



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Cátia Marisa Rodrigues Garcia

**Implementação de um Sistema de Controlo
Interno numa Entidade do Setor Não
Lucrativo**

Projeto de Mestrado

Orientado por:

Mestre Daniel Oliveira, 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

As necessidades de assistência social em Portugal existiram desde sempre, sendo colmatadas através de diversas iniciativas de âmbito local, associadas a ordens militares e religiosas, tal como a municípios e confrarias de mestres ou simplesmente particulares, como era o caso dos mercadores ricos. Também nasceram diversas iniciativas por parte de reis, rainhas, nobres e alto clero.

A importância crescente destas estruturas de apoio social ao longo dos anos provocou um maior interesse por parte dos seus diversos *stakeholders*, principalmente no que diz respeito à informação financeira.

Este trabalho de projeto pretende abordar o controlo interno no âmbito das Entidades do Setor Não Lucrativo, nomeadamente numa Instituição Particular de Solidariedade Social. Tem como objetivos principais o levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno e sugestões de melhoria ao sistema implementado. O objetivo secundário é a apresentação de um “Manual de Controlo Interno”, que reflete as medidas e os procedimentos de controlo interno em vigor antes e após este estudo.

Neste contexto, foi realizado um enquadramento teórico sobre os principais aspetos relacionados com o sistema de controlo interno no geral, com o intuito de transpor para uma aplicação prática estes conceitos teóricos na instituição em estudo.

Foi realizado, então, um levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno implementados na entidade, de forma a avaliar as práticas ali aplicáveis e formular recomendações de melhoria.

As expectativas deste trabalho de projeto passam pelo contributo do mesmo para a instituição em estudo, no que diz respeito ao funcionamento do seu sistema de controlo interno, de forma a ser um instrumento de apoio no alcance dos seus objetivos.

Palavras-chave: Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno, Entidades do Setor Não Lucrativo, Instituições Particulares de Solidariedade Social.



Abstract

The needs for social assistance in Portugal have always existed, being filled in through several initiatives at a local level, associated with military and religious orders, as well as with municipalities, confraternities of masters or just private individuals, as was the case of rich merchants. Kings, queens, nobles and high clergy also created initiatives.

The growing importance of these social support structures throughout the years caused a higher interest by the several stakeholders, mainly in what concerns the financial information.

The intention of this project work is to approach the internal control in the scope of the Non-Profit Entities, namely in a Private institution of Social Solidarity. It has as main goal objective the survey of internal control measures and procedures, and suggestions of improvement of the implemented system. The secondary objective is the presentation of an “Internal control Manual”, which reflects the measures and the internal control procedures in force before and after this study.

In this context, a theoretical framework on the main aspects related to the internal control system in general was elaborated, with the purpose of transposing to a practical application of these theoretical concepts in the institution under study.

It was then carried out a survey of internal control measures and procedures implemented at the entity, in order to evaluate the practices applicable thereto and to make recommendations for improvement.

The expectations of this project work are its contribution to the entity under study, in what concerns its internal control system, in order to be a support instrument to reach its objectives.

Keywords: Internal Control, System of Internal Control, Non-Profit Entities, Private Institutions of Social Solidarity.



Agradecimentos

Durante o período de dois anos de mestrado, foram inúmeras as pessoas que contribuíram para o desenrolar deste meu projeto pessoal, às quais não poderia deixar de expressar os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço profundamente ao Mestre Daniel Oliveira por me ter orientado ao longo deste trabalho de projeto, pelo seu apoio incondicional, pelo esforço dedicado, pelas suas sugestões e recomendações e pela sua disponibilidade absoluta.

Aos docentes que fizeram parte da 7.^a edição de mestrado, pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio prestado.

A todos os elementos da Associação em estudo, que possibilitaram a realização deste projeto.

Aos meus pais e namorado, um agradecimento especial, que estiveram sempre ao meu lado. Por todo o apoio, paciência, amor e confiança que depositaram em mim.

À minha família, por todo o apoiou, força e confiança.

Aos meus colegas de trabalho, que foram incansáveis no desenvolvimento deste projeto, que me apoiaram e acreditaram em mim.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e apoio.

A todos, o meu muito obrigada!



Índice

Introdução.....	1
Parte I – Revisão de literatura	5
Capítulo 1 – Controlo Interno	5
1.Enquadramento histórico do controlo interno.....	5
2.Conceito de controlo interno.....	10
3.Tipos de controlo interno.....	12
4.Objetivos do controlo interno	15
5.Componentes do sistema de controlo interno	18
6.Princípios do sistema de controlo interno.....	25
7.Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional.....	27
8.Gestão de risco	28
9.Asserções subjacentes às demonstrações financeiras.....	32
10.Formas de recolher o SCI	34
11.Avaliação do sistema de controlo interno.....	39
12.Limitações inerentes ao sistema de controlo interno.....	44
Capítulo 2 – Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	47
1.Enquadramento jurídico.....	47
2.Enquadramento do setor	50
3.Enquadramento fiscal	53
4.Enquadramento contabilístico.....	57
5.O controlo interno e as Instituições Particulares de Solidariedade Social	59
Parte II – Estudo de caso	61
Capítulo 1 – Implementação do Sistema de Controlo Interno	61
1.Apresentação da instituição	61



2.Enquadramento jurídico e setorial da instituição.....	64
3.Levantamento das medidas de controlo interno	66
3.1.Área financeira.....	66
3.2.Área de compras	76
3.3.Área de inventários	79
3.4.Área de gestão de pessoal.....	80
Capítulo 2 – Apresentação dos resultados.....	85
1.Pontos fortes e fracos	85
2.Recomendações	88
3.Proposta do conjunto de medidas e procedimentos de controlo interno.....	89
Conclusão.....	91
Referências bibliográficas.....	93
Anexos	99
Anexo 1 – Questionário da área financeira	101
Anexo 2 – Questionário da área de compras	109
Anexo 3 – Questionário da área de inventários	113
Anexo 4 – Questionário da área de gestão de pessoal	117
Anexo 5 – Modelo de Nota de Encomenda.....	123
Anexo 6 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área financeira	127
Anexo 7 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de compras.....	131
Anexo 8 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de inventário	135
Anexo 9 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de gestão de pessoal	139
Anexo 10 – Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos.....	143



Índice de figuras

Figura 1: Principais eventos do Controlo Interno	5
Figura 2: Evolução do COSO ICF.....	9
Figura 3: Definição do COSO de CI.....	10
Figura 4: Tipos de controlo presentes num SCI	14
Figura 5: Objetivos operacionais	16
Figura 6: Objetivos de relato	16
Figura 7: Objetivos de conformidade	17
Figura 8: Primeira componente do CI – Ambiente de Controlo.....	18
Figura 9: Segunda componente do CI – Avaliação de risco	19
Figura 10: Terceira componente do CI – Atividades de controlo	19
Figura 11: Quarta componente do CI – Informação e comunicação	20
Figura 12: Quinta componente do CI – Atividades de monitorização.....	21
Figura 13: Relação entre as faces do cubo	28
Figura 14: Exemplo de um questionário padronizado	36
Figura 15: Exemplo de uma narrativa.....	37
Figura 16: Avaliação do CI, segundo Tribunal de Contas (1999).....	40
Figura 17: Pontos fortes de um SCI.....	40
Figura 18: Fases de avaliação do CI	42
Figura 19: Exemplo de testes aos controlos realizados em dois sentidos	43
Figura 20: Formas de cooperação entre centros regionais de SS e as IPSS.....	49
Figura 21: Setores de propriedade dos meios de produção	50
Figura 22: Enquadramento fiscal na OCC em Portugal.....	53
Figura 23: Organograma da Associação de Apoio Social em estudo.....	63



Índice de tabelas

Tabela 1: Tópicos essenciais para a construção da matriz processo/risco	32
---	----



Lista de abreviaturas e siglas

AAA	<i>American Accounting Association</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AS	<i>Audit Standard</i>
CI	Controlo Interno
CD	Centro de Dia
CIMI	Código do Imposto Municipal sobre Imóveis
CIMT	Código do Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis
CIRC	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CIS	Código do Imposto do Selo
CISV	Código do Imposto sobre Veículos
CIUC	Código do Imposto Único de Circulação
CIVA	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COSO	<i>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CRP	Constituição da República Portuguesa
DGSS	Direção Geral da Segurança Social
EBF	Estatuto dos Benefícios Fiscais
ERPI	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas



ESNL	Entidades do Setor Não Lucrativo
EUA	Estados Unidos da América
FEI	<i>Financial Executives International</i>
IAASB	<i>International Auditing and Assurance Standards Board</i>
ICF	<i>Internal Control Framework</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis
IPAI	Instituto Português da Auditoria Interna
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IS	Imposto do Selo
ISA	<i>International Standards on Auditing</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISV	Imposto sobre Veículos
IUC	Imposto Único de Circulação
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
NCRFESNL	Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário



SAS *Statement on Auditing Standards*

SCI Sistema de Controlo Interno

SEC *Securities and Exchange Commission*

SOX *Sarbanes-Oxley Act*

SS Segurança Social



Introdução

1. Introdução ao tema

As Entidades do Setor Não Lucrativo distinguem-se das empresas públicas e privadas, visto que não se encontram sujeitas às mesmas políticas governamentais nem possuem como objetivo a obtenção de lucros. Devido a estas disparidades, houve a necessidade de adaptação do Sistema de Normalização Contabilística para estas entidades. Assim, nasceu o Sistema de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo.

Nas últimas décadas o setor terciário teve um crescimento notório, o que fez com que este tipo de entidades passasse a ter uma maior exposição e que houvesse um aumento das necessidades de informação, principalmente sobre a sua conjuntura financeira e o seu desempenho. Passou também a existir a imposição, por parte dos seus *stakeholders*, de uma maior transparência no que diz respeito ao relato financeiro. Em virtude da sua importância e interesse para a sociedade, as demonstrações financeiras de determinadas entidades sem fins lucrativos passaram a estar sujeitas a Certificação Legal de Contas, de acordo com determinadas condições.

2. Objetivo da investigação

O trabalho de projeto foi desenvolvido no âmbito das Entidades do Setor Não Lucrativo, mais concretamente numa Instituição Particular de Solidariedade Social da região centro.

O objetivo principal deste projeto passa pela recolha de medidas e procedimentos de controlo interno implementados na instituição e, por conseguinte, a realização de recomendações aos pontos fracos encontrados.

O objetivo secundário incide na apresentação de um “Manual de Controlo Interno”, onde consta um determinado conjunto de medidas e procedimentos de controlo interno, no que diz respeito à prevenção e minimização dos riscos a que a entidade está sujeita ao desenvolver as suas atividades para alcançar os seus objetivos.



Numa primeira reunião com dois elementos da Direção, foram apresentados e descritos os objetivos do trabalho de projeto. Ficou definido um plano de trabalhos a realizar junto da instituição, bem como garantida a confidencialidade de todos os dados recolhidos, tal como o nome da instituição e das pessoas envolvidas.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho de projeto é de caráter qualitativa através do estudo de caso (Coutinho, 2016). Na revisão de literatura foi utilizado o método descritivo, onde foram feitas análises a normas e livros. Para execução do levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Observação, inquéritos – através de questionários e entrevistas; e
- Recolha de outro tipo de documentação de trabalho.

O levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno foi desenvolvido em duas fases sequenciais.

A primeira fase (caso piloto) decorreu no período de março de 2017 a abril de 2017. Nesta fase, a informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas, realizadas, na sede da instituição, com responsável Administrativo.

A segunda fase (estudo e aplicação prática) foi desenvolvida no período de maio de 2017 a agosto de 2017. Na condução desta fase, foi recolhida informação e documentação relacionada com instituição. Recorreu-se, ainda, a entrevistas semiestruturadas realizadas na sede da instituição a diversos elementos:

- Direção;
- Diretora Técnica;
- Auxiliares dos diversos serviços;
- Contabilista Certificado.

De acordo com Yin (2017), os investigadores necessitam de ter um bom conhecimento das técnicas de entrevista para poderem formular as questões certas, escutar cuidadosamente, tomar notas e formular questões adicionais.



No decorrer das entrevistas semiestruturadas, os entrevistados foram incentivados a falar livremente sobre o tema, bem como sobre as implicações do controlo interno no seu trabalho.

Segundo Yin (2017), foram seguidos três princípios para garantir a validade e a fiabilidade dos dados, nomeadamente: o uso de fontes múltiplas da evidência; a criação de uma base de dados do estudo; e a manutenção de uma cadeia de evidência.

No decorrer do estudo, a evidência foi triangulada pelo uso de diferentes fontes de dados e métodos. Foram recolhidos documentos da entidade, a nível interno, bem como toda a documentação externa pertinente à instituição e ao setor.

A sede da instituição foi visitadas várias vezes, de forma a ter uma melhor perceção do seu funcionamento.

O trabalho desenvolvido neste projeto foi alvo de análise e aceitação por parte da Direção.

4. Estrutura do trabalho de projeto

O trabalho de projeto foi desenvolvido em duas partes.

A Parte I é composta pela revisão de literatura que se divide em dois capítulos. O Capítulo 1 aborda o controlo interno, desde a sua evolução histórica e definição do conceito, passando pelos seus diversos tipos, até às suas limitações, entre outras análises. No Capítulo 2 é efetuado um breve enquadramento deste tipo de instituições a nível jurídico, setorial, fiscal e contabilístico.

A Parte II diz respeito ao estudo de caso que é composta por dois capítulos. No Capítulo 1 é realizada uma apresentação sintética da entidade, onde seguidamente é feito o enquadramento jurídico e setorial da instituição e, por fim, é feito o levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno presentes nas áreas em estudo. O Capítulo 2 é composto pela apresentação dos resultados obtidos nesta investigação.

Por fim, é elaborada a conclusão, onde são apresentadas as principais conclusões, as limitações ao estudo e pistas para futuras investigações.



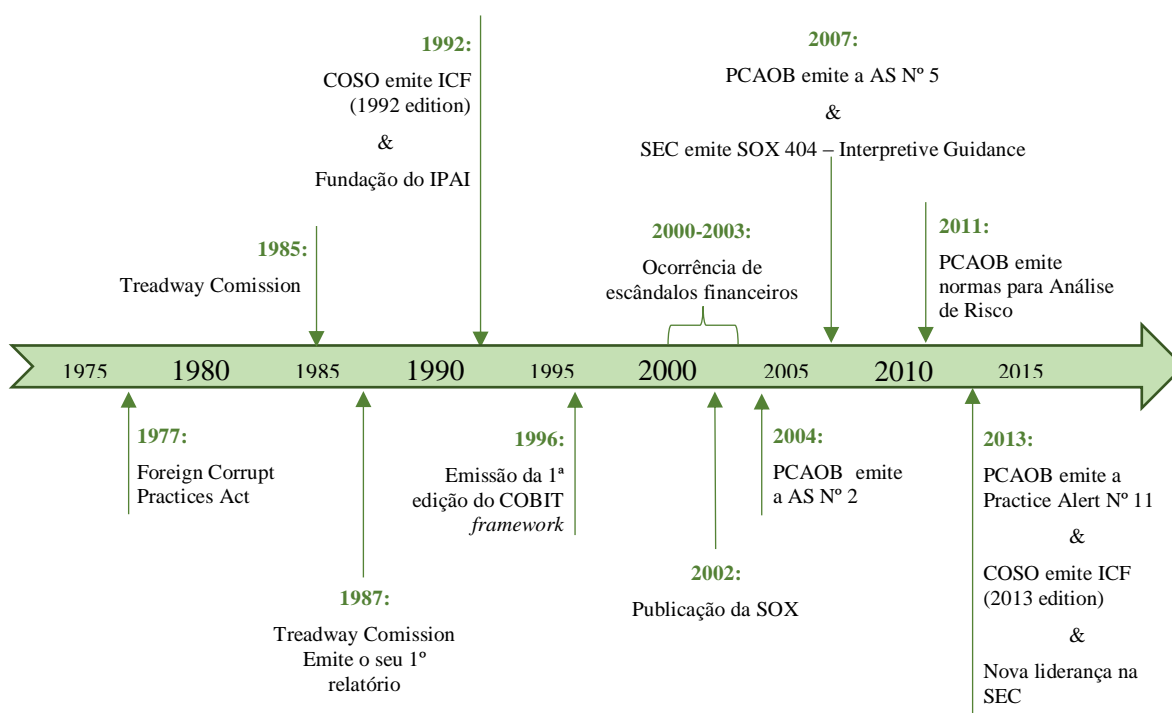
Parte I – Revisão de literatura

Capítulo 1 – Controlo Interno

1. Enquadramento histórico do controlo interno

Controlo interno (CI) é um tema que conta já com várias décadas de existência. No entanto, ultimamente, tem despertado um maior interesse pelo mundo inteiro. Toda esta atenção acrescida advém das crises económicas e dos casos de escândalos financeiros que nos últimos anos causaram prejuízos avultados.

Figura 1: Principais eventos do Controlo Interno



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Em meados da década de 1970, mais de 4 centenas de empresas dos Estados Unidos da América (EUA), reconheceram ter efetuado pagamentos de montantes superiores a 300 milhões de dólares a indivíduos e entidades estrangeiras, tais como funcionários governamentais, políticos e partidos políticos (*House Committee on Interstate and Foreign Commerce, 1977*). Estes subornos tinham como fim garantir a obtenção e retenção de



diversos negócios. De modo a combater estes pagamentos ilícitos, em 1977, foi promulgada a *Foreign Corrupt Practices Act*.

No ano de 1985 foi criada nos EUA a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, atualmente denominada *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Segundo Costa (2017), “O COSO é uma organização privada dedicada a melhorar a qualidade do relato financeiro através da ética nos negócios, de controlos internos eficazes e da governação das empresas.” (p. 253). O COSO é composto por 5 organizações: *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Internal Auditors* (IIA) e *Institute of Management Accountants* (IMA), inicialmente denominada *National Association of Accountants*. A sua missão passa por “(...) fornecer liderança de pensamento através do desenvolvimento de estruturas abrangentes e diretrizes sobre gestão de riscos corporativos, controlo interno e dissuasão de fraude para melhorar o desempenho e a supervisão organizacional e reduzir a extensão das fraudes nas organizações.” (COSO, 2017).

O COSO emitiu o seu 1º relatório com recomendações contabilísticas em 1987 (Albuquerque, Marcelino & Lima, 2015). Esta publicação ficou denominada como *Treadway Report*. Moeller (2005) refere que este documento nomeia algumas necessidades, tais como:

- O ambiente de CI terá de ser adequado e firme, de forma a proporcionar uma garantia razoável no que diz respeito à concretização dos objetivos estipulados pela organização;
- A auditoria interna deve ser composta por 2 características – objetividade e eficácia;
- O comité de auditoria deve conter um carater competente;
- Deverá existir um código de conduta apropriado.

Em 1992, o COSO publicou a 1ª versão de *Internal Control — Integrated Framework* (ICIF). Tal como refere o COSO (2013) esta estrutura obteve grande aceitação e tem sido aplicada amplamente em todo o mundo. É também reconhecida como um modelo para o desenvolvimento, implementação e condução do CI, bem como para a avaliação da sua eficácia.



O Instituto Português da Auditoria Interna (IPAI) foi fundado justamente no ano da criação do COSO, em 1992 (IPAI, 2017). O IPAI é uma entidade sem fins lucrativos que se encontra filiada no IIA e é regulada pela lei portuguesa. Esta organização foi criada com os seguintes objetivos:

- Defender os interesses dos auditores internos;
- Instituir os princípios éticos na prática da Auditoria Interna;
- Contribuir para a formação dos profissionais de Auditoria Interna, não só a nível de conhecimentos, mas também de metodologias e práticas;
- Promover o contacto entre outros membros, através da atividade associativa;
- Promover a discussão relacionada com Auditoria em conferências e debates.

No ano de 1969 foi criada *EDP Auditors Association*, cuja denominação foi alterada para *Information Systems Audit and Control Association (ISACA)* em 1994. A ISACA é uma associação independente, sem fins lucrativos, que apoia os profissionais no que diz respeito à gestão, controlo, segurança e auditoria das tecnologias de informação, e que emitiu em 1996 a 1ª edição do *COBIT framework* (ISACA, 2016). Esta ferramenta tem uma estrutura semelhante à do COSO, contudo, destaca-se em cenários mais tecnológicos. Atualmente, o COBIT conta já com 5 edições (Morais & Martins, 2013).

O fim do século passado e o início do presente ficaram marcados pelos escândalos financeiros que ocorreram por todo o mundo. Estas fraudes motivaram determinadas alterações relativamente ao CI e ao relato financeiro. Segundo Cheh, Lee e Kim (2010), os principais casos que se registaram nos EUA no início dos anos 2000 foram: *Enron*, *Tyco International*, *Adelphia*, *Peregrine Systems* e *WorldCom*. Na Europa, o acontecimento mais mediático diz respeito à empresa italiana do setor alimentar, que oferece produtos de leite e sumos de frutas, a *Parmalat*.

Como consequência dos diversos escândalos financeiros ocorridos no início do século XXI nos EUA, o Senador Democrata Paul Sarbanes e o Deputado Republicano Michael Oxley, a 30 de julho de 2002, assinaram a *Sarbanes-Oxley Act (SOX)*, que teve como propósito a tentativa de impedimento da fuga dos investidores proporcionada não só pela insegurança, mas também pela perda de confiança quanto aos registos contabilísticos e aos princípios de gestão das organizações (Portal de Auditoria, 2017).



Em 2004, a *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), entidade concebida pela SOX com o intuito de fiscalizar auditores e proteger os interesses dos investidores, emitiu a *Audit Standard* (AS) No. 2 - *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements*, “(...) estabelece requisitos e fornece diretrizes que se aplicam quando um auditor é contratado para realizar uma auditoria tanto às demonstrações financeiras de uma empresa como à avaliação da gestão da eficácia do controlo interno sobre relato financeiro.” (PCAOB, 2004, s.p., tradução nossa).

Passados 3 anos, em 2007, foi emitida pela PCAOB a AS No. 5 - *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements*, que veio substituir a AS No. 2, em que a mesma

(...) estabelece requisitos e fornece diretrizes que se aplicam quando um auditor é contratado para realizar uma auditoria da avaliação da gestão da eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro ("auditoria de controlo interno sobre relato financeiro") que é integrada com uma auditoria das demonstrações financeiras. (PCAOB, 2007, s.p., tradução nossa)

Enquanto a AS No. 2 considera que existem duas auditorias, uma às demonstrações financeiras e outra à avaliação da gestão da eficácia do CI sobre relato financeiro, a AS No. 5 considera estas duas auditorias numa só, estando a auditoria da avaliação da gestão da eficácia do CI integrada na auditoria às demonstrações financeiras.

Nesse mesmo ano, a *Securitie and Exchange Commission* (SEC) emite a *SOX Section 404* com o intuito de auxiliar as entidades a fazerem uma avaliação das suas medidas de controlo interno (SEC, 2008).

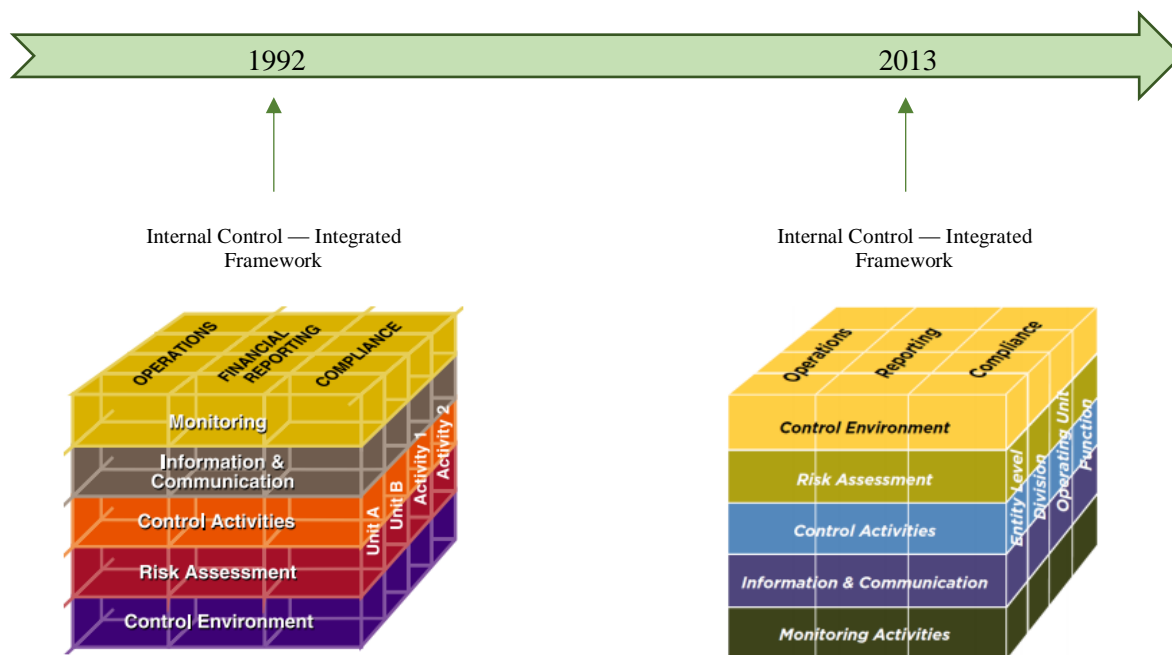
No ano de 2011, de modo a orientar o auditor em relação ao risco de uma auditoria, a PCAOB emite Normas para Análise de Risco (Peralta, 2014).

Em 2013, a PCAOB emite a AS No. 11 – *Consideration of Materiality in Planning and Performing an Audit*, que “(...) estabelece requisitos relativamente ao que o auditor considera como materialidade no planeamento e na realização de uma auditoria.” (PCAOB, 2013, s.p., tradução nossa).



Também neste ano, o COSO emitiu uma 2ª versão do ICIF.

Figura 2: Evolução do COSO ICF



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Esta nova versão do *framework* possui uma estrutura muito semelhante à anterior, mantendo-se a definição primordial de CI e os seus cinco componentes. O COSO (2013) continua a realçar o quão importante é a análise desempenhada pelo órgão de gestão no que diz respeito à elaboração, implementação e acompanhamento das medidas de CI, tal como o grau de eficácia do SCI.

Em 2013, a SEC passou a ser liderada por Mary Jo White, substituindo Elisse Walter. Com a nova liderança verificou-se uma maior ênfase no que que respeita à fraude contabilística e à conformidade com *Foreign Corrupt Practices Act* (SEC, 2017).



2. Conceito de controlo interno

De acordo com Costa (2017), o CI é um conceito que engloba todas as operações da organização. Foram várias as definições de CI que ao longo dos anos foram surgindo. Assim sendo, o CI pode ser observado de múltiplas formas.

O AICPA foi, em 1934, o 1º organismo a estabelecer uma definição de CI. Esta definição foi utilizada pela SEC na *Statement on Auditing Standards* (SAS) No. 1, onde referia que o CI inclui um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas utilizadas por uma entidade com o objetivo de garantir a salvaguarda dos seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão a políticas estabelecidas pelo órgão de gestão (AICPA, 1972).

Em 1992, o organismo COSO definiu CI como um processo desenvolvido pela Administração, órgão de gestão e outros funcionários da entidade com o intuito de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: eficácia e eficiência das operações; fiabilidade das demonstrações financeiras; e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 2013).

Figura 3: Definição do COSO de CI



Fonte: Elaboração própria

Ou seja, este organismo define CI como um processo desempenhado por pessoas de forma a garantir uma confiança razoável na execução dos seus três principais objetivos.

Morais e Martins (2013), afirma que a definição de CI é composta pelos seguintes termos fundamentais:

- Processo – O CI é um conjunto de ações e procedimentos que atuam como um meio para atingir um fim. Todas as atividades, processos e tarefas da organização ficam abrangidas por estas medidas, permitindo a função de monitorização da sua conduta e relevância continuada;
- Pessoas – O CI não se resume a um manual composto por políticas e documentos. O SCI é levado a cabo por pessoas, que o desenvolvem e colocam em prática,



provocando impactos no desenvolvimento das diversas atividades desempenhadas por todos os elementos da organização;

- Confiança razoável – Um SCI não consegue proporcionar um grau de confiança de 100%, pois o mesmo é incapaz de eliminar por completo todos os riscos, apenas os consegue minimizar. Assim, só é possível assegurar uma confiança razoável;
- Objetivos – O CI permite o alcance dos objetivos gerais e específicos nas diferentes áreas da organização. No momento em que a entidade define a sua missão ficam estabelecidos quais os seus objetivos e a estratégia a seguir para os alcançar.

A *International Standards on Auditing (ISA) 315 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*, emitida pelo *Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* da *International Federation of Accountants (IFAC)* em dezembro de 2009, considera CI como:

Processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis da organização, pela gestão e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável que permita atingir os objetivos da entidade no que diz respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a qualquer aspecto de um ou mais componentes do controlo interno. (IFAC, 2009, p. 264, tradução nossa)

O IIA, em 2009, refere na *Position Paper: The Role of Internal auditing in Enterprise-Wide risk Management* que o CI é “Qualquer ação tomada pela gestão, pela Administração e por outros membros da organização para gerir o risco e aumentar a probabilidade dos objetivos estabelecidos serem alcançados.” (IIA, 2009, p. 7, tradução nossa).

Em Portugal, 2 instituições distintas contribuíram, em diferentes períodos, para a definição de controlo interno.

Em 1999, o Tribunal de Contas, definiu CI como:

(...) uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere. (Tribunal de Contas, 1999, p. 47)



O Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 3/2008, 3 de julho, considera CI como:

(...) um processo contínuo e intrínseco aos objectivos estratégicos da gestão — não sendo um fim em si mesmo — as políticas, procedimentos, mecanismos de verificação e outros aspectos que o constituam devem concorrer para estabelecer uma cultura de cumprimento e de gestão de riscos envolvendo todos os colaboradores, áreas de negócio e produtos ou serviços prestados pelo intermediário financeiro. (Regulamento da CMVM n.º 3/2008 de 3 de julho da CMVM, 2008, p. 29268)

3. Tipos de controlo interno

O CI é caracterizado por dois grandes tipos: o administrativo e o contabilístico.

Tendo por base a estrutura do AICPA, o autor Costa (2017), refere que o CI do tipo administrativo:

(...) inclui, embora não se limite, o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão. Tal autorização é uma função de tal órgão directamente associada com a capacidade de alcançar os objetivos da organização sendo o ponto de partida para um controlo interno contabilístico sobre as transações. (p. 252)

Este mesmo autor, refere ainda que CI contabilístico é aquele que:

(...) compreende o plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, consequentemente, proporcionem uma razoável certeza de que:

- a) as transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;
- b) as transações são registadas de modo a:



- permitirem a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
 - manterem um controlo sobre os activos;
- c) o acesso aos activos é apenas permitido de acordo com autorização do órgão de gestão;
- d) os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças. (Costa, 2017, p. 252)

À partida, as demonstrações financeiras não são influenciáveis pelo CI do tipo administrativo ao invés do que acontece com o contabilístico. Este tipo de CI, tal como o nome indica, pode influir os registos contabilísticos e por consequência as demonstrações financeiras. O auditor interno e, principalmente, o auditor externo devem dar especial atenção a este tipo de controlo.

Pinheiro (2014) adota também as mesmas disposições das normas do AICPA. Assim, estabelece que os controlos administrativos estão “Associados a todas as operações da empresa, visando garantir que a gestão assume a responsabilidade do controlo interno para atingir os objectivos estratégicos da empresa.” (Pinheiro, 2014, p. 122).

Por outro lado, este autor refere que os controlos contabilísticos

Preocupam-se com a integridade e actualidade do sistema de informação contabilístico e financeiro, designadamente:

1. As transacções são realizadas com autorização da gestão;
2. As transacções são devidamente registadas;
3. O acesso aos activos é permitido em função das autorizações e limites estabelecidos pela gestão;
4. Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente conferidos e são tomadas acções correctivas em caso de diferenças. (Pinheiro, 2014, p. 122)



O Tribunal de Contas (1999) menciona que as medidas de CI se alteram consoante os diversos fatores internos e externos como a dimensão e a natureza da entidade, a diversidade das áreas operacionais e a sua distribuição geográfica. Refere ainda que o CI é composto por dois tipos: o contabilístico, que “(...) visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis e a salvaguarda dos activos.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 47); e o administrativo., o qual “(...) compreende o controlo hierárquico e dos procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 47).

O Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009), assim como Morais e Martins (2013) e Almeida (2014), consideram que de acordo com as necessidades da organização, são vários os tipos de controlos que um SCI deve incluir, tais como: preventivos, detetivos, diretivos ou orientativos, corretivos e compensatórios.

Figura 4: Tipos de controlo presentes num SCI



Fonte: Elaboração própria

Os controlos preventivos (controlos *à priori*) são aqueles que tendem a prevenir a ocorrência de acontecimentos indesejáveis, entrando em funcionamento de imediato.

São controlos *à posteriori* os detetivos, os quais têm como função a deteção ou correção de acontecimentos não desejáveis já ocorridos.



Os controlos diretivos ou orientativos desencadeiam o acontecimento de factos desejáveis através de boas orientações, de modo a que maus efeitos não ocorram.

São denominados de controlos corretivos aqueles que têm como missão a retificação de problemas identificados.

Por último, os controlos compensatórios têm como finalidade compensar possíveis fraquezas de controlo existentes noutras áreas da organização.

Estes diversos controlos são compostos por análises de desempenho, segregação de funções, controlos físicos e controlos sobre o processo de informação.

4. Objetivos do controlo interno

De acordo com o COSO (2013), a definição dos objetivos é fundamental para que se possa avaliar os riscos a que organização se encontra sujeita e a manter um SCI eficaz. Estes objetivos devem ser definidos de forma clara e consistente, tendo sempre em atenção a missão e os valores éticos da entidade, os seus pontos fortes e fracos e as suas oportunidades e ameaças, levando à definição de uma estratégia global.

A fixação dos objetivos do CI é da responsabilidade do órgão de gestão, que define quais são as prioridades dos mesmos. Este órgão deve transmitir aos funcionários da entidade “o que tem de ser realizado”, “como” e “porquê”, com o intuito do trabalhador entender as mudanças e ajudar no cumprimento dos objetivos com empenho e não de uma forma contrariada, tal como refere COSO (2013). Deste modo, a fixação dos objetivos afeta a estrutura da entidade, as competências dos recursos humanos e a função de pesquisa e controlo. No entanto, não existe nenhuma definição de objetivos ideais para todas as organizações.

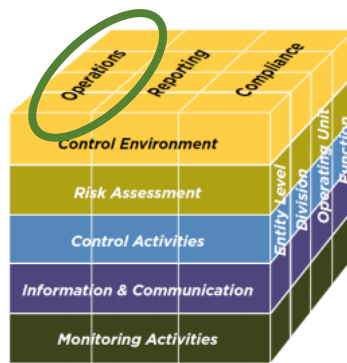
O COSO (2013) alerta para o facto da implementação e, conseqüentemente, execução dos objetivos definidos poderem comprometer os recursos da entidade. Para que tal aconteça de uma forma razoável deve verificar-se o princípio do custo-benefício. Caso se confirme que o benefício atingido é superior ao custo de ter determinada medida de CI o objetivo deve ser mantido, caso contrário o mesmo deverá ser analisado e modificado ou eliminado.



Nem todos os objetivos definidos têm a mesma prioridade, ou seja, existem uns mais relevantes que outros. Uma forma de equilibrar os objetivos com os recursos é identificar os objetivos individuais mais importantes ou os mais críticos para atingir os objetivos globais da entidade (COSO, 2013). Assim, a organização consegue identificar os seus fatores críticos de sucesso. Esta definição é feita com base em preferências, julgamentos de valor e profissionais e nos modelos de gestão.

O COSO (2013) define três categorias de objetivos: operacionais, de relato e de conformidade. Determinado objetivo pode enquadrar-se em mais do que uma categoria.

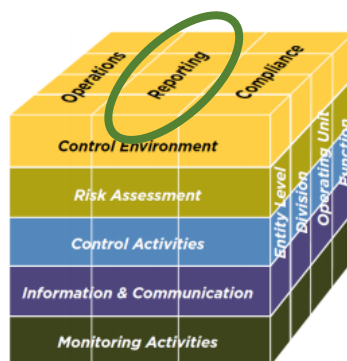
Figura 5: Objetivos operacionais



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Os objetivos operacionais estão relacionados com a eficácia e eficiência das operações da entidade, inclusivamente com as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.

Figura 6: Objetivos de relato

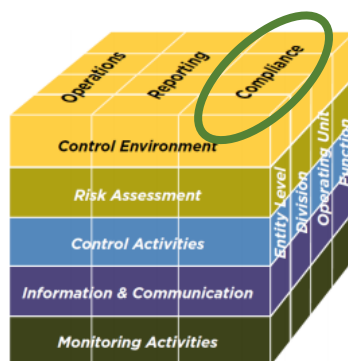


Fonte: Adaptado de Peralta (2014)



Os objetivos de relato relacionam-se com a fiabilidade da divulgação dos relatos financeiros e não financeiros, internos e externos.

Figura 7: Objetivos de conformidade



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Os objetivos de conformidade estão associados ao cumprimento de leis e regulamentos a que a entidade está sujeita. O registo do cumprimento destes normativos influencia a reputação da organização perante a comunidade, tanto no sentido positivo como negativo.

Os objetivos devem ter uma ligação entre si e devem, também, ser: complementares; consistentes com as capacidades e perspetivas da entidade; e coerentes com os objetivos dos diversos departamentos e funções. Os objetivos devem ainda ser divididos em sub-objetivos, consistentes com a estratégia global e ligados às atividades de toda a organização.

A Norma 2130.A1 do *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, publicada e revista pelo IIA em 2008 e 2016, respetivamente, menciona o que devem assegurar os objetivos do CI. Esta opinião é também partilhada pelo Tribunal de Contas (1999), Marques e Marçal (2011), Pinheiro (2014) e Costa (2017):

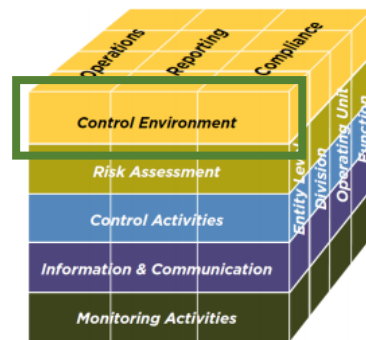
- Alcançar as metas de desempenho e rendibilidade, através da eficiência e eficácia das operações;
- Acautelar perdas de modo a salvaguardar os ativos;
- Possuir confiança e integridade na informação financeira e operacional;
- Cumprir leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos no desenrolar das suas atividades.



5. Componentes do sistema de controlo interno

Almeida (2014) no que respeita às componentes do CI partilha da mesma opinião que o COSO (2013), de que o CI é constituído por cinco componentes: ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização.

Figura 8: Primeira componente do CI – Ambiente de Controlo



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

A primeira componente, designada de ambiente de controlo, relaciona-se com todas as áreas da entidade. De acordo com o COSO (2013), o ambiente de controlo é um conjunto de normas, processos e estruturas que são o pilar base que sustenta todas as outras componentes do CI. O órgão de gestão estabelece uma diretriz sobre a importância do CI, incluindo os padrões de conduta esperados. Este órgão reforça as expectativas a todos os níveis da organização.

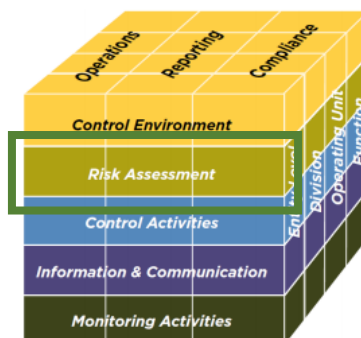
O ambiente de controlo, segundo COSO (2013), compreende:

- A integridade e os valores éticos da organização;
- Os parâmetros que permitem o quadro de diretores executarem as suas responsabilidades de supervisão;
- A estrutura organizacional e a atribuição de autoridades e responsabilidades;
- O processo de atrair, desenvolver e reter competências individuais; e
- O rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por desempenho.

Os efeitos desta componente têm impactos sobre todo o sistema de CI.



Figura 9: Segunda componente do CI – Avaliação de risco

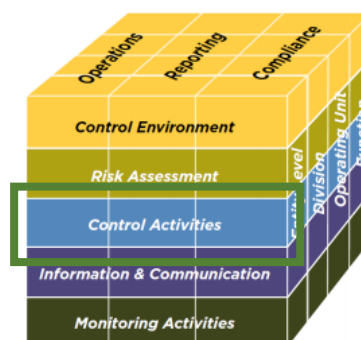


Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

A segunda componente do CI é a avaliação de risco. As entidades estão sujeitas a vários riscos, tanto de origem interna como externa, que são uma ameaça à concretização dos seus objetivos. O COSO (2013) afirma que a avaliação de risco envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos para o alcance dos objetivos, desencadeado pelo órgão de gestão. Assim, após ser feita a identificação dos riscos, é crucial avaliar o seu significado, a probabilidade da sua ocorrência e como devem ser geridos.

As constantes mudanças a nível económico, industrial, legal e operacional, obrigam as organizações a prestarem atenção a essas alterações e à forma como estas podem influenciar os seus objetivos. Assim, o órgão de gestão ao considerar o impacto de possíveis mudanças no ambiente externo e, conseqüentemente, no seu modelo de negócio, torna o SCI eficaz.

Figura 10: Terceira componente do CI – Atividades de controlo



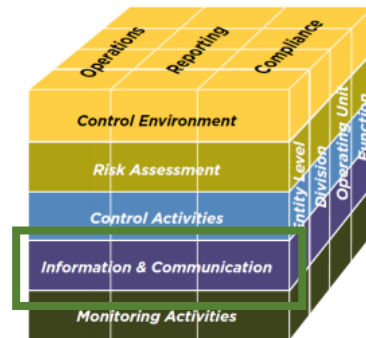
Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

A terceira componente, atividades de controlo, é entendida pelo COSO (2013) como ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pelo órgão de gestão para mitigar os riscos à realização dos



objetivos, através da aplicação dos diversos tipos de CI. Estas atividades são desenvolvidas a todos os níveis da organização e nas diversas etapas dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. As atividades de controlo são também aplicadas às demonstrações financeiras, com o intuito de acautelar, identificar e corrigir possíveis erros e fraudes que provoquem distorções em tais demonstrações.

Figura 11: Quarta componente do CI – Informação e comunicação



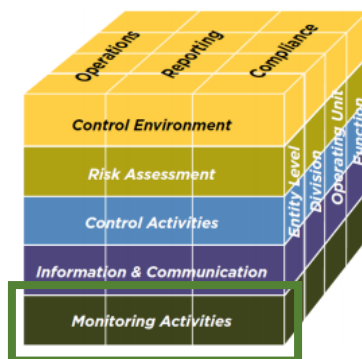
Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

A quarta componente é denominada de informação e comunicação. A informação tem um papel fundamental para que a entidade cumpra as suas responsabilidades de CI de modo a conseguir realizar os seus objetivos. O órgão de gestão obtém e utiliza essa mesma informação que pode ter origem interna ou externa como forma de apoio ao funcionamento do SCI. COSO (2013) refere que a comunicação é um processo contínuo e interativo de partilha e obtenção das informações necessárias. A comunicação interna é o meio utilizado para transmitir as informações por toda a organização. Já a comunicação externa permite a entrada e saída de informações com partes exteriores à entidade, que afetam o funcionamento do SCI.

No processo de relato, financeiro, é fundamental que o sistema inclua: o sistema contabilístico e os procedimentos que permitam iniciar, contabilizar e comunicar as transações da entidade e manter os ativos devidamente salvaguardados.



Figura 12: Quinta componente do CI – Atividades de monitorização



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Por último, a quinta componente, atividades de monitorização, consiste na supervisão regular dos controlos, sendo este um processo que avalia o desempenho do SCI com o decorrer do tempo, através de avaliações contínuas, separadas, ou a combinação das duas, para atestar a presença e o funcionamento de cada uma das cinco componentes do CI. As avaliações contínuas, incorporadas nos processos corporativos nos diferentes níveis da entidade, fornecem informações oportunas. Pelo contrário, as avaliações independentes, efetuadas de forma periódica, terão âmbitos e frequências diferentes dependendo da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas, entre outros.

A monitorização é importante não só para o órgão de gestão mas também para todos os colaboradores. No que diz respeito à gestão, é através das atividades de monitorização que é assegurado, de forma razoável, o alcance dos objetivos definidos para entidade, devendo o órgão de gestão monitorizar a operacionalidade e eficiência dos controlos para efetuar os reajustamentos necessários em função dos novos riscos identificados. Em relação aos colaboradores, é importante que os mesmos tenham conhecimento sobre a monitorização ao cumprimento dos controlos e, conseqüentemente, a deteção do seu não cumprimento.

Os resultados apurados pelas atividades de monitorização são avaliados de acordo com os critérios estabelecidos pelo órgão de gestão, sendo que as deficiências encontradas são comunicadas à gestão.

A monitorização realizada ao ambiente de controlo, à avaliação do risco, às atividades de controlo e à informação e comunicação fornece informação acerca da eficiência dos controlos, estimulando a renovação ou melhorias aos mesmo.



Costa (2017) segue as mesmas disposições da ISA 315 de que, em termos de controlo, a organização deve promover um ambiente de modo a identificar e avaliar os riscos de distorção material nas demonstrações financeiras. A norma partilha da mesma opinião que o COSO ao referir que CI compreende cinco componentes, embora lhes atribua um grau de relevância ligeiramente diferente:

1. Ambiente de controlo;
2. Processo de avaliação de risco da entidade;
3. Sistema de informação relevante para o relato financeiro, incluindo os respetivos processos de negócio, e comunicação;
4. Atividades de controlo; e
5. Monitorização de controlos.

Costa (2017) afirma que a primeira componente de CI, o ambiente de controlo:

(...) inclui as funções de governação e de gestão e as atitudes, a consciência e as acções dos responsáveis pelas referidas funções em relação ao controlo interno da entidade e à sua importância para a mesma. O ambiente de controlo estabelece o tom de uma organização, influenciando a consciência de controlo dos seus membros. (pp. 253-254)

Esta componente é composta pelos seguintes elementos:

- a) Comunicação e fazer cumprir valores éticos e de integridade;
- b) Compromisso com a competência;
- c) Participação dos responsáveis pela governação;
- d) Filosofia de gestão e estilo operacional;
- e) Estrutura organizacional;
- f) Atribuição de autoridade e de responsabilidade;
- g) Políticas e práticas de recursos humanos.

A segunda componente do CI, o processo de avaliação do risco da entidade, relaciona-se com o processo de identificação e de resposta aos riscos do negócio e os seus respetivos resultados. De acordo com Costa (2017):

Para a finalidade do relato financeiro, o processo de avaliação do risco pela entidade inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a



preparação de demonstrações financeiras que apresentem uma imagem verdadeira e apropriada de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável à entidade, estimar o seu significado, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e decidir sobre as acções a tomar. (p. 256)

Os riscos podem surgir ou alterar-se devido a situações como:

- Alterações no meio envolvente operacional;
- Novos trabalhadores;
- Novos ou reformulados sistemas de informação;
- Crescimento rápido;
- Nova tecnologia;
- Novos modelos de negócio;
- Novos produtos;
- Novas atividades;
- Restruturações na organização;
- Expansão de operações para o estrangeiro;
- Alterações a nível contabilísticos.

No que se refere ao sistema de informação relevante para o relato financeiro, incluindo os respetivos processos de negócio, e comunicação (terceira componente do CI), a ISA salienta que um sistema de informação é composto por infraestruturas, tanto de componentes físicos como de *hardware*, *software*, pessoas, procedimentos e dados.

O autor Costa (2017) reforça que:

Qualquer sistema de informação (manual ou não) que seja relevante para os seus objetivos de relato financeiro, consiste em procedimentos e registos estabelecidos não só para iniciar, registar, processar e relatar as transacções, acontecimentos e condições da entidade como também para manter responsabilidade sobre os activos, passivos e capital próprio relacionados. (p. 257)



Desta forma, um sistema de informação é composto por métodos e registos que:

- Identificam e registam todas as transações válidas;
- Descrevem de forma oportuna as transações com detalhe suficiente de modo a permitir uma adequada classificação das mesmas para efeitos de relato financeiro;
- Mensuram as transações de maneira a permitir o registo do seu adequado valor monetário nas demonstrações financeiras;
- Determinam o período temporal no qual ocorreram as transações com o intuito de efetuar o respetivo registo no período contabilístico apropriado;
- Apresentam de forma apropriada nas demonstrações financeiras as transações e as divulgações relacionadas.

A ISA 315 define que relativamente à quarta componente, atividades de controlo, a mesma é composta por políticas e procedimentos que têm por objetivo ajudar a assegurar o cumprimento das diretivas da gestão.

Por seu turno, Costa (2017), refere que:

As actividades de controlo, seja em sistemas manuais seja em sistemas de tecnologias de informação, que podem ser relevantes para uma auditoria podem ser classificadas como políticas e procedimentos, que respeitam a: revisão da execução; processamento da informação; controlos físicos e segregação de funções. (p. 258)

No que diz respeito à quinta e última componente do CI, a ISA 315 refere que a monitorização dos controlos é uma responsabilidade de elevada importância do órgão de gestão. Esta monitorização inclui a verificação da operacionalidade dos controlos, isto é, se estão a operar como previsto e, em caso de alterações das condições, são modificados de forma apropriada.



6. Princípios do sistema de controlo interno

Um SCI, em concordância com Marçal e Marques (2011), é suportado por um conjunto de princípios básicos que lhe conferem solidez, são eles: a segregação de funções, o controlo das operações, a definição de autoridade e de responsabilidade, a competência do pessoal e o registo de factos.

O primeiro princípio, segregação de funções (também denominado de separação ou divisão de funções), separa as funções que são inconciliáveis entre si, evitando que sejam atribuídas à mesma pessoa as funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização com o objetivo de impedir e dificultar a prática de erros, irregularidades ou a sua simulação.

O controlo das operações (segundo princípio) apoia-se na verificação ou conferência das operações, respeitando o princípio da segregação de funções, dado que que devem ser efetuadas por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo.

O princípio da definição de autoridade e responsabilidade (terceiro) traduz-se na definição clara e rigorosa dos níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação. Tal definição deve conter um plano organizativo, com as funções, autoridades e responsabilidades de todo o pessoal.

O quarto princípio, designado de competências do pessoal, argumenta que os trabalhadores devem ter as habilitações literárias e técnicas necessárias e a experiência adequada para a execução das funções que lhe são atribuídas.

O quinto e último princípio, o registo dos factos, relaciona-se com a forma como as operações são reconhecidas na contabilidade, tendo em consideração dois requisitos fundamentais: o cumprimento das regras contabilísticas e os comprovativos/documentos justificativos. Estes documentos devem ser numerados de forma sequencial para, no caso de se inutilizarem ou serem anulados, lhes ser possível efetuar um controlo. Este princípio tem ainda outras três finalidades: assegurar uma adequada verificação da ligação entre os diversos serviços, acelerar o processo de registo de operações e fornecer informação de forma rápida, precisa e clara aos responsáveis, no exercício da atividade de gestão.

O COSO (2013) estabelece dezassete princípios, os quais representam os conceitos fundamentais associados a cada uma das componentes. Como os princípios advêm



diretamente das componentes, uma entidade terá um SCI mais eficaz se aplicar todos estes princípios. Os princípios aplicam-se, também, aos três tipos de objetivos.

A componente ambiente de controlo integra cinco princípios:

- Princípio 1 – A organização demonstra ter compromisso com a integridade e os valores éticos;
- Princípio 2 – O órgão de gestão demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controlo interno;
- Princípio 3 – O órgão de gestão estabelece, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos;
- Princípio 4 – A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes, em linha com seus objetivos;
- Princípio 5 – A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade pelas suas funções de CI na busca dos objetivos.

São quatro os princípios que apoiam a componente de avaliação de risco do CI:

- Princípio 6 – A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos;
- Princípio 7 – A organização identifica os riscos associados à realização dos seus objetivos por toda a entidade e analisa os mesmos como uma base para determinar a forma como devem ser geridos;
- Princípio 8 – A organização considera a possibilidade de haver fraude na avaliação dos riscos associados à realização dos objetivos;
- Princípio 9 – A organização identifica e avalia as mudanças que podem afetar, de forma significativa, o sistema de CI.

A componente atividades de controlo é composto por três princípios:

- Princípio 10 – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação, a níveis aceitáveis, dos riscos associados à realização dos objetivos;
- Princípio 11 – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo gerais sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos;



- Princípio 12 – A organização determina atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

A componente informação e comunicação compreende três princípios:

- Princípio 13 – A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para suportar o funcionamento do CI;
- Princípio 14 – A organização transmite as informações necessárias para apoiar o funcionamento do CI, inclusive os objetivos e as responsabilidades sobre o controlo interno;
- Princípio 15 – A organização comunica com entidades externas sobre questões que afetam o funcionamento do controlo interno.

A última componente, atividades, de monitorização inclui os dois seguintes princípios:

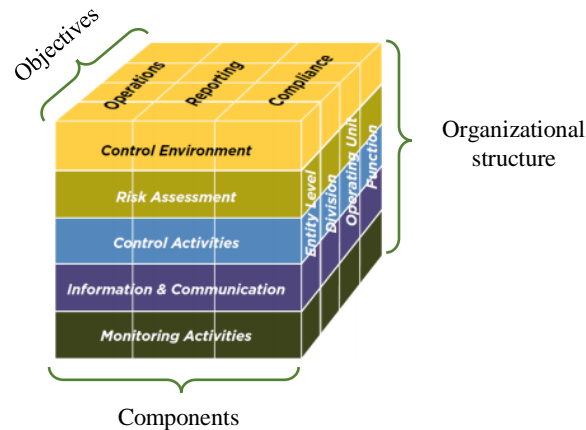
- Princípio 16 – A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento das componentes do CI;
- Princípio 17 – A organização avalia e comunica deficiências no CI em tempo oportuno aos responsáveis por tomar ações corretivas.

7. Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional

COSO (2013) afirma que existe uma relação direta entre: os objetivos que a entidade pretende alcançar; os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos; e a estrutura organizacional da entidade, que é composta pelas unidades operacionais e entidades legais, entre outras.



Figura 13: Relação entre as faces do cubo



Fonte: Adaptado de Peralta (2014)

Esta relação pode ser ilustrada através das faces de um cubo:

- Colunas – Representam as categorias de objetivos;
- Linhas – Representam as cinco componentes;
- Terceira dimensão – Representa a estrutura organizacional da entidade.

8. Gestão de risco

No que se refere ao risco, Pinheiro (2014) menciona que “a empresa para atingir a estratégia delineada deve estabelecer um modelo de governo que vise efectuar a gestão do risco, conduzindo à implementação de processos e controlos, para reduzir as ameaças e o risco de incerteza subjacentes às principais actividades de negócio desenvolvidos e devidamente estruturados numa estratégia.” (pp. 100-101).

Este autor partilha da mesma opinião que McKeever ao definir risco “(...) como evento adverso, que pode ter impacto no negócio (positivo ou negativo) devendo, por isso, ser gerido de forma oportuna, adequada e apropriada.” (McKeever, 2006, apud, Pinheiro, 2014, p. 101).

A implementação de um SCI efetua, em parte, a gestão de risco de modo a minimizar os riscos negativos e a otimizar os positivos para a entidade. Assim, quanto maior for a exposição ao risco maior será a probabilidade de virem a ocorrer acontecimentos negativos. Na gestão de risco é necessário efetuar uma análise aprofundada dos riscos que se encontram



implícitos ao negócio da entidade, tendo por base quatro fases: identificar, avaliar, priorizar e implementar ações do tipo corretivas, com o intuito de reduzir ao máximo o risco. Para tal têm de ser implementados controlos essenciais, tanto da competência do órgão de gestão como de todas as pessoas da organização, a fim das atividades e dos processos operarem de forma adequada.

Qualquer organização, independentemente da sua dimensão, estrutura, natureza ou indústria, está sujeita a risco. Define-se risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos (COSO, 2013). A identificação e avaliação do risco deve ser um processo contínuo e dinâmico, estando muitas das vezes integrado no processo de planeamento.

Almeida (2014) afirma que:

Os riscos podem surgir das seguintes situações:

- Mudanças na envolvente operacional: novas normas legais podem afetar a competitividade da empresa e representam riscos significativos;
- Contratação de novos funcionários: pode originar um risco de adaptação ao controlo interno instituído na organização;
- Rápido crescimento: um aumento significativo e rápido das operações pode criar tensões nos mecanismos de controlo e levar ao seu enfraquecimento;
- Mudanças tecnológicas: a introdução de novos processos tecnológicos no sistema operacional e de relato da informação pode originar uma alteração do risco relacionado com os controlos;
- Novos mercados e novos produtos: A introdução de novos produtos e a expansão para novos mercados, podem originar um aumento do risco de controlo;
- Reestruturações: As reestruturações podem ser ançadas de uma redução dos funcionários, mudanças nos cargos com responsabilidades e na segregação de funções, aumentando o risco de controlo. (pp. 257-258)



Segundo COSO (2013), os riscos inerentes a cada entidade e atividade podem resultar de fatores de origem interna ou externa, colocando em causa:

- A capacidade de sobrevivência;
- A competição com sucesso na sua indústria;
- A solidez financeira;
- A imagem pública positiva e;
- A qualidade dos seus produtos, serviços e pessoas.

O risco tende a aumentar à medida que os objetivos se diferenciam cada vez mais do desempenho passado. Nem sempre a organização define de uma forma explícita os objetivos para todas as áreas, visto que considera o seu desempenho como aceitável.

Após identificação dos riscos de toda a entidade e atividade pela mesma desenvolvida é necessário proceder-se à análise de risco. A metodologia para esta análise pode variar, nomeadamente devido aos inúmeros riscos difíceis de se quantificar. No entanto, o processo de análise, geralmente, inclui:

- Estimar a importância de um risco;
- Avaliar a probabilidade/frequência do risco ocorrido;
- Considerar como deve ser feita a gestão do risco, através de uma avaliação de ações que necessitam de ser implementadas.

Não se justifica ter demasiadas preocupações relativamente aos riscos com efeito pouco significativo sobre a entidade e que apresentam uma baixa probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade for alta então é necessário ter especial atenção a respeito desse risco. Quando se verificam situações de extremos o julgamento pode tornar-se difícil, daí ser importante que se faça uma análise racional e cuidadosa.

O COSO (2013) menciona a existência de diversos métodos para valorizar os custos de uma perda relativa a um risco identificado. O órgão de gestão deve ter conhecimento deles e aplicá-los da forma mais apropriada. Contudo, não é possível determinar a dimensão de todos os riscos, embora o seu impacto possa ser descrito como “alto”, “médio” ou “baixo”.

Uma vez avaliada a importância e a probabilidade de ocorrência do risco, é necessário que o órgão de gestão defina procedimentos para que a gestão do risco seja realizada da melhor



forma, implicando que sejam feitos julgamentos baseados em suposições acerca do risco e análises razoáveis dos custos associados à redução do nível de risco. As decisões tomadas com o intuito de reduzir de forma significativa os riscos e a probabilidade de ocorrência abrangem as decisões que o órgão de gestão toma diariamente.

A avaliação do risco (parte integrante do CI) é distinta dos planos, programas ou outras ações que o órgão de gestão considera como essenciais para enfrentar os riscos. Embora a aplicação destes procedimentos seja fundamental para o processo de gestão de riscos, os mesmos não são elementos do SCI. Os procedimentos que permitem ao órgão de gestão acompanhar a implementação e a efetividade das ações são estabelecidos com o processo de gestão de risco.

O órgão de gestão deve observar de forma cuidada se em algumas situações é necessário instalar procedimentos adicionais ou se os existentes são suficientes para minimizar os riscos identificados após serem modificados de forma a serem adequados.

Não existe forma de eliminar o risco por completo. Porém é necessário que o órgão de gestão se foque, de forma cuidadosa, nos riscos a todos os níveis da entidade e pôr em prática medidas que os possam gerir, tendo consciência da possibilidade de existir permanentemente determinado nível de risco residual, não só pelo facto dos recursos serem sempre limitados, mas também devido a outras limitações inerentes a todo o SCI.

De acordo com Almeida (2014), no ambiente de negócio as causas para a existência de risco estão associadas ao ambiente externo, às leis e aos regulamentos a que a entidade se encontra sujeita, às tomadas de decisões adversas, às mudanças tecnológicas, entre outras.

Pinheiro (2014) defende que a existência de competência e integridade, tanto do órgão de gestão como dos colaboradores, e um sistema de informação com aptidão para gerar alertas com oportunidade que permitam reforçar o CI é essencial para a redução dos riscos.

Uma ferramenta importante para a existência de um bom SCI é a matriz de processos e de riscos.



Tabela 1: Tópicos essenciais para a construção da matriz processo/risco

Atividade Processo	Tipo de evento	Crítico para a atividade	Impacto esperado (alto, médio ou baixo)	Controlo instituído	Vulnerabilidade	Probabilidade de ocorrência (alta, média ou baixa)	Risco
(A)							
(B)							
...							

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2014)

A matriz de risco deverá ter por base uma análise racional do problema, do risco, da identificação das causas e da probabilidade da ocorrência. O uso e aplicação desta matriz tem como objetivo antecipar a probabilidade de perdas causadas por eventos adversos à estratégia da entidade. Aquando a execução desta análise deve ser considerado o histórico da atividade, questionários e inquéritos realizados por associações ou consultores e os relatórios de auditoria interna e externa produzidos no passado recente.

9. Asserções subjacentes às demonstrações financeiras

O parágrafo 4 da ISA 315 define asserções como sendo “Declarações prestadas pela gestão, de forma explícita ou outra, que são incorporadas nas demonstrações financeiras e usadas pelo auditor para considerar os diferentes tipos de distorções materiais que podem ocorrer” (IFAC, 2009, p. 1, tradução nossa).

De acordo com Costa (2017), de forma genérica, uma asserção é uma afirmação, ou seja, é uma proposição que se enuncia como verdadeira, podendo ser apresentada de forma positiva ou negativa. O órgão de gestão é quem elabora as asserções da entidade relativamente ao reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação dos vários instrumentos das demonstrações financeiras.

Almeida (2014) refere que “(...) o órgão de gestão é visto como estando, implicitamente ou explicitamente, fazendo afirmações relacionadas com a propriedade, com a valorização, com o reconhecimento, com a apresentação e divulgação, etc. que se tomam por verdadeiras.” (p. 183).



A ISA 315, tal como Costa (2017) e Almeida (2014), dividem as asserções em três categorias: asserções sobre classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria, asserções sobre saldos de contas no final do período e asserções sobre apresentação e divulgação.

As asserções relacionadas com as classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria são:

- Ocorrência – Todas as transações e acontecimentos que estão registados ocorreram e dizem respeito à entidade;
- Plenitude – Todas as transações e acontecimentos que ocorreram durante o período foram contabilizados;
- Rigor – As quantias e outros dados relativos a transações e acontecimentos foram contabilizados de forma adequada (de acordo com os princípios contabilísticos) e os seus valores acumulados estão corretos;
- Corte – As transações e acontecimentos foram contabilizados no período correto;
- Classificação – As transações e acontecimentos foram contabilizados nas contas apropriadas.

As asserções sobre saldos de contas no final do período relacionam-se com:

- Existência – Os ativos, passivos e interesses de capital próprio existem à data do balanço;
- Direitos e obrigações – A entidade detém ou controla os direitos sobre os ativos e os passivos são obrigações da entidade;
- Plenitude – Todos os ativos, passivos e interesses no capital próprio que deveriam ter sido incluídos nas demonstrações financeiras à data de encerramento foram de facto incluídos;
- Valorização e imputação – Os ativos, passivos e interesses no capital próprio estão incluídos nas demonstrações financeiras por quantias apropriadas e quaisquer ajustamentos resultantes da valorização ou imputação estão registados de forma apropriada (contabilizados pelo valor correto).



As asserções sobre apresentação e divulgação refere-se:

- Ocorrência e direitos e obrigações – Os acontecimentos, transações e outros assuntos divulgados ocorreram e dizem respeito à entidade;
- Plenitude – Todas as divulgações que deveriam ter sido incluídas nas demonstrações financeiras foram realmente incluídas;
- Classificação e compreensibilidade – A informação financeira está apresentada e descrita de forma apropriada e as divulgações estão expressas com clareza;
- Rigor e valorização – As informações financeiras e outras estão adequadamente divulgadas e por quantias apropriadas.

10. Formas de recolher o SCI

O processo de levantamento e recolha de um SCI, segundo Costa (2017), inicia-se pela análise de: organogramas, manuais de descrição de funções, manuais de políticas e procedimentos contabilísticos, manuais de medidas de CI e outras informações que estejam relacionadas com aspetos afetos ao controlo administrativo e contabilístico, tais como ordens de serviço, instruções de serviço, comunicações internas, entre outros. É frequente verificar-se a desatualização destes documentos e até mesmo a sua inexistência, uma vez que os assuntos relacionados com esta matéria muitas das vezes são tratados de forma verbal, não sendo posteriormente transcritos.

Independentemente da existência ou da falta de tais documentos o levantamento do SCI deverá incluir: entrevistas realizadas aos responsáveis das várias secções e, sempre que necessário, aos executantes das tarefas; e observações à forma de execução das tarefas e ao tratamento da documentação.

O Tribunal de Contas (1999) afirma que após os procedimentos de CI serem identificados é necessário descrevê-los e documentá-los. Este processo passa pelo levantamento de forma detalhada do SCI e da recolha de toda a informação relevante:

- Legislação, regulamentos e normas internas;
- Objetivos da entidade;
- Organogramas (legais e reais);



- Estrutura da entidade (identificação e descrição de funções, principais delegações de competências e responsabilidades, número de trabalhadores, etc.);
- Manuais de procedimentos e descritivos dos métodos de funcionamento que incluam os sistemas administrativo, contabilístico e financeiro;
- Dados relacionados com as principais operações financeiras, tal como os dados orçamentais dos últimos três exercícios;
- Informação contabilística e financeira relevante.

Nos casos em que se verifique a inexistência de documentação relativa ao CI a informação deve ser obtida de forma oral através de reuniões com os responsáveis dos respetivos departamentos, designadamente entrevistas. Este tipo de entrevistas deve ser previamente marcado, permitindo que o seu planeamento e preparação seja feito de forma cuidada, promovendo um decurso cordial, aberto, com respeito mútuo e eficaz. A sua preparação deve conter os assuntos a discutir, a identificação da pessoa a entrevistar e análise das questões a tratar. O Tribunal de Contas (1999) argumenta que:

Nas entrevistas, ou em qualquer outra forma de contacto com os responsáveis dos serviços devem estes descrever as suas funções e indicar a forma de processamento dos registos e documentos que lhe servem de apoio, que, sempre que possível, devem ser comprovadas com outras informações e explicações disponíveis ou obtidas posteriormente em outras fontes. (p. 54)

Costa (2017) defende que é fundamental haver prova (*audit evidence*) de todo o trabalho realizado. Deste modo, o mesmo autor refere quatro formas de registo do levantamento do SCI: questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e de tipo misto.

Segundo Costa (2017), “Um questionário padronizado (*check-list*) consta de um conjunto mais ou menos extenso de procedimentos contabilísticos e de medidas de controlo interno que se deseja estejam implementados numa empresa minimamente organizada.” (p. 263). Cada questão possui três hipóteses de resposta: “Sim”, “Não” e “Não Aplicável”. O questionário possui uma coluna de observação, permitindo o registo de aspetos particulares que devem ser descritos. Este autor clarifica que a sua forma de registo não é a mais adequada, uma vez não proporciona uma visão global e rápida, mas em contrapartida tem elevada importância por conseguir transmitir ideias organizadas.



Figura 14: Exemplo de um questionário padronizado

Questionário sobre procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno				
Entidade: _____				
Área em análise: _____				
Elaborado por: _____			Data: _____	
Procedimentos contabilísticos / Medidas de controlo interno	Sim	Não	N.A.	Observações
1. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fonte: Adaptado de Costa (2017)

O Tribunal de Contas (1999) defende que os questionários são uma ferramenta que servem de apoio ao levantamento do SCI, existindo modelos padronizados, e que os mesmos

(...) servem de guia na condução do processo de levantamento dos principais aspectos dos sistemas, devendo, no entanto, ser adaptados de acordo com as especificidades próprias de cada entidade auditada no tocante sobretudo aos mecanismos de autorização das operações, a respectiva segregação de funções, ao registo e controlo contabilísticos e à salvaguarda dos activos. (p. 55)

Almeida (2014) invoca como principal desvantagem dos questionários o facto de os mesmos apresentarem pouca flexibilidade devido à sua forma padronizada e como grande vantagem a diminuição da probabilidade do auditor não abordar questões relevantes.

As narrativas, de acordo com Costa (2017), são “(...) uma descrição detalhada dos procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno existentes em cada uma das diversas áreas operacionais da empresa.” (p. 266). Uma das suas desvantagens relaciona-se com a tendência para a demasiada pormenorização, provocando a perda de uma visão rápida e global dos factos descritos.



Figura 15: Exemplo de uma narrativa

Narrativa dos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno	
Entidade: _____	
Área em análise: _____	
Elaborado por: _____ Data: _____	
Procedimento inicial	Procedimento atual
...	...

Fonte: Adaptado de Costa (2017)

A narrativa divide-se em duas colunas, onde na do lado direito – “Procedimento inicial” – são descritas as medidas e os procedimentos em vigência na data do levantamento do sistema, e na do lado direito – “Procedimento atual” – estará em branco para se registarem futuras alterações nos procedimentos iniciais. Quando se verificarem tais modificações, a descrição passada deverá ser inutilizada com traços vermelhos. Deverão ser preenchidas novas folhas e arquivadas as antigas quando se observarem novas descrições em número significativo.

O Tribunal de Contas (1999) realça que as narrativas, para além de descreverem os procedimentos contabilísticos e as medidas de CI nas áreas mais importantes, descrevem, também, nas áreas de maior risco da organização. Salienta ainda que este método é mais indicado para procedimentos simples, uma vez que nos procedimentos com alguma complexidade dificulta a imediata compreensão das questões mais significativas da área descrita.

Almeida (2014) aconselha o uso das narrativas em pequenas organizações, onde, à partida, os processos são mais simples. Deste modo, as narrativas apresentam um tamanho reduzido, tornando a sua compreensão simples.



Um fluxograma assenta numa representação gráfica onde são utilizados vários símbolos que representam os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de CI que se verificam nas diferentes áreas operacionais da entidade. Costa (2017), enumera dois grandes tipos de fluxogramas:

- Verticais – “(...) apresentam a sucessão de procedimentos de forma vertical, geralmente descendente, dando-se uma ênfase especial aos documentos em detrimento das secções em que os mesmos são originados ou por onde vão circulando.” (p. 269);
- Horizontais – “(...) apresentam a sucessão dos procedimentos de forma horizontal os quais atravessam duas ou mais colunas cada uma delas representando as secções envolvidas.” (p. 269).

Ambos os tipos de fluxogramas possuem vantagens e inconvenientes. Uma das grandes vantagens é o facto de se representar um sistema complexo de forma clara, simples e concisa. Em contrapartida, os fluxogramas não são de fácil preparação e exigem um grande conhecimento de técnicas muito específicas. Outra desvantagem prende-se com a não universalidade da simbologia, embora alguns símbolos sejam usados pelos auditores com maior ou menor frequência.

O Tribunal de Contas (1999) acrescenta que um fluxograma é um diagrama dos procedimentos contabilísticos e das medidas de CI presentes numa organização, em que descreve “(...) a sequência lógica das operações e a forma como as informações e os documentos circulam.” (p. 57). Este método de descrição assume que a realidade nele descrito se encontra em constante transformação, tanto no espaço como no tempo, apresentando particular importância quando se verifica uma maior complexidade, dado que “(...) reduz as descrições narrativas, evita o risco de interpretações divergentes, permite documentar de forma concisa o levantamento do sistema em análise e facilita a identificação dos pontos fortes e fracos do controlo interno.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 57).

De acordo com Almeida (2014), a preparação dos fluxogramas requer bastante tempo, posto que é necessário “(...) efetuar um levantamento dos funcionários envolvidos, recolher amostras de documentação e inquirir os responsáveis sobre o funcionamento da operação.” (p. 267). Após a sua realização obtém-se uma visão clara das operações em análise e diminui



circunstancialmente a “(...) probabilidade de ocorrerem erros, más interpações, áreas omitidas ou afirmações ambíguas (...)” (Almeida, 2014, p. 267).

Por último, Costa (2017) menciona que “A necessidade de registar um sistema em forma mista resulta do facto de algumas vezes ser bastante difícil representar uma operação através de um fluxograma (...)” (p. 276) e nos casos em que seja exequível a sua interpretação ser difícil e confusa. Este tipo de registo tem por base o fluxograma e a narrativa, isto é, o fluxograma é elaborado e posteriormente é introduzida a narrativa de forma a explicar o fluxograma.

O Tribunal de Contas (1999) vai mais além ao pormenorizar que os métodos descritivos de forma mista “(...) combinam a documentação descritiva das políticas e práticas contabilísticas com a documentação fluxográfica dos procedimentos contabilísticos das operações e das técnicas de controlo interno.” (p. 57).

Segundo Almeida (2014), a utilização de questionários e fluxogramas de forma mista ajuda a identificar de forma mais rápida eventuais debilidades existentes no CI.

11. Avaliação do sistema de controlo interno

O Tribunal de Contas (1999), tal como Marçal e Marques (2011), definem como principais objetivos da avaliação do SCI: determinar o seu grau de confiança, que se obtém “(...) examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e detecção de erros e irregularidades.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 53; Marçal & Marques, 2011, p. 60); e estabelecer qual a profundidade dos procedimentos na realização dos trabalhos desenvolvidos pelo auditor interno.



Figura 16: Avaliação do CI, segundo Tribunal de Contas (1999)



Fonte: Elaboração própria

Ambos salientam que o SCI está sujeito a duas avaliações: avaliação preliminar e avaliação definitiva. A avaliação preliminar “(...) inicia-se na fase do planeamento global com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 53; Morais & Martins, 2013, p. 60). A avaliação definitiva só é possível “(...) depois de o auditor dispor de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos que lhe permitam conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objectivos específicos do controlo interno foram atingidos.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 53; Morais & Martins, 2013, p. 60).

Figura 17: Pontos fortes de um SCI



Fonte: Elaboração própria

O Tribunal de Contas (1999), assim como Marçal e Marques (2011), identificam os pontos fortes e fracos de um SCI. Os pontos fortes de um SCI são aqueles que asseguram, nas auditorias financeiras, a validade das operações – “(...) quando autorizadas de acordo com



os critérios legais e regulamentos internos estabelecidos pela Direção.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 53; Morais & Martins, 2013, p. 61) – e a exatidão e integralidade do seu processamento – “(...) se as operações estão correctamente classificadas, valorizadas e contabilizadas no período a que respeitam.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 53; Morais & Martins, 2013, p. 61). No que se refere às auditorias de resultados, um ponto forte de um SCI diz respeito ao funcionamento económico, eficiente e eficaz do organismo. São identificados como pontos fracos de um SCI aqueles que originam o aparecimento de erros e irregularidades (auditorias financeiras) e debilidades na economicidade, eficiência e eficácia.

A determinação do grau de confiança dos registos contabilísticos e respetiva documentação, na avaliação do SCI, segundo Morais e Martins (2013), tem como intuito determinar: a natureza ou seleção dos procedimentos de Auditoria a aplicar, o período em que se deverão aplicar e o alcance ou extensão dos procedimentos.

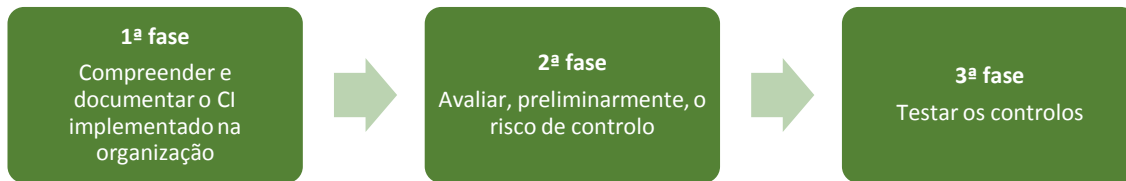
Estas autoras definem quatro etapas principais a executar no decurso do processo de avaliação do CI:

1. Descrição do SCI com o intuito de verificar a sua eficiência e se, efetivamente, existe ou não procedimentos de controlo adequados;
2. Reconhecimento da descrição do SCI, que se traduz pela obtenção da prova de que o sistema descrito pelo auditado reflete o que realmente existe;
3. Realização de testes de conformidade, que decorrem durante a avaliação preliminar da existência efetiva do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas;
4. Realização de testes substantivos com o objetivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão a ser aplicados de acordo com o pré-estabelecido.

A avaliação do CI é realizada por auditores externos e internos. O objetivo da avaliação executada pelo auditor externo passa pela verificação da conformidade das operações, de forma a apurar a credibilidade da informação financeira que é transmitida aos *stakeholders*, enquanto o objetivo da avaliação efetuada pelo auditor interno visa emitir opinião a respeito da eficácia e eficiência da gestão da organização, posto que tende a auxiliar o órgão de gestão nas suas funções de gestão (Morais & Martins, 2013).



Figura 18: Fases de avaliação do CI



Fonte: Adaptado de Almeida (2014)

A avaliação do CI é um processo composto por três fases sequenciais: compreensão e documentação do CI implementado na organização; avaliação, de forma preliminar, do risco de controlo; e avaliação dos controlos (Almeida, 2014).

Na primeira fase “(...) o auditor deve avaliar se os controlos que a organização tem implementados sobre as asserções relevantes [...] estão em funcionamento e são eficientes na prevenção e deteção das distorções materiais.” (Almeida, 2014, pp. 261-262). O auditor deve ainda analisar se os controlos são aplicados de forma eficaz, satisfazendo os objetivos definidos pela entidade e se previnem, detetam e corrigem as distorções suscitadas por erros e fraudes resultantes de distorções relevantes presentes nas demonstrações financeiras. Para a compreensão do CI a metodologia frequentemente usada é a realização de testes de *walkthrough*, que assentam na “(...) combinação de entrevistas, observações, análise documental e reexecução, acompanhando uma transação desde o seu início até ao momento em que é evidenciada nas demonstrações financeiras (...)” (Almeida, 2014, p. 263). No decorrer deste teste é “(...) solicitado a cada um dos intervenientes que demonstre os procedimentos que segue no processamento da transação, permitindo ao auditor obter um entendimento do controlo implementado, identificando procedimentos que não são seguidos ou lacunas no desenho do controlo.” (Almeida, 2014, p. 263). Após compreensão sobre o funcionamento das medidas de controlo, o auditor avalia a eficiência das mesmas, aferindo se o seu funcionamento se encontra de acordo com o esperado.

Após a recolha da documentação acerca do CI, é tomada a decisão sobre a execução dos testes aos controlos. Esta decisão é tomada durante a avaliação preliminar do risco de controlo (segunda fase). Nos casos em que se conclui que os controlos não são suficientes na prevenção e na deteção de distorções materiais, isto é, se tal avaliação determinar que o risco de controlo é o mais alto possível, então a estratégia de auditoria assentará predominantemente em procedimentos substantivos. Em determinadas situações existem



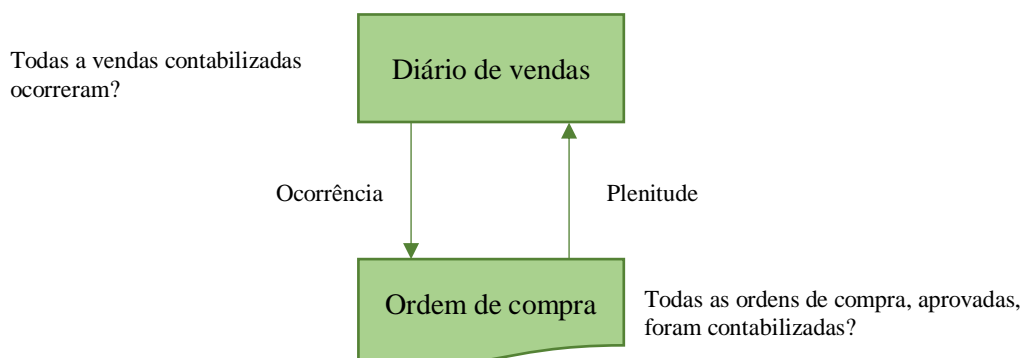
constrangimentos temporais e monetários (custo de avaliação elevado) na realização dos testes aos controlos em que se opta por uma abordagem substantiva.

Ao longo da terceira fase são realizados os testes aos controlos “(...) com base em amostras de transações e de controlos efetuados durante o exercício (...)” (Almeida, 2014, p. 269) de forma a concluir se durante esse período os controlos se encontravam em funcionamento. Através das amostras recolhidas pretende-se:

- “Determinar como os controlos são aplicados;
- Analisar a consistência com que os controlos são aplicados;
- Avaliar como e por que meios os controlos são aplicados.” (Almeida, 2014, p. 263)

Para testar os controlos são utilizados quatro métodos/procedimentos: inquéritos (acerca da presença de atividades de controlo), observação (sobre a realização dessas mesmas atividades de controlo), análise documental (verificar a presença da rubrica e data de quem preparou os documentos e se o responsável pela verificação do mesmo adota os mesmos procedimentos) e reexecução (através de operações aritméticas de forma a validar a veracidade dos cálculos apresentados).

Figura 19: Exemplo de testes aos controlos realizados em dois sentidos



Fonte: Adaptado de Almeida (2014)

Os testes aos controlos podem ser efetuados em duas direções: “(...) uma partindo do documento e chegando ao registo contabilístico e outra no sentido inverso.” (Almeida, 2014, p. 270).



12. Limitações inerentes ao sistema de controlo interno

O COSO (2013) reconhece que, embora o SCI proporcione uma garantia razoável no que diz respeito ao alcance dos objetivos definidos pela entidade, existem limitações. Inclusive, um SCI eficaz pode apresentar falhas, uma vez que as medidas de CI não têm a capacidade de evitar julgamentos errôneos, más decisões e até eventos externos que impeçam a organização de atingir os seus objetivos operacionais. As limitações podem resultar de:

- Adequação dos objetivos estabelecidos como uma condição prévia ao CI;
- Falhas na tomada de decisões, devido ao julgamento humano defeituoso e tendencioso;
- Falhas originadas por erros humanos, como enganos simples;
- Capacidade do órgão de gestão de ultrapassar o CI;
- Capacidade do órgão de gestão, outros funcionários e/ou terceiros transporem os controlos através de conluio entre as partes; e
- Eventos externos fora do controlo da organização.

Marçal e Marques (2011) partilham de opinião idêntica à defendida pelo Tribunal de Contas (1999) em que apenas um SCI adequado proporciona uma segurança razoável no que diz respeito à prevenção, limitação e deteção de erros e irregularidades, embora tenham consciência da existência de limitações ao nível da eficácia do CI. Assumem, também, que a segregação de funções dificulta o conluio, mas não o consegue evitar. Admitem, ainda, que os poderes de autorização possam ser usados de forma abusiva (por parte de quem lhes foram confiados) e que os controlos possam ser ultrapassados e contornados por técnicas de controlo criadas com esse propósito. Mais acrescentam que: “a competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas (...)”, “o controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais” e “a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é desproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir” (Tribunal de Contas, 1999, p. 52; Marçal & Marques, 2011, p. 56).

De acordo com Costa (2017), a existência e atuação de um bom SCI não impede a entidade de estar sujeita a erros, irregularidades, fraudes, entre outros acontecimentos, daí ser de



extrema importância a sua manutenção por parte do órgão de gestão. Este autor, para além de identificar a relação custo-benefício, a existência de erros humanos, conluio e fraudes e as transações pouco usuais como fatores limitativos do CI aponta ainda a falta de interesse do órgão de gestão na manutenção do SCI, a dimensão da empresa e a utilização da informática.

Almeida (2014) partilha da mesma opinião de Costa (2017) ao referir como limitações do SCI a relação custo-benefício, a possibilidade de os controlos serem ultrapassados pelo órgão de gestão, os erros de julgamento, o conluio e a não realização dos controlos.

Pinheiro (2014) assume que o CI não consegue “Garantir o sucesso ou a sobrevivência das empresas (...)” (p. 130), embora dê o seu apoio no alcance dos objetivos delineado, nem tem a capacidade de “Transformar uma gestão deficiente numa boa gestão.” (p. 130). Existem diversos fatores, tais como a concorrência, a regulamentação da atividade, os princípios e normativos estabelecidos e os erros de avaliação, que condicionam o desempenho do SCI. Desta forma, o autor enumera como limitações deste sistema: a tomada de decisões com base em juízos deficientes, as quebras de controlo, a falta de aplicação dos controlos por desentendimentos entre pessoas e o condicionamento ao nível dos recursos.



Capítulo 2 – Instituições Particulares de Solidariedade Social

1. Enquadramento jurídico

As IPSS são Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), onde a sua constituição resulta da iniciativa de particulares.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) menciona no n.º 5, do art.º 63.º (Segurança social e solidariedade) que:

O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º, no artigo 69.º, na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º e nos artigos 71.º e 72.º. (p. 746)

No que diz respeito aos objetivos de solidariedade social relativos à terceira idade, o art.º 72.º do diploma supracitado refere no n.º 1 que “As pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que evitem e superem o isolamento ou a marginalização social.” (CRP de 10 de maio da Presidência da República, 1976, p. 747) e no n.º 2 que “A política de terceira idade engloba medidas de carácter económico, social e cultural tendentes a proporcionar às pessoas idosas oportunidades de realização pessoal, através de uma participação activa na vida da comunidade.” (CRP de 10 de maio da Presidência da República, 1976, p. 747).

Em Portugal, as IPSS estão regulamentadas pelo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), aprovado pelo Decreto-Lei N.º 119/83, de 25 de fevereiro.

O art.º 1.º, do EIPSS contempla a seguinte definição de IPSS:

São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo



autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações. (p. 644)

As IPSS podem ser de duas naturezas (art.º 2.º, n.º 1, do EIPSS): associativa (associações de solidariedade social, ação social e socorros mútuos e irmandades de Misericórdia) ou funcional (fundações de solidariedade social e centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, enquadradas no art.º 40.º do EIPSS). Estas instituições podem ainda agrupar-se, segundo o n.º 2 do artigo anteriormente referido, em uniões, federações e confederações.

O Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março (segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março) tem como objetivo a definição do regime jurídico, o funcionamento e a fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos de apoio social, geridos por entidades privadas, em que sejam exercidas atividades e serviços do âmbito da SS relativos a pessoas idosas (art.º 1.º). Este Decreto-Lei aplica-se aos às IPSS prestadoras de serviços de apoio social estabelecidas em território nacional (alínea b), do n.º 1, do art.º 2.º).

No que diz respeito à aceitação, apoio e valorização por parte do Estado os mesmos são dados às instituições que desenvolvem as suas atividades em torno dos direitos sociais, concretizando-se nas formas de acordos de cooperação ou de gestão (art.º 4.º, do EIPSS). A cerca deste assunto destaca-se o Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, que define quais os critérios gerais de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as IPSS, de acordo com o estatuto destas instituições.



A cooperação entre estas entidades pode ser formalizada através de acordos de cooperação ou de acordos de gestão.

Figura 20: Formas de cooperação entre centros regionais de SS e as IPSS



Fonte: Elaboração própria

Os acordos de cooperação direcionados às IPSS têm como fim proporcionar condições para que as mesmas executem ações direcionadas ao apoio a idosos, tal como apoiar e estimular as suas iniciativas na satisfação dos fins de ação social.

Os acordos de gestão têm como propósito transmitir às instituições o poder de gestão de instalações, serviços e estabelecimentos no exercício das suas atividades do âmbito da ação social.

No que diz respeito à relação entre a Segurança Social (SS) e as IPSS a mesma é orientada pela Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro. O objeto desta lei é a aprovação das bases gerais do sistema de SS. Este mesmo diploma refere que o direito à SS é de todos.

Relativamente aos objetivos do sistema de SS, o art.º 4.º, da Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro menciona que:

Constituem objetivos prioritários do sistema de segurança social:

- a) Garantir a concretização do direito à segurança social;
- b) Promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de protecção social e o reforço da respectiva equidade; e
- c) Promover a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão. (p. 345)



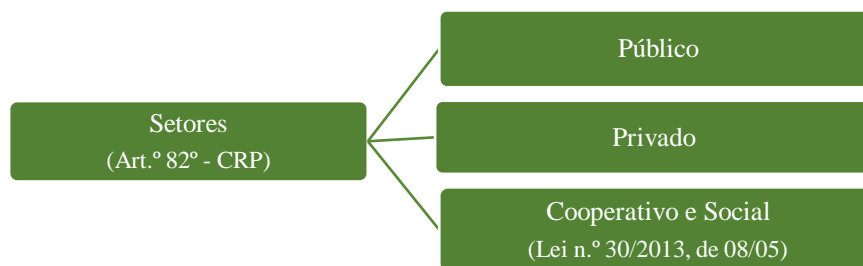
Deste sistema fazem parte dezoito princípios gerais: universalidade, igualdade, solidariedade, equidade social, diferenciação positiva, subsidiariedade, inserção social, coesão intergeracional, primado da responsabilidade pública, complementaridade, unidade, descentralização, participação, eficácia, tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação, garantia judiciária e informação (Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, art.º 5.º).

O art.º 23.º, do diploma anteriormente mencionado, refere que o sistema de SS é composto por três outros sistemas: proteção social de cidadania, previdencial e complementar, sendo o primeiro constituído por três subsistemas, designadamente, subsistema de ação social, subsistema de solidariedade e subsistema de proteção familiar.

O subsistema de ação social, previsto na secção II no mesmo diploma, o qual apresenta interesse no desenvolvimento do presente projeto, tem como propósito fundamental acautelar e dar assistência às situações de carência e desigualdade sócio-económica, assegurando ainda especial proteção aos grupos com maior fragilidade e mais desprotegidos, nomeadamente crianças, jovens, pessoas com deficiência e idosos (art.º 29.º). O desenvolvimento da ação social, estabelecido no art.º 31.º, é realizado pelo Estado, autarquias e IPSS, consoante as prioridades e os programas definidos pelo Estado, de acordo com os princípios e linhas de orientação definidos neste mesmo artigo.

2. Enquadramento do setor

Figura 21: Setores de propriedade dos meios de produção



Fonte: Adaptado de Santos, Lima e Raimundo (2016b)

Atualmente, a organização económico-social é composta por três setores coexistentes entre si: o setor público; o setor privado; e o setor cooperativo e social de propriedade dos meios



de produção (art.º 82.º, da CRP). As IPSS integram o setor da economia social, também designado de setor: terciário; não lucrativo; da sociedade civil; voluntário; intermédio; independente; da economia social; entre outras denominações, que abrange um conjunto de organizações, de diversas formas jurídicas.

O disposto no n.º 4, do art.º 82.º, da CRP refere que:

O setor cooperativo e social compreende especificamente:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista. (p. 747)

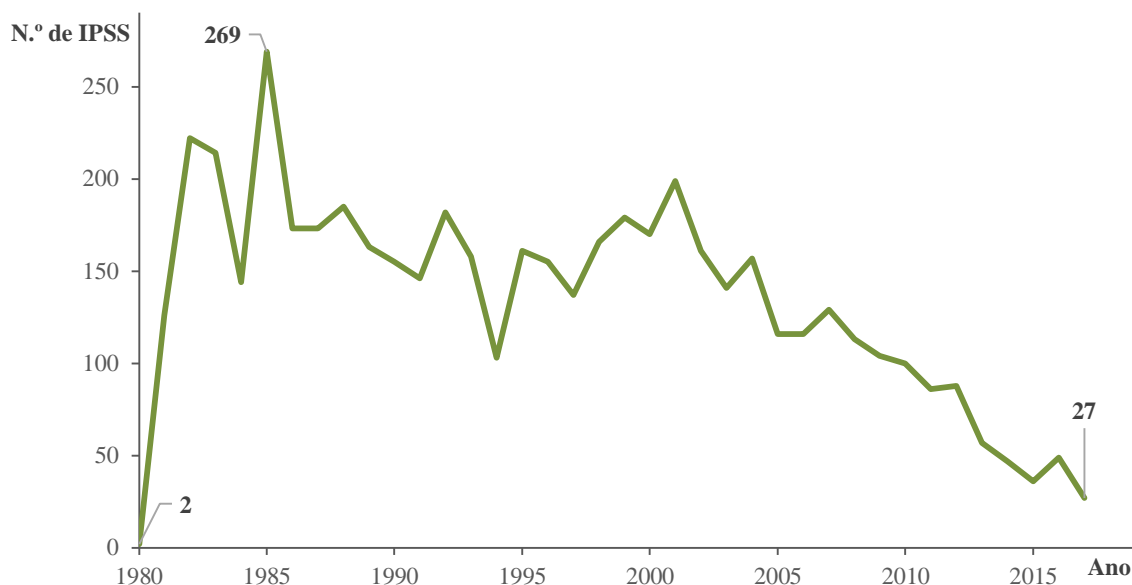
A 8 de Maio de 2013 foi publicada a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Lei de Bases da Economia Social), a qual estabelece as bases gerais do regime jurídico e as medidas de incentivo à atividade do setor da economia social.

Santos, Lima e Raimundo (2016a), o terceiro setor como

(...) o conjunto de entidades não pertencentes ao setor público que, com gestão e funcionamento democráticos e igualdade de direitos e deveres dos seus sócios, têm um regime especial de propriedade e de distribuição de resultados, aplicando os excedentes do exercício no crescimento da entidade e na melhoria dos serviços a sócios e à sociedade. (p. 8)



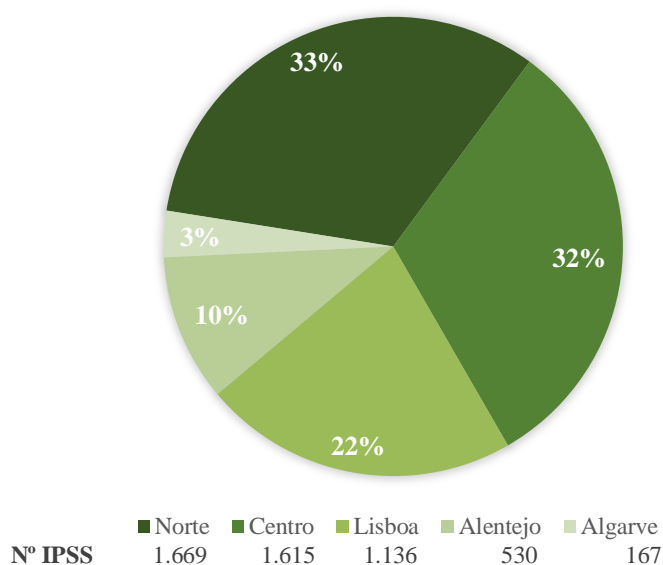
Gráfico 1: Registo de IPSS em Portugal Continental desde 1981 a junho de 2017



Fonte: Elaboração própria com base em DGSS (2017)

Segundo dados disponibilizados pela Direção Geral da Segurança Social (DGSS) a 4 de julho de 2017, com informações de 1981 até junho de 2017, o registo das IPSS em Portugal Continental iniciou-se em 1981, com 2 instituições. O pico deu-se no ano de 1985 com o registo de 269 IPSS. Durante o período em análise foram registadas 27 IPSS.

Gráfico 2: Dispersão das IPSS por regiões de Portugal Continental (fim de junho)



Fonte: Elaboração própria com base em DGSS (2017)

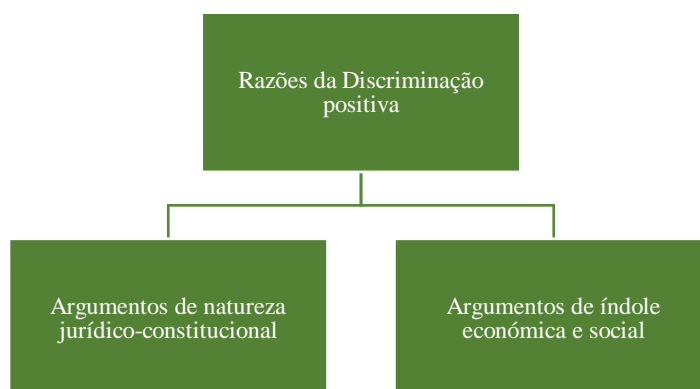


No final do mês de junho encontravam-se registadas e ativas na SS 5.117 IPSS, em Portugal Continental. Era no Norte do país que se encontra um maior número deste tipo instituições, contando com 1.669 IPSS. Encontravam-se em funcionamento 1.615 instituições na região Centro e 1.136 instituições em Lisboa. A região do Alentejo dispunha de 530 IPSS a desenvolver as suas atividades. A região que tinha em atividade menos instituições era o Algarve com apenas 167 IPSS.

3. Enquadramento fiscal

As entidades sem fins lucrativos, por norma, possuem determinados rendimentos de diversas categorias, detêm património imobiliário e desenvolvem, regularmente, atividades de prestação de serviços, estando sujeitas a impostos sobre o rendimento, o património e o consumo/utilização de bens.

Figura 22: Enquadramento fiscal na OCC em Portugal



Fonte: Adaptado de Santos et al. (2016b)

Estas instituições usufruem de medidas fiscais de apoio e estímulo às suas atividades por parte dos poderes públicos. Santos et al. (2016a) refere que as razões pelas quais existem estas medidas são de duas naturezas:

- Jurídico-constitucional – “(...) discriminação positiva consignada na CRP no que se refere ao tratamento diferenciado de que estas entidades devem ser titulares quando comparadas com as restantes instituições de natureza privada, de fim egoístico ou lucrativo, ainda que legítimos” (Santos et al., 2016a, p.15);



- Índole económica e social – “(...) baseados em razões de eficiência e eficácia organizativa em muito derivadas do seu carácter descentralizado e de proximidade dos problemas das populações, bem como de coesão e estabilidade social, ao potenciarem as sinergias do voluntariado e do altruísmo dos cidadãos” (Santos et al., 2016a, p.15)

A nível fiscal, as medidas de apoio e incentivo demonstram e executam a discriminação positiva. Discriminação essa concedida pelo legislador constitucional às instituições e iniciativas da sociedade civil que colaboram com o Estado na área social, tanto na satisfação de necessidades como de interesses de carácter geral e comunitário.

Em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), as IPSS estão sujeitas a este imposto de uma forma geral, por força do disposto no n.º 1, do art.º 2.º, do Código de IRC (CIRC), embora beneficiem de isenções pelo facto dos seus fins serem de natureza não lucrativa e por não exercerem a título principal atividades empresariais, respeitando sempre os diversos condicionalismos e obrigações (art.º 10.º, do CIRC).

Em relação ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), tal como descrito no art.º 1.º, do código do IVA (CIVA), o mesmo incide sobre as transmissões de bens e as prestações de serviços realizadas em território nacional, a título oneroso (incidência objetiva).

Este imposto não compreende isenções de carácter pessoal. De tal forma que o CIVA define como sujeito passivo deste imposto todas as pessoas singulares ou coletivas que exercem, a título habitual ou ocasional, uma atividade económica, isto é, qualquer atividade de produção, comércio ou de prestação de serviços (art.º 2.º, n.º 1, alínea a), do CIVA). Assim, todas as IPSS estão sujeitas a imposto e obrigadas ao cumprimento das disposições presentes no CIVA. Porém, grande parte das atividades desenvolvidas por estas instituições, devido à sua natureza social, beneficiam de uma isenção incompleta (art.º 9.º, alíneas 6) e 7), do CIVA), quer isto dizer, não há liquidação de imposto nas transmissões de bens ou prestações de serviços efetuados, mas nos casos em que suportaram o imposto para a realização dessas mesmas atividades podem deduzi-lo.

O Imposto de Selo (IS), conforme art.º 1.º, do código do IS (CIS), “(...) incide sobre todos os atos, contratos, documentos, títulos, papéis e outros factos ou situações jurídicas previstas na Tabela Geral (...)” anexa ao respetivo código (incidência objetiva). Este imposto incide



também sobre as transmissões gratuitas de bens. As IPSS não são sujeitos passivos do imposto (incidência subjetiva), uma vez que não se enquadram entidades enumeradas no art.º 2.º, do CIS. No que diz respeito às isenções subjetivas deste imposto, as IPSS encontram-se abrangidas pelas mesmas ao abrigo do art.º 6.º, alínea d), do CIS. As alíneas c) e d), do n.º1, do art.º 1.º, do CIS conferem isenção às IPSS, nas transmissões gratuitas dos donativos efetuados nos termos da Lei do Mecenato e dos bens ou valores concedidos, não enumerados nas alíneas anteriores, até ao montante de 500€, consoante os usos sociais.

No que diz respeito à tributação patrimonial – Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) e Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) – e de veículos – Imposto Sobre Veículos (ISV) e Imposto Único de Circulação (IUC) – existem disposições com o intuito de reduzir os encargos que são indispensáveis ao desenvolvimento das diversas atividades (imóveis, veículos, entre outros) e potenciar os recursos que estão ao dispor das entidades em análise (heranças e transmissões).

O IMI, tal como refere o art.º 1.º, n.º 1, do código do IMI (CIMI), “(...) incide sobre o valor patrimonial tributário dos prédios rústicos e urbanos situados no território português (...)”. Acontece que as IPSS estão sujeitas a benefícios fiscais relativos a bens imóveis, embora, no que diz respeito IMI, o mesmo não consta no CIMI mas sim no Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF). Assim, estas entidades estão isentas de IMI quando os seus prédios ou parte dos mesmos se destinam diretamente à realização dos seus fins (art.º 44.º, n.º 1, alínea f), do EBF).

O IMT, no que diz respeito à incidência objetiva, “(...) incide sobre as transmissões, a título oneroso, do direito de propriedade ou de figuras parcelares desse direito, sobre bens imóveis situados no território nacional.”, segundo o art.º 2.º, n.º 1, do código do IMT (CIMT). As IPSS estão isentas deste imposto, ao abrigo do art.º 6.º, alínea e), do CIMT, quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários. Por norma, esta isenção não é atribuída de forma automática, uma vez que é necessário que os interessados apresentem requerimento antes do ato ou contrato originário da transmissão, junto dos serviços competentes para tal decisão, de forma a existir um reconhecimento prévio. Este benefício é de reconhecimento automático para as IPSS aquando das aquisições realizadas para a realização dos seus fins estatutários (art.º 10.º, n.º 8, alínea a), do CIMT).



Estão sujeitos a ISV (incidência objetiva) os automóveis ligeiros de passageiros, mistos e de mercadorias, motociclos, triciclos e quadriciclos, nos termos do art.º 2.º, do código do ISV (CISV). De acordo com o art.º 3.º, do CISV as IPSS não são sujeitos passivos de ISV (incidência subjetiva). Segundo o art.º 52.º, do CISV, os veículos das IPSS estão isentas deste imposto quando utilizados para o transporte coletivo dos utentes, com lotação até nove lugares, incluindo o condutor, adquiridos em estado novo, com o destino ao transporte para atividades de interesse público e que mostrem ser adequados à sua natureza e finalidade.

O IUC incide sobre os veículos das categorias de A a G, que se encontram matriculados ou registados em Portugal (incidência objetiva), de acordo com o art.º 2.º, do código do IUC (CIUC). São sujeitos passivos deste imposto “(...) as pessoas singulares ou coletivas, de direito público ou privado, em nome das quais se encontre registada a propriedade dos veículos” (art.º 3.º, n.º 1, do CIUC). As IPSS estão isentas de IUC ao abrigo do art.º 5.º, do CIUC, mediante despacho do Diretor-Geral dos Impostos após as partes interessadas apresentarem requerimento devidamente documentado.

As IPSS têm um tratamento diferencial no que diz respeito à Taxa Social Única (TSU). O Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro) prevê no art.º 110.º uma redução da taxa contributiva global para as entidades empregadoras sem fins lucrativos, estando expressamente identificado esse benefício para as IPSS, no art.º 111.º desse mesmo diploma. Desta forma, a TSU relativa aos trabalhadores destas instituições é de 22,3% (redução de 1,45%) ao encargo da entidade empregadora e de 11% ao encargo do trabalhador (art.º 112.º, do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social).

Tendo em conta o interesse social e público do mecenato, o Estado dispõe-se a apoiar e incentivar ações voluntárias e sem interesses associados como intuito de

(...) evitar "penalizações fiscais" não-justificadas dado que, na ausência de disposições fiscais específicas, nomeadamente nas situações de "mecenato de empresa", as normas contabilísticas e as regras tributárias aplicáveis, obrigam a que esses dispêndios sejam considerados "estranhos" e não indispensáveis à obtenção dos rendimentos, pelo que não aceites fiscalmente como encargos dedutíveis. (Santos et al., 2016a, p. 164)



O Estado propõe-se ainda a “(...) incentivar a difusão e prática do mecenato na sociedade, procurando-se que a redução de impostos associada a tais actos tenha um "efeito-demonstração" positivo e generalizador junto dos cidadãos” (Santos et al., 2016a, p. 164).

O EBF prevê no art.º 62.º e art.º 63.º que os donativos entregues a estas instituições tenham dedução para efeitos da determinação do lucro tributável das empresas e deduções à coleta do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, respetivamente. Estes benefícios pretendem a canalização de um maior volume de donativos de natureza financeira e outros meios que são essenciais para a continuidade do desenvolvimento e eficácia no alcance dos seus objetivos e necessidades.

4. Enquadramento contabilístico

O legislador nacional refere, através do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março que:

A criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis às ESNL justifica-se por duas razões essenciais. Desde logo, em razão da disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às actividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas actividades. Seguidamente, porque as entidades que integram o sector não lucrativo respondem a finalidades de interesse geral que transcendem a actividade produtiva e a venda de produtos ou prestação de serviços. (p. 1344-(2))

O Decreto-Lei acima referido aprova o regime da normalização contabilística para as ESNL e revoga, ainda, os planos de contas setoriais, a saber: o Plano de Contas das IPSS (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 78/89, de 3 de março); o Plano de Contas das Associações Mutualistas (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 295/95, de 17 de novembro); e o Plano Oficial de Contas para Federações Desportivas, Associações e Agrupamentos de Clubes (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/98, de 27 de março).



O ponto 2.2 do Anexo II ao Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março (a que se refere o n.º 2 do art.º 1.º), as ESNL possuem três características básicas distintas das entidades com finalidades lucrativas:

- a) “O seu financiamento pode resultar do seu próprio património ou de recursos atribuídos por pessoas singulares ou colectivas. Em caso algum os recursos atribuídos estão sujeitos ou condicionados a contraprestações derivadas da obtenção de benefícios por parte da entidade;” (p. 1344-(9))
- b) “Respondem a finalidades de interesse geral que transcendem a actividade produtiva e a venda de produtos ou prestação de serviços, o que se traduz numa interpretação não económica do conceito «benefício»;” (p. 1344-(9))
- c) “Ausência de títulos de propriedade-controlo que possam ser comprados, cedidos, trocados ou de que se espere algum tipo de contraprestação económica no caso de a entidade cessar as suas actividades e ser objecto de liquidação.” (p. 1344-(9))

O Aviso n.º 8259/2015 instituiu a “Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor não Lucrativo do Sistema de Normalização Contabilística” (NCRFESNL), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho.

A NCRFESNL tem como objetivo determinar os principais aspetos de reconhecimento e mensuração, com as devidas adaptações no que diz respeito à realidade destas entidades. No âmbito desta norma, a mesma deve ser aplicada pelas entidades que obedeçam aos requisitos exigidos sobre ESNL, desde que não optem por aplicar o conjunto das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro, compreendidas no Sistema de Normalização Contabilística, com as indispensáveis adaptações.

O art.º 11.º, do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março define que as entidades que se encontram sujeitas ao regime aplicável às ESNL estão obrigadas à elaboração das demonstrações financeiras (DF), nomeadamente, um Balanço, a Demonstração de Resultados por Natureza (adicionalmente pode ser apresentada por Funções), a Demonstração dos Fluxos de Caixa e um Anexo. Pode ser, ainda, apresentada uma Demonstração de Alterações nos Fundos Patrimoniais, tanto por opção, como por exigência das entidades públicas financiadoras. A Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho, aprova os diversos modelos de DF que devem ser apresentadas pelas entidades que apliquem a



NCRFESNL, sendo que a Portaria n.º 218/2015, de 23 de julho, aprova o Código de Contas, o qual incorpora contas específicas dirigidas às ESNL.

Define o Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, art.º 10.º que não estão sujeitas à NCRFESNL as entidades que apresentem vendas e outros rendimentos não superiores a 150.000€ em nenhum dos dois períodos económicos anteriores, exceto nos casos em que integram o perímetro de consolidação de uma entidade que apresente DF consolidadas ou nos casos em que estas estejam obrigadas à apresentação de qualquer das DF inumeradas no n.º 1 do artigo 11.º, por disposição legal ou estatutária ou por exigência das entidades públicas financiadoras.

O art.º 12.º, do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março refere que as IPSS estão sujeitas a Certificação Legal das Contas as demonstrações financeiras que ultrapassem os limites mencionados no art.º 262.º, do Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, multiplicados por um fator de 1,70:

- a) Total de balanço – 2.550.000€;
- b) Total de vendas líquidas e outros proveitos – 5.100.000€;
- c) Número médio de trabalhadores empregados durante o exercício económico – 85.

5. O controlo interno e as Instituições Particulares de Solidariedade Social

O crescimento do setor terciário originou uma grande exposição das ESNL. Desta forma, as necessidades de informação, particularmente, sobre a sua situação financeira e o seu desempenho, aumentaram também. Os *stakeholders* destas entidades passaram a exigir uma maior transparência e credibilidade no relato financeiro, devido ao interesse que as mesmas têm para a sociedade (Magalhães, 2012).

Um SCI eficiente e eficaz é de extrema importância para o alcance dos objetivos estabelecidos com o menor gasto possível de recursos. O SCI é também importante no que diz respeito à informação produzida pelas instituições para posterior divulgação aos seus *stakeholders*, transmitindo uma maior confiança da mesma.

De acordo com Petrovis, Shakespeare e Shih (2011), o CI não é um assunto novo para as ESNL. Contudo, uma fraqueza verificada no SCI poderá provocar consequências negativas



no que diz respeito ao apoio do Estado a estas entidades. Por outro lado, o facto de existir uma maior divulgação das informações originar um maior número de doações por parte de fundações, empresas, particulares, entre outros.

Muitas das vezes não se encontra um SCI implementado nas IPSS e em outras ESNL devido à sua dimensão, ao custo-benefício e à falta de recursos tanto financeiros como humanos.



Parte II – Estudo de caso

Capítulo 1 – Avaliação do Sistema de Controlo Interno

1. Apresentação da instituição

A Associação de Apoio Social em estudo, adiante designada por Associação, tem sede numa das cidades da sub-região do Médio Tejo e foi fundada na década de 90.

Os associados da instituição são pessoas singulares ou coletivas que se propõem a contribuir para a realização dos seus fins através do pagamento de quotas e/ou prestação de serviços.

A Associação tem como missão prestar os demais serviços de saúde, higiene e alimentação de forma a possibilitar o prolongamento, o bem-estar e a qualidade de vida dos seus utentes.

A visão da Associação em estudo passa por ser uma IPSS de referência, reconhecida na área pela sua intervenção qualificada, com impacto positivo na comunidade.

É promovido e desenvolvido, pela Associação, o respeito pela pessoa humana, tendo em conta a natureza unitária da pessoa humana e o respeito pela sua dignidade. Os valores da Associação são os princípios condutores da instituição, os quais estão presentes em todas as atividades que são desenvolvidas: respeito, dignidade, afetividade, solidariedade, dedicação e responsabilidade.

A Associação tem como objetivos principais o Apoio a Idosos: a Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas (ERPI), o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e o Centro de Dia (CD). Tem como objetivos secundários: o Refeitório/Cantina Social e o Centro de Atividades e Tempos Livres para Crianças e Jovens.

Para a realização dos objetivos acima mencionados, a associação possui três atividades principais – lar para idosos, CD para idosos e SAD – e duas atividades instrumentais – criação de um espaço para atividades de tempos livres para apoio a crianças e jovens e desenvolver/concessionar atividades de natureza lucrativa, cujos lucros têm como destino exclusivo o financiamento dos fins estatutários.



A 31 de julho de 2017, a instituição contava com 69 utentes, dos quais 33 usufruíam do lar, 19 desfrutavam dos SAD e 17 eram utilizadores do CD.

O património da associação é composto por bens concedidos pelos seus associados fundadores, pelos bens ou equipamentos doados por entidades públicas e privadas e pelos bens e valores adquiridos pela mesma.

As principais receitas da instituição são, por ordem de relevância, provenientes de: rendimentos dos serviços prestados e produtos vendidos; subsídios do Estado ou de organismo oficiais e fundos provenientes de candidaturas, a projetos financiados por organismos oficiais, nacionais ou internacionais, ou por outras entidades ou instituições; lucros gerados pelas suas atividades secundárias, que reverterão exclusivamente a financiarem os fins estatutários; quotizações (mensais) e contribuições complementares pagas pelos seus associados; rendimentos dos bens e capitais próprios; doações, legados e heranças e respetivos rendimentos; e donativos de festas ou subscrições.

A sustentabilidade financeira da Associação está assegurada pelas mensalidades dos seus utentes e pelos acordos de cooperação com a SS, que têm como objetivo a comparticipação financeira, de forma mensal, pelo desenvolvimento das atividades da instituição, com o destino de subsidiar as despesas correntes de funcionamento dos equipamentos ou serviços. Estas ações de apoio estão protocoladas para: CD, SAD, ERPI e Cantinas Sociais.

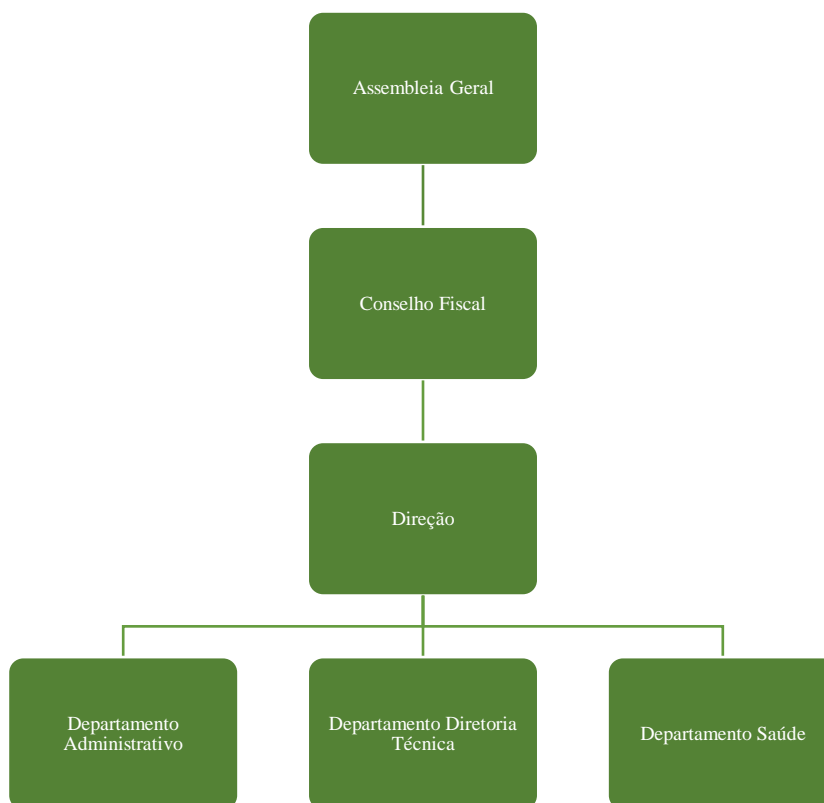
A Associação mantém ainda parcerias formais e informais com outras instituições da comunidade, como é o caso da Junta de Freguesia e o Centro Escolar do local da sua sede.

As atividades desenvolvidas pela Associação vão ao encontro daquilo a que se comprometeu a realizar no seu Estatuto e nos Planos de Atividade definidos anualmente pela Direção.

A instituição adotou a implementação do *software* de gestão F3M, que contém características específicas destinadas ao setor social.



Figura 23: Organograma da Associação de Apoio Social em estudo



Fonte: Informação interna da Associação

Os órgãos sociais da associação são compostos pela Assembleia Geral (composta pelo Presidente da Assembleia Geral e por dois secretários da Assembleia Geral), pela Direção (integrada pelo Presidente da Direção, Vice-Presidente da Direção, Secretário da Direção, Tesoureiro, Vogal da Direção e cinco suplentes da Direção) e pelo Conselho Fiscal (constituída pelo Presidente do Conselho Fiscal, dois Vogais do Conselho Fiscal e três Suplentes do Conselho Fiscal). A Associação é composta por três departamentos: Administrativo, Diretoria Técnica e Saúde.

O departamento Administrativo possui as seguintes divisões: Tesouraria, Recursos Humanos, Compras e Imobilizado. Atualmente, o responsável pelo departamento Administrativo é quem realiza grande parte das tarefas das divisões deste departamento, com o apoio de outro colaborador, o técnico administrativo.

O departamento de Diretoria Técnica tem como divisões: CD, SAD, ERPI, cozinha e animação social.



No que diz respeito ao departamento de Saúde o mesmo segmenta-se em divisão Médica e de Enfermagem.

Os serviços de contabilidade são desenvolvidos e prestados externamente à Associação.

A 31 de julho de 2017, faziam parte da equipa de trabalho da Associação trinta e um colaboradores, sendo: dois administrativos, uma diretora técnica, nove auxiliares de serviços gerais, dez ajudantes de ação de direção, duas cozinheiras, uma ajudante de cozinha, uma animadora. Para além destes elementos, a Associação tem um médico e quatro enfermeiros em regime de avença.

2. Enquadramento jurídico e setorial da instituição

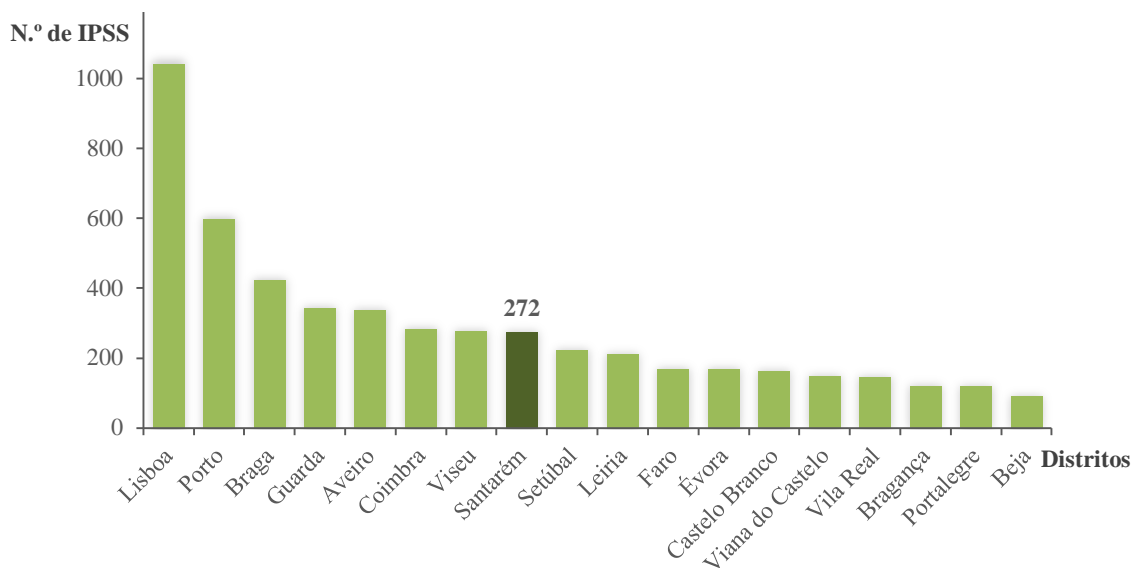
A associação em estudo é uma IPSS, de natureza associativa, sem fins lucrativos, constituída por iniciativa de particulares. A área de atuação da Associação centra-se na proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, prevista no art.º 1.º, n.º 1, alínea d), do EIPSS.

Esta instituição reveste a forma de Associação de Solidariedade Social, que se enquadra no art.º 2.º, n.º 1, do EIPSS, registada na SS no início do século XXI.

Os acordos de cooperação celebrados entre a Associação e o Centro Distrital da SS de Santarém têm por base os requisitos definidos no Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho.



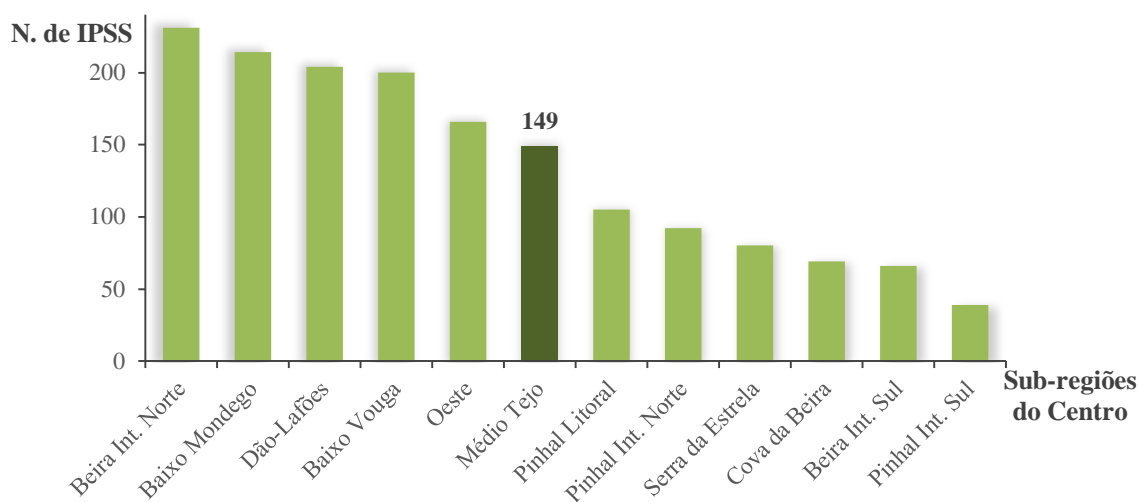
Gráfico 3: Dispersão das IPSS pelos distritos de Portugal Continental (fim de junho)



Fonte: Elaboração própria com base em DGSS (2017)

De acordo com dados disponibilizados pela DGSS à data de 4 de julho de 2017, referente a junho do presente ano, o distrito de Santarém contava com 272 IPSS.

Gráfico 4: Dispersão das IPSS pelas sub-regiões do Centro (fim de junho)



Fonte: Elaboração própria com base em DGSS (2017)

Das 1.615 IPSS na região Centro 149 dizem respeito ao Médio Tejo.



3. Levantamento das medidas de controlo interno

Numa fase inicial da avaliação do CI foi averiguado o funcionamento e a eficiência na prevenção e deteção de distorções materiais dos controlos implementados na associação (compreensão do CI). Nesta mesma fase, foi discutido com a Direção da Associação quais as áreas que considerava mais preocupantes. Após de uma avaliação preliminar ao CI e de um debate com a Direção, foram determinadas como áreas-chave na avaliação do CI as seguintes áreas operacionais: área financeira, área de compras, área de inventários e área de gestão de pessoal.

Após identificadas, primariamente, as rúbricas mais significativas das demonstrações financeiras (as que apresentam um risco inerente mais elevado) e posteriormente as asserções mais relevantes (onde podem existir o risco de distorções materiais), foram realizados os testes de *walkthrough*, através de entrevistas (sob a forma de questionários), observações e análise documental. Estes testes permitiram a elaboração da narrativa que sumariam os procedimentos e políticas de CI implementados na instituição, para cada uma das áreas operacionais acima referidas.

3.1. Área financeira

A área financeira é uma área de elevada importância para a Associação uma vez que se relaciona com os seus recursos monetários. Esta área apresenta um elevado risco inerente a erros e fraudes, não só por apresentar um grande número de transações, as quais poderão originar inúmeros erros e a eventual duplicação de pagamentos, mas também pelo facto deste tipo de ativos poder despertar algum sentimento de cobiça, suscitando manipulações, desvios e usos indevidos.

A Associação dispõe nas suas instalações um cofre, em local resguardado, onde apenas têm acesso a Direção e o responsável de Tesouraria.

Além da área financeira ter a responsabilidade da guarda de valores, tem também ao seu encargo processar os pagamentos associados à sua atividade corrente, bem como os recebimentos dos utentes.



A Associação trabalha com apenas uma instituição bancária, onde possui três contas bancárias que se encontram autorizadas pela Direção e estão em seu nome. Duas das três contas têm como propósito da receção de apoios do Fundo Social Europeu, enquanto uma terceira se destina aos pagamentos e recebimentos decorrentes do desenvolvimento da sua atividade. Desta forma, foi possível constatar que não existe uma conta bancária para cada uma das suas valências. Apenas a Direção e o responsável de Tesouraria têm acesso às contas bancárias.

As transações financeiras são realizadas, maioritariamente, via *homebanking*. O responsável de Tesouraria dispõe apenas dos poderes de consulta e introdução de dados nesta plataforma *online*. O Presidente da Direção, o Vice-Presidente da Direção e o Tesoureiro da Direção possuem, para além destas duas faculdades, ainda poderes de autorização de pagamento e cobrança. Para as operações bancárias são necessárias duas das três assinaturas destes elementos da Direção.

A inserção dos dados no *homebanking* para a realização transações bancárias é efetuada pelo responsável de Tesouraria. Diariamente, este mesmo responsável, confirma as transações e os saldos bancários através da plataforma *online* do banco, os quais são alvo de registo no módulo de Tesouraria do *software* F3M.

O responsável de Tesouraria é ainda responsável pela guarda de valores e, por conseguinte, não existe a segregação destas duas funções, devido ao limitado número de funcionários na instituição. O “Caixa” para além de ter a responsabilidade das cobranças e de efetuar os depósitos nos bancos, é ainda responsável pelo manuseamento e guarda de valores e numerário, embora não receba qualquer “Abono para falhas”, nem esteja coberto por qualquer seguro contra riscos de roubo.

Na Associação existe a segregação de funções no que diz respeito ao manuseamento de valores (divisão de Tesouraria) e aos registos contabilísticos desses mesmos valores (Gabinete de Contabilidade).

Parte dos lançamentos contabilísticos são efetuados de forma automática, quando registadas transações nos diversos módulos do *software* F3M que estão disponíveis nas instalações da Associação, havendo uma ligação contabilística entre os diversos módulos do *software* de gestão disponíveis na Associação e no Gabinete de Contabilidade. O contabilista certificado



externo à instituição, faz a verificação dos lançamentos automáticos e efetua, ainda, os lançamentos manuais, fora das instalações da Associação.

Contudo, são realizados os registos das faturas dos fornecedores no módulo de Tesouraria do *software* F3M.

Os documentos de suporte contabilístico são entregues ao Gabinete de Contabilidade até ao dia 15 do segundo mês subsequente, devidamente conferidos e aprovados, de forma a assegurar que os registos sejam efetuados no período a que dizem respeito. Estes documentos, quando são entregues para realização dos lançamentos contabilísticos, já se encontram liquidados.

As pastas de arquivo dos documentos referentes à contabilidade da Associação encontram-se guardadas em local externo à Associação (Gabinete de Contabilidade).

As demonstrações financeiras da Associação são elaboradas de acordo com as normas que integram a NCRFESNL.

As transações cotidianas de natureza financeira, são registadas, diariamente, no módulo de Tesouraria do *software* F3M, pelas quantias devidas. Estes lançamentos de Tesouraria são posteriormente confirmados, quanto à sua totalidade e exatidão em termos de valor. Apenas têm acesso total ao módulo de Tesouraria o responsável de Tesouraria, o técnico administrativo e a Direção. O técnico administrativo tem acesso parcial a este módulo, de forma a desenvolver as suas tarefas, mais à frente indicadas.

A execução das reconciliações bancárias é da exclusiva responsabilidade do Gabinete de Contabilidade.

3.1.1. Pagamentos

Na Associação os pagamentos são processados por meio de transferência bancária, débito direto e em numerário. A Associação não dispõe de quaisquer cartões de débito ou crédito associados às suas contas bancárias.

Os pagamentos são todos processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido prévia e devidamente aprovados.



Quando realizados os pagamentos das faturas, são efetuadas anotações nos seus documentos de suporte, a fim de evitar duplicação dos mesmos.

3.1.1.1. Transferências bancárias

Na sua grande maioria, a Associação efetua os pagamentos a terceiros (fornecedores, colaboradores, entre outros) através do Banco, recorrendo às transferências bancária, por via do sistema *online* da instituição bancária (*homebanking*).

A introdução dos dados no *homebanking* para pagamento aos fornecedores é realizada através de um ficheiro gerado no módulo de Tesouraria, do qual constam os números das faturas e os respetivos montantes. A informação que consta deste ficheiro é confirmada pelo responsável de Tesouraria antes da sua inserção na plataforma *online* do Banco, confrontando o extrato de conta do fornecedor disponível no módulo de Tesouraria e os documentos físicos que ainda se encontram para liquidação.

As transferências bancárias a favor dos fornecedores são realizadas ao dia 14 de cada mês (com exceção dos casos em que coincida com dias de fins de semana ou feriados), de forma aos valores se encontrarem disponíveis nas suas contas bancárias no 15.º dia do mês. As faturas que deem entrada nos Serviços Administrativos da Associação até ao último dia útil de determinado mês são liquidadas a 14 do mês seguinte.

Os pagamentos dos vencimentos são realizados no penúltimo dia útil do mês com o intuito dos colaboradores poderem usufruir dos mesmos no último dia útil desse mesmo mês. A introdução dos dados no *homebanking* para pagamento dos salários é, também, realizada através de um ficheiro emitido no módulo de Tesouraria do *software* F3M, onde são previamente conferidos os valores para pagamento com os vencimentos contratualizados para cada colaborador e o respetivo número de dias de trabalho efetivo e de faltas.

Através do sistema de *homebanking* é possível realizar um conjunto de operações bancárias e de consultar as diversas informações financeiras pela *internet*, sem serem necessárias deslocções ao Banco. Este sistema é um meio de pagamento seguro e, devido à sua facilidade de acesso, flexibilidade de horários e comodidade, simplifica as ações de autorização.



As autorizações das operações são realizadas por dois dos seguintes três elementos da Direção: Presidente, Vice-Presidente e Tesoureiro.

3.1.1.2. Débitos diretos

Os pagamentos realizados através de débito direto dizem respeito à liquidação das despesas de eletricidade, água, comunicações e via verde.

A autorização de débito direto é concedida por dois dos três elementos da Direção com tais poderes, num formulário específico do fornecedor para esse efeito.

Os valores pagos referentes a débitos diretos são alvo de controlo e de confirmação pelas respetivas faturas.

3.1.1.3. Cheques

Atualmente a Associação não efetua pagamentos por meio de cheques, apenas em casos meramente excecionais. Contudo, a instituição tem em sua posse um livro de cheques que se encontra guardado em local seguro e apropriado (cofre).

Todavia, é bastante pertinente realizar uma abordagem aos procedimentos atualmente em vigor, uma vez em situações futuras poderá haver a necessidade de serem efetuados pagamentos por este meio.

Aquando a emissão de um cheque é efetuado o seu registo no módulo de Tesouraria do *software* de gestão e, posteriormente, são feitas duas fotocópias do mesmo, onde uma fica na Associação e a outra é entregue ao Gabinete de Contabilidade anexo ao documento que originou a sua emissão.

Em cada cheque são necessárias assinaturas dois dos elementos da Direção com poderes para tal. Os cheques só são assinados na presença dos respetivos documentos de suporte, previamente conferidos, não existindo cheques assinados em branco, mesmo por questões de reserva. Não são emitidos cheques ao portador.



Os cheques que sejam anulados são registados, inutilizados e feita fotocópia. Após este procedimento são entregues ao banco para serem devidamente anulados pela instituição bancária.

3.1.1.4. Numerário

Os pagamentos em numerário são efetuados para pequenas despesas diárias, de montantes pouco significativos (até um valor máximo de 100€), tais como, combustível, selos de correio, despesas de supermercado urgentes, entre outras. A realização deste tipo de despesas é do conhecimento e da aprovação antecipada da Direção.

As faturas referentes a estas despesas são registadas no módulo de Tesouraria do *software* de gestão e são posteriormente entregues ao Gabinete de Contabilidade, junto com uma via da “Folha de Caixa” proveniente deste mesmo *software*.

Todavia, a Associação realiza pagamentos em numerário com quantias recebidas. Esta situação deve-se ao facto de não ter implementado um sistema de “Fundo Fixo de Caixa”, bem como não ter definido que as quantias recebidas são objeto de depósito integral na conta bancária.

Face às provas recolhidas, foi possível constatar, que não são realizadas contagens periódicas à “Caixa”.

A “Caixa” encontra-se guardada em cofre, estando o seu acesso limitado. A mesma só é manuseada somente quando é necessário processar algum pagamento ou quando é efetuado um recebimento.

Embora a Associação não disponha do sistema de “Fundo Fixo de Caixa”, é de todo conveniente abordar como o mesmo funciona, para uma futura implementação.

O “Fundo Fixo de Caixa” é um sistema de controlo de caixa que tem por objetivo fazer face, exclusivamente, ao pagamento de pequenas despesas do dia-a-dia, que não justificam a realização de transferências bancárias, a emissão de cheques ou outro meio de pagamento mais burocrático, demorado e dispendioso. Este fundo é constituído por um montante fixo em numerário, colocado à disposição do responsável de “Caixa”, por determinado período de tempo, suficiente para responder às necessidades diárias de reduzido valor, como é o caso



de despesas de correio, fotocópias, autenticações, entre outras. Este período pode ser semanal, quinzenal ou mensal, sendo aconselhável que não ultrapasse um mês.

O sistema de “Fundo Fixo de Caixa” é diferente da “Caixa de Recebimentos”. Este último sistema diz respeito aos recebimentos em cheque e em numerário, que deverão ser integralmente depositados, diariamente, em bancos. Já o “Fundo Fixo de Caixa” faz parte integrante do “Caixa”, relacionando-se com os pagamentos realizados em numerário.

Deve ser definido o valor máximo do “Fundo Fixo de Caixa” e o montante limite de despesa pago por este fundo.

Quando o valor do fundo estiver próximo de se esgotar o mesmo deve ser reforçado. Para tal deve ser emitido um cheque em nome do responsável de “Caixa”, que deve ser posteriormente levantado pelo próprio. A quantia do reforço deverá ser a diferença entre o valor máximo do fundo e o montante que ainda dispõe em numerário. Este procedimento evidencia que determinado montante se encontra à guarda e à responsabilidade deste colaborador.

Independentemente do valor que consta no “Fundo Fixo de Caixa”, o mesmo deve ser repostado no último dia útil do mês.

A movimentação deste fundo deve ser justificada pela documentação de suporte das despesas, devidamente autorizada. O responsável pelo “Caixa” deve proceder ao registo de tais despesas na “Folha de Caixa”, anexando toda a documentação de suporte. Esta folha deve ser posteriormente assinada pelo responsável de “Caixa” e pelo Tesoureiro e emitido um exemplar para a contabilidade com os originais das faturas em anexo.

Devem ser realizadas contagens periódicas a este fundo, onde o somatório do numerário existente com os valores dos documentos pagos terá de ser, impreterivelmente, igual ao limite estabelecido.

Este sistema diminui o risco inerente à existência de grandes quantias em numerário.



3.1.2. Recebimentos

A Associação tem como fontes de entrada de dinheiro transferências bancárias, multibanco, débitos diretos, cheques e numerário.

São processadas diariamente entradas de dinheiro dos utentes, sendo que nenhum dos colaboradores de outros departamentos tem acesso a essas entradas, à exceção da Direção e da Tesouraria. As entradas em valores são aceites apenas em mão, não existindo quaisquer quantias recebidas via correio. Estas entradas são guardadas em lugar seguro e apropriado (cofre).

O responsável de Tesouraria analisa os valores por receber das mensalidades dos utentes através das respetivas contas correntes de Tesouraria.

Em termos contabilísticos é possível determinar os montantes recebidos por cada uma das valências a nível contabilístico. A nível bancário e de “Caixa” o mesmo não acontece.

A cobrança das mensalidades dos utentes é realizada pelo técnico administrativo. Nos casos de recebimentos por cheque ou numerário este técnico retém os valores, os quais são entregues ao responsável de Tesouraria em dois momentos do dia: antes de almoço e ao fim do dia. Deste modo, existe a segregação entre as funções de cobrança das mensalidades dos utentes e de depósitos nas contas bancárias, que é efetuado pelo responsável de Tesouraria.

As importâncias recebidas em cheque e em numerário pela Associação são alvo de depósito bancário apenas uma vez por mês. Este procedimento tem a aprovação da Direção, uma vez que os montantes recebidos por este meio residuais, os quais não justificam a realização de depósitos com uma periodicidade mais regular.

Embora não seja exigido por lei, a Associação tem como procedimento a emissão de recibos das quantias recebidas, com indicação do meio de pagamento. Os recibos são emitidos, pelo técnico administrativo, em duas vias, original (para quem efetua o pagamento à Associação) e duplicado (para o Gabinete de Contabilidade). No ato da emissão do recibo, é processado de imediato o registo da liquidação da mensalidade do utente na respetiva conta corrente do utente no módulo de Tesouraria.



Na divisão de Tesouraria são realizadas as seguintes tarefas:

- Preparação e processamento de faturas;
- Integração das faturas nas respetivas contas correntes dos utentes no módulo de Tesouraria do *software* de gestão.

A data limite estipulada para pagamento das mensalidades, por parte dos utentes ou seus familiares, é o dia 12 do mês em causa.

No terceiro dia útil de cada mês são emitidos as Faturas referentes às mensalidades dos utentes do mês corrente. Estes documentos são guardados numa pasta, os quais são entregues aos responsáveis pelo pagamento, juntamente com o recibo, após o recebimento das quantias em causa.

3.1.2.1. Transferências bancárias

Dos valores cobrados, cerca de 60% são realizados por meio de transferências bancárias.

São consultados diariamente os saldos das contas bancárias, onde é feita a conferência dos valores recebidos por transferência bancária e a identificação dos utentes a que dizem respeito. Após esta confirmação, procede-se à emissão do respetivo recibo é processado de imediato o registo na conta corrente do utente no módulo de Tesouraria.

3.1.2.2. Multibanco

Aproximadamente 25% dos recebimentos é efetuado através do terminal de pagamento automático (multibanco).

3.1.2.3. Débitos diretos

Através do *software* de gestão é emitido um ficheiro para o sistema de Débito Direto, que é submetido no *homebanking* ao dia 11 de cada mês, com data valor do dia 12. Tal como acontece com os pagamentos via este sistema *online*, este ficheiro de cobrança tem de ser autorizado por quem de direito da Direção.



Aproximadamente 9% dos recebimentos são executados por de débito direto.

3.1.2.4. Cheques

São feitas duas fotocópias dos cheques recebidos, em que uma fica em arquivo da Associação e a outra é entregue ao Gabinete de Contabilidade junto com o duplicado do recibo.

Até ao presente momento nunca aconteceu a situação de serem devolvidos cheques por falta de provisão. No entanto, caso se verifique tal acontecimento, o responsável pela cobrança das mensalidades dos utentes deverá entrar em contacto com o utente ou seus familiares (consoante o caso) para que seja feito novo pagamento através de outro meio.

Somente 3% dos valores recebidos é efetuado por meio de cheque.

3.1.2.5. Numerário

Apenas 3% dos recebimentos é realizado através de numerário.

3.1.3. Reconciliações bancárias

Os extratos bancários estão disponíveis na plataforma *online* do Banco, pelo que o responsável de Tesouraria tem acesso aos mesmos. Tais documentos são enviados posteriormente para o Gabinete de Contabilidade, o qual é responsável pela execução das reconciliações bancárias, sendo realizadas mensalmente.

As contas de Depósitos à Ordem são alvo de reconciliação bancária. As Aplicações Financeiras são objeto de conferência. Esta entidade externa não tem acesso às contas bancárias da Associação.

As reconciliações bancárias são suportadas pelo confronto entre os extratos contabilísticos e os extratos bancários. Nos casos de divergências procede-se às devidas averiguações.

As reconciliações bancárias são visadas, de forma mensal, pelo Tesoureiro.



O responsável administrativo procede à realização da conferência dos valores do extrato de tesouraria com os do extrato bancário, para seu próprio controlo.

3.1.4. Correspondência

Atualmente, a Associação recebe pouca correspondência via correio. Por norma, apenas as faturas de eletricidade, água e comunicações chegam à instituição por este meio.

A correspondência é aberta pelo técnico administrativo, que não desempenha qualquer função de registo no módulo de Tesouraria.

3.2. Área de compras

A área de compras tem uma importância enorme para a Associação devido ao elevado número de recursos que a mesma envolve. Esta área apresenta diversas características suscetíveis de originar um elevado risco inerente, tais como:

- Grande número de transações, onde podem ocorrer erros;
- Corte das operações, que podem originar erros relacionados com o registo contabilístico das compras e dos descontos (quando aplicáveis);
- Contratação de fornecedores, onde pode haver o favorecimento de fornecedores e até gastos desnecessários;
- Compras e pagamentos não autorizados;
- Apropriação de bens indevidos.

Os processos de compra, no que dizem respeito à aquisição de bens alimentares e de saúde e higiene, realizam-se de forma informal.

3.2.1. Necessidade

No final de cada mês é feita uma previsão das necessidades para as semanas do mês seguinte e são verificados os níveis *stock* em armazém, para se proceder à compra dos bens em



falta/necessários. As compras destes bens são realizadas semanalmente, de forma a não se deteriorarem.

No que se refere aos bens alimentares, a sua previsão é feita com base nas ementas destinadas para cada semana do mês. As necessidades dos bens de saúde e higiene não variam muito de semana para semana, sendo feito o planeamento das compras através dos mapas de consumos mensais.

A verificação das necessidades é feita com base nos documentos acima referidos, pelo responsável da divisão de Compras. Atualmente é o responsável Administrativo que detém a responsabilidade pela divisão de Compras. Este responsável verifica as existências em *stock* para determinar as quantidades a encomendar.

3.2.2. Seleção do fornecedor

Na seleção dos fornecedores é dada preferência aos locais e habituais, à exceção dos casos em que se justifique a compra a outros fornecedores com melhor qualidade-preço.

A divisão de compras dispõe de uma “Lista de fornecedores” onde constam as condições de venda de cada um deles e outras informações relevantes, a qual é atualizada periodicamente.

Não são realizados contratos de fornecimento de bens, de forma a não existir qualquer obrigação de compra a determinado fornecedor. No entanto, são negociados os preços para os bens adquiridos em grandes quantidades.

3.2.3. Relação de necessidades interna

O responsável Administrativo emite uma relação de necessidades interna, com as quantidades e as especificações necessárias, após seleção do fornecedor. A relação de necessidades interna é baseada nas ementas diárias e nos mapas de consumos mensais, que possuem um campo específico para aprovação das despesas.



3.2.4. Aprovação da compra

As compras dos bens alimentares e de saúde e higiene são realizadas posteriormente à aprovação da relação de necessidades interna pela Diretora Técnica e por um ou mais elementos da Direção, consoante os valores em causa. As despesas realizadas até um montante de 1.000€ são aprovadas por um dos elementos da Direção. Nos casos em que se verificarem valores superiores os mesmos são aprovados pela maioria da Direção.

3.2.5. Encomenda

As encomendas são realizadas de forma informal, as quais na sua maioria são efetuadas via telefone, não havendo um pedido de compra formal, por escrito.

O pedido de compra deve ser feito por escrito, através de uma “Nota de Encomenda”, em que conste para além das quantidades a adquirir e dos seus preços, as especificações dos artigos, das datas de entrega e, como informação adicional, as condições de fornecimento e pagamento e os requisitos de qualidade. A mesma deve ser aprovada pela Diretora Técnica ou pela Direção, consoante o caso, e deve ser emitida em três vias: a 1.^a via para o fornecedor, a 2.^a via para a contabilidade e, por fim, a 3.^a via para a divisão de Compras.

3.2.6. Receção dos bens

A receção dos bens é feita pelo responsável Administrativo que procede à conferência quantitativa e qualitativa dos artigos. A conferência quantitativa passa pela comparação das quantidades recebidas com as indicadas na respetiva fatura. Por norma, os bens são sempre acompanhados pela devida fatura, não havendo a guia de remessa. Os bens são também alvo de conferência qualitativa, em que é verificado a qualidade e o seu estado de conservação.



3.2.7. Conferência da fatura o fornecedor

A fatura do fornecedor é também alvo de conferência, no que respeita aos valores unitários e quantidades, com base na relação de necessidades interna (quantidades) e com a base de dados do fornecedor (preços e condições de pagamento). Esta conferência é realizada pelo responsável Administrativo, pessoa que realizou a encomenda.

3.2.8. Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores

Mensalmente, são analisados os saldos das contas correntes dos fornecedores no módulo de Tesouraria, a fim de se identificar as faturas por liquidar e realizar um planeamento de tesouraria adequado.

3.3. Área de inventários

A área de inventários tem grande importância para a Associação uma vez que os bens são essenciais para o desenvolvimento da sua atividade. O risco inerente a esta área prende-se com a existência física dos bens, com a sua correta valorização e com o seu prazo de validade.

Os procedimentos de inventariação encontram-se definidos por escrito, de forma clara e rigorosa, onde são referidos os deveres e obrigações dos responsáveis de armazém.

Os inventários encontram-se valorizados pelo custo de aquisição somando-lhe os custos incorridos para os colocar no seu local e condição atual, deduzido dos descontos e abatimentos. O tipo de inventário implementado na Associação é o Sistema de Inventário Permanente.

O acesso ao armazém está limitado ao responsável Administrativo e à Diretora Técnica, para além dos elementos da Direção, minimizando os riscos associados a apropriação indevida. Quando se deteta a falta de bens sem aparente justificação são apuradas as responsabilidades de tais acontecimentos.



3.3.1. Armazenagem e movimentação de bens

Após realização da conferência quantitativa e qualitativa dos bens segue-se o seu devido acondicionamento, de forma ordenada, no armazém.

A responsabilidade pela entrada física dos bens em armazém é do responsável de Tesouraria, enquanto que pela saída física dos bens é da Diretora Técnica.

São registadas no *software* de gestão, no módulo de *stocks*, todas as entradas e saídas dos bens em inventário, onde são indicadas as quantidades, os preços unitários e os preços totais. Estes registos são realizados pelo responsável Administrativo, onde processa o registo das entradas (quantidades e valores) e das saídas (quantidades).

Os registos dos bens em ficha de inventário compreendem quantidades, preços unitários e preços totais.

3.3.2. Controlo físico dos bens

O controlo físico dos bens é executado através de contagens periódicas, pelo responsável Administrativo e pela Diretora Técnica. Quando se verificam divergências as mesmas são analisadas e regularizadas assim que possível.

Por trimestre é sempre efetuada uma inventariação física dos bens pela Direção.

3.4. Área de gestão de pessoal

A área de gestão de pessoal é essencial para a Associação, uma vez que são os colaboradores que fazem a instituição. É de extrema importância que exista um relacionamento interpessoal e um clima organizacional agradável, para um bom funcionamento da Associação. Os riscos inerentes a esta área são a ocorrência de erros e fraudes.



A Associação dispõe de um arquivo, em suporte digital e em papel, no qual constam as seguintes informações:

- Legislação atualizada de natureza laboral aplicável;
- Fixação dos horários de trabalho;
- Fixação dos mapas de férias.

3.4.1. Admissão

A admissão de um colaborador é realizada sob consenso da Direção e da Diretora Técnica. O mesmo se verifica quando se trata de um despedimento.

Os novos colaboradores são admitidos com base no *Curriculum Vitae* e numa entrevista realizada por um elemento da Direção e pela Diretora Técnica, não sendo realizadas provas de admissão. Não existe um formalismo específico para documentar o processo de admissão.

Antes do início da prestação de trabalho, são realizados os Exames Médicos de Medicina do Trabalho de admissão, de forma a constatar se o futuro colaborador se encontra apto a exercer as funções que lhe foram propostas.

Após o processo de recrutamento é solicitado ao novo colaborador toda a documentação necessária para se efetivar a sua contratação e proceder à abertura da sua “Ficha individual do colaborador”.

A negociação dos contratos de trabalho, inclusivamente a fixação de remunerações, é da responsabilidade da Direção. Muitas das vezes, os colaboradores recrutados fazem parte do programa do Instituto do Emprego e Formação Profissional, faz com que a maioria dos colaboradores possui um contrato de trabalho a termo certo.

Quando há a contratação de um novo colaborador é emitida uma comunicação verbal por parte da Diretora Técnica a toda a equipa de trabalho.

3.4.2. Processo individual do trabalhador

Para cada um dos colaboradores é constituído um “Processo individual do colaborador”. Consta deste processo todos os documentos de suporte à admissão, tais como: fotocópia do



anúncio de emprego, *Curriculum Vitae*, carta de apresentação, decisão de admissão, contrato de trabalho, condições de admissão, e todas as informações relativas à vida profissional do colaborador.

A “Ficha individual do colaborador” é composta pelos dados pessoais do colaborador e pela sua assinatura. Esta ficha encontra-se permanente atualizada e faz parte do “Processo individual do colaborador”.

Não existe nenhuma política inerente à atualização da “Ficha individual do colaborador”. Contudo, este processo é realizado de forma informal, através de comunicação verbal.

A atualização da “Ficha individual do colaborador” é da responsabilidade do técnico administrativo, o qual não desempenha funções de preparação e aprovação do processamento de salários, nem introduz os dados para o pagamento de salários nem autoriza este pagamento, pelo que existe uma segregação destas funções.

3.4.3. Remunerações

O processamento de salários tem início na verificação de presenças e assiduidade de cada um dos colaboradores. É tido em atenção no processamento salarial as remunerações autorizadas e os subsídios de turnos para cada um dos colaboradores, a legislação em vigor e a conferência dos cálculos aritméticos.

Aquando o processamento de salários são emitidos, em simultâneo, os respetivos recibos em duas vias (original e duplicado). No recibo de vencimento consta a seguinte informação:

- Nome completo do colaborador;
- Número de beneficiário da Segurança Social;
- Período a que diz respeito a retribuição;
- Número de Identificação Fiscal do colaborador;
- Categoria profissional do colaborador;
- Discriminação das remunerações;
- Discriminação dos descontos e deduções efetuadas;
- Valor líquido a receber.



As presenças e assiduidades dos colaboradores são controladas através da picagem de ponto por impressão digital. O sistema de presenças não tem ligação ao *software* de processamento de salários, o que implica a inserção manual dos registos de ausências no mesmo. As confirmações das presenças e as autorizações das faltas de cada colaborador são aprovadas pela Diretora Técnica.

Não existe a política de horas extraordinárias na Associação, uma vez que a grande maioria dos colaboradores trabalha por turnos, iniciando e terminando as suas tarefas dentro do horário de trabalho.

O processamento de salários é realizado pelo responsável Administrativo através do módulo específico de salários no *software* F3M.

O pagamento das remunerações é realizado no penúltimo dia útil do mês, por transferência bancária, de forma às mesmas estarem disponíveis na conta bancária dos colaboradores no último dia útil do mês.

Os salários são introduzidos no *homebanking* pelo responsável Administrativo. Neste caso, não existe a segregação de funções entre quem faz o processamento de salários e quem introduz os dados para pagamento na plataforma *online* do banco. No entanto, este mesmo colaborador faz a conferência dos valores que constam no recibo de vencimento de cada colaborador com o que efetivamente foi pago.

No dia do pagamento dos salários é entregue o original do recibo de vencimento ao colaborador e o duplicado fica na Associação. Embora os pagamentos sejam feitos por transferência bancária é exigido ao colaborador a assinatura do duplicado do recibo de vencimento.

3.4.4. Seguro de acidentes de trabalho

Todos os colaboradores da Associação possuem um seguro de acidentes de trabalho que garante os cuidados médicos e hospitalares e indemnizações necessários, no que diz respeito à compensação de danos sofridos em caso de acidente ocorrido durante o horário de trabalho ou no percurso de e para o local de trabalho.



3.4.5. Formação

Os colaboradores têm acesso a um mínimo de 35h de formação anual. Nos casos em que os colaboradores se encontrem em contrato a termo têm um número mínimo de horas de formação proporcional à duração do seu contrato.

As formações disponibilizadas aos colaboradores são de acordo com o exercício de cada uma das suas funções.

3.4.6. Higiene e segurança no trabalho

Os colaboradores dispõem do equipamento necessário para o desenrolar das suas atividades, cedido pela Associação.

3.4.7. Medicina no trabalho

Os colaboradores são sujeitos a Exames Médicos de Medicina do Trabalho periódicos. Nos casos em que se verifique a inaptidão do colaborador a desempenhar as suas funções, o Médico do Trabalho informa a Diretora Técnica.



Capítulo 2 – Apresentação dos resultados

Com base nos inquéritos realizados, através de questionários e entrevistas, e na recolha de informações, através de observação e conversas, foram identificados os vários pontos fortes e fracos inerentes ao SCI implementado na Associação. No que diz respeito aos pontos fracos, foram realizadas sugestões de melhoria de forma a colmatar as lacunas encontradas. No entanto, existem impossibilidades de colocar em prática todas as recomendações elaboradas.

1. Pontos fortes e fracos

Após o levantamento de medidas e procedimentos de CI implementados na Associação, foram identificados, para cada uma das áreas em estudos, pontos fortes e fracos.

1.1. Área financeira

Na área financeira foram identificados como pontos fortes (Anexo 6):

- As contas bancárias são movimentadas mediante duas de três assinaturas, de pessoas previamente definidas para tal;
- A segregação de funções entre quem manuseia os valores e quem efetua os seus registos contabilísticos;
- Os pagamentos são todos processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido devidamente aprovados;
- Quando são realizados os pagamentos das faturas, são efetuadas anotações nos seus documentos de suporte, a fim de evitar duplicação dos mesmos;
- A Associação efetua os pagamentos a terceiros, maioritariamente, através de transferências bancária, por via *homebanking*;
- A “Caixa” encontra-se guardada em cofre, com acesso limitado;
- À exceção da Direção e dos colaboradores do departamento de Tesouraria, nenhum outro colaborador tem acesso às entradas de dinheiro;



- A segregação de funções entre a cobrança das mensalidades dos utentes e os depósitos nas contas bancárias;
- São emitidos os recibos das quantias recebidas, com referência ao meio de pagamento;
- São feitas fotocópias dos cheques recebidos.

Foram identificados como pontos fracos da área financeira (Anexo 6) , os seguintes:

- O responsável de Tesouraria é ainda responsável pela guarda de valores;
- O “Caixa” não recebe “Abono para falhas”;
- Inexistência de um sistema de “Fundo fixo de Caixa”;
- As importâncias recebidas em cheque e em numerário são depositadas em bancos apenas uma vez por mês.

1.2. Área de compras

Na área de compras foram identificados como pontos fortes (Anexo 7):

- A existência de uma lista de fornecedores onde constam as condições de venda de cada um deles e outras informações relevantes, a qual é atualizada periodicamente;
- Os bens são alvo de conferência quantitativa e qualitativa;
- Os valores e as quantidades que constam na fatura do fornecedor são conferidos relação de necessidade interna.

Foi identificado como ponto fraco da área de compras (Anexo 7), o seguinte:

- As encomendas são realizadas de forma informal, por via telefone, não havendo um pedido de compra por escrito.

1.3. Área de inventários

Na área de inventários foram identificados como pontos fortes (Anexo 8):

- Os procedimentos de inventariação encontram-se definidos por escrito;
- O armazém é de acesso limitado;
- Os bens são devidamente acondicionados e de forma ordenada em armazém;



- O controlo físico dos bens é executado através de contagens periódicas, pelo responsável Administrativo e pela Diretora Técnica;
- É efetuada uma inventariação física dos bens pela Direção trimestralmente.

Foi identificado como ponto fraco da área de compras (Anexo 8), o seguinte:

- A inexistência de segregações de funções no registo das entradas e saídas de bens na ficha de inventário.

1.4. Área de gestão de pessoal

Na área de gestão de pessoal foram identificados como pontos fortes (Anexo 9):

- Para cada um dos funcionários é constituído um “Processo individual do colaborador”;
- Existe uma segregação de funções entre quem atualiza a “Ficha individual do trabalhador” e quem prepara e aprova o processamento de salários e efetua o seu pagamento;
- Controlo de entrada e saída, como da permanência nos postos de trabalho do pessoal da empresa;
- São entregues os originais dos recibos de vencimentos aos colaboradores e exigida a respetiva assinatura no duplicado.

Foram identificados como pontos fracos da área de gestão de pessoal (Anexo 9), os seguintes:

- Ausência de procedimentos escritos e detalhados para o recrutamento, seleção e contratação de novo pessoal;
- Comunicação, apenas, de forma verbal para informar a admissão de um novo colaborador;
- Não existe a segregação de funções entre quem faz o processamento de salários e quem introduz os dados para pagamento na plataforma *online* do banco.



2. Recomendações

Para cada ponto fraco foi determinada uma recomendação, de forma a minimizar os riscos associados a cada área em estudo. Contudo, devido a diversas limitações não serão possíveis eliminar todos estes pontos fracos.

Na área financeira foram identificados vários pontos fracos. As recomendações são as seguintes:

- O responsável de Tesouraria é ainda responsável pela guarda de valores
Recomendação: Em termos teóricos deveria haver uma segregação destas duas funções, mas o mesmo não é possível devido à realidade da Associação, uma vez que os recursos humanos são limitados.
- O “Caixa” não recebe “Abono para falhas”
Recomendação: Deverá ser atribuído ao “Caixa” o suplemento remuneratório “Abono para falhas”, em que o valor esteja de acordo com o estabelecido por lei.
- Inexistência de um sistema de “Fundo fixo de Caixa”
Recomendação: Deverá ser implementado um sistema de “Fundo fixo de Caixa” de forma a existir uma separação entre os valores para pagamentos e os valores recebidos, os quais devem ser integralmente depositados nas contas bancárias.
- As importâncias recebidas em cheque e em numerário são depositadas em bancos apenas uma vez por mês
Recomendação: Tendo em conta a realidade da Associação não se justificam depósitos diários. Contudo devem ser realizados, no mínimo, depósitos semanais das quantias recebidas.

Foi identificado um ponto fraco na área de compras. A recomendação para este ponto é a seguinte:

- As encomendas são realizadas de forma informal, por via telefone, não havendo um pedido de compra por escrito.
Recomendação: Realização de encomenda por escrito, através de documento específico (“Nota de Encomenda”), com indicação das quantidades, descrição dos bens a comprar e as condições de entrega e de pagamento.



Na área de inventários foi identificado um ponto fraco. Para este ponto é feita a seguinte recomendação:

- A inexistência de segregações de funções no registo das entradas e saídas de bens na ficha de inventário.
Recomendação: Em termos teóricos deveria haver uma segregação destas duas funções, mas o mesmo não é possível devido à realidade da Associação, uma vez que os recursos humanos são limitados.

As recomendações para os pontos fracos identificados na área de gestão de pessoal são as seguintes:

- Procedimentos escritos e detalhados para o recrutamento, seleção e contratação de novo pessoal
Recomendação: Deverá estar reduzido a escrito quais as etapas de recrutamento e quais os critérios de admissão de um novo colaborador.
- Comunicação, apenas, de forma verbal para informar a admissão de um novo colaborador
Recomendação: Deverá ser emitida uma comunicação interna por escrito a informar a contratação de um novo colaborador, de forma a contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo entre os colaboradores, propício ao cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição e ao crescimento contínuo das suas atividades.
- Não existe a segregação de funções entre quem faz o processamento de salários e quem introduz os dados para pagamento na plataforma *online* do banco
Recomendação: Em termos teóricos deveria haver uma segregação destas duas funções, mas o mesmo não é possível devido à realidade da Associação, uma vez que os recursos humanos são limitados.

3. Proposta do conjunto de medidas e procedimentos de controlo interno

Após o levantamento de medidas e procedimentos de CI foram apresentados e discutidos com a Direção os resultados obtidos e as soluções para suprimir as lacunas e deficiências encontradas. Foi tido em atenção o grau de prioridade e a relação custo benefício na



implementação de novas medidas e procedimentos. Desta discussão surgiu o “Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos” em anexo (anexo 10).

De forma resumida, foram implementadas as seguintes medidas e procedimentos:

- Contagens periódicas à “Caixa” – quinzenalmente;
- “Nota de Encomenda” – Anexo 5;
- Comunicação interna por escrito aquando admissão de um novo colaborador.

Algumas questões foram mantidas em aberto, as quais serão discutidas em Assembleia Geral de forma a existir consenso entre os elementos da Direção:

- “Fundo Fixo de Caixa” – A Direção reconheceu a extrema importância da implementação deste sistema;
- “Abono para falhas”.

Não foi possível eliminar algumas deficiências encontradas devido à dimensão da instituição, como é o caso:

- Depósitos, diários, em bancos dos valores recebidos – Não se justifica o seu depósito diário uma vez que se tratam de valores residuais;
- Segregação de funções entre as responsabilidades afetas ao responsável de Tesouraria (introdução de dados para pagamento a fornecedores e funcionários, registo de faturas no módulo de Tesouraria do *software* de gestão) e ainda a responsabilidade pela guarda de valores;
- Segregação de funções no registo das entradas e saídas de bens na ficha de inventário;
- Segregação de funções entre quem faz o processamento de salários e quem introduz os dados para pagamento na plataforma *online* do banco.



Conclusão

O presente projeto visou uma abordagem teórica ao tema do controlo interno nas Entidades do Setor Não Lucrativo, complementando com uma abordagem prática do levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno instauradas numa Instituição Particular de Solidariedade Social da sub-região do Médio Tejo.

Foi verificado o papel fundamental da implementação de um sistema de controlo interno no auxílio do órgão de gestão no que diz respeito ao controlo das suas atividades, independentemente da sua dimensão. Até mesmo um sistema de controlo elementar, é fundamental no desenvolvimento das suas atividades operacionais.

O sistema de controlo interno é um factor essencial para o sucesso, e até mesmo para sobrevivência, da instituição. A implementação e o seu acompanhamento, de forma a assegurar a eficiência e eficácia deste sistema é da responsabilidade da Direção.

Uma vez que a maioria dos apoios que esta instituição recebe são provenientes de acordos de cooperação, torna fundamental e imprescindível a demonstração clara da finalidade dos recursos que se encontram à sua disposição.

A escassez de recursos, principalmente humanos, é uma questão problemática nesta instituição. Existe uma enorme dificuldade na segregação de funções. De forma a minimizar os riscos associados a este problema, de segregação de funções, é necessário que exista um bom sistema de controlo interno implementado.

Os objetivos de levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno, recomendações de melhoria ao sistema de controlo interno e apresentação de um “Manual de Controlo Interno”, com medidas e procedimentos de controlo interno transversais às áreas-chave definidas no início do estudo, foram cumpridos.

O desenvolvimento deste projeto foi positivo para ambas as partes. Para o investigador foi possível colocar em prática os conhecimentos teóricos apreendidos durante o mestrado e para a Associação foi possível eliminar algumas lacunas existentes no que toca ao controlo interno. Ficaram em aberto algumas questões que serão discutidas em Assembleia Geral para melhorar o sistema de controlo interno em vigor.



No que diz respeito às limitações deste projeto foram encontradas diversas ao longo do período de estudo, tais como: a restrição de tempo para a sua realização, uma vez que seria necessário um período de tempo mais alargado para retirar conclusões mais profundas; a incompatibilidade de horários para as visitas às instalações da Associação e consequentemente abordar os diversos colaboradores, embora tivesse existido sempre uma disponibilidade manifestada pelos diversos colaboradores; a pequena dimensão da instituição, que não permitiu uma aplicação mais alargada dos conhecimentos teóricos; o facto deste projeto ter incidido numa determinada entidade, sendo necessário outros estudos noutras entidades, de forma a obter um conhecimento mais profundo acerca das práticas adotadas no setor; e por último a falta de experiência do investigador.

Como pistas para uma investigação futura sugere-se o estudo das áreas em falta, como por exemplo, as áreas de Prestação de Serviços, Investimentos Financeiros, Propriedades de Investimento, Capital Próprio e Passivos Financeiros, para complementar as conclusões retiradas deste estudo. Uma outra sugestão passa pela replicação deste estudo noutras instituições, de outras áreas geográficas e dimensões, de forma a comparar as conclusões obtidas. Por fim, poderia constituir um desafio o estudo de um sistema de controlo de gestão na Associação, com o intuito de alocar melhor os recursos existentes de forma a maximizar a qualidade dos serviços prestados à instituição e comunidade.



Referências bibliográficas

AICPA: American Institute of Certified Publics Accountants (1972). *Statement on Auditing Standards (SAS) No. 1*. [Consultado em 29 de maio de 2017]. Disponível em <http://www.aicpa.org>.

Albuquerque, F.; Marcelino, M; & Lima, M. (janeiro/março 2015). O risco: Definições e um breve enquadramento histórico. *Revista Revisores e Auditores*, nº 68, 14 – 27.

Almeida, B. (2014). *Manual de Auditoria Financeira – Uma Análise Integrada Baseada no Risco*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 978-972-5924-27-3

Cheh, J. J.; Lee, J.; & Kim, I. (junho 2010). Determinants of Internal Control Weaknesses. *Contemporary Management Research*, 6(2), 159-176.

Constituição da República Portuguesa, de 10 de abril, da Presidência da República (1976). Diário da República n.º 86/1976, Série I, 738-775. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *About Us*. [Consultado em 17 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/y8l7wj8g>.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. [Consultado em 24 de julho de 2017]. Disponível em <https://www.coso.org/>.

Costa. C. B. (2017). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (11.ª Ed.). Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8823-47-2.

Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.ª Ed.). Coimbra: Edições Almedina. ISBN: 978-972-4051-37-6.

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social (1983). Diário da República n.º 46/1983, Série I, 643 – 656. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.



Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, do Ministério da Justiça (1986). Diário da República n.º 201/1986, Série I, 2293 – 2385. [Consultado em 11 de julho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março, do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014). Diário da República n.º 44/2014, Série I, 1688 – 1701. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, do Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011). Diário da República n.º 48/2011, 1º Suplemento, Série I, 1344-(2) a 1344-(11). [Consultado em 10 de julho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, do Ministério das Finanças (2015). Diário da República n.º 106/2015, Série I, 3470 – 3493. [Consultado em 11 de julho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

DGSS: Direção Geral da Segurança Social (2017). *Publicações*. [Consultado em 4 de julho de 2017]. Disponível em <http://www.seg-social.pt>.

Edições Almedina (2017). *Códigos Tributários - Edição Universitária*.

IFAC: International Federation of Accountants (2009). *International Standards on Auditing 315 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*, 262-312. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/y9u52ux3>.

IIA: The Institute of Internal Auditors (2009). *Position Paper: The Role of Internal auditing in Enterprise-Wide risk Management*. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/otwbzpr>.

IIA: The Institute of Internal Auditors (2016). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. [Consultado em 11 de outubro de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ybo5t2og>.

Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009). *Manual de Auditoria Interna*. [Consultado em 6 de junho de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/y8atcubb>.



IPAI: Instituto Português de Auditoria Interna (2017). *Introdução*. [Consultado em 23 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ycopljxa>.

ISACA: Information Systems Audit and Control Association (2016). *A Historical Timeline – The COBIT Framework*. [Consultado em 24 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ybfv19f9>.

Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro, da Assembleia da República (2009). Diário da República n.º 180/2009, Série I, 6490 – 6528. [Consultado em 3 de outubro de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, da Assembleia da República (2013). Diário da República n.º 88/2013, Série I, 2727 – 2728. [Consultado em 30 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, da Assembleia da República (2007). Diário da República n.º 11/2007, Série I, 345 – 356. [Consultado em 28 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Magalhães, S. A. (outubro/dezembro 2012). Auditoria. *Revista Revisores e Auditores*, nº 59, 16 – 35.

Marçal, N. & Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-6186-23-6.

Moeller, R. (2005). *Brink's modern internal auditing* (6.ª Ed.). John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN: 0-471-67788-4.

Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo* (4.ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora. ISBN: 9789898058812.

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (2004). *Auditing Standard No. 2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements*. [Consultado em 23 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ybdroh8b>.

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (2007). *Auditing Standard No. 5 - An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of*



Financial Statements. [Consultado em 23 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/yboykddt>.

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (2013). *Auditing Standard No. 11 – Consideration of Materiality in Planning and Performing an Audit*. [Consultado em 23 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/y93fbnzx>.

Peralta, P. (novembro, 2014). *Nova framework COSO 2013 – O que mudou e como aplicar nas organizações*. Comunicação apresentada no XXI Conferência anual de Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação, Lisboa. [Consultado em 19 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ybbq4xsv>.

Petrovits, C.; Shakespeare, C.; & Shih, A. (2011). The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations. *The Accounting Review*, 6(1), 325–357.

Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna – Manual Prático para Auditores Internos* (3.ª Ed.). Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-74-9.

Portal de Auditoria (2017). *Introdução à Lei Sarbanes-Oxley*. [Consultado em 22 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ydejltfw>.

Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2015). Diário da República n.º 126/2015, 1º Suplemento, Série I, 4564-(2) a 4564-(12). [Consultado em 4 de outubro de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Portaria n.º 218/2015, de 23 de julho, do Ministério das Finanças (2015). Diário da República n.º 142/2015, Série I, 4958 – 4979. [Consultado em 10 de julho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho, do Ministério das Finanças (2015). Diário da República n.º 143/2015, Série I, 4984 – 5018. [Consultado em 10 de julho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

Regulamento da CMVM n.º 3/2008, de 3 de julho, da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2008). Diário da República n.º 127/2008, Série II, 29268-29277. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.



Santos, J. G.; Lima, R. & Raimundo, J. N. (2016a). *ESNL – Enquadramento legal, aspetos contabilísticos e fiscais*. Manual da Ordem dos Contabilistas Certificados.

Santos, J. G.; Lima, R.; & Raimundo, J. N. (2016b). *Entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade) – Módulo I*.

SEC: U.S. Securities and Exchange Commission (2008). *Sarbanes-Oxley Section 404 – A Guide for Small Business*. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/y7e7m92z>.

SEC: U.S. Securities and Exchange Commission (2017). *SEC Historical Summary of Chairmen and Commissioners*. [Consultado em 23 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/yahwf6n8>.

Staggers (setembro, 1977). *Unlawful Corporate Payments Act of 1977* (Relatório n.º 95-640). [Consultado em 17 de maio de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ybrrd7us>.

Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria a Procedimentos* (Vol. I). [Consultado em 12 de setembro de 2017]. Disponível em <https://tinyurl.com/ycuf759y>.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research And Applications – Design And Methods*. London: Sage Publications. ISBN: 978-150-6336-18-3.



Anexos

Anexo 1 – Questionário da área financeira

Anexo 2 – Questionário da área de compras

Anexo 3 – Questionário da área inventários

Anexo 4 – Questionário da área de gestão de pessoal

Anexo 5 – Modelo de Nota de Encomenda

Anexo 6 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área financeira

Anexo 7 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de compras

Anexo 8 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de inventários

Anexo 9 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de gestão de pessoal

Anexo 10 – Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos



Anexo 1 – Questionário da área financeira



Questionário sobre medidas e procedimentos de controlo interno				
Entidade: <u>Associação</u>				
Área em análise: <u>Financeira</u>				
Cargo ocupado na instituição pelo entrevistado: _____			Data: _____	
Medidas e procedimentos de controlo interno	Sim	Não	N.A.	Observações
1. As contas bancárias da instituição encontram-se autorizadas pela Direção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. As contas bancárias da instituição encontram-se em seu nome?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Existem contas distintas para cada uma das valências da instituição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. A Direção e o responsável de Tesouraria são os únicos com acesso às contas bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. As operações realizadas nas contas bancárias da instituição são autorizadas pela Direção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. A responsabilidade das cobranças e dos depósitos nos bancos é de uma só pessoa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Os funcionários de outros departamentos têm acesso às contas bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Existem controlos específicos sobre os saldos das contas bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Existe apenas uma pessoa designada de “Caixa”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. O “Caixa” é responsável pelo manuseamento ou guarda de valores, numerário, títulos ou documentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. O “Caixa” recebe “Abono para falhas”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. O “Caixa” encontra-se protegido por um seguro contra riscos de roubo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. A aptidão da(s) pessoa(s) com responsabilidades de tesouraria é verificada anualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. A instituição possui cofre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Apenas a Direção e os funcionários da divisão de Tesouraria têm acesso ao cofre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. O responsável de Tesouraria realiza algumas das seguintes funções:				
a) Preparar faturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Manter os registos de contas a cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



17. São realizados pagamentos através dos seguintes meios:				
a) Transferências bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Cheques?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Numerário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. A instituição possui cartões de débito e/ou de crédito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. Os pagamentos são todos realizados com base em faturas ou em documentos equivalentes, devidamente aprovados, juntamente com a documentação de suporte aplicável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. São efetuadas anotações nos documentos de suporte dos pagamentos de forma a evitar duplicação de pagamentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. Aquando as assinaturas dos cheques são verificados os documentos de suporte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. São registados todos os cheques aquando a sua emissão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23. São efetuadas cópias dos cheques emitidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24. São assinados cheques em branco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. São emitidos cheques ao portador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26. Os cheques anulados são:				
e) Inutilizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Guardados em arquivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27. Os livros de cheques da instituição são guardados em lugar seguro e apropriado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. Existe o sistema de “Fundo Fixo de Caixa” (FFC)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29. O FFC é resposto periodicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30. A reposição do FFC é feita pelo “Caixa”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31. São efetuados pagamentos em numerário apenas de pequenas quantias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32. Existe uma só pessoa responsável pela “Caixa de tesouraria”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



33. Existem provas das saídas em numerário da “Caixa de tesouraria” através de documentos devidamente autorizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34. Existe uma “Folha de caixa”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35. É emitido um exemplar da “Folha de caixa” para a contabilidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36. Existe um limite para os pagamentos em numerário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37. São realizadas contagens periódicas à “Caixa de tesouraria”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38. São realizados pagamentos com as quantias recebidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39. São recebidas quantias através dos seguintes meios:				
a) Transferências bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Cheques?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Numerário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40. Existe uma separação dos recebimentos por cada uma das valências da instituição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
41. Como chegam os valores à instituição?				
a) Em mão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Por correio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42. Os valores recebidos são guardados em lugar seguro e apropriado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
43. O “Caixa” recebe diariamente valores dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
44. Os valores recebidos são depositados diariamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
45. Os valores recebidos são depositados por pessoas diferente do “Caixa”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
46. Apenas a Direção e o “Caixa” tem acesso aos valores recebidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
47. Os funcionários da divisão de Tesouraria com acesso aos valores recebidos efetuam os registos nas contas correntes dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
48. Os funcionários de outros departamentos têm acesso às entradas em numerário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



49. Existem controlos específicos sobre os cheques de utentes devolvidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
50. Quem abre o correio é uma pessoa diferente do “Caixa” e de quem controla as contas correntes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
51. Quem abre o correio:				
a) Regista os valores que recebe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Deposita os valores que recebe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Emite os recibos referentes aos valores que recebe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
52. Os funcionários da divisão de Tesouraria têm acesso às contas correntes dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
53. Os funcionários de outros departamentos têm acesso às contas correntes dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
54. Existe uma data definida como data limite para os recebimentos das mensalidades dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
55. As principais fontes de receita da instituição são:				
a) Subsídios do Estado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Mensalidades dos utentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Quotizações dos associados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Donativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
56. Os extratos bancários são recebidos por pessoa diferente do “Caixa”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
57. O regime de normalização contabilística utilizado é o SNC-ESNL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
58. O responsável pela contabilidade da instituição é uma pessoa externa à mesma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
59. Os registos contabilísticos são efetuados com base em que documentos de suporte válidos fiscalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
60. São realizadas reconciliações bancárias a todas as contas de depósitos à ordem, inclusive de todas as aplicações financeiras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
61. As reconciliações bancárias são realizadas mensalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
62. Os itens que apareçam nas reconciliações por um prazo de tempo anormal são objeto de adequada análise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



<p>63. Nos lançamentos manuais, é garantido o lançamento até ao dia 15 do mês seguinte de todos os documentos rececionados na secção de contabilidade?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>64. Existem lançamentos automáticos provenientes de outras aplicações?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Anexo 2 – Questionário da área de compras



Questionário sobre medidas e procedimentos de controlo interno				
Entidade: <u>Associação</u>				
Área em análise: <u>Compras</u>				
Cargo ocupado na instituição pelo entrevistado: _____			Data: _____	
Medidas e procedimentos de controlo interno	Sim	Não	N.A.	Observações
1. As políticas e procedimentos de compras estão devidamente detalhados por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. É efetuado um planeamento com base em:				
a) Previsão de vendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) <i>Stocks</i> em armazém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Os pedidos de compra são efetuados com base em “Notas de Encomenda”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Existe um controlo da numeração das “Notas de Encomenda”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Os pedidos de compra especificam:				
a) O preço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) As condições de fornecimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) As condições de pagamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Os requisitos de qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Os pedidos de compra são aprovados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. São emitidas várias vias de cada pedido de compra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. É realizada alguma seleção dos fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Existe uma “Lista de Fornecedores” com a indicação das condições de venda e outras informações relevantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. A “Lista de Fornecedores” é atualizada periodicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Os bens recebidos são alvo de conferência:				
a) Quantitativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Qualitativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. São emitidas guias de receção de todos os pedidos de compra recebidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Existe um arquivo para as guias de receção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. São sempre encaminhadas para o Gabinete de Contabilidade as faturas dos fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



15. As faturas dos fornecedores são objeto de apropriada conferência com base em todos os documentos de suporte (“Nota de Encomenda” e guia de remessa)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. São verificados os saldos das contas correntes dos fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. São respondidos com prontidão aos pedidos de confirmação dos saldos enviados pelos fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Anexo 3 – Questionário da área de inventários



Questionário sobre medidas e procedimentos de controlo interno				
Entidade: <u>Associação</u>				
Área em análise: <u>Inventários</u>				
Cargo ocupado na instituição pelo entrevistado: _____			Data: _____	
Medidas e procedimentos de controlo interno	Sim	Não	N.A.	Observações
1. O responsável do armazém tem as suas responsabilidades definidas por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Os bens encontram-se, em armazém, protegidos da deterioração física?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Realizam-se contagens físicas periódicas aos bens em armazém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Existem procedimentos de inventariação sobre a realização das contagens físicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. É assegurado que o conteúdo da conta de inventários se encontra conforme as políticas e critérios contabilísticos adotados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Os bens no armazém são de acesso limitado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. O responsável do armazém efetua, periodicamente, comparações entre as entradas e as saídas de bens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Mantêm-se registos dos bens do inventário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Os registos dos bens do inventário incluem:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a) Quantidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Preços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Os registos dos bens do inventário são comparados periodicamente com as contagens de controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. O registo é efetuado por pessoa diferente das que têm a seu cargo o armazém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Existem procedimentos escritos para efetuar ajustamentos por obsolescência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. É exigido ao responsável do armazém que emita informações periódicas acerca das mercadorias não utilizáveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. É exigido ao responsável do armazém que emita informações periódicas acerca das mercadorias com pouco movimento ou deterioradas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Anexo 4 – Questionário da área de gestão de pessoal



Questionário sobre medidas e procedimentos de controlo interno				
Entidade: <u>Associação</u>				
Área em análise: <u>Gestão de Pessoal</u>				
Cargo ocupado na instituição pelo entrevistado: _____			Data: _____	
Medidas e procedimentos de controlo interno	Sim	Não	N.A.	Observações
1. Na secção de pessoal existe informação atualizada com as obrigações legais e fiscais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. A admissão de novos funcionários é aprovada por alguém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. A admissão de novos funcionários é proposta por alguém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Os novos funcionários são admitidos apenas com base no seu <i>Curriculum Vitae</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Existe alguma comunicação interna quando é admitido um novo funcionário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Existe um “Processo individual do colaborador” para cada funcionário, contendo, no mínimo:				
a) <i>Curriculum Vitae</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Carta de apresentação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Contrato de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) “Ficha individual do colaborador”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. A “Ficha individual do colaborador” contem, no mínimo, as seguintes informações:				
a) Nome?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Morada, telefone e telemóvel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Número de CC, NIF e NISS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Data de nascimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Estado civil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Exemplar de assinatura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Categoria profissional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Existem pessoas diferentes designadas para:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a) Seleção e contratação de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Fixação das remunerações iniciais e posteriores aumentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Negociação dos contratos de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Despedimento de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



9. Existem procedimentos para a comunicação de alterações dos dados que constam na “Ficha individual do colaborador”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. O responsável por manter ficheiro de pessoal atualizado é independente de quem: a) Prepara o processamento de salário? b) Aprova o processamento de salários? c) Introduce os dados para pagamento de salários? d) Autoriza o pagamento de salários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Existem relógios de ponto para controlar a presença e assiduidade dos colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Existem procedimentos para aprovação do trabalho extraordinário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Os registos de ponto e servem de base ao processamento de salários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. O processamento de salários é efetuado com base: a) Registos de ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno? b) Salários autorizados para cada trabalhador? c) Legislação em vigor? d) Conferência de todos os cálculos aritméticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Todas as verificações referentes ao processamento de salários são realizadas antes da sua autorização e pagamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. O pagamento é efetuado por: a) Transferência bancária? b) Cheque nominativo? c) Numerário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. Existe uma conta bancária específica para o pagamento de salários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. O pagamento é efetuado por pessoas independentes de quem: a) Processa os salários? b) Autoriza a admissão ou despedimento do pessoal? c) Controla os registos de ponto dos funcionários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



19. Preparam-se, simultaneamente, com o processamento de salários os recibos de vencimento, em duplicado, para pagamento aos trabalhadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. É entregue ao trabalhador o recibo de retribuição com as seguintes informações: a) Nome completo do colaborador? b) NISS do colaborador? c) Período a que diz respeito a retribuição? d) NIF do colaborador? e) Categoria profissional do colaborador? f) Discriminação das remunerações g) Discriminação dos descontos e deduções efetuadas? h) Valor líquido a receber?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. É exigida a assinatura do funcionário no duplicado do recibo de vencimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Anexo 5 – Modelo de Nota de Encomenda



Anexo 6 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área financeira



Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno			
Entidade: <u>Associação</u>			
Área em análise: <u>Financeira</u>			
Medidas e procedimentos de controlo interno	Ponto Forte	Ponto Fraco	Tipo de CI
As contas bancárias são movimentadas mediante duas de três assinaturas, de pessoas previamente definidas para tal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
O responsável de Tesouraria é ainda responsável pela guarda de valores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
O “Caixa” não recebe “Abono para falhas”.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Segregação de funções entre quem manuseia os valores e quem efetua os seus registos contabilísticos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Os pagamentos são todos processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido devidamente aprovados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Quando realizados os pagamentos das faturas, são efetuadas anotações nos seus documentos de suporte, a fim de evitar duplicação dos mesmos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
A Associação efetua os pagamentos a terceiros, maioritariamente, através de transferências bancária, por via <i>homebanking</i> .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
Inexistência de um sistema de “Fundo Fixo de Caixa”.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
A “Caixa” encontra-se guardada em cofre, com acesso limitado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Os funcionários de outros departamentos não têm acesso às entradas de dinheiro.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Segregação de funções entre a cobrança das mensalidades dos utentes e os depósitos nas contas bancárias.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo e diretivo
As importâncias recebidas em cheque e em numerário são depositadas em bancos apenas uma vez por mês.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Emissão de recibos das quantias recebidas, com referência ao meio de pagamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
São feitas fotocópias dos cheques recebidos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo



Anexo 7 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de compras



Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno			
Entidade: <u>Associação</u>			
Área em análise: <u>Compras</u>			
Medidas e procedimentos de controlo interno	Ponto Forte	Ponto Fraco	Tipo de CI
Existe uma lista de fornecedores onde constam as condições de venda de cada um deles e outras informações relevantes, a qual é atualizada periodicamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
As encomendas são realizadas de forma informal, por via telefone, não havendo um pedido de compra por escrito.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Os bens são alvo de conferência quantitativa e qualitativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
Os valores e as quantidades que constam na fatura do fornecedor são conferidos com a relação de necessidade interna.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo



Anexo 8 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de inventário



Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno			
Entidade: <u>Associação</u>			
Área em análise: <u>Inventários</u>			
Medidas e procedimentos de controlo interno	Ponto Forte	Ponto Fraco	Tipo de CI
Os procedimentos de inventariação encontram-se definidos por escrito.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
O armazém é de acesso limitado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Os bens são devidamente acondicionados e de forma ordenada em armazém.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Não existe segregações de funções no registo das entradas e saídas de bens na ficha de inventário.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
O controlo físico dos bens é executado através de contagens periódicas, pelo responsável Administrativo e pela Diretora Técnica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
É efetuada uma inventariação física dos bens pela Direção trimestralmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo



Anexo 9 – Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno da área de gestão de pessoal



Avaliação ao cumprimento de medidas e procedimentos de controlo interno

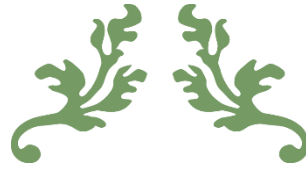
Entidade: Associação

Área em análise: Gestão de pessoal

Medidas e procedimentos de controlo interno	Ponto Forte	Ponto Fraco	Tipo de CI
Procedimentos escritos e detalhados para o recrutamento, seleção e contratação de novo pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Para cada um dos funcionários é constituído um “Processo individual do colaborador”.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
Comunicação de forma verbal para informar a admissão de um novo colaborador.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Existe uma segregação de funções entre quem atualiza a “Ficha individual do colaborador” e quem prepara e aprova o processamento de salários e efetua o seu pagamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo
Controlo de entrada e saída, como da permanência nos postos de trabalho do pessoal da empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diretivo
Não existe a segregação de funções entre quem faz o processamento de salários e quem introduz os dados para pagamento na plataforma <i>online</i> do banco.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
São entregues os originais dos recibos de vencimentos aos colaboradores e exigida a respetiva assinatura no duplicado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preventivo



Anexo 10 – Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos



Manual de Controlo Interno

Medidas e Procedimentos



01 de outubro de 2017

IPSS – Médio Tejo

Índice

Capítulo I – Disposições Gerais	1
Artigo 1.º – Objetivos	1
Artigo 2.º – Âmbito de aplicação	1
Artigo 3.º – Princípios básicos de medidas e procedimentos de controlo interno.....	2
Artigo 4.º – Competência para aplicação de medidas e procedimentos de controlo interno	2
Capítulo II – Sustentabilidade Financeira	3
Artigo 5.º – Mensalidades dos utentes	3
Artigo 6.º – Acordos de Cooperação	3
Artigo 7.º – Outras parcerias	3
Capítulo III – Planos de Atividade	4
Artigo 8.º – Aprovação dos Planos de Atividade	4
Capítulo IV – Contabilidade Financeira	4
Artigo 9.º – Execução da Contabilidade	4
Artigo 10.º – Regularização dos bens do inventário.....	4
Artigo 11.º – Encerramento do período	5
Capítulo IV – Medidas e Procedimentos de Controlo Interno	5
Secção I – Área Financeira	5
Artigo 12.º – Contas bancárias	5
Artigo 13.º – Pagamentos.....	5
Artigo 14.º – Recebimentos.....	7
Artigo 15.º – Reconciliações bancárias.....	7
Secção II – Área de Compras.....	8
Artigo 16.º – Necessidade de compra de bens alimentares e de saúde e higiene	8

Artigo 17.º – Seleção do fornecedor de bens alimentares e de saúde e higiene	8
Artigo 18.º – Relação de necessidade interna de bens alimentares e de saúde e higiene	8
Artigo 19.º – Aprovação de compra de bens alimentares e de saúde e higiene	8
Artigo 20.º – Encomenda de bens alimentares e de saúde e higiene.....	9
Artigo 21.º – Receção de bens de alimentares e de saúde e higiene	9
Artigo 22.º – Conferência da fatura do fornecedor de bens alimentares e de saúde e higiene	9
Artigo 21.º – Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores de bens alimentares e de saúde e higiene	9
Secção III – Área de Inventários	10
Artigo 22.º – Armazenagem e movimentação de bens alimentares e de saúde e higiene	10
Artigo 23.º – Controlo físico de bens alimentares e de saúde e higiene.....	10
Secção IV – Área de Gestão Pessoal	11
Artigo 24.º – Gestão de pessoal	11
Artigo 25.º – Admissão e despedimento de pessoal.....	11
Artigo 26.º – Processo individual do colaborador.....	11
Artigo 26.º – Ficha individual do colaborador.....	12
Artigo 27.º – Remunerações	12
Artigo 28.º – Seguro de acidentes de trabalho	13
Artigo 29.º – Formação.....	13
Artigo 30.º – Higiene e segurança no trabalho	13
Artigo 31.º – Medicina no trabalho	14
Capítulo V – Disposições Finais	14
Artigo 32.º – Alterações dos procedimentos.....	14
Artigo 33.º – Dúvidas de aplicação e interpretação e casos omissos	14

Artigo 34.º – Transgressão do Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos	
.....	14
Artigo 35.º – Entrada em vigor.....	14

Capítulo I – Disposições Gerais

Artigo 1.º – Objetivos

O presente Manual estabelece um conjunto de regras que definem os métodos e procedimentos de controlo interno a adotar em nas áreas de maior relevância para a Associação.

Artigo 2.º – Âmbito de aplicação

1. O presente Manual estabelece os princípios de controlo interno que disciplinam as várias áreas, nomeadamente, financeira, compras, bens a inventariar e gestão de pessoal da Associação, sem prejuízo da lei em vigor.
2. A aplicação dos procedimentos de controlo interno deve ser feita em conformidade com:
 - a) O Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social;
 - b) A Lei n.º 4/2007, de 6 de janeiro, que aprova as bases gerais do sistema de Segurança Social;
 - c) O Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, que aprova o Regime de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo;
 - d) O Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março, que define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas;
 - e) A Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, que define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social;
 - f) Os diversos diplomas legais aplicáveis às Instituições Particulares de Solidariedade Social, incluindo outras normas e regulamentos em instituídos na Associação.

Artigo 3.º – Princípios básicos de medidas e procedimentos de controlo interno

1. A nomeação dos responsáveis por medidas e procedimentos de cada departamento deve ser definida de clara e inequívoca, com o objetivo de fixar e limitar funções incompatíveis entre si.
2. A alteração de nomeação dos responsáveis referido no número anterior deve ser feita por despacho da Direção, atendendo aos princípios mencionados no mesmo número.
3. Todos os documentos devem ser numerados de forma sequencial de modo a possibilitar a deteção de quaisquer utilizações menos apropriadas dos mesmos.
4. Todos os documentos anulados devem ser arquivados em lugar seguro e apropriado, de modo a evitar a sua posterior utilização.

Artigo 4.º – Competência para aplicação de medidas e procedimentos de controlo interno

1. Compete à Direção a aprovação de medidas e procedimentos, no uso da competência delegada pela Assembleia Geral, bem como assegurar o seu acompanhamento, avaliação e atualização.
2. Compete aos responsáveis por medidas e procedimentos dos diversos departamentos a aplicação de medidas e procedimentos que assegurem a conformidade com a legislação em vigor e com o estabelecido no presente Manual, bem como efetuar propostas de melhoria ou alteração.
3. Compete à Direção a recolha de propostas de melhoria ou alteração de medidas e procedimentos de cada departamento, no âmbito do processo de acompanhamento, tendo em conta a sua avaliação e revisão.
4. A revisão de medidas e procedimentos deve ocorrer anualmente e nos casos em que se verifique tal necessidade, ponderando as propostas mencionadas no n.º 3.

Capítulo II – Sustentabilidade Financeira

Artigo 5.º – Mensalidades dos utentes

1. O usufruto dos serviços prestados pela Associação é compartilhado pelos próprios utentes ou suas famílias, segundo tabela de mensalidades decidida pela Direção, elaborada em conformidade com a legislação em vigor, anualmente revista.
2. As mensalidades são estabelecidas mediante os tipos de serviços.
3. As mensalidades devem ser liquidadas até ao dia 12 do mês em causa.
4. As mensalidades dos utentes podem ser liquidadas através dos seguintes meios:
 - a) Transferências bancárias;
 - b) Multibanco;
 - c) Débitos diretos;
 - d) Cheques;
 - e) Numerário.

Artigo 6.º – Acordos de Cooperação

A Associação deve cumprir, permanentemente, com as obrigações legais exigidas pela Segurança Social, de modo a que a vigência dos Acordos de Cooperação com a Segurança Social, não sejam colocados em causa.

Artigo 7.º – Outras parcerias

A Associação deve manter as parcerias formais e informais que celebradas com outras instituições da comunidade e, sempre que possível, expandi-las.

Capítulo III – Planos de Atividade

Artigo 8.º – Aprovação dos Planos de Atividade

1. A Associação deve elaborar no final do ano corrente os Planos de Atividade para o ano seguinte, de acordo com os seus Estatutos.
2. Os Planos de Atividade devem ser apresentados em Assembleia Geral e aprovados pela Direção.

Capítulo IV – Contabilidade Financeira

Artigo 9.º – Execução da Contabilidade

1. A prática contabilística da Associação deve seguir os princípios contabilísticos e as regras previsionais estabelecidas o Regime de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo, parte integrante do Sistema de Normalização Contabilística.
2. A aplicação do disposto no número anterior deve conduzir à obtenção de uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa da Associação.
3. Os documentos de suporte contabilístico devem ser entregues ao Contabilista Certificado em tempo útil.

Artigo 10.º – Regularização dos bens do inventário

1. Deve ser assegurado que o conteúdo da conta de inventários se encontra em conformidades com as políticas, os procedimentos e os critérios contabilísticos adotados.
2. Compete ao Contabilista Certificado a responsabilidade pela regularização contabilística dos bens do inventário.

Artigo 11.º – Encerramento do período

1. Os lançamentos contabilísticos devem ser todos registados antes do encerramento contabilístico, de forma a não ocorrerem eventuais lançamentos em períodos errados.
2. Os lançamentos contabilísticos devem ser registados de forma adequada, no período a que dizem respeito, pelas quantias corretas e nas contas apropriadas.
3. O disposto no número anterior deve cumprir os prazos para o apuramento dos resultados trimestrais.

Capítulo IV – Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Secção I – Área Financeira

Artigo 12.º – Contas bancárias

1. Compete à Direção deliberar sobre a abertura e encerramento de contas bancárias e finalidade das mesmas.
2. A movimentação das contas bancárias da qual a Associação seja titular deve ser feita mediante assinatura simultânea de duas pessoas (Presidente da Direção e/ou Vice-Presidente da Direção e/ou Tesoureiro).
3. A movimentação via *homebanking* das contas bancárias da qual a Associação seja titular deve ser feita mediante autorização eletrónica de duas pessoas (Presidente da Direção e/ou Vice-Presidente da Direção e/ou Tesoureiro).
4. Os extratos bancários disponíveis na plataforma de *homebanking* da instituição bancária deve ser posteriormente entregue ao Gabinete de Contabilidade, em tempo oportuno.

Artigo 13.º – Pagamentos

1. Os pagamentos devem ser todos processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido prévia e devidamente aprovados.

2. São permitidos pagamentos por meio de: transferência bancária, débito direto, cheques e numerário.
3. Transferência bancária:
 - a) Os pagamentos normais a terceiros devem ser processados através de Bancos.
 - b) Para efeitos da alínea anterior, devem ser considerados dois momentos de pagamento:
 - i. Os pagamentos a fornecedores ao dia 14 de cada mês;
 - ii. Os pagamentos de salários no antepenúltimo dia útil do mês.
 - c) Em casos excepcionais, devidamente justificados, poderão ser processados pagamentos em período diferente dos estipulados na alínea b), com a devida autorização da Direção.
4. Débitos diretos:
 - a) Devem estar definidos quais os pagamentos por meio de débito direto.
 - b) A autorização de débito direto deve ser concedida por assinatura simultânea de duas pessoas (Presidente da Direção e/ou Vice-Presidente da Direção e/ou Tesoureiro).
5. Cheque:
 - a) Todos os cheques emitidos devem ser alvo de registo em módulo de Tesouraria do *software* de gestão.
 - b) Todos os cheques emitidos devem ser alvo de duas fotocópias.
 - c) Cada cheque emitido deve ser assinado mediante assinatura simultânea de duas pessoas (Presidente da Direção e/ou Vice-Presidente da Direção e/ou Tesoureiro), com a presença dos respetivos documentos de suporte, previamente autorizados e conferidos.
 - d) Não devem ser emitidos cheques ao portador.
 - e) Não devem ser emitidos cheques em branco.
6. Numerário:
 - f) Apenas é permitido o pagamento em numerário de pequenas despesas.
 - g) O montante máximo de despesa para pagamento imediato através de numerário (sistema de “Caixa”) deve estar definido.
 - h) Toda e qualquer saída em dinheiro do “Caixa” deve ser comprovada através de documentos de suporte aplicável.

- i) O responsável deve, posteriormente, proceder ao seu registo em módulo de Tesouraria do *software* de gestão.

Artigo 14.º – Recebimentos

1. Devem estar definidos quais os meios permitidos para recebimento (transferência bancária, multibanco, débitos diretos, cheques e numerário).
2. Devem ser processadas diariamente entradas de dinheiro dos utentes e feitas duas fotocópias dos cheques recebidos.
3. Deve estar definido o responsável pelo “Caixa”.
4. O “Caixa” deve estar guardado em lugar seguro e apropriado.
5. O acesso ao “Caixa” deve ser limitado.

Artigo 15.º – Reconciliações bancárias

1. Compete ao Gabinete de Contabilidade a realização das reconciliações bancárias.
2. As reconciliações bancárias devem ser realizadas por escrito e com uma periodicidade mensal.
3. Devem ser alvo de reconciliação as contas de depósitos à ordem e todas as aplicações financeiras.
4. As reconciliações bancárias devem ser visadas Tesoureiro.
5. As diferenças detetadas nas reconciliações bancárias, por um período superior a dois meses, devem ser analisadas e prontamente regularizadas.
6. Nos casos em que se verifique dificuldade na aplicação do disposto no número anterior, os mesmos devem ser comunicados ao Tesoureiro.

Secção II – Área de Compras

Artigo 16.º – Necessidade de compra de bens alimentares e de saúde e higiene

1. A determinação dos níveis de *stocks* deve ser feita no final do mês, com base no planeamento das refeições diárias e no mapa de consumos mensais.
2. A verificação das necessidades deve ser feita com base nos documentos acima referidos, pelo responsável Administrativo.
3. O responsável Administrativo deve verificar as existências em *stock* para determinar as quantidades a encomendar.

Artigo 17.º – Seleção do fornecedor de bens alimentares e de saúde e higiene

A seleção do fornecedor deve ser feita com base na “Lista de fornecedores” onde constam as condições de venda de cada um deles e outras informações relevantes.

Artigo 18.º – Relação de necessidade interna de bens alimentares e de saúde e higiene

O responsável Administrativo deve emitir uma relação de necessidades interna, com as quantidades e as especificações necessárias, após seleção do fornecedor.

Artigo 19.º – Aprovação de compra de bens alimentares e de saúde e higiene

1. As compras devem ser realizadas posteriormente à aprovação da relação de necessidades interna.
2. As compras até um montante de 1.000€ devem ser aprovadas pela Diretora Técnica e por um dos elementos da Direção.
3. As compras num montante superior a 1.000€ devem ser aprovadas pela Diretora Técnica e pela maioria da Direção.

Artigo 20.º – Encomenda de bens alimentares e de saúde e higiene

1. A encomenda das compras deve ser feita através de uma “Nota de Encomenda”, a qual deve indicar: as quantidades a adquirir, todas as especificações do artigo (preço, datas, condições de fornecimento e pagamento) e requisitos de qualidade.
2. Deve existir um controlo da numeração do pedido.

Artigo 21.º – Receção de bens de alimentares e de saúde e higiene

1. A receção dos bens deve ser feita pelo responsável Administrativo que procede à conferência quantitativa e qualitativa dos artigos.
2. O responsável pela receção dos bens deve proceder à conferência quantitativa (comparação das quantidades recebidas com as indicadas na respetiva fatura).
3. O responsável pela receção dos bens deve proceder à conferência qualitativa (verificação dado qualidade e estado de conservação).

Artigo 22.º – Conferência da fatura do fornecedor de bens alimentares e de saúde e higiene

1. A fatura do fornecedor deve ser alvo de conferência, no que respeita aos valores unitários e quantidades, com base na relação de necessidades interna (quantidades) e com a base de dados do fornecedor (preços e condições de pagamento).
2. Esta conferência mencionada no número anterior deve ser executada pelo responsável Administrativo, pessoa que realizou a encomenda.

Artigo 21.º – Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores de bens alimentares e de saúde e higiene

Devem ser analisados os saldos das contas correntes dos fornecedores no módulo de Tesouraria de forma mensal.

Secção III – Área de Inventários

Artigo 22.º – Armazenagem e movimentação de bens alimentares e de saúde e higiene

1. Os procedimentos de inventariação encontram-se definidos por escrito, de forma clara e rigorosa, onde são referidos os deveres e obrigações dos responsáveis de armazém.
2. O acesso ao armazém deve ser limitado.
3. As entradas de bens do armazém devem estar documentadas pela fatura.
4. A armazenagem dos bens deve ser feita de acordo com o seu devido acondicionamento e de forma ordenada.
5. A responsabilidade pela entrada física dos bens em armazém deve estar definida (responsável de Tesouraria).
6. A responsabilidade pela saída física dos bens em armazém deve estar definida (Diretora Técnica).
7. Devem ser alvo de registo no *software* de gestão, no módulo de *stocks*, todas as entradas e saídas dos bens em inventário, com indicação das quantidades, dos preços unitários e dos preços totais.

Artigo 23.º – Controlo físico de bens alimentares e de saúde e higiene

1. O controlo físico dos bens deve ser executado através de contagens periódicas, pelo responsável Administrativo e pela Diretora Técnica.
2. Devem ser analisadas quais divergências e regularizadas assim que possível.
3. Deve ser realizada uma inventariação física dos bens pela Direção por trimestre.
4. Nos procedimentos de inventariação devem constar as datas e local da contagem e os bens inventariados.

Secção IV – Área de Gestão Pessoal

Artigo 24.º – Gestão de pessoal

1. A Associação deve dispor de um arquivo, em suporte digital e/ou em papel, no qual devem constar as seguintes informações:
 - a) Legislação atualizada de natureza laboral aplicável;
 - b) Fixação dos horários de trabalho;
 - c) Fixação dos mapas de férias.

Artigo 25.º – Admissão e despedimento de pessoal

2. A admissão de um colaborador é realizada sob consenso da Direção e da Diretora Técnica.
3. O disposto no número anterior também se aplica em caso de despedimento.
4. Devem estar definidos as etapas do processo de admissão de um futuro colaborador.
5. Antes do início da prestação de trabalho, devem ser realizados Exames Médicos de Medicina do Trabalho de admissão, de forma a constatar se o futuro colaborador se encontra apto a exercer as funções que lhe foram propostas.
6. A negociação dos contratos de trabalho, inclusivamente a fixação de remunerações, é da responsabilidade da Direção
7. Deve ser emitida uma comunicação por escrito, pela da Diretora Técnica, aquando a admissão de um novo colaborador.

Artigo 26.º – Processo individual do colaborador

1. Devem ser arquivados no “Processo individual do colaborador” todos os documentos que levaram à sua admissão, tais como:
 - d) Fotocópia do anúncio de emprego;
 - e) Curriculum Vitae;
 - f) Carta de apresentação;
 - g) Decisão de admissão;
 - h) Contrato de trabalho;

- i) Condições de admissão;
- j) “Ficha individual do colaborador”;
- k) Todas as informações relativas à vida profissional do colaborador.

Artigo 26.º – Ficha individual do colaborador

1. A “Ficha individual do colaborador” deve estar permanentemente atualizada e deve incluir:
 - a) Nome;
 - b) Morada, telefone e telemóvel;
 - c) Número do Cartão de Cidadão, Número de Identificação Fiscal e Número da Segurança Social;
 - d) Data de nascimento;
 - e) Fotografia;
 - f) Exemplar da assinatura;
 - g) Naturalidade;
 - h) Estado civil;
 - i) Agregado familiar: nomes, datas de nascimento e grau de parentesco;
 - j) Habilitações académicas;
 - k) Qualificações profissionais;
 - l) Categoria profissional.
2. O responsável pela atualização da “Ficha individual do colaborador” deve ser independente de quem prepara e aprova o processamento de salários e de quem introduz os dados para pagamento e autoriza o pagamento de salários.

Artigo 27.º – Remunerações

1. O processamento de salários deve ter início na verificação de presenças e assiduidade de cada um dos colaboradores.
2. No processamento salarial deve ser tido em conta as remunerações autorizadas e os subsídios de turnos para cada um dos colaboradores, de acordo com a legislação em vigor, tal como os dias efetivos de trabalho.

3. As presenças e assiduidades dos colaboradores são controladas através da picagem de ponto por impressão digital.
4. As confirmações das presenças e autorizações das faltas de cada colaborador são aprovadas pela Diretora Técnica.
5. Devem ser emitidas duas vias do recibo de vencimento.
6. Deve constar do recibo de vencimento:
 - a) Nome completo do colaborador;
 - b) Número de beneficiário da Segurança Social;
 - c) Período a que diz respeito a retribuição;
 - d) Número de Identificação Fiscal do colaborador;
 - e) Categoria profissional do colaborador;
 - f) Discriminação das remunerações;
 - g) Discriminação dos descontos e deduções efetuadas;
 - h) Valor líquido a receber.

Artigo 28.º – Seguro de acidentes de trabalho

Todos os colaboradores da Associação devem estar assegurados por um seguro de acidentes de trabalho que garanta os cuidados médicos e hospitalares e indemnizações necessários, no que diz respeito à compensação de danos sofridos em caso de acidente ocorrido durante o horário de trabalho ou no percurso de e para o local de trabalho.

Artigo 29.º – Formação

Todos os colaboradores devem ter acesso a um número mínimo de horas de formação anual, de acordo com a lei em vigor.

Artigo 30.º – Higiene e segurança no trabalho

1. Os colaboradores devem dispor de equipamento necessário para o desenrolar das suas atividades
2. O equipamento mencionado no número anterior deve ser cedido pela Associação.

Artigo 31.º – Medicina no trabalho

1. Os colaboradores devem ser sujeitos a Exames Médicos de Medicina do Trabalho periódicos, de acordo com a lei em vigor.
2. Nos casos em que se verifique a inaptidão do colaborador a desempenhar as suas funções, o Médico do Trabalho deve informar a Diretora Técnica.

Capítulo V – Disposições Finais

Artigo 32.º – Alterações dos procedimentos

O presente Manual poderá ser objeto de alterações por deliberação da Direção da Associação, sempre que razões de eficiência e eficácia o justifiquem.

Artigo 33.º – Dúvidas de aplicação e interpretação e casos omissos

As dúvidas que suscitarem na aplicação ou interpretação e os casos omissos deverão ser resolvidos por despacho da Direção da Associação, nos termos da legislação aplicável.

Artigo 34.º – Transgressão do Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos

Por atos que contrariem o preceituado no presente Manual respondem, diretamente, os responsáveis pela área em questão e seus subordinados, sem prejuízo de posterior responsabilidade pessoal e disciplinar do autor do ato.

Artigo 35.º – Entrada em vigor

O presente Manual entrará em vigor em **01 de janeiro de 2018**.