao manual para que conheçam as suas funções e responsabilidades. Revisão periódica desse manual Definição de funções e responsabilidades dos órgãos de chefia e do restante pessoal no controlo interno	Média

TESOURARIA

Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Livre acesso de pessoas ao cofre	Desvio de valores	Retirar o cofre do livre acesso a todos, designando um único responsável, e colocá-lo em local mais reservado	Alta
A elaboração das reconciliações bancárias não é efetuada regularmente	Má utilização de recursos	Efetuar as reconciliações bancárias com periodicidade mensal e até ao dia 10 do mês seguinte àquele a que respeita	Média
Não existe conferência de fundos de caixa	Desvio de Verbas	Contagem esporádica ao caixa para confirmação dos respetivos valores	Média
Não existe segregação de funções nas reconciliações bancárias	Má utilização de recursos	Respeitar o princípio da segregação de funções	Média
A assinatura do meio de pagamento não é efetuada na presença do original do documento que lhe deu origem, nem é aposto o carimbo de pago.	Pagamentos Indevidos	Os cheques só devem ser assinados na presença do original do documento que lhe deu origem e de imediato aposto no mesmo "PAGO" para evitar duplicação de pagamentos	Alta
Não existe uma conta específica para o pagamento de remunerações	Dificuldade de controlo de recursos financeiros	Afetação de uma conta específica para o pagamento dos vencimentos	Baixa
Fundo fixo de caixa afeto a mais que uma pessoa	Dificuldade em imputar responsabilidade	Fundo fixo de caixa afeto a uma só pessoa, com conferência periódica do mesmo	Média

CONTAS A PAGAR/COMPRAS/STOCKS

Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Não existe um dia certo para efetuar os pagamentos	Duplicação de pagamentos Perda de controlo de contas a pagar	Agendar os pagamentos para duas vezes por mês (ex.: 15 e 30 de cada mês)	Média
Ausência de um sistema formalizado de compras	Fuga de ativos	Criar um departamento de compras/aprovisionamento, organizado da seguinte forma:	Alta
Não é efetuada uma consulta de fornecedores	Coluio entre empregados e fornecedores	Inventariação de todas as espécies em armazém;	
Não são efetuadas notas de encomenda que mencione quantidade ou qualidade	Má Utilização de Recursos	Criação de uma base de dados para controlar as entradas, saídas e stocks mínimos em armazém;	
Não são efetuadas guias de receção e saída de armazém	Eventuais perdas ou roubos	Deveram ser criadas fichas de controlo de entrada e saída de mercadorias;	
Não existe um registo de quantidades consumidas	Deterioração de produtos por ultrapassar o prazo de validade	Quando surge a necessidade de comprar o serviço respetivo enviará a secção de compras, um pedido de material com as respetivas especificações;	
A pessoa que recebe a mercadoria é a mesma que dá entrada e saída de armazém e que efetua as encomendas	Uso indevido e indiscriminado de bens	A secção de compras deve possuir um registo atualizado de fornecedores, produtos e preços, esse ficheiro deve ser periodicamente atualizado para saber quais os fornecedores que efetuam melhores condições; Emissão de uma nota de encomenda ao fornecedor,	

		<p>uma cópia sem quantidades para o armazém sem especificação das quantidades, para confirmação com as quantidades recebidas, uma outra cópia para a contabilidade, com quantidades e valores para que seja confrontada com a guia de armazém e ser objeto de confirmação da fatura.</p> <p>Efetuar de surpresa contagens físicas ao armazém para confrontar com as quantidades registadas</p> <p>Confrontar regularmente as suas contas correntes com os extratos dos fornecedores;</p>	
--	--	--	--

CONTAS A RECEBER/ VENDAS

Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Emissão de recibos no início do mês sem terem sido recebidos efetivamente os valores em causa	Perda de controlo das contas a receber	<p>Emissão de recibos com a efetivação do pagamento.</p> <p>Impressão de uma listagem com os valores respeitantes a cada utente, para controlar as contas a receber.</p>	Alta

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Processo de admissão de funcionários pouco transparentes	O atual processo de recrutamento não é transparente o que pode levar a que não sejam contratadas a pessoa mais adequadas para a função	Criação de uma base de dados de currículos Definição de um processo de admissão onde sejam determinados requisitos para admissão para uma determinada função	Média
Não validação dos titulares das contas aquando do pagamento dos vencimentos	Pagamentos indevidos	As transferências bancárias para pagamento de funcionários ou fornecedores, deve obter-se garantia que a conta é titulada pelo beneficiário da transferência	Média
A passagem de informação do sistema de controlo de presenças para o sistema de remunerações pode originar perda/troca de informação	Perda e troca de informação Repetição de tarefas desnecessárias	Relacionar o <i>software</i> de processamento de remunerações com o de controlo de presenças, evitando assim perda ou troca de informação inserida manualmente	Média

Fonte: Elaboração própria

4. Limitações do Trabalho e Pistas de Desenvolvimento Futuro

Este estudo foi limitado, desde logo, pela falta de experiência da autora para poder aplicar os conceitos teóricos em toda a sua extensão, numa organização onde não existem preocupações de abordagem sistemática do controlo interno.

Por outro lado, e apesar embora toda a disponibilidade manifestada por todos os responsáveis da entidade, aos mais diversos níveis, que foram contactados durante a realização do trabalho, o tempo que foi possível dedicar ao trabalho de campo foi condicionado, quer por outras tarefas desempenhadas em paralelo, designadamente, pelo exercício da atividade profissional noutra domínio, quer porque o cronograma do mestrado não permite um maior aprofundamento desta fase.

Finalmente, a dimensão da entidade em estudo não permite uma aplicação mais extensiva dos conceitos teóricos sobre o controlo interno, embora tal se revele simultaneamente como um desafio no sentido de adaptar os conceitos, muitos deles orientados para atividades de carácter empresarial, para uma realidade diferente e de natureza muito específica.

Ainda assim, produziram-se reflexões, que resultaram em recomendações, as quais se acredita que podem constituir uma mais-valia significativa para o futuro da Santa Casa da Misericórdia de Gavião, tanto mais que o contexto de dificuldades financeiras não permite conviver com organizações que não acautelem a boa utilização dos seus recursos,

Nesta conformidade, este trabalho deverá constituir um ponto de partida para a entidade, no sentido de que deve ter sequência, numa primeira fase, avaliando com os responsáveis a forma de concretizar a implementação das sugestões que aqui são deixadas e, noutra fase, através do follow-up das medidas que vierem a ser adotadas, bem como da eventual reavaliação de algumas propostas.

Sendo certo que este processo deve ser continuado, outras medidas poderão vir a justificar-se, designadamente, em resposta à dinâmica natural que resulta da evolução da

organização, mas também de novas leis e regulamentos que vierem a ser aplicados a esta natureza de entidades.

Importa ainda referir que este estudo limitou-se a uma única entidade, pelo que seria interessante o seu alargamento a outras entidades congéneres, de modo a poderem criar-se matrizes de funcionamento que permitissem conhecer diversos padrões, podendo haver partilha das melhores práticas (ações de *benchmarking*) e até criação de alguns modelos comuns.

5. Conclusões

Um controlo interno eficaz é uma das principais bases do sucesso da uma organização. O cumprimento dos procedimentos e políticas implementadas pela organização, com vista ao cumprimento dos objetivos, é um fator chave para mitigar o risco e prevenir eventuais fraudes.

Um bom sistema de controlo interno, leva a que seja mais difícil a ocorrência de erros e fraudes, pelo que os gestores, como responsáveis pela sua criação e implementação mas também os primeiros beneficiários do controlo interno, devem encará-lo como elemento chave da organização e mantê-lo atualizado.

Para o sucesso do sistema de controlo interno, há que envolver todos os elementos da organização desde a base até ao topo.

São diversas as organizações que estudam esta temática do controlo interno, com o intuito de controlar os riscos e contribuir para a evolução do mesmo, contribuindo assim para o sucesso das entidades. Muitos autores e trabalhos académicos têm vindo a opinar sobre este assunto.

Como nota comum a todos os estudos, o sistema de controlo interno deve analisar-se numa lógica de componentes que se encontram em sintonia com os objetivos operacionais das organizações.

Em complemento da abordagem teórica, este trabalho apresenta uma aplicação prática de levantamento e avaliação do sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Gavião.

Sendo esta entidade uma IPSS, que como muitas outras, tem um papel fulcral na sociedade nos dias de hoje, o seu sucesso é um imperativo social. Um funcionamento adequado do sistema de controlo interno constitui um apoio fundamental ao atingimento dos seus objetivos.

Com este estudo detetamos algumas lacunas no sistema de controlo interno, pelo que foram deixadas as recomendações que foram tidas como oportunas, com vista a sua melhoria do mesmo.

Tendo em conta o tipo de instituição e a escassez de recursos, foi definido um grau de prioridade para a implementação das recomendações, devendo agora analisar-se com os respetivos responsáveis a forma de concretização, designadamente, quais os prazos razoáveis para a adoção das medidas identificadas como capazes de mitigar os riscos identificados.

Por outro lado, como sempre deverá acontecer nestas situações, devem prever-se ações de follow-up, com vista a avaliar o impacto das medidas adotadas e, eventualmente, sugerir novas ações.

Bibliografia

ALMEIDA, Bruno J. M.. *Auditoria e Sociedade – Diferenças de Expectativas*. Publisher Team, 2004

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria (um curso moderno e completo)*. 5ª edição. São Paulo: Altas, 1996

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria (um curso moderno e completo)*. 6ª edição. São Paulo: Altas, 2003

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria (um curso moderno e completo)*. 7ª edição, São Paulo: Altas, 2010

ALVIN A. Arens, RANDAL J. Elder and Mark S. Beasley. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 13ª edição. Ed. Prentice Hall, 2009

ATTIE, Willian,. *Auditoria, conceitos e aplicações*. 3ª edição. São Paulo: Altas, 1998

AZEVEDO, C.; FRANCO, R. C.; MENESES, J.W.. *Gestão de Organizações sem fins lucrativos: O desafio da Inovação social*. Vida Imobiliária, 2010

CICA - Canadian Institute of Chartered Accountants. Disponível em: <http://www.cica.ca>. Acesso em: Julho 2013.

COBIT®- Control Objectives for Information and Related Technology. Disponível em:<http://www.isaca.org>. Acesso em: Julho. 2013.

COOK, John W. & WINKLE. Gary M. *Auditoria: filosofia e técnica*. São Paulo: Saraiva, 1976.

CORRÊA, Luciana Mendes. *Controlo interno como facilitador de Auditoria Interna, um estudo baseado nas componentes de “Metodologia COSO”*, Tese de Bacharelato, 2010

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: Julho. 2013.

COSTA, Carlos Batista. *Auditoria Financeira – Teoria e Prática*. Lisboa: Rei dos Livros, 2010

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditoria Contábil: Teoria e prática*. 2ed. São Paulo, Atlas, 2002.

EASON, S. *Reported Internal Control Deficiencies. The practical Account*, 2007

FLORIANO, José Cebaldir. *A Importância dos instrumentos de controlo interno para a Gestão empresarial*. Unicentro, 2006

GRAMLIN, Audrey A.; RETTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. *Auditoria*. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GUIMARÃES, Joaquim Fernando da Cinha. *Auditoria Fiscal*. Porto: Ediconta – Editora da Revista de Contabilidade, Lda, 1998

HENRIQUES, Rosana Vieira. *Controlo Interno em Entidades sem Fins Lucrativos: Caso Prático de uma IPSS*. Dissertação de Mestrado, 2011

IFAC – International Federation of Accountants. *Manual das normas internacionais de control da qualidade, auditoria, revisão, outros trabalhos de garantia de fiabilidade e serviços relacionados*. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, 2010

IIA. *Enquadramento das Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Responsabilidade do IIA*, Traduzidas pelo IPAI, disponível em: www.ipai.pt; Acesso em: Julho. 2013.

MARTINS, Isabel e MORAIS Georgina. *Auditoria Interna, Funções e Processos*. 1ª Edição. Área Editora, 1998

MANUAL DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS , 2010

MENEZES, H. Caldeira. *Princípios de Gestão Financeira*. Editora Presença, 2003

- NABAIS, Carlos. *Noções Práticas de Auditoria*. Lisboa: Editorial Presença Lda., 1993
- NEVES, João Filipe Nogueiro. *Sistema de controlo interno nas pequenas e médias Empresas no Concelho de Aveiro*. Dissertação de Mestrado, 2009
- OLIVEIRA, José António. *Método de Auditoria a Sistemas de Informação*. Porto Editora, 2006
- PALMER, P.. *Introducing Internal Audit into the voluntary sector Managerial*. Auditing Journal, 1992
- PELEIAS, Ivam Ricardo. *Falando sobre Controlo interno*. Jornal do Técnico de Contas e Empresa n.º 419/420, agosto/setembro (1ªParte), 2000
- PETROVITS, c. Shakespeare c.; Shim, A. *Cause and consequences of internal control problems in non profit organizations*. The accounting Review, 2011
- PINHEIRO, J.L.. *Auditoria Interna: manual prático para auditores internos: uma abordagem proactiva e a evolução necessária*. Reis dos Livros, 2010
- REIS, Isabel de Jesus Costa. *Sistema de Controlo Interno (Estudo de Caso numa Escola de Ensino Superior Público)*. Dissertação de Mestrado, 2005
- RELATÓRIO “Systems Auditability and Control (SAC)”, publicado em 1977 e atualizado em 1991 e 1994 pela “International Auditors Research Foundation”
- RELATÓRIO Enterprise Risk Management, publicado em 2004 pelo “Committee of Sponsoring Organizations of The Tread Way Commission’s (COSO)
- RELATÓRIO Internal Control – Integrated Framework, publicado em 1992 pelo “Committee of Sponsoring Organizations of The Tread Way Commission’s (COSO)
- RODRIGUES, João. *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. Porto: Porto Editora, 2009
- Sarbanes-Oxley Act, de 30 de julho de 2002, USA

www.aicpa.org/- Acesso em: julho. 2013

www.ifac.org/ - Acesso em: julho. 2013

www.ipai.pt - Acesso em: julho. 2013

www.theiia.org - Acesso em: julho. 2013

Anexos

Apêndice 1 – Questionários e Respostas

Geral

- 1. Qual o organigrama da organização? Descrição detalhada do organograma.**
Fornecida descrição que se faz parte do corpo do trabalho
- 2. Qual o plano de contas usado?**
Plano de Contas das IPSS
- 3. Fazem um orçamento anual e procedem ao seu controlo?**
Sim, mas não é efetuado um acompanhamento anual
- 4. A secção de contabilidade está separada por secções. Tesouraria? Vendas? Compras? Produção?**
Não
- 5. Descrição das funções dos funcionários afetos ao setor “ Serviços Administrativos”?**
1 Técnico de Contas
1 Assistente de Recursos Humanos
2 Assistentes Administrativas
- 6. Qual o volume de negócios?**
1.197.676,28€ (2012)
- 7. Todos os funcionários gozam anualmente férias sendo as suas funções, durante o período de ausência desempenhadas por outros empregados?**
Sim. Coordena-se as férias por forma a conseguirmos executar minimamente as tarefas.
- 8. Quantos utentes têm?**
Comenda:
Lar: 80
Centro dia: 13
Gavião:
Nossa senhora dos remédios: 114
Lar S. Francisco: 25
Centro dia: 3

Apoio Domiciliário: 50

Creche: 16

Jardim de Infância: 14

9. Quantas infraestruturas existem?

Existem 3 infraestruturas: 2 em Gavião e 1 na Comenda.

10. Como são Financiadas?

Fundos da Segurança Social e mensalidades dos utentes.

11. Como funciona as participações da segurança social? Por pessoa? Por Gasto? Que percentagem? Se por pessoa, como é feita? Se por gasto, como são apurados?

Um valor estabelecido por utente.

A instituição recebe financiamento da segurança social, nomeadamente:

- Intervenção precoce → 98,78€ por utente
- Serviço de Apoio Domiciliário → 237,09€ por utente
- Lar de idosos → 347,31€ por utente
 - Percentagem sob o rendimento do utente
 - Normal 70%
 - Uteses sem autonomia 80%
 - Uteses com cuidados específicos 85%
- Jardim de Infância → 174,18€ por utente
 - Percentagem suportada pela família de acordo com o rendimento

Até 485€	60€
Entre 486€ e 585€	70€
Entre 586€ e 698,42€	80€
Entre 698,43€ e 838,12€	90€
Entre 838,13€ e 1005,76€	100€
Entre 1005,77€ e 1206,91€	110€
Entre 1206,92€ e 1448,30€	120€
A partir de 1448,31€	130€

As participações são feitas por utente, existe acordo com a segurança social para:

Valência	Acordo	Capacidade
Jardim de Infância	35	
Cento de Dia	15	45
Lar Gavião	114	138
Lar Comenda	35	40
Apoio Domiciliário	65	100
Intervenção Precoce	60	

O financiamento é feito por utente de acordo com o contrato de cooperação assinado com o Instituto de Segurança Social.

A instituição não efetua um apuramento de custos, as compras são realizadas globalmente para todas as valências, não

12. O Financiamento é feito unidade a unidade? Ou no Conjunto?

Em conjunto.

13. Existe um responsável por cada unidade?

Existe uma diretora e uma encarregada por cada unidade.

14. Existe um centro de custos para cada instituição?

Não é feito apuramento de custos.

15. Como apuram os gastos?

Não são apurados.

16. Como é efetuado o atendimento ao público?

O atendimento ao público é feito por duas assistentes administrativas que fazem recebimento de correspondência, atendimento Presencial e atendimento Telefónico

17. Como é efetuado o registo da correspondência recebida e expedida?

O registo da correspondência é efetuado por duas das assistentes administrativas, num software próprio

Meios Libertos Líquidos

1. O correio é aberto por um empregado que não pertence as secções de contabilidade e tesouraria?

É feito por duas assistentes administrativas.

2. O empregado que abre o correio cruza de imediato os cheques e elabora uma lista de valores recebidos?

Não.

3. Os valores recebidos são depositados diariamente?

Sim.

4. Há controlo específico sobre os cheques de clientes devolvidos?

Não. Apenas quando são remetidos por correio pelo banco mas são casos raros.

5. Os empregados que efetuam registos nas contas correntes de clientes têm acesso aos valores recebidos na secção de tesouraria?

Os valores são recebidos pelas rececionistas.

6. Os empregados da Tesouraria têm acesso às contas correntes dos clientes?

Sim para consulta.

7. Os recibos não pagos estão sob controlo?

É extraída uma listagem para controlo de pagamentos.

8. Os empregados que manuseiam valores, sobretudo os que se deslocam aos bancos estão seguros contra riscos de roubo?

Não.

9. Existe algum controlo sob pagamentos por conta?

São retirados extratos semanais da conta da CGD para conferência e identificação dos pagamentos

10. A caixa funciona em sistema de fundo fixo?

Sim.

11. Os pagamentos efetuados por caixa estão devidamente autorizados? Existe um valor máximo para esses pagamentos?

O pagamento de despesas de menor valor, até 100€ e repostas no final do mês ou sempre que é necessário.

12. Os cheques são assinados por duas pessoas e na presença do documento que lhes deu origem?

Assinados por duas pessoas na presença da nota de pagamento.

13. Fica-se com uma cópia de todos os cheques emitidos?

Sim.

14. Após os cheques serem assinados e enviados apõe-se o carimbo de “Pago” no respetivo pagamento?

Não.

15. As reconciliações bancarias são feitas mensalmente? Quem as faz?

O técnico de contas, não são feitas mensalmente. São elaboradas ocasionalmente.

16. As reconciliações bancarias são feitas por algum empregado que assina os cheques ou manuseie numerário?

Não.

17. Como são efetuados os pagamentos a fornecedores?

Por cheque, depois ada fatura entregue e lançada.

18. Existe uma aprovação prévia desses pagamentos? Quem aprova?

O Técnico de contas seleciona os pagamentos a efetuar.

19. São efetuados adiantamentos a fornecedores?

Não.

20. Como são feitos os recebimentos das mensalidades? Quais os procedimentos consoante os casos?

Por cheque, dinheiro ou transferência. Depois de efetuado o pagamento entrega-se o recibo ao cliente.

21. Existe apenas um responsável pelos recebimentos?

As administrativas que fazem o atendimento.

22. Quanto é feito em numerário é de imediato depositado?

Geralmente, no final do dia.

23. Quando são emitidos os recibos?

Os recibos são efetuados no final do mês de acordo com a mensalidade, e outros gastos dos utentes.

24. Para todos os recebimentos são emitidos recibos? Ou emitem os recibos de uma única vez mensalmente?

São emitidos de uma só vez.

25. Existe uma data limite para pagamento?

Infância até ao dia 8 do mês seguinte, após sofre um acréscimo de 10%.

Terceira Idade até ao final do mês seguinte, após sofre um acréscimo de 10%.

26. Como é feita a cobrança dos valores em divida?

Telefone.

27. Existe uma separação de recebimentos pelas várias unidades?

Não.

28. Têm contas bancárias distintas para os pagamentos e recebimentos de cada instituição?

Não.

29. Existe um único responsável pela Tesouraria?

Não.

**30. Como é feito o controlo dos pagamentos efetuados por crédito em conta?
Como são entregues os recibos?**

Através do extrato do banco, os recibos são enviados por correio.

Compra de bens e de serviços e dívidas a pagar

**1. A secção de compras está separada das secções de contabilidade? Receção?
Armazém? Produção?**

Não.

2. Como é efetuado o processo de compra?

Consoante as necessidades de cada setor o responsável efetua a encomenda, sem qualquer seleção atempada, não se efetuam consultas periódicas a fornecedores, é dada preferência aos fornecedores locais.

3. Existe um responsável pela secção de compras? E de armazém?

Não.

4. As compras são efetuadas apenas a fornecedores que estejam incluídos numa lista devidamente aprovada?

Não existe lista de fornecedores.

5. Fazem-se consultas periódicas a fim de detetar novos fornecedores?~

Não.

6. Todas as compras são feitas através de ordem de compras aprovadas e devidamente suportadas em requisições?

Não.

7. Para as compras que excedem determinadas quantidades e montantes obtém-se diversos orçamentos?

Não.

- 8. Existe algum relatório/documento escrito que justifique a opção por um fornecedor em prol de outro?**

Não.

- 9. Há apenas um local onde são rececionados quantitativamente todos os bens com base numa cópia da ordem de compra que não menciona as quantidades que foram encomendadas?**

Não.

- 10. Procede-se a receção qualitativa dos bens?**

Avalia se a mercadoria quando é entregue.

- 11. Para cada um dos artigos rececionados, emite-se uma guia de receção ou de entrada?**

Não.

- 12. As faturas dos fornecedores são objeto de apropriada conferência com base em todos os documentos de suporte?**

As faturas são conferidas na contabilidade com base nos guias de remessa.

- 13. As compras são efetuadas por unidade ou em conjunto? Como depois é feita a divisão por unidades? Como sabem o que é consumido por cada unidade?**

São efetuadas em conjunto. A divisão por unidade é feita consoante as necessidades de cada uma, não se sabe os consumos por unidade.

Pessoal

- 1. Quantos funcionários têm?**

155 Funcionários

- 2. Quem autoriza a admissão de novos trabalhadores e que formalidades existem? Como é efetuado o procedimento de admissão?**

- 3. Os novos funcionários são admitidos apenas com base no seu CV profissional ou académico?**

Não.

- 4. Existe alguma comunicação interna quando é admitido um novo trabalhador?**

Não.

5. Existe para cada trabalhador um processo individual com toda a informação do mesmo? Com que frequência é atualizado?

Sim.

6. Como é efetuado o controlo de presenças?

Sim. Por impressão digital.

7. Os funcionários estão distribuídos por unidades ou estão afetos a instituição em geral?

Afetos a toda a instituição.

8. Existe controlo sob o nº de horas de presença e sob o nº de horas de trabalho?

Não.

9. A realização de horas extraordinárias está sujeita a previa autorização por escrito?

Não são realizadas horas extraordinárias.

10. As folhas de remuneração são conferidas e comparadas com os meses anteriores e aprovados por um trabalhador responsável? Como são elaborados os recibos de vencimento?

São conferidas pela encarregada mas não são comparadas com os meses anteriores.

11. Existe uma conta bancária exclusiva para o pagamento de remunerações?

Não. São feitas consoante o banco onde o funcionário tem conta.

12. Há controlo sob o absentismo?

Através do sistema eletrónico.

13. Como são efetuados os pagamentos dos vencimentos? Se por crédito em conta, têm garantia de ser depositado na conta do funcionário?

Por crédito em conta. Por conta fornecida pelo funcionário através de talão multibanco.

Inventário

1. Existe um sistema de inventário permanente? Em caso negativo, há algum tipo de controlo sob as quantidades?

Não.

2. O responsável pelo ficheiro de quantidade é simultaneamente o fiel de armazém?

Não existe ficheiro de quantidades.

3. As condições de armazenamento permitem evitar o acesso a pessoas não autorizadas?

Não.

4. Os inventários estão apropriadamente acondicionados por forma a permitir a contagem e manuseamento?

Sim.

5. Existe contabilidade de custos?

Não.

6. Existem guias de entrada e saída de armazém?

Não.

7. As contagens físicas existem? Como são feitas? Com que periodicidade?

Não.

8. Como são controladas as entradas em armazém e depois o consumo? Como fazem o controlo de saída de armazém?

Não é feito.

9. Como é efetuado o apuramento de receitas e gastos associadas a cada unidade? E a cada Utente?

Não é efetuado.

Ativos físicos tangíveis

1. Como é o processo de compra destes bens?

Quanto surge a necessidade, é aprovado em assembleia e efetuada a consulta e respetiva compra.

2. Qual o imobilizado da instituição? Pertence todo a instituição?

Pertence toda a instituição. Um Lar em comenda, Um em Gavião, a creche, uma carrinha de transporte de idosos, carrinhas de apoio domiciliário.

3. Qual a expressão do Imobilizado doado?

Pouca.

4. As rendas são afetas a uma conta específica ou entram nas contas feais da instituição?

As rendas não têm grande expressão.

5. Como são escolhidos os inquilinos?

São inquilinos a muitos anos.

6. Estão definidos os procedimentos a seguir relativamente a bens transferidos, fora de serviço ou abatidos?

Não.

7. Estão definidos procedimentos a seguir relativamente a bens totalmente depreciados mas ainda em uso?

Não.

8. Como é efetuado o cálculo das depreciações e a contabilização do imobilizado?

As depreciações são contabilizadas por duodécimos?

São efetuadas por duodécimos.

9. O imobilizado está afeto a cada unidade ou a instituição em geral?

A instituição em geral.