

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Joana Fonseca Tavares

**O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de caso do
Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares**

Coimbra, abril de 2024



Joana Fonseca Tavares

O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de caso do Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública** realizado sob a orientação da Professora Sónia Carla Cura Rito e supervisão de Joaquim Manuel Fonseca Mateus.

Coimbra, abril de 2024

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho académico aos meus pais, cujo empenho e sacrifício foram fundamentais para proporcionar a formação académica das suas filhas. O apoio incondicional é a base sobre o qual construí o meu percurso académico e pessoal.

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

AGRADECIMENTOS

Em primeira instância, queria agradecer à minha família por todo o apoio dado ao longo do meu percurso académico, em especial, aos meus pais, Nuno Tavares e Cristina Mateus, à minha irmã, Inês Tavares, aos meus tios, Joaquim Mateus e Luísa e à minha avó Josefina Mendes.

À minha orientadora, professora Sónia Rito, agradeço por toda a paciência e motivação que me deu, mas acima de tudo, por acreditar em mim.

A todos os colaboradores e diretores do Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares, por toda a disponibilidade em colaborar neste estudo.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes e nunca me deixarem desistir, em especial, à Diana Silva, Daniel Almeida, Alexandra Martins e Mélanie Fernandes.

Muito obrigada!

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

RESUMO

As instituições particulares de solidariedade social são entidades sem fins lucrativos assentes em solidariedade e voluntariado por parte da comunidade local. O facto de os órgãos de gestão destas instituições serem compostos, na sua maioria, por diretores sem remuneração, com atividades profissionais e sem qualificação para o cargo, torna o processo de controlo interno com um maior número de riscos associados.

O Sistema de Controlo Interno consiste num conjunto de normas e procedimentos que os órgãos de gestão devem implementar de modo a mitigar os seus riscos e, por consequente, atingir os seus objetivos definidos.

O presente estudo teve como principal objetivo auferir a importância do controlo interno nas entidades sem fins lucrativos, e, por consequência permitir que o Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares, caso de estudo escolhido, melhore os procedimentos de controlo interno já existentes e implemente novos.

Deste modo, foi importante sintetizar, num capítulo 1, através do método bibliográfico, os conceitos, objetivos, importância do controlo interno e, adicionalmente a sua ligação com auditoria. No capítulo 2 analisam-se as principais particularidades dos regimes contabilístico e fiscal das instituições particulares sem fins lucrativos e o controlo do Instituto da Segurança Social nas mesmas.

No que se refere ao capítulo 3 do presente trabalho, é apresentada a instituição escolhida para o desenvolvimento do projeto e, através do método de questionário, foram analisados os seus procedimentos de controlo interno existentes e as suas limitações para cada setor de atividade. Após a referida análise foram sugeridas medidas e ferramentas para uma implementação de controlo interno mais coesa e eficaz.

Palavras-chave: Entidades sem fins lucrativos; Controlo interno; Sistema de controlo interno; Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares; Procedimentos de controlo interno.

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

ABSTRACT

Private social solidarity institutions are non-profit organizations based on solidarity and volunteering by the local community. The fact that the management bodies of these institutions are made up, for the most part, of non-remunerated directors, with professional activities and no qualifications for the position, makes the internal control process subject to a greater number of associated risks.

The Internal Control System is a set of rules and procedures that management should implement to mitigate their risks and, consequently, achieve their defined objectives.

The main objective of this study was to assess the importance of internal control in non-profit organizations and, consequently, to enable the Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares, the chosen case study, to improve its existing internal control procedures and implement new ones.

It was therefore important, in the first part, to analyze the concepts, objectives, importance of internal control and, in addition, its relation to auditing, using the bibliographical method. Part I of the study also analyzed the main differences between the accounting and tax systems of private non-profit institutions and the Social Security Institute's control over them.

In Part II of this work, the chosen institution was presented and, using the questionnaire method, its existing internal control procedures and their limitations for each sector of activity were analyzed. After this analysis, measures and tools were suggested for a more cohesive and effective implementation of internal control.

Keywords: Non-profit entities; Internal control; Internal control system; Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares; Internal control procedures.

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
1 Controlo Interno nas Organizações	4
1.1 Objetivos do Controlo Interno	4
1.2 A importância do Controlo Interno.....	5
1.3 Tipos de Controlo Interno.....	7
1.4 <i>Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission (COSO)</i>	8
1.5 O Controlo Interno vs Auditoria.....	10
2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	12
2.1 Breve Enquadramento.....	12
2.2 O Regime Contabilístico das IPSS	14
2.3 O Regime Fiscal das IPSS	16
2.4 O controlo das IPSS pela Segurança Social.....	19
3 Estudo de Caso: Análise e Recomendação de Melhorias no Sistema de Controlo Interno no Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares.....	22
3.1. Identificação e Compreensão da Instituição	23
3.1.1 Respostas Sociais.....	23
3.1.2 Estrutura hierárquica.....	24
3.1.3 Indicadores Financeiros	24
3.1.4 Análise SWOT.....	25
3.2. Levantamento do Sistema de Controlo Interno Atual.....	27
3.1.1. Área Geral.....	28
3.1.2. Meios financeiros líquidos	29

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

3.1.3.	Contabilidade.....	30
3.1.4.	Compras e dívidas a pagar.....	30
3.1.5.	Inventários	32
3.1.6.	Gestão de Pessoal	32
3.1.7.	Prestação de Serviços e dívidas a receber	34
3.1.8.	Ativos Fixos Tangíveis.....	35
3.3.	Recomendações para melhoria do Sistema de Controlo Interno	35
3.3.1.	Manual de Controlo Interno	37
3.3.2.	Gestão de Risco	38
3.3.3.	Gestão da Qualidade.....	39
3.3.4.	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	40
3.3.5.	Planos de Ação	42
3.4.	Principais Dificuldades e Limitações na Adoção de SCI	44
	Conclusão	47
	Referências Bibliográficas.....	49
	Anexos.....	54
	ANEXO I – Questionário controlo interno - CPSSFA.....	55
	ANEXO II – Requisição interna de material.....	62
	ANEXO III – Requisição a fornecedor	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do COSO	9
Figura 2: Organograma do CPSSFA.....	24
Figura 3: Processo de compra no CPSSFA.....	31
Figura 4: Processo de recrutamento do CPSSFA.....	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de controlo.....	7
Tabela 2: Principais diferenças do auditor interno e externo face ao CI.....	11
Tabela 3: Indicadores Financeiros do CPSSFA 2020-2022.....	25
Tabela 4: Análise SWOT do CPSSFA	26
Tabela 5: Principais recomendações de CI para cada área	36
Tabela 6: Exemplo de categorias do risco operacional de recursos e seus eventos	39
Tabela 7: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva financeira.....	40
Tabela 8: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de clientes.....	41
Tabela 9: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de processos internos	41
Tabela 10: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	42
Tabela 11: Planos de ação	43

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC – *Balanced Scorecard*

CI – Controlo Interno

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

CPSSFA – Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares

FFC – Fundo Fixo de Caixa

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT – Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IS – Imposto do Selo

ISV – Imposto sobre Veículos

IUC – Imposto Único de Circulação

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NCRF-ESNL – Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor Não
Lucrativo

SCI – Sistema de Controlo Interno

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Introdução

Segundo Morais e Martins (2013, p.27), o “controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade “. Esta afirmação pode ser um resumo íntimo deste estudo, visto que ao longo do mesmo serão abordados, de um modo mais aprofundado e esquematizado, os objetivos e riscos (associados) das instituições sem fins lucrativos e, por consequência, as principais políticas de controlo a adotar.

A escolha deste tema teve por base a dificuldade que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) apresentam em ter autonomia financeira suficiente para fazer face às atividades diárias e, adicionalmente, para implementar sistemas de controlo eficazes.

Os principais objetivos do presente projeto passam por aferir a importância do controlo interno para todas as entidades, em particular, para as entidades de economia social, e das dificuldades de implementação das melhores práticas de controlo interno (CI) que estas entidades enfrentam pelas características particulares que lhes são inerentes.

Para demonstrar esta realidade, realizou-se um projeto de análise e implementação de melhorias ao sistema de controlo interno (SCI) junto de uma instituição de solidariedade social, o Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares (CPSSFA), com o objetivo final de contribuir para a implementação de um SCI mais robusto e eficaz no apoio à concretização dos objetivos da entidade.

A IPSS escolhida para este projeto possui dois equipamentos sociais, nas localidades de Alvares e Cortes, com diferentes valências, como lar, serviço de apoio domiciliário e berçário.

A escolha do CPSSFA para a realização e implementação do estudo recaiu essencialmente pela importância de que o setor social desempenha ao fornecer um apoio fundamental à população, que recorre a estas instituições para acompanhamento dos filhos e/ou pais idosos. Apesar desta importância, e à semelhança da maioria das que se enquadram neste sector, esta instituição é uma entidade sem fins lucrativos com dificuldades económicas e apoios frequentes de fundos públicos. Estas características

particulares tornam-se fatores decisivos para a realização de um estudo que coloque em prática procedimentos de controlo essenciais à atividade operacional da mesma.

Um outro critério que justifica esta escolha passa pela pouca acessibilidade que a instituição possui para os diferentes serviços necessários à sua manutenção, considerando que se situa numa freguesia do interior com uma população cada vez mais envelhecida e onde a desertificação se torna um assunto atual e preocupante. Assim sendo, apesar de todas as suas limitações, seguida da Câmara Municipal local, esta entidade é a maior empregadora do concelho.

No passado, a IPSS já recorreu à subcontratação de auditoria externa, de modo a mitigar os riscos associados à sua atividade, contudo, apesar da sua vontade e de ser auditada regularmente pelo Instituto de Segurança Social, revela dificuldades económicas em contratar os serviços externos de auditoria com a periodicidade que desejaria. Este facto demonstra a real preocupação dos diretores pela auditoria e pela situação operacional da entidade, bem como o seu reconhecimento pela avaliação frequente e contínua dos procedimentos internos.

Posto isto, tendo em conta a importância que o CI tem para qualquer organismo, torna-se crucial a realização de um estudo contributivo que aborde as suas dificuldades e limitações. É igualmente importante que a instituição consiga colocar e manter em prática as recomendações sugeridas sem que as mesmas despendam de meios humanos e financeiros significativos.

O presente estudo baseia-se no método bibliográfico e utilizando o método de questionário, através da recolha e tratamento de fontes secundárias e questionário efetuado à direção técnica da instituição, respetivamente, e está dividido em três capítulos.

No primeiro capítulo são apresentados os principais conceitos, objetivos, importância, tipos e modelo do Controlo Interno (CI), bem como a sua relação com a auditoria. O segundo aborda as particularidades das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), incluindo seus regimes contabilístico e fiscal, além do controlo exercido pela Segurança Social sobre essas entidades.

No terceiro capítulo, é apresentada a instituição escolhida para o estudo, apresentam-se os passos para a recolha e análise dos procedimentos implementados e são elencadas algumas recomendações de melhoria. São ainda discutidas as principais dificuldades e

limitações enfrentadas pelas IPSS na adoção do Sistema de Controlo Interno (SCI). Por último, ainda dentro deste capítulo, são sugeridas ferramentas e instrumentos que a entidade deve adotar para atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

1 Controlo Interno nas Organizações

Nesta primeira parte do trabalho serão abordados os conceitos teóricos do CI, tal como os seus objetivos, importância, os diferentes tipos e a sua ligação direta e indireta com a auditoria.

Segundo Almeida (2022, p.336), uma das tarefas primordiais do auditor é a compreensão do SCI de uma organização. Este sistema é implementado pelo órgão de gestão e tem como finalidade contribuir para que os objetivos desejados para a entidade sejam atingidos, devendo ser aplicado nos objetivos operacionais, de *compliance*, e de relato. Posto isto, torna-se de extrema importância analisar os conceitos, tipos, objetivos e a sua relação com a auditoria.

Note-se que para esta secção surge a necessidade de distinguir os conceitos de CI e de SCI. Apesar da literatura geral os usar de forma indiferenciada, se por um lado o CI é utilizado quando existe referência a ações concretas, por outro, quando é reportado um conjunto de ações concebidas como um todo utiliza-se o conceito de SCI.

1.1 Objetivos do Controlo Interno

O CI surge da necessidade de existir uma gestão de risco num negócio, com vista a atingir os objetivos definidos. Segundo Inácio (2014, p.24-25) *apud* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), os objetivos do controlo interno não estão apenas relacionados com o relato financeiro, mas igualmente com a eficácia e eficiência nas suas operações e se encontram em conformidade com a legislação, regulamentos e regras.

Segundo Fayol (1990, p.130), o objetivo do CI é “assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-lo e evitar a sua repetição”. Na mesma linha de pensamento, o autor afirma que o CI pode ser aplicado a coisas, pessoas e atos, dependendo se o seu ponto de vista é administrativo, comercial, técnico, financeiro, de segurança ou da contabilidade.

No que ao primeiro ponto de vista diz respeito, administrativo, este recai na necessidade de assegurar que o “programa existe”, isto é, que o sistema está aplicado e atual, que o organismo social está completo e que o comando é exercido respeitando os princípios adotados pela entidade. Seguidamente, no segundo ponto de vista, comercial, surge a necessidade de assegurar a quantidade de stocks, a qualidade e o preço, a inventariação e

o cumprimento dos contratos. O terceiro ponto de vista, técnico, observa a evolução das operações, bem como as desigualdades, o funcionamento do pessoal e do equipamento. Em relação ao ponto de vista financeiro, este estende-se “aos livros e ao caixa”, recorrendo a recursos e necessidades financeiras da entidade. No ponto de vista da segurança temos a eficácia da proteção dos bens e das pessoas. Por último, no ponto de vista da contabilidade, analisa-se se os documentos apresentam uma imagem verdadeira e apropriada da organização.

De acordo com Fachada (2014) *apud* Tribunal de Contas (1998), os objetivos do CI são:

- a) salvaguarda de ativos;
- b) legalidade e a regularidade de operações;
- c) exatidão e integralidade dos documentos e registos contabilísticos;
- d) execução dos planos e políticas definidas pela empresa;
- e) eficácia e qualidade da gestão e da informação.

O CI tem igualmente como objetivo, segundo Fachada (2014), garantir a adequação das ações tomadas na implementação dos planos da entidade, controlando e monitorizando as mesmas, de modo a verificar o seu cumprimento. O mesmo autor refere que a satisfação e garantia dos colaboradores em relação aos planos e objetivos da empresa são fatores fundamentais para uma boa aplicação no SCI.

1.2 A importância do Controlo Interno

Uma entidade encontra-se diariamente sujeita a riscos associados às suas diversas operações, motivo pelo qual torna-se essencial que o CI esteja presente como um suporte na sua gestão.

Segundo Fayol (1990, p.132), o controlo é um auxiliar fundamental do órgão de gestão. O autor defende ainda que “um bom controlo previne as surpresas desastrosas, que poderiam degenerar em catástrofes”, permitindo à entidade uma sustentabilidade a longo prazo. Neves (2008) corrobora a ideia reforçando que um sistema contabilístico e a sua fiabilidade assentam num SCI adequado, permitindo assim aos *stakeholders* confiar na informação por ele gerada.

A relevância do controlo interno reside na sua capacidade de proteger os recursos de uma organização contra perdas, fraudes e má gestão, além de promover a eficiência

operacional e assegurar a precisão e integridade das informações financeiras. Um sistema eficaz de controlo interno contribui para a confiança dos *stakeholders*, incluindo investidores, credores e reguladores, ao garantir que a entidade cumpre as leis e os regulamentos aplicáveis e que suas demonstrações financeiras são confiáveis.

De acordo com o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), o controlo interno é fundamental para a boa governação das entidades e para a sua gestão de riscos, pois fornece uma estrutura organizada e disciplinada para identificar e mitigar riscos que possam comprometer os seus objetivos (COSO, 2013).

O ponto crucial de um SCI apropriado é a sua adaptação à realidade de cada entidade, sendo esta última avaliada através da comparação entre a análise da eficiência dos fluxos de operações e informações e a análise do custo/benefício (Neves, 2008). Posto isto, importa realçar que um CI ineficaz, entre outros efeitos indesejados, produz informações prejudiciais para o órgão de gestão. Por outras palavras, o autor apela à ideia de que o custo da implementação de um SCI deve ter como base de comparação o custo que uma informação distorcida poderá ter para a própria organização e, por consequente, para todas as suas tomadas de decisões danosas.

Costa (2023) alerta para o facto de que mesmo as entidades que possuem um SCI eficaz e eficiente não são imunes a adversidades, irregularidades, erros, entre outros. O autor nomeia ainda diversos fatores que limitam o CI, tais como a inexistência de interesse pelo órgão de gestão na manutenção de um bom SCI; a dimensão da empresa, onde o número de trabalhadores pode influenciar diretamente a possibilidade de segregação de funções; a existência de erros humanos, fraudes e conluio e as transações que fogem ao dia-a-dia de uma entidade. Este autor refere ainda a importância da segregação de funções para o bom funcionamento do CI, evitando que a mesma pessoa tenha controlo físico de um ativo e a seu cargo os registos a ele inerentes.

Em síntese, o CI encontra-se presente em todas as organizações, sendo que as características de cada entidade determinam os tipos e métodos de controlo mais adequados à sua realidade. Apesar de todas as limitações do SCI podemos concluir que a sua implementação contribuirá para diminuir os erros e as irregularidades nas operações de uma entidade.

1.3 Tipos de Controlo Interno

Nas palavras de Morais e Martins (2013, p.32), “Qualquer SCI deve incluir os controlos adequados”. De acordo com as autoras podemos classificar os tipos de controlo como: preventivos, detetivos, diretivos, corretivos e compensatórios. Como abaixo referido (Tabela 1), as mesmas classificam, caracterizam e dão exemplos dos diferentes tipos de controlo existentes.

Tabela 1: Tipos de controlo

Tipo de Controlo	Função	Exemplos
<u>Preventivos</u>	Previnem a ocorrência de factos indesejáveis.	Autorização de pagamentos: necessidade de duas assinaturas. Entrada de stock e pagamento a fornecedores: Confrontar as faturas com as guias de receção.
<u>Detetivos</u>	Detetam ou corrigem os factos indesejáveis após a sua ocorrência.	Executar contagens físicas de inventários. Efetuar reconciliações bancárias.
<u>Corretivos</u>	Retificam os problemas identificados.	Elaboração de relatórios: artigos obsoletos; atrasos de pagamentos e/ou recebimentos, entre outros.
<u>Diretivos</u>	Orientam na prevenção de factos indesejáveis.	Criação de regulamentos internos. Estabelecer requisitos para o recrutamento de pessoal.
<u>Compensatórios</u>	Compensam as fraquezas de controlo existentes em outras áreas da empresa.	Análise da conta de compras da contabilidade em comparação com o total das entradas de stock em armazém.

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013, p.33)

Por sua vez, os autores Marçal e Marques (2011) *apud* Reinote (2014) fornecem uma classificação diferente dos tipos de controlo:

1. Controlo da Organização: o organograma fornece uma representação visual da estrutura de uma entidade, resultando da definição e atribuição de

responsabilidades e da delegação de competências atribuídas a cada indivíduo nos seus diferentes níveis hierárquicos.

2. Controlo dos Procedimentos: o controlo de procedimentos encontra-se inserido nos procedimentos e registos de determinadas operações da entidade. Evidência disso é o controlo contabilístico, o mesmo facilita a revisão dos registos e operações contabilísticas autorizadas pelos responsáveis, salvaguardando os ativos e garantindo uma imagem verdadeira e apropriada da empresa.
3. Controlo dos Sistemas de Informação: os dispositivos utilizados por uma entidade para produzir e fornecer informação aos órgãos de gestão constituem parte integrante do controlo dos sistemas de informação. Estes devem ainda permitir aos responsáveis pela gestão controlar, rever e usar a informação de forma eficiente.

Em conclusão, independentemente da caracterização e identificação dos tipos de controlo divergirem consoante os autores acima referidos, pode retirar-se que os tipos de controlo possuem como objetivo comum garantir que uma organização opere de maneira eficaz, eficiente e em conformidade com os objetivos e padrões por si definidos.

1.4 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Mundialmente, existem três relatórios de avaliação da eficácia e implementação de um SCI para gestores, contabilistas e auditores, o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*, o COBIT – *Control Objectives for Information Technologies* e o ERM – *Enterprise Risk Management*. No entanto, o mais usado e geralmente recomendado da auditoria é o COSO.

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos relatórios financeiros. O mesmo defende que o CI é um processo gerido através de todos os intervenientes da entidade com o fim de fornecer uma certeza razoável sobre a eficácia e eficiência das operações, cumprimento de leis e regulamentos e fiabilidade das demonstrações financeiras (Almeida, 2022).

Figura 1: Modelo do COSO



Fonte: Adaptado de Inácio (2014, p.36) *apud* COSO (2013).

O COSO identifica como componentes do CI (Figura 1): o ambiente de controlo, a avaliação do risco, a atividade de controlo, a informação e comunicação e, por último, a monitorização. De forma a obter uma maior clareza da informação e importância destas componentes, Almeida (2022) refere que:

- Ambiente de controlo: é o pilar base em relação ao qual as outras componentes do CI se sustentam, por outras palavras, o ambiente de controlo é influenciado pela integridade e valores éticos, pelo órgão de gestão, pela organização interna e pelos seus recursos humanos e influencia o modo como o controlo é visto pelos colaboradores da entidade;

- Avaliação de risco: identifica, analisa e responde aos riscos provocados pelo órgão de gestão e está assente na obrigação de atualização das constantes mudanças no ambiente económico, industrial, legal e operacional, por parte da organização;

- Atividade de controlo: são todas as políticas e procedimentos implementados pelo órgão de gestão que têm como objetivo mitigar os riscos internos e externos, aplicando-se de igual forma nas demonstrações financeiras, de forma a prevenir, detetar e corrigir erros e fraudes que coloquem em causa a fiabilidade das mesmas;

- Informação e comunicação: a informação engloba todos os sistemas importantes para o processo de relato financeiro que permitam salvaguardar os ativos e iniciar,

autorizar, contabilizar e comunicar as transações da empresa. No mesmo sentido, a comunicação da informação deve ser eficaz e eficiente;

- Monitorização: regula os controlos, supervisionando-os, e fornece informação sobre se os outros componentes estão a funcionar efetivamente com vista a alcançar os objetivos da organização. Este processo de supervisão deve estar regularmente documentado, funcionando posteriormente como prova de uma auditoria.

Em conclusão, existe uma ligação direta, segundo o modelo do COSO, entre os objetivos que a entidade pretende alcançar e as diferentes componentes do CI. Este modelo auxilia o órgão de gestão na tomada de decisão, através de documentos e orientações na área dos riscos, CI e deteção de fraude.

1.5 O Controlo Interno vs Auditoria

Como se pode confirmar nas subsecções anteriores o controlo interno surge como uma ferramenta das entidades para maximizar a probabilidade de as suas operações ocorrerem de forma eficaz, eficiente e de acordo com os seus objetivos e padrões.

De acordo com Costa (2023), existem diversos fatores elementares que devem ser tidos em consideração na implementação de um SCI, tais como: a definição de autoridade e delegação de competência, a segregação, divisão ou separação de funções, a numeração dos documentos contabilísticos, o controlo das operações e, por último, a adoção de provas e conferências independentes.

Morais e Martins (2013) salientam que na elaboração de um programa de auditoria torna-se crucial a avaliação do CI. Esta avaliação tem como primordial objetivo a obtenção de uma opinião sobre a eficácia e eficiência da gestão de uma entidade. As autoras referem ainda que a seleção, o alcance e o período da aplicação dos procedimentos de auditoria são objetivos que procedem à determinação do grau de confiança dos registos contabilísticos e da documentação de suporte.

A auditoria de uma organização é planeada com base no controlo por ela aplicada. Por outras palavras, a ineficácia dos controlos de uma entidade está diretamente ligada à escolha dos procedimentos de auditoria a adotar (Ferreira, 2019 *apud* Johnstone, *et al*, 2014).

Segundo Attie (1998) *apud* Monteiro (2015), o processo de auditoria tem início na sua fase de planeamento e, após a conclusão desta fase, é elaborado um exame preliminar. De acordo com Costa (2023), os auditores devem proceder ao levantamento ou recolha dos SCI, onde deverão começar por analisar os organogramas, os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de CI, o manual de procedimentos internos e outras informações ou comunicações relevantes. Almeida (2022) realça ainda que o primeiro passo da recolha de prova sobre o CI é a realização de entrevistas e inquéritos ao órgão de gestão, usando *checklists* na forma de questionários de CI.

Os auditores internos e externos possuem um papel crucial na melhoria e avaliação do CI. Todavia, os seus objetivos face ao mesmo diferem (Inácio, 2014).

Na Tabela 2 que se segue podemos analisar, concisamente, as principais diferenças do auditor interno e auditor externo face ao CI, no âmbito do seu objetivo, periodicidade e resultado.

Tabela 2: Principais diferenças do auditor interno e externo face ao CI

Auditor interno	Auditor externo
Objetivo Cumprimento de leis e regulamentos. Eficácia e eficiência das operações da instituição. Fiabilidade da informação	Objetivo O CI servir como prova. Fiabilidade da informação.
Periodicidade Contínua.	Periodicidade Geralmente, anual.
Resultado primordial Identifica as deficiências e recomenda procedimentos de melhoria.	Resultado primordial Elemento de prova de suporte à opinião sobre as demonstrações financeiras.

Fonte: Adaptado de Inácio (2014, p.33)

Assim sendo, podemos concluir que o SCI é um fator de desenvolvimento de uma entidade, que afeta o comportamento da sua gestão, orientando para a implementação da sua estratégia. No que respeita à auditoria interna, esta contribui para o controlo, através da estimulação e avaliação da eficácia dos seus processos, mas não é o controlo (Morais e Martins, 2013).

2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Com o objetivo de enquadrar o tema apresentado, procuramos neste ponto apresentar um breve enquadramento legal das IPSS, seguido de uma resenha da evolução do normativo contabilístico adotado por estas entidades e ainda do seu enquadramento fiscal.

2.1 Breve Enquadramento

O designado Setor Não Lucrativo, também referido frequentemente por Terceiro Setor, Economia Social, Setor Voluntário ou Setor das Organizações da Sociedade Civil, engloba um largo conjunto de instituições muito diversificadas entre si, organizadas sob diferentes formas jurídicas e prosseguindo uma multiplicidade de objetivos.

As entidades da economia social podem revestir-se de diferentes perfis, nomeadamente associações, fundações, cooperativas e misericórdias. Uma grande maioria das entidades sem fins lucrativos apresenta o estatuto de IPSS. Este estatuto tem de ser requerido e concedido, não traduzindo, por conseguinte, uma forma jurídica de constituição de uma pessoa coletiva.

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, as IPSS são entidades sem fins lucrativos, constituídas através de iniciativa privada, que contribuem e possuem como objetivo a consumação dos direitos sociais da população. As IPSS podem procurar atingir os seus objetivos estatutários através da concessão de bens e prestação de serviços em diversos domínios, nomeadamente:

- a. apoio à infância e juventude;
- b. apoio à família;
- c. apoio a pessoas idosas;
- d. apoio a pessoas com deficiência e incapacidade;
- e. apoio à integração social e comunitária;
- f. proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

- g. prevenção, promoção e proteção da saúde, em particular através de assistência medicamentosa e da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- h. educação e formação profissional dos cidadãos;
- i. resolução de problemas habitacionais das populações;
- j. outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Não obstante, estas instituições podem igualmente, de forma secundária, realizar outras atividades com fins não lucrativos, desde que o objetivo primordial referido anteriormente seja salvaguardado. Esta possibilidade prevê a possibilidade da realização de atividades complementares, de forma a angariar receitas para aplicar nas suas atividades de carácter social. Assim, verifica-se que apesar de serem entidades sem fins lucrativos, a realização de atividades lucrativas não se encontra interdita, desde que essas atividades sejam meramente instrumentais e os seus resultados obrigatoriamente afetos à realização dos objetivos próprios das IPSS.

Para além desta especificidade no objeto social, as IPSS apresentam outras características distintivas nomeadamente no financiamento da sua atividade¹, no impedimento de distribuir aos seus membros ou contribuintes qualquer ganho económico ou financeiro direto, e o facto de trabalharem muito vezes com voluntários, sem existir, por esse facto, qualquer relação laboral entre eles e a entidade. Estas instituições obedecem a regimes e regularização própria, todavia a sua organização interna é definida livremente desde que a legislação aplicável seja cumprida.

As IPSS, como atrás referido, integram uma parte significativa das entidades do universo da Economia Social, dela se assumindo como um subconjunto específico. Segundo a Conta Satélite da Economia Social, em 2020, as 73.851 entidades do sector da Economia Social geraram 3,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, 5,0% das remunerações e 5,9% do emprego remunerado, o que se traduz em montantes superiores

¹ Efetivamente, muitas vezes, as IPSS para financiar a sua atividade social socorrem-se de parcerias em programas e projetos e ainda em acordos de cooperação com o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Através destes, o Instituto da Segurança Social garante a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população.

a 5,5 mil milhões de euros, 4,1 mil milhões de euros e 243 mil empregos a tempo completo, respetivamente.

Em 2020, existiam 5.476 IPSS em Portugal, que empregavam 154 mil trabalhadores. Apesar de não serem em número absoluto muito elevado, as IPSS, em 2020, reforçaram a sua importância relativa na Economia Social, representando mais de 40% da produção, 44,8% do VAB, 53,3% das remunerações e 31,7% dos outros subsídios à produção.

Adicionalmente, a Carta Social de 2021 revela em 2021, o universo de entidades proprietárias de equipamentos sociais era de 6761, das quais 70 % correspondiam a entidades não lucrativas.

Através destes números é possível verificar da importância das entidades do setor da economia social onde se inserem as IPSS, as quais vêm ganhando um peso cada vez mais significativo na economia nacional.

2.2 O Regime Contabilístico das IPSS

A relevância crescente deste subsector na economia nacional levou a que estas entidades passassem a estar cada vez mais expostas ao escrutínio público, sendo pressionadas a demonstrar, qualitativa e quantitativamente, o impacto da sua atividade na comunidade e a sua eficácia na utilização dos recursos angariados. Assim, nos últimos anos, as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) assistiram a uma “renovação” da legislação que diretamente as afeta, tanto ao nível da informação financeira exigida como ao nível do enquadramento jurídico dos seus Estatutos.

O regime de normalização contabilística aplicável às ESNL foi inicialmente aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março de 2011, sendo denominado como Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL). Esta norma é parte integrante do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) sendo que contempla as especificidades no que se refere às características próprias do setor. Posteriormente, o artigo inicial foi revogado, passando este regime a estar previsto no artigo 9.º E do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho (por aditamento previsto no Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho). O Aviso n.º 8259/2015, de 29 de julho, apresenta a versão atual da NCRF-ESNL.

A NCRF-ESNL aplica-se a todas as instituições que possuam como finalidade atividades sem fins lucrativos, excluindo, todavia, as entidades que optem por adotar o conjunto completo das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro ou as normas internacionais de contabilidade.

O regime contabilístico aplicável às ESNL não prevê uma estrutura conceptual específica. De facto, a bem da coerência do modelo, a estrutura conceptual contemplada no SNC, publicada no Aviso n.º 15652/2009, de 7 de setembro, aplica-se a todas as entidades que aplicam este normativo. Não obstante, sempre que necessário, o SNC-ESNL adapta os objetivos e conceitos para atender às especificidades daquelas entidades. É nesse sentido que o § 3 da NCRF-ESNL apresenta as seguintes definições: um ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que permita atividades presentes e futuras para a entidade; um passivo é uma obrigação presente da entidade proveniente de acontecimentos passados, da liquidação da qual se espera que resulte uma saída de recursos que incorporam a possibilidade de desenvolver atividades futuras para a entidade; o fundo patrimonial é um interesse residual nos ativos depois de deduzidos os passivos.

O código de contas, atualmente publicado na Portaria n.º 218/2015, de 13 de julho, também se adapta às necessidades e especificidades das ESNL, das quais são exemplos as contas: Clientes e utentes (conta 21); Fundadores/patrocinadores/doadores/associados / membros (conta 26); Fundos (conta 51); e Quotas dos utilizadores (conta 721).

Seguindo o artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, estas entidades apresentam as seguintes demonstrações financeiras, cujos modelos estão definidos na Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho:

- i. Balanço;
- ii. Demonstração dos resultados por naturezas/funções;
- iii. Demonstração dos fluxos de caixa;
- iv. Anexo.

Podem ainda, por opção ou por exigência de entidades públicas financiadoras, apresentar uma demonstração dos resultados por funções, uma demonstração das alterações nos fundos patrimoniais, assim como outros mapas com a finalidade de controlo orçamental. Por exemplo, por exigência da Segurança Social, as IPSS têm ainda de reportar

demonstrações dos resultados por resposta social, alocando os rendimentos e gastos do período às diferentes respostas sociais oferecidas pela entidade.

No que diz respeito à certificação legal de contas, o n.º 3 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, com alteração do Decreto-Lei n.º 64/2013, de 13 de maio, prevê que as IPSS e equiparadas abrangidas pelo Protocolo de Cooperação celebrado pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, pela União das Misericórdias Portuguesas e pela União das Mutualidades Portuguesas com o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, ficam sujeitas a certificação legal das contas se ultrapassarem os limites referidos no artigo 262.º do Código das Sociedades Comerciais ponderados por um fator de 1,70. Com este fator os valores dos limites a atender são: total do balanço de 2.550.000 €; total das vendas líquidas e outros proveitos de 5.100.000 €; número de trabalhadores empregados em média durante o exercício de 85.

Podemos afirmar que a aprovação do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, que mesmo sofrendo várias atualizações posteriores, iniciou um processo que conduziu a uma maior transparência contabilística nas ESNL, particularmente no que respeita à obrigação da prestação de informação sobre a gestão dos seus recursos e os resultados atingidos no desenvolvimento das suas atividades.

2.3 O Regime Fiscal das IPSS

A presente subcapítulo pretende enumerar as principais diferenças fiscais das IPSS, uma vez que as mesmas possuem um enquadramento fiscal distinto, particularmente em matérias de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), Imposto do Selo (IS), Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT), Imposto sobre Veículos (ISV), Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) e Imposto Único de Circulação (IUC).

A alínea b) do n.º 1 do artigo 10.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC) refere que as IPSS estão isentas de IRC. No entanto, a isenção descrita na alínea b) é excluída sempre que os rendimentos empresariais sejam provenientes de atividades comerciais ou industriais desenvolvidas fora do âmbito dos seus Estatutos. Os rendimentos de títulos ao portador, não registados e/ou depositados são outra das exclusões a ter em conta no que à isenção de IRC diz respeito.

A isenção referida anteriormente é ainda condicionada pelos seguintes requisitos:

- a) Atividades eficazes: deve existir um exercício efetivo, exclusivo ou predominantemente, de atividades que alcancem os propósitos que justificam a isenção;
- b) Afetação de Rendimentos: pelo menos 50% do rendimento global líquido, sujeito a tributação nos termos gerais, deve ter como finalidade o referido na alínea anterior. Esta afetação deve ocorrer até ao final do quarto período de tributação subsequente àquele em que os rendimentos foram obtidos. Podem existir exceções no prazo referido, desde que as mesmas sejam notificadas à Autoridade Tributária e Aduaneira, acompanhadas da respetiva fundamentação escrita, até ao último dia útil do 1.º mês subsequente ao termo do referido prazo;
- c) Ausência de interesse dos Membros Estatutários: não deve existir qualquer interesse direto ou indireto por parte dos membros dos órgãos estatutários da entidade, seja por conta própria ou por intermédio de terceiros, nos resultados financeiros das atividades económicas.

Os referidos critérios tornam-se essenciais para garantir que as entidades que beneficiam de isenção cumprem as suas finalidades enquanto IPSS. No caso de incumprimento das alíneas a) e c), a entidade perde a sua isenção, a partir do correspondente período de tributação (inclusive). O não cumprimento do requisito referido na alínea b) determina que a parte desse rendimento, que deveria ter sido afeta aos respetivos fins, fica sujeita a tributação, no quarto período de tributação seguido ao da obtenção do rendimento global líquido.

O IVA é um imposto aplicado a serviços ou bens de consumo, no âmbito dos artigos 9.º e 10.º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA). De modo geral, as IPSS encontram-se isentas em sede de IVA. Todavia, a exceção é instituída no artigo 23.º do mesmo código, onde define qual o método definido aplicado para as atividades exercidas fora do âmbito de isenção de IVA.

No que ao IVA diz respeito, deve-se realçar o Decreto-Lei n.º 84/2017, de 21 de julho, o qual prevê ainda a restituição de 50% do IVA suportado pela IPSS em algumas aquisições de bens e serviços: construção, manutenção e conservação dos imóveis utilizados, total ou principalmente, na prossecução dos fins estatutários (faturas até 1.000€ sem IVA); elementos do ativo fixo tangível sujeitos a depreciação utilizados única e exclusivamente

na prossecução dos respetivos fins estatutários, com exceção de veículos e respetivas reparações (faturas até 100€ sem IVA e até ao valor anual de 10.000€); e aquisições de bens ou serviços de alimentação e bebidas no âmbito das atividades sociais desenvolvidas.

Em relação ao imposto mais antigo do sistema fiscal português, o IS, as IPSS e respetivas entidades equiparadas encontram-se isentas deste imposto, quando este constitua seu encargo (artigo 6.º do Código do Imposto do Selo).

De acordo com a alínea e) do artigo 6.º do Código do IMT, a isenção deste imposto aplica-se às IPSS, no que respeito a bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários. Porém, a isenção está diretamente dependente do reconhecimento prévio por parte da Autoridade Tributária e Aduaneira, conforme dispõe o artigo 10.º do mesmo Código.

Ainda associado a imóveis, de acordo com o artigo 44.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), as IPSS estão isentas de IMI em prédios ou parte de prédios destinados diretamente à realização dos seus fins estatutários. A referida isenção deve ser pedida ao chefe do serviço das Finanças do local do edifício, no prazo de 60 dias após verificação do facto determinante da isenção.

No que respeita a veículos automóveis, o Código do ISV, no seu artigo 52.º, isenta os veículos que se destinem a transporte coletivo de utentes, com lotação de nove lugares, com referência a inclusão do lugar do condutor, adquiridos em estado novo pelas IPSS. Esta isenção está sujeita aos seguintes requisitos:

- a. O veículo tem de ter como finalidade o transporte em atividades de interesse público e mostrar adequação à sua natureza e finalidades;
- b. O veículo possui um nível de emissão de CO₂ NEDC até 180 g/km ou emissão de CO₂ WLTP até 207 g/km.
- c. O reconhecimento da isenção obriga ao pedido efetuado pelos interessados à Direção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, anterior ou concomitante à apresentação do pedido de introdução no consumo.
- d. Os referidos veículos devem estar devidamente identificados.

O Código do IUC isenta as IPSS do imposto mediante entrega de requerimento devidamente documentado ao Serviço de Finanças da área da sede da instituição, como refere o n.º 2 do artigo 5.º.

Em suma, podemos verificar que as entidades sem fins lucrativos, particularmente as IPSS possuem um regime próprio dentro do sistema fiscal português. As isenções devem ser homologadas sempre que os critérios sejam cumpridos, garantindo que as instituições não se beneficiam indevidamente da isenção fiscal.

2.4 O controlo das IPSS pela Segurança Social

Como já referido anteriormente, muitas vezes a aptidão das IPSS se manterem em atividade está dependente da capacidade de obtenção de financiamento, o qual na maioria das vezes está associado a acordos de cooperação assinados com o Instituto da Segurança Social.

A Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social e as IPSS. A principal finalidade desta cooperação é a concessão de prestações sociais, através de um reconhecimento e valorização de Estado português para com o contributo das IPSS, enquanto organizações civis.

No caso de as entidades não cumprirem com as condições às quais se comprometeram podem ver estes acordos revogados ou não renovados, o que colocaria toda a sustentabilidade financeira destas entidades em causa. Assim, é de importância vital que as IPSS se preocupem no cumprimento do conjunto das obrigações a que estão obrigadas.

O artigo 12.º da referida Portaria apresenta essas obrigações:

- i. Garantir o funcionamento do serviço e equipamento social, de harmonia com a legislação em vigor e com as normas complementares inscritas no respetivo acordo;
- ii. Cumprir as cláusulas estipuladas no acordo;
- iii. Assegurar as condições de bem-estar dos utentes no respeito pela dignidade humana, promovendo a sua participação nas atividades da vida diária;
- iv. Proceder à admissão de utentes com base nos critérios definidos nos respetivos estatutos e regulamento;

- v. Privilegiar as pessoas e os grupos, social e economicamente mais desfavorecidos;
- vi. Aplicar as normas de participação familiar;
- vii. Dispor de um regulamento interno de funcionamento para cada resposta social e remete-lo aos serviços competentes da segurança social, bem como as respetivas alterações;
- viii. Enviar aos serviços da Segurança Social a documentação relativa a atos ou decisões que careçam de informação e registo, bem como fornecer, dentro do prazo definido, informação de natureza estatística para avaliação qualitativa e quantitativa da atividade desenvolvida;
- ix. Comunicar aos serviços da Segurança Social a frequência da resposta social;
- x. Observar as disposições constantes de instrumentos regulamentares aprovados pelo membro do Governo responsável pela área da Segurança Social.

Dependendo da dimensão e/ou atribuição de apoios financeiros concedidos, as IPSS encontram-se obrigadas à entrega de documentação anual referente à sua situação económica. Segundo o artigo 34.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que aprova o Estatuto das IPSS, os serviços competentes responsáveis pela área da Segurança Social possuem poderes de fiscalização regulares nas instituições, de forma a garantir o efetivo cumprimento legal.

O artigo 35.º do presente Decreto-lei refere ainda o poder judicial do membro do governo responsável pela destituição do órgão de administração nos seguintes cenários:

- a) Inadequação do restabelecimento do equilíbrio financeiro ou da legalidade da entidade;
- b) Por incumprimento dos objetivos programados, por motivos imputáveis ao órgão de administração;
- c) Verificação de graves irregularidades na operacionalidade da IPSS;
- d) Incumprimento da apresentação de contas durante dois anos consecutivos;
- e) Não apresentação ou aprovação do programa definido e adequado ao restabelecimento da legalidade e equilíbrio financeiro;
- f) Verificação de práticas de atos gravemente lesivos para a imagem da IPSS ou dos direitos dos associados e utentes.

Concluindo, o controlo das IPSS pela Segurança Social traduz-se na supervisão e fiscalização dessas entidades, com a finalidade de garantir o cumprimento das normas e

leis estabelecidas. A Segurança Social tem o dever de assegurar que as instituições referidas oferecem serviços de qualidade e desempenham os seus serviços sociais à comunidade de forma eficaz, protegendo os direitos e interesses dos utentes.

No entanto, para além deste controlo externo por parte da entidade que tutela e financia maioritariamente a atividade, as IPSS devem, tal como abordado no capítulo anterior, de forma a procurar maximizar a probabilidade de atingir os seus objetivos, implementar um sistema de controlo interno adequado às suas necessidades.

3 Estudo de Caso: Análise e Recomendação de Melhorias no Sistema de Controlo Interno no Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares

O trabalho de projeto que se descreve neste capítulo teve como principal objetivo a melhoria do SCI de uma entidade dedicada à economia social, uma IPSS.

A implementação de um SCI eficaz e eficiente é crucial para qualquer tipo de organização, atendendo a que não só a protege contra perdas financeiras e riscos operacionais, mas também melhora a qualidade das informações, aumenta a eficiência dos processos, e reforça a confiança dos *stakeholders*, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização.

No entanto, a implementação e manutenção de um SCI exige gastos que oscilam atendendo à dimensão da organização, da complexidade das operações e dos requisitos específicos do setor, e os quais podem se revelar bastantes significativos. Alguns dos principais tipos de gastos envolvidos incluem infraestruturas de tecnologias de informação, *software*, contratação de pessoal qualificado, formação de recursos humanos, auditorias internas, seguros, consultoria jurídica, entre outros.

Atendendo à necessidade de uma maior eficiência e controlo pela constante utilização de fundos públicos o que fortalece a necessidade de um bom SCI, a característica escassez de recursos financeiros das IPSS, leva a que as mesmas apresentem dificuldades acrescidas para a sua implementação e manutenção.

Este enquadramento justifica a escolha deste projeto, em que se pretende analisar o SCI existente numa IPSS “típica”, as dificuldades sentidas por parte do órgão de gestão para a sua melhoria, e implementar recomendações acessíveis para tornar o SCI mais eficaz.

A entidade escolhida para a realização do projeto já recorreu anteriormente a prestações de serviço de auditoria de forma a poder mitigar os riscos associados à sua atividade, contudo, apesar da vontade em melhorar o seu processo, revela dificuldades monetárias em contratar os prestadores com a regularidade devida.

Posto isto, tendo em conta a importância que o controlo interno tem para qualquer organismo/entidade torna-se essencial que exista um estudo contributivo que aborde as suas dificuldades e consiga colocar em prática medidas de controlo de acordo com a sua

dimensão e capacidade sem que as mesmas despendam de meios financeiros significativos para alcançar esse fim.

Após uma apresentação da entidade, procede-se à descrição das normas de controlo que foram encontrados no levantamento do controlo interno efetuado. De seguida, apresentam-se algumas sugestões/recomendações de melhoria a ser implementadas.

3.1. Identificação e Compreensão da Instituição

O Centro Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares (CPSSFA) é uma IPSS, fundada pela Fábrica da Igreja e ereta canonicamente por Decreto Ordinário Diocesano de Coimbra a 24 de janeiro de 1981.

Atualmente, empregando mais de 60 funcionários, o CPSSFA é o segundo maior empregador no concelho de Góis e o maior da freguesia. Com Estatutos próprios e sede na Freguesia de Alvares, concelho de Góis e distrito de Coimbra, esta entidade foi evoluindo no que ao seu âmbito de intervenção diz respeito, criando respostas sociais e desenvolvendo parcerias com programas e projetos de desenvolvimento local, exclusão social e combate à pobreza.

Deve destacar-se o facto de a freguesia de Alvares estar inserida num concelho do interior do país, com dificuldades acrescidas devido não só à desertificação humana, como também aos acessos e apoios diferenciados. Desta forma, o objetivo primordial do CPSSFA é a contribuição para a promoção integral do indivíduo, excluindo e evitando o tipo de discriminação e exclusão social e melhorando a qualidade de vida dos seus utentes, crianças, jovens, funcionários e de toda a população em geral.

3.1.1 Respostas Sociais

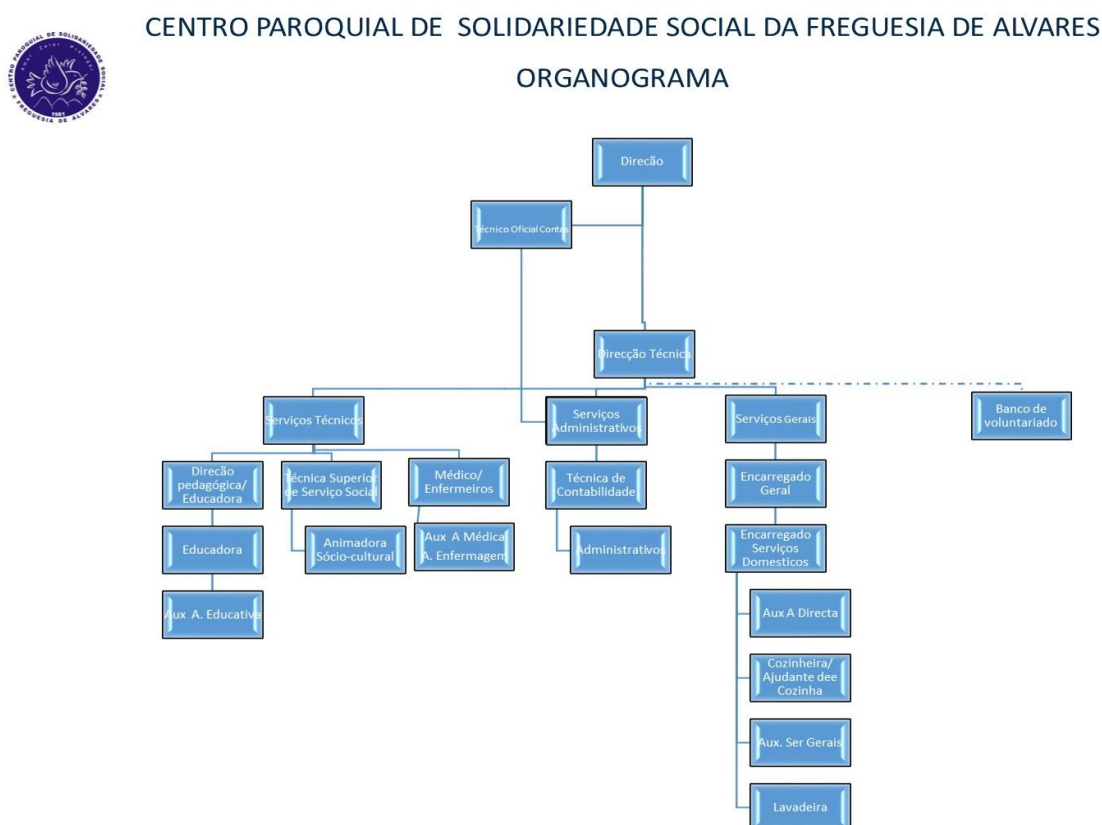
Atualmente, a entidade possuiu dois equipamentos sociais – Lar de Cortes e o Lar de São Mateus. O Lar de Cortes possui as valências de lar, serviço de apoio domiciliário e berçário/creche, enquanto o Lar de São Mateus presta serviços no âmbito de lar e apoio domiciliário. Estas valências permitem não só chegar a toda a comunidade, como também apoiar programas sociais, tais como: Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Rendimento Social de Inserção, Rede Social, Conselho Local de Ação Social e Cantina Social.

3.1.2 Estrutura hierárquica

Os órgãos estatutários da IPSS são a Direção, como órgão de gestão, e o conselho fiscal, como órgão de fiscalização. Estes órgãos são compostos por elementos voluntários, sem qualquer remuneração financeira, que desempenham funções de gestão, supervisão e fiscalização das operações da instituição. Os dirigentes do CPSSFA atuam num sentido de solidariedade e comprometimento com a população, dispensando o seu tempo para promover o bom funcionamento das respostas sociais da instituição.

A entidade possui um organograma devidamente atualizado e publicamente fixado no seu site oficial (Figura 2).

Figura 2: Organograma do CPSSFA



Fonte: Site do CPSSFA

3.1.3 Indicadores Financeiros

Na Tabela 3, e tendo por base as demonstrações financeiras da entidade, apresentam-se alguns indicadores financeiros da entidade para o último triénio, sendo os dados contabilísticos retirados dos Relatórios e Contas disponíveis no site da entidade.

Tabela 3: Indicadores Financeiros do CPSSFA 2020-2022

	2022	2021	2020
<i>Ativo Total</i>	2.050.187 €	2.084.393 €	2.042.223 €
<i>Fundos Próprios</i>	1.695.424 €	1.699.470 €	1.700.798 €
<i>Passivo Total</i>	354.762 €	384.922 €	341.425 €
<i>Autonomia Financeira</i>	83%	82%	83%
<i>Solvabilidade</i>	4,78	4,42	4,98
<i>Resultado Operacional</i>	- 616 €	5.252 €	- 19.447 €
<i>Resultado Líquido</i>	- 3.016 €	2.931 €	- 22.356 €
<i>Rendibilidade Operacional</i>	-0,03%	0,25%	-0,95%

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios e Contas do CPSSFA

É possível verificar que o CPSSFA se encontra numa posição financeira com alguma estabilidade, não se encontrando muito endividada. No entanto, apesar de ser uma ESNL, a entidade deverá procurar manter os seus resultados num nível positivo mesmo que baixo, por uma questão de manutenção da sua estabilidade, sendo certa que a mesma dependerá sempre dos acordos de cooperação com a Segurança Social.

O CPSSFA, atualmente, possui sustentabilidade financeira devido aos serviços prestados pela instituição, mas maioritariamente pelo:

- i. Acordo de Cooperação com o Centro Regional de Segurança Social de Coimbra;
- ii. Parceria com a Câmara Municipal e Junta de Freguesia;
- iii. Pareceria, pontual, com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários locais;
- iv. Receita de donativos privados anuais.

Por intermédio destas parcerias e donativos, o CPSSFA consegue fortalecer a sua atividade operacional, beneficiando indiretamente a comunidade local. Com uma abordagem de sustentabilidade financeira diversificado, esta instituição continua a desempenhar um papel crucial de apoio para a população mais necessitada.

3.1.4 Análise SWOT

De modo a evidenciar todos os fatores de ambientes internos e/ou externos a que a instituição se encontra sujeita, foi realizada uma análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* –, ou traduzindo para a língua portuguesa, uma análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Tabela 4). A análise SWOT é de extrema

importância na etapa de avaliação de uma instituição, permitindo identificar as suas áreas de foco com vista a desenvolver planos de ação e alcançar metas e objetivos. Esta análise permite a identificação de forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas, uma estratégia de planeamento, uma comunicação e alinhamento na estrutura organizacional, com um objetivo primordial de permitir aos órgãos de gestão uma tomada de decisão informada e consciente. Os fatores externos foram avaliados numa perspetiva nacional e os fatores internos numa comparação com as IPSS equiparadas a nível distrital.

Tabela 4: Análise SWOT do CPSSFA

	Forças	Fraquezas
<u>Fatores Internos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com vários projetos e programas de desenvolvimento local; - A qualidade na prestação dos serviços e o cuidado dos colaboradores com os seus utentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - O CPSSFA depende indiretamente de subsídios ou doações privadas; - Escassez de pessoal qualificado, particularmente no que diz respeito à equipa de saúde.
	Oportunidades	Ameaças
<u>Fatores Externos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - O apoio da comunidade residente na freguesia a nível de voluntariado e solidariedade; - O concelho é residido maioritariamente por população envelhecida; - Ausência de respostas sociais à comunidade que vive em aldeias despovoadas e isoladas; - Preocupação dos diretores em evoluir na forma como prestam os serviços, existindo projetos em curso para aumentar as valências da IPSS. 	<ul style="list-style-type: none"> - A desertificação humana do interior e a sua ligação com a dificuldade em contratar recursos humanos; - A legislação atual obriga estas entidades a um conjunto de normas e regulamentos que tornam difícil, numa instituição com poucos recursos, o seu cumprimento; - A atual crise económica, principalmente nos bens de primeira necessidade; - A difícil recuperação social e económica por consequência da pandemia de 2020.

Fonte: Elaboração própria.

A instituição procura continuamente melhorar na qualidade das prestações dos seus serviços, onde o cuidado com os colaboradores e os seus utentes é uma das forças que a mesma possui, como se pode verificar através da análise SWOT. A parceria com a autarquia local e vários programas de desenvolvimento local tornam-se igualmente uma mais-valia para o CPSSFA. No entanto, o facto de depender indiretamente de subsídios ou doações privadas, bem como a escassez de pessoal qualificado, particularmente na área de saúde, afetam a instituição de forma negativa, resultando em fraquezas para o centro paroquial.

No que respeita aos fatores externos, a instituição possui oportunidades e ameaças. O facto da comunidade residente se caracterizar como voluntária e solidária torna-se uma oportunidade no processo de aquisição de doações privadas. O concelho ser residido maioritariamente por população idosa e com poucas respostas sociais torna-se uma oportunidade no aumento da prestação de serviços nesta IPSS. Atualmente, o CPSSFA possui projetos em curso para aumentar as valências da instituição e diversificar a forma como prestam os serviços o que será uma oportunidade para a instituição, bem como para os seus utentes. No entanto, a desertificação atual do interior e a sua ligação com a dificuldade em contratar recursos humanos, a complexidade da legislação e a adoção de normas e regulamentos, tal como a atual crise económica nos bens de primeira necessidade procedente de uma difícil recuperação social e económica provocada pela pandemia de 2020 são ameaças urgentes que os diretores desta instituição procuram criar ferramentas e meios para diminuir o seu impacto.

3.2. Levantamento do Sistema de Controlo Interno Atual

O CPSSFA não possui um Manual de Controlo Interno formalizado. Apesar de existirem procedimentos implementados em todas as áreas, os mesmos decorrem de controlos “avulso” definidos pelo órgão de gestão de forma informal. A entidade também não tem por prática a realização de atividades de controlo do risco.

Dada a inexistência de um Manual, para o levantamento dos procedimentos existentes, foram realizados os procedimentos de observação e indagação sob forma de entrevistas suportadas por um questionário.

Procedeu-se então à elaboração de um questionário (Anexo 1) e à recolha de informações/respostas juntos dos responsáveis de cada área. Após uma primeira entrevista com o Diretor Geral, identificaram-se as seguintes áreas como as mais significativas na instituição: compras e inventários, pessoal, prestação de serviços e financeira. Dentro da área financeira ainda se dividiu em tesouraria, e controlo de gestão. De seguida, apresentam-se as principais evidências obtidas.

Na entrevista foi inicialmente seguido o questionário padronizado previamente desenhado. No entanto, para contornar a desvantagem de ser algo estático, sem atender a especificidades da própria entidade, foi dada abertura para uma narrativa por parte do

entrevistado de forma a explicar a forma de trabalhar e as normas que implicitamente aplica.

3.1.1. Área Geral

Como referido anteriormente, o CPSSFA possui dois equipamentos sociais, sítos em Cortes e Alvares, no entanto, a divisão dos seus serviços é efetuada de forma semelhante. Sendo a direção o órgão máximo da instituição, este recorre a serviços externos como o contabilista certificado. A entidade divide-se em serviços técnicos, administrativos e gerais, onde a diretora técnica de cada equipamento social se encontra responsável por toda a sua gestão. A educadora de infância do berçário e as respetivas auxiliares de ação educativa pertencem aos serviços técnicos, bem como a animadora sócio-cultural e os enfermeiros e auxiliares de ação médica.

No que respeita ao serviço administrativo, a instituição divide-se em dois tipos de serviços: administrativo e contabilidade. O serviço administrativo encarrega-se de manusear o dinheiro em numerário e registar os indicadores de atividade da instituição, enquanto o serviço de contabilidade efetua os lançamentos contabilísticos e processa os pagamentos realizados diretamente por bancos, mediante autorização final do tesoureiro da direção da instituição. O serviço administrativo efetua os registos, emitindo a faturação e os recibos a clientes, no módulo de gestão do sistema informático utilizado, SAGE. Os serviços administrativos são ainda responsáveis pelas áreas de compras e inventários. Na instituição existem três colaboradoras afetas ao serviço administrativo geral, duas no tipo de administrativos e uma como técnica de contabilidade.

De acordo com o organigrama, apresentado anteriormente, a instituições possui ainda serviços gerais, onde em cada equipamento social existe uma encarregada geral que gere os colaboradores nas suas diferentes valências, como lar e serviço de apoio domiciliário.

O CPSSFA possui ainda um regulamento geral atualizado com a sua natureza, órgãos, modelos, deveres, direitos e funções dos respetivos recursos humanos, que se encontra público na sua página de internet oficial.

A instituição, como entidade sem fins lucrativos e com as respetivas dificuldades referidas anteriormente, não possui auditoria interna, recorrendo, sempre que possível e para além das obrigatórias por lei e supervisionadas pela Segurança Social, a auditoria externa.

Na sequência da importância do CI e como será abordado neste tema, o CPSSFA não possui um manual de CI, o que poderá aumentar, conseqüentemente, os seus riscos e erros associados à sua atividade.

3.1.2. Meios financeiros líquidos

Os procedimentos relacionados com os meios financeiros líquidos são essencialmente realizados pelos colaboradores alocados à área financeira.

No que respeita ao funcionamento desta área, foi possível averiguar o seguinte:

- As entradas e saídas em numerário encontram-se devidamente suportadas por documentos justificativos;
- Aquando do recebimento de valores em dinheiro, são emitidas duas vias de recibo de utentes, sendo o duplicado encaminhado para a contabilidade e o original entregue ao utente;
- A transferência bancária é o meio mais utilizado pelos utentes para o pagamento das faturas;
- Os pagamentos são efetuados com base em documentos de suporte, devidamente numerados;
- Não existem cheques assinados em branco e aquando da assinatura dos mesmos são verificados os respetivos documentos de suporte;
- As contas bancárias manuseadas pela instituição encontram-se em nome da mesma e todos os pagamentos são efetuados pelo técnico de contabilidade após autorização do tesoureiro;
- São elaboradas reconciliações bancárias com periodicidade mensal, existindo uma validação das mesmas por parte do tesoureiro;
- As reconciliações bancárias são elaboradas pelo mesmo funcionário que elabora os registos contabilísticos.

O CPSSFA trabalha com o sistema de Fundo Fixo de Caixa (FFC) para efetuar pequenos pagamentos em numerário. No entanto, constatou-se que é o mesmo responsável que efetua as cobranças em dinheiro, utilizando o dinheiro das cobranças para repor o FFC. Note-se que este procedimento deturpa desde logo todo o conceito do FFC. Apurou-se ainda o seguinte:

- O FFC é reposto numa periodicidade quinzenal e deve ser depositado sempre que ultrapasse o valor estipulado pela direção do CPSSFA. Todavia, devido à distância entre a entidade financeira e a instituição, o mesmo nem sempre se sucede. Por uma questão de segurança, não foi apresentado o valor definido;
- O colaborador responsável pela cobrança dos serviços é diferente do que efetua os depósitos;
- O colaborador responsável pelo caixa é diferente do que analisa/reconcilia os extratos bancários;
- Os colaboradores de outros setores não têm acesso ao FFC;
- O responsável pelo FFC recebe abono de falhas.

3.1.3. Contabilidade

As atividades relacionadas com a elaboração dos registos contabilísticos estão concentradas na área financeira. Para estas atividades está afeto apenas um funcionário técnico de contabilidade, o qual prepara os dossiês e efetua os lançamentos contabilísticos. A validação dos lançamentos contabilísticos e a responsabilidade técnica pelas contas fica por conta de um prestador de serviço externo.

O regime de normalização contabilística adotado pela IPSS é o Sistema de Normalização Contabilística – Entidades do Setor Não Lucrativo. O sistema informático utilizado para a realização dos lançamentos contabilísticos é o programa certificado de gestão e contabilidade SAGE.

Os lançamentos contabilísticos são efetuados mensalmente. No entanto, não foram encontradas evidências de reporte de informação financeira global para o órgão de gestão.

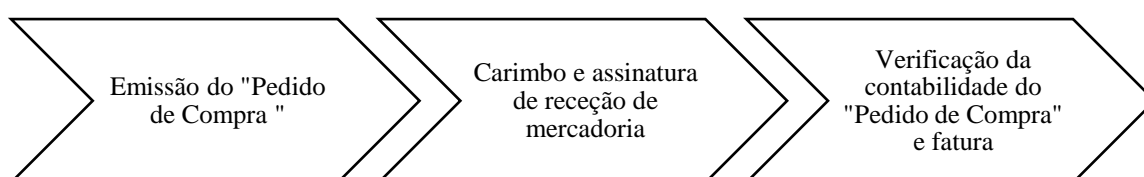
3.1.4. Compras e dívidas a pagar

O processo de compra pode ser descrito da seguinte forma:

- O processo de aquisição inicia com uma “Requisição interna (de compra)” (Anexo II) emitido pelo serviço que verificou a necessidade. Este documento interno é numerado manualmente por ordem de elaboração, sendo entregue devidamente assinado ao responsável pelas compras.

- O responsável pelas compras preenche uma “Requisição a fornecedor”, emitida em duas vias, onde já inclui o preço, a condição de pagamento e as condições de fornecimento. Este procedimento acontece uma vez que a entidade já tem um conjunto de fornecedores habituais e já conhece os preços e condições praticadas.
- Os fornecedores são escolhidos com base no preço, qualidade, data de entrega e condição de serviço;
- A instituição possui um ficheiro por artigos que identifica os fornecedores e as suas condições. O mesmo é atualizado com periodicidade anual;
- Existe um arquivo físico e digital com a “Requisição interna/Pedido de compra” e com o comprovativo da receção, através de assinatura e carimbo na própria fatura, pelo colaborador responsável pela receção dos bens. No entanto, não existe nenhum documento oficial da instituição que tenha como propósito “Guia de Receção”.
- As faturas de fornecedores e os seus documentos de suporte são devidamente encaminhadas para a contabilidade, onde a mesma efetua a sua verificação e reconciliação, como mostra o diagrama seguinte (Figura 3):

Figura 3: Processo de compra no CPSSFA



Fonte: Elaboração própria.

- Os pagamentos a fornecedores são efetuados, preferencialmente, através de transferência bancária;
- Só se procede ao respetivo pagamento ao fornecedor após confirmação entre o “Pedido de Compra” e a fatura carimbada e assinada, que a instituição utiliza como comprovativo de receção de mercadoria.

3.1.5. Inventários

Neste setor de atividade, os inventários dizem essencialmente respeito a comida, material de limpeza e farmácia. Cada um destes inventários deve estar devidamente identificado e separado um dos outros.

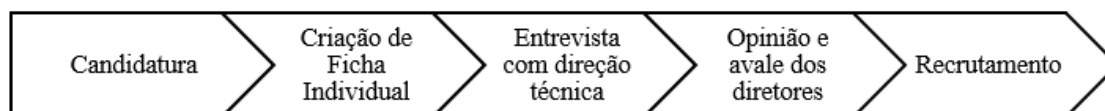
Em relação à área de inventários foi possível verificar que:

- Cada um dos lares possui um armazém fechado e com acesso restrito a pessoal autorizado;
- São efetuadas medidas para evitar a deterioração física dos bens em armazém, como por exemplo a organização por datas de validade dos produtos alimentares;
- Cada entrada e saída de armazém é alvo de registo em documento interno numerado, sendo emitidas duas vias – uma arquivada pelo responsável do armazém e outra segue para as compras;
- As contagens físicas dos bens são efetuadas numa periodicidade anual;
- A contagem é realizada apenas por um colaborador;
- O colaborador responsável pela contagem física é diferente do responsável pelas entradas e saídas do armazém;
- Não é efetuado um registo periódico dos bens deteriorados.

3.1.6. Gestão de Pessoal

No que respeita à gestão de pessoal, foi possível averiguar quais os procedimentos realizados no momento do recrutamento. A Figura 4 apresenta as diferentes fases.

Figura 4: Processo de recrutamento do CPSSFA



Fonte: Elaboração própria.

O processo de recrutamento do CPSSFA passa inicialmente pela apresentação por parte dos interessados na vaga a uma oferta de emprego existente, divulgada através das redes sociais da instituição, ou de forma espontânea. Após a demonstração de interesse, os

serviços administrativos procedem à criação de uma ficha individual com as informações pessoais, profissionais e académicas dos candidatos. A diretora técnica da respetiva valência procede a uma entrevista com todos os candidatos e, após sua análise, pede opinião e/ou avale dos diretores da instituição. Se o interessado na vaga preencher todos os requisitos, bem como opinião favorável por parte da diretora técnica e direção da instituição dá se início ao recrutamento do mesmo.

Quanto a outros procedimentos de controlo realizados, podemos concluir que:

- A instituição possui um ficheiro físico devidamente atualizado com as informações de cada colaborador;
- Existe um arquivo com o processo de cada colaborador, contendo as suas informações e contrato de trabalho;
- Existe segregação de funções entre a contratação, seleção, aumentos e fixações salariais e o despedimento do pessoal;
- Existe registo de entradas e saídas de cada colaborador, com base no sistema de inteligência artificial, através dos rostos de cada funcionário;
- Os serviços administrativos analisam o registo de entradas e saídas dos colaboradores, enquanto que o serviço de contabilidade passa a informação para processamento salarial;
- Os recibos de vencimento são emitidos aquando do processamento de salários e pagos através de transferência bancária;
- O colaborador que efetua o processamento salarial é diferente do que efetua os respetivos pagamentos;
- Todos os colaboradores possuem seguro de acidentes de trabalho;
- As consultas de medicina no trabalho e as horas de formação estão de acordo com o limite mínimo exigido;
- O registo de marcação de férias é efetuado até março de cada ano e devidamente aprovado pelos serviços administrativos, Direção Técnica e o grupo de colaboradores em reunião;
- São realizadas reuniões com os funcionários três vezes por ano, para discussão de temas diretamente relacionados com a sua colaboração.

Por sua vez, foi possível denotar a seguintes não conformidades na área de pessoal:

- Não é efetuado um exame de Medicina do trabalho antes do colaborador dar início ao seu contrato de trabalho;
- Os recibos de vencimento assinados pelos colaboradores não são arquivados no arquivo individual de cada um;
- A entidade não realiza atividades de avaliação de desempenho.

3.1.7. Prestação de Serviços e dívidas a receber

Na área de prestação de serviços, foi possível concluir que os serviços administrativos utilizam diversos indicadores de atividade com o objetivo de controlar, classificar e quantificar as prestações de serviços efetuadas.

No que respeita à prestação de serviços aos idosos, o CPSSFA monitoriza o número de refeições servidas diariamente nos serviços de apoio domiciliário e lar, bem como as despesas relacionadas com a aquisição de bens essenciais, como fraldas, material clínico e outros bens de necessidade extra avença mensal. É com base nestes mapas de controlo elaborados pelas funcionárias, que no final do mês é emitida a fatura com a avença mais serviços extra.

No que refere à medicação por parte dos utentes, a instituição serve de intermediária emitindo as notas de débito aos seus utentes, com base na faturação emitida pelas farmácias locais.

O registo de ocupação da IPSS, seja a nível de lar ou creche, é outro indicador fundamental. Este indicador permite uma análise eficaz da utilização das instalações, e, conseqüentemente, facilita o planeamento de recursos e a otimização dos serviços prestados.

O transporte de crianças e utentes é outro registo efetuado pela entidade com visa a obter uma prestação de serviços transparente.

Os referidos indicadores permitem à associação garantir eficácia na cobrança dos serviços prestado e o compromisso contínuo em atender as diferentes necessidades dos seus utilizadores de forma íntegra e continua. Tal como referido anteriormente, permite ainda um planeamento das atividades e necessidade e com isso a afetação mais eficiente dos recursos.

Os procedimentos realizados permitiram ainda verificar que:

- i. a instituição possui uma ficha individual com as informações de cada utente, sendo as mesmas atualizadas regularmente;
- ii. os serviços administrativos efetuam a faturação com base nos registos efetuados pelos diferentes colaboradores;
- iii. existe segregação de funções entre a faturação e os registos contabilísticos;
- iv. são emitidas duas vias de recibo de utentes, o duplicado vai para a contabilidade o original entregue ao utente;
- v. não existe nenhum procedimento definido para o atraso no cumprimento de pagamento por parte dos utentes. Periodicamente, a Direção Técnica apresenta aos diretores um mapa com os saldos em dívidas para que a Direção da Instituição, em conjunto com a Direção Técnica, tome uma decisão acerca do procedimento a tomar caso a caso.

3.1.8. Ativos Fixos Tangíveis

No que respeita aos ativos fixos tangíveis, este possui um grande impacto no balanço da entidade, no entanto, não existem procedimentos definidos para a sua aquisição, sendo, no entanto, da responsabilidade do diretor financeiro.

O controlo do inventário é efetuado com base nas fichas de ativo, sendo que as mesmas são confrontadas com os valores da contabilidade no final do ano, aquando do encerramento de contas.

3.3. Recomendações para melhoria do Sistema de Controlo Interno

Após as informações recolhidas junto da instituição foi possível reunir um conjunto de recomendações para melhor o seu controlo interno.

A Tabela 5 que se segue resume as principais melhorias que, de acordo com a sua realidade e salvo melhor opinião, sugerimos que a instituição adotasse. As recomendações encontram-se identificadas pelas áreas anteriormente analisadas.

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

Tabela 5: Principais recomendações de CI para cada área

Área	Recomendação
<u>Geral</u>	Devem ser implementados instrumentos de avaliação do risco que permitam a definição de um SCI mais eficiente.
<u>Geral</u>	Deve ser elaborado um Manual de Controlo Interno com os procedimentos a adotar por área.
<u>Área Financeira</u>	O FFC deve ser manuseado por funcionário diferente daquele responsável pelos recebimentos das prestações de serviços.
<u>Área Financeira</u>	O FFC não deve ser repostado com valores recebidos. A reposição do FFC deve ser, no máximo, quinzenal.
<u>Área Financeira</u>	Os valores recebidos devem ser integralmente depositados. A periodicidade dos depósitos dos valores recebidos deve ser no máximo, tendo em conta a realidade da instituição, semanal, ou assim que atinja o valor de 500 €.
<u>Área Financeira</u>	Os lançamentos contabilísticos devem ser efetuados até ao dia 15 do mês seguinte, permitindo a validação dos mesmos de forma atempada e promovendo a imagem verdadeira e apropriada da instituição.
<u>Área Financeira</u>	Deve existir segregação de funções no colaborador que regista os lançamentos contabilísticos e efetua as reconciliações bancárias. De igual forma, o conselho fiscal deve analisar as reconciliações efetuadas de forma regular.
<u>Compras</u>	Deve existir uma “Guia de Receção” de encomendas, de forma a substituir a atual assinatura e carimbo aquando do ato da entrega.
<u>Compras</u>	O ficheiro por artigos com a identificação dos fornecedores e das suas condições deve ser atualizado, pelo menos, numa periodicidade trimestral.
<u>Inventários</u>	A contagem física dos bens deve ser efetuada com maior regularidade ao longo do ano e por equipas de duas pessoas.
<u>Inventários</u>	Deve ser efetuado um registo periódico dos bens deteriorados, reportando-se o mesmo aos serviços de contabilidade.
<u>Gestão de Pessoal</u>	Os colaboradores devem efetuar um exame/consulta de medicina do trabalho antes ou no início do seu contrato de trabalho.
<u>Gestão de Pessoal</u>	A instituição deve possuir um ficheiro físico e digital atualizado regularmente com as informações de cada colaborador, contratuais e respetivos recibos de remuneração assinados.
<u>Gestão de Pessoal</u>	A direção técnica e os órgãos de gestão devem implementar um sistema de avaliação de desempenho anual.
<u>Prestação de Serviços</u>	A entidade deve definir, de forma escrita, os procedimentos a adotar nas situações de incumprimento de pagamento por parte dos utentes.

Área (continuação)	Recomendação (continuação)
<u>Prestação de Serviços</u>	A página de internet oficial da instituição deve ser atualizada, particularmente no que diz respeito às respostas sociais disponibilizadas.
<u>Ativos Fixos Tangíveis</u>	A contagem física dos ativos fixos tangíveis deve ser efetuada com maior regularidade ao longo do ano e por equipas de duas pessoas sem acesso ao seu registo.
<u>Ativos Fixos Tangíveis</u>	Devem ser definidos procedimentos quanto às autorizações de aquisições, alienações e controlo físico dos ativos fixos tangíveis.

Fonte: Elaboração própria.

A IPSS escolhida, independentemente da sua realidade económica e, por consequência, dificuldade em implementar SCI complexos, deve tentar adotar ao máximo as recomendações iniciais descritas anteriormente.

Note-se que a maioria das recomendações sugeridas dizem respeito a pequenas alterações dos procedimentos atuais, mas que permitem uma maior garantia no atingir dos objetivos do SCI.

No entanto, julga-se que a maior necessidade de alteração/melhoria se encontra na área geral. Nos próximos pontos serão abordadas algumas recomendações que permitem à instituição alinhar a sua estratégia e contínua implementação de CI. As presentes sugestões visam oferecer orientações práticas e estratégicas para alcançar os seus objetivos a curto e longo prazo de forma consistente e sustentável.

Os diretores da instituição devem analisar estas recomendações e avaliar de forma consciente as suas vantagens e desvantagem de aplicação no que ao custo/benefício diz respeito.

3.3.1. Manual de Controlo Interno

A instituição deve formalizar todos os métodos, procedimentos e riscos associados num manual de CI. Na criação deste manual deve-se ter em conta todas as normas e condutas da entidade e todos os colaboradores devem possuir acesso ao Manual, de forma a reconhecer as suas responsabilidades e os procedimentos de mitigação de riscos, erros ou adversidades.

A redação de um Manual de Controlo Interno conduzirá a inúmeras vantagens que fortalecem a eficácia e a transparência da organização. Numa primeira instância, o

Manual servirá como uma referência clara e estruturada para todos os colaboradores, delineando procedimentos, responsabilidades e práticas a serem seguidas. Isso não só aumenta a eficiência operacional, ao padronizar processos e minimizar ambiguidades, como também reduz o risco de erros e fraudes, garantindo que todas as atividades sejam conduzidas de acordo com normas estabelecidas. A clareza e a uniformidade nos procedimentos ajudam a assegurar a conformidade com regulamentações legais e diretrizes internas, protegendo a IPSS de possíveis penalidades.

Além disso, um Manual de Controlo Interno facilita a supervisão e a auditoria das operações. Com processos bem definidos e documentados, a gestão pode monitorizar de forma mais eficaz a execução das atividades e identificar rapidamente áreas de melhoria ou não conformidades. Isto promove um ambiente de melhoria contínua, onde os processos são regularmente revistos e otimizados. Adicionalmente, ao fomentar uma cultura de transparência e responsabilidade, o Manual contribui para um ambiente de trabalho mais ético e profissional, aumentando a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

No longo prazo, estas práticas não só melhoram a sustentabilidade e a resiliência da IPSS, como também reforçam a sua credibilidade e reputação perante a comunidade e os financiadores.

3.3.2. Gestão de Risco

O CPSSFA não procede à avaliação e gestão de riscos internos e externos. Por vários motivos, seria de extrema importância que a mesma fizesse uma análise dos seus riscos gerais inerentes.

Segundo Santos (2017) *apud* Castanheira e Rodrigues (2006), o processo de gestão de risco é informal e descentralizado, o que se traduz na repartição das tomadas de decisão de gestão de risco por cada setor ou valência de uma organização, sem uma visão geral e completa de toda a funcionalidade da instituição. Por outras palavras, os riscos internos e externos dependem diretamente da valência, setor ou departamento escolhido, e, apesar de cada um não possuir uma visão geral da organização, é possível a tomada de decisão de gestão de risco com base na análise efetuada para a sua área.

De modo a obter uma boa implementação da gestão do risco é crucial que o CPSSFA analise e identifique os seus riscos de acordo com as suas valências. Recorrendo a um

breve exemplo ilustrativo observemos a Tabela 6 referente ao risco operacional associado aos recursos humanos:

Tabela 6: Exemplo de categorias do risco operacional de recursos e seus eventos

Categoria de Risco	Eventos
<u>Risco de qualificação</u>	Falta de recursos humanos com qualificações necessários para as operações.
<u>Risco de quantidade</u>	Dificuldade na contratação de recursos humanos; Saída inesperada de um grande número de trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria.

Para além da divisão dos riscos por categoria, devemos igualmente avaliar de acordo com a sua origem interna ou externa. Espera-se com esta subsecção que os órgãos de gestão analisem a importância da existência da gestão de risco na garantia da consistência e conformidade das operações futuras.

3.3.3. Gestão da Qualidade

Com o intuito de melhorar os procedimentos internos sugere-se a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) na instituição.

A criação deste sistema trará diversas vantagens para a instituição, que contribuirão para o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Algumas destas vantagens são a melhoria contínua, a redução de custos, a tomada de decisão informada, a cultura de responsabilidades, a satisfação do cliente/utente, maior credibilidade da entidade, melhor gestão de riscos, entre outras.

Segundo Morais e Martins (2013, p. 289), para a obtenção de um SGQ é fundamental decompor o negócio da entidade. Esta decomposição deve identificar as tarefas ou instruções de trabalho, atividades, subprocessos ou processos de suporte, processos críticos e, por último os processos chaves da instituição.

A Segurança Social possui modelos de gestão da qualidade que permitem às IPSS melhorar os seus processos, tornando-os eficazes e eficientes. Com a devida implementação, as entidades podem obter por parte do Instituto de Segurança Social certificação de qualidade.

3.3.4. *Balanced Scorecard* (BSC)

Rodrigues (2014) *apud* Kaplan & Norton (1992) refere que o *Balanced Scorecard* foi criado na década de noventa por um professor da Universidade de Harvard e um consultor da região de Boston, Robert Kaplan e David Norton, respetivamente. Esta ferramenta permite às organizações traduzir a sua estratégia em objetivos operacionais mensuráveis e monitorizar o seu desempenho. Esta seria uma ferramenta de gestão que poderia melhorar bastante a estratégia da IPSS.

De acordo com Rodrigues (2014) *apud* Santos (2006), a principal diferença desta ferramenta comparativamente com as restantes é a sua organização dos objetivos e indicadores de desempenho, geralmente, em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

De modo a servir de sugestão futura para criação e implementação deste sistema no CPSSFA, apresentam-se de seguida nas Tabelas 7 a 10 os objetivos estratégicos para cada perspetiva, seus indicadores e fórmulas de cálculo, se aplicável.

Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira é crucial porque fornece uma visão quantitativa e objetiva do desempenho da organização, refletindo sobre a sua saúde financeira e a sua capacidade para gerar valor para os seus *stakeholders*. Sendo certo que a rentabilidade financeira não é um objetivo das IPSS, deve-se encontrar outros indicadores que avaliar acerca do equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

Tabela 7: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva financeira

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
F1 – Aumentar o número de candidaturas aprovadas em programas de financiamento público	% de candidaturas aprovadas	$(\text{Número de candidaturas aceites} / \text{Número total de candidaturas submetidas}) \times 100$
F2 – Otimização dos gastos operacionais	Valor dos Fornecimentos e Serviços Externos e Gastos com Pessoal	$(\text{Fornecimento e Serviços Externos} / \text{Volume de Negócios}) \times 100 \mid (\text{Gastos com Pessoal} / \text{Volume de Negócios}) \times 100$
F3 – Aumentar a percentagem de voluntariado	Número de novos voluntários	Soma do número de voluntários registados semestralmente

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva de Clientes/Utentes

A perspetiva dos clientes/utentes no *Balanced Scorecard* é fundamental porque coloca o foco nas necessidades e na satisfação dos clientes/utentes, reconhecendo que o sucesso de uma organização depende diretamente da sua capacidade de atender e superar as expectativas do mercado. Métricas como satisfação do utente, fidelização, aquisição de novos utentes são cruciais para avaliar como a IPSS é percebida na comunidade.

Tabela 8: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de clientes

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
C1 - Satisfação dos utentes	Número de reclamações obtidas % de satisfação dos utentes	-
C2 - Oferecer novos serviços ou atividades	Número de novos serviços ou atividades	-
C3 - Aumentar o número de visitas ao exterior	Número de visitas organizadas ao exterior	-

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva de Processos Internos

A perspetiva de processos internos foca na eficiência e na eficácia das operações que sustentam a criação de valor. Esta perspetiva avalia a *performance* dos processos críticos da organização, assegurando que eles sejam realizados de maneira eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos. Ao monitorar indicadores como custos operacionais, qualidade serviços e capacidade de inovação, a organização pode identificar e reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e a satisfação do utente.

Tabela 9: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de processos internos

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
P1 - Implementação de práticas sustentáveis	Número de novas práticas sustentáveis	-
P2 - Implementação de um sistema de controlo de atividades	% de implementação do sistema de controlo	-
P3 - Contratação de Auditores Externos	Número de auditorias externas executadas	-

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento assegura que a organização esteja em constante evolução e adaptação às inovações tecnológicas. Focada no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, na cultura organizacional e na infraestrutura tecnológica, esta perspetiva mede indicadores como a satisfação e a retenção de talentos, o investimento em formação e desenvolvimento, e a implementação de novas tecnologias e processos.

Tabela 10: Objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo na perspetiva de aprendizagem e crescimento

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
A1 - Aumentar a eficiência e eficácia dos colaboradores	Número de horas de formação	-
A2 - Melhorar a comunicação interna por parte da liderança	Número de iniciativas para melhorar a comunicação interna	-
A3 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	% de satisfação dos colaboradores através de inquéritos % de rescisão de contratos pelos colaboradores	- (Número de saídas dos colaboradores Número médio de colaboradores por ano) x 100

Fonte: Elaboração própria

No momento em que o CPSSFA seguir com a orientação da criação e implementação do BSC deve acrescer as metas e o período temporal a aplica às tabelas anteriormente elaboradas.

3.3.5. Planos de Ação

O CPSSFA possui planos de ação que normalmente são elaborados com a mesma periodicidade que o orçamento anual.

No seguimento da subsecção anterior, e, de modo a facilitar a futura implementação do BSC como ferramenta de gestão e CI, elaborou-se um exemplar de planos de ação para os objetivos definidos (Tabela 11).

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

Tabela 11: Planos de ação

Objetivo BSC	Ações a implementar
F1 – Aumentar o número de candidaturas aprovadas a programas de financiamento público	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar candidaturas a fundos europeus e nacionais. • Subscrever os sites de fundos europeus e nacionais.
F2 – Otimização dos gastos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar campanhas ou eventos de sensibilização que permitam o aumento de donativos. • Promoção da consignação de IRS nas redes sociais. • Procurar novas parcerias que promovam a redução de gastos.
F3 – Aumentar a percentagem de voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um programa de voluntariado jovem. • Aumentar o número de atividades destinado ao voluntariado.
C1 - Satisfação dos utentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as atividades que melhoram as capacidades sociais, físicas e mentais dos utentes. • Criar campanhas/atividades que permitam a ligação entre os utentes e a população.
C2 - Oferecer novos serviços ou atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar novos serviços na área do apoio domiciliário. • Inquérito e/ou análise das lacunas de serviços que a freguesia possui.
C3 - Aumentar o número de visitas ao exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um plano de atividades com um número maior de visitas ao exterior. • Organização de visitas culturais e desportivos a espetáculos e atividades no concelho.
P1 - Implementação de práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização dos produtos recicláveis. • Ações de formação sobre sustentabilidade para os colaboradores e diretores.
P2 - Implementação de um sistema de controlo de atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir uma avaliação quantitativa/qualitativa para o sistema de controlo de atividades.
P3 - Contratação de Auditores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Para além da auditoria efetuada pelo Instituto de Segurança Social, subcontratação de uma auditoria externa com periodicidade bianual.

Objetivo BSC (continuação)	Ações a implementar (continuação)
A1 - Aumentar a eficiência e eficácia dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar um plano anual de formações com base no levantamento de necessidades de cada serviço.• Realizar inquéritos de satisfação para avaliar as dificuldades diárias dos colaboradores.• Concorrer a formações financiadas.
A2 - Melhorar a comunicação interna por parte da liderança	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de um manual de controlo e um manual de procedimentos internos que permitam aos colaboradores conhecer as suas responsabilidades e funções.
A3 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Organização de atividades de <i>teambuilding</i>.• Inquéritos de satisfação aos colaboradores com periodicidade anual.

Fonte: Elaboração própria

A criação dos planos de ação permite alinhar as atividades da instituição com os seus objetivos estratégicos, o que a longo prazo irá ter um impacto crucial e positivo na evolução e manutenção da vida económica e social da IPSS. Os planos acima citados, apesar de exemplares, permitem fornecer à entidade um roteiro claro de implementação de controlos, em conformidade com os seus regulamentos e padrões estabelecidos.

3.4. Principais Dificuldades e Limitações na Adoção de SCI

As IPSS são instituições, como já referido anteriormente, que assentam numa base de solidariedade e voluntariado. Assim sendo, o facto de os órgãos de gestão serem compostos, maioritariamente, por elementos não assalariados, ou no caso em questão, totalmente por elementos não remunerados e com atividades profissionais distintas torna o processo de controlo com um maior número de riscos associados.

O facto do CPSSFA possuir um elevado grau de responsabilidade, mas pouca autonomia financeira, a implementação de um SCI torna-se uma luta constante por parte dos seus órgãos de gestão. Todavia, existem procedimentos éticos e íntegros que os diretores devem e podem adotar de forma a facilitar a operacionalidade das atividades diárias e mitigar os riscos associados.

No que se refere às principais limitações na implementação de procedimentos de CI mais eficientes e eficazes, podemos resumir as seguintes:

- i. Recursos humanos limitados: a IPSS opera com base num orçamento financeiro reduzido e, conseqüentemente, possui uma grande dificuldade em alocar recursos humanos. Este facto prejudica diretamente a segregação de funções;
- ii. Auditoria Interna e/ou Externa: o CPSSFA não possui capacidade económica para contratar ou subcontratar recursos humanos que efetuem uma avaliação dos procedimentos de CI com a periodicidade que desejariam, apesar da instituição possuir uma auditoria por parte do Instituto de Segurança Social;
- iii. Voluntariado: o CPSSFA apresenta diretores voluntários não qualificados e com atividades profissionais distintas. Esta realidade compromete diretamente a implementação e verificação de um SCI. A evidência de que estas instituições recorrem igualmente, direta ou indiretamente, a voluntários para as suas atividades diárias promove igualmente um risco na avaliação do CI;
- iv. Complexidade da organização: a instituição possui parcerias e operações complexas com entidades de desenvolvimento locais e de financiamento. Esta circunstância afeta a implementação e avaliação dos procedimentos de CI.
- v. Recursos humanos qualificados: o CPSSFA ultrapassa, atualmente, extrema dificuldade em contratar e manter recursos humanos qualificados. A dificuldade de contratação de pessoal qualificado no interior é uma ameaça atual para o desenvolver das suas atividades, bem como para a sua situação económico-financeira, analisando a situação numa perspetiva económica de muita procura e pouca oferta.
- vi. Mandatos dos diretores: o facto de os diretores serem nomeados pelo Bispo de Coimbra com mandatos limitados por um período temporal cria uma rotatividade na liderança de uma IPSS. Esta alteração cria desafios diretos na consistência e continuidade das políticas e práticas do CI. A implementação de ferramentas e instrumentos de controlo requer estabilidade organizacional e temporal. Outro dos motivos para esta limitação é as diferentes prioridades e abordagens que as novas lideranças podem adotar aquando início de um novo mandato. Uma solução para ultrapassar esta limitação seria o

investimento em sistemas e procedimentos sólidos, garantindo que a natureza do CI seja consistente e fortalecida independentemente das mudanças do órgão de gestão. Apesar desta limitação, o Bispo de Coimbra possui uma preocupação adicional em não alterar significativamente os órgãos de gestão.

Em suma, podemos verificar que a localização e a forma jurídica e legal que as empresas adotam interfere diretamente nas limitações da adoção de um SCI. Estas dificuldades e limitações aumentam o risco dos procedimentos se tornarem inadequados a longo prazo.

Conclusão

Sendo o objetivo primordial deste trabalho analisar a importância do CI e as dificuldades de implementação para as entidades sem fins lucrativos, em particular, as IPSS, foi escolhido o CPSSFA para o caso de estudo.

Os centros paroquiais de solidariedade social encontram-se regidos por um quadro normativo de responsabilidades rigoroso, derivado, maioritariamente, pelo controlo e supervisão do instituto de segurança social.

Posto isto, através da análise de fontes secundárias, método bibliográfico, e de questões efetuados aos diretores e colaboradores da instituição escolhida, método de questionário, foi possível analisar os procedimentos de CI existentes, e, recomendar futuras implementações de processos. Da mesma forma, foi possível analisar as principais dificuldades que estas entidades possuem na sua gestão e, por consequência, na implementação de procedimentos de CI eficazes e eficientes.

Os tipos e métodos de controlo de cada entidade são escolhidos de acordo com a sua realidade e características. Tendo em conta esta avaliação preliminar, a implementação de um SCI eficaz e eficiente contribuirá para minimizar os erros e irregularidades nas operações de uma instituição.

Como referido no corpo deste trabalho de projeto, os centros paroquiais regem-se numa base de solidariedade e voluntariado, este facto torna o processo de controlo com um maior número de riscos associados. O CPSSFA possui um elevado grau de responsabilidade, mas pouca autonomia financeira, no que se refere às suas principais limitações podemos referir a dificuldade em adquirir recursos humanos, os diretores serem voluntários, sem remuneração e/ou formação adequada e a complexidade legal e estatutária das IPSS.

A realização do presente trabalho permitiu concluir que apesar de todas as limitações e dificuldades sociais e económicas que o CPSSFA possui, os diretores e colaboradores têm conhecimento da importância do CI para a instituição e possuem um elevado grau de preocupação e dinamismo em implementar e/ou melhorar novos procedimentos que contribuam para a imagem verdadeira e apropriada da instituição.

Em suma, de modo a melhorar os procedimentos de CI existentes foi elaborada uma síntese com comentários de melhoria, que a IPSS deve adotar. Para além das referidas, sugeriu-se à instituição analisar o custo/benefício da implementação de novas ferramentas e instrumentos de controlo, tais como, manual de CI, avaliação da gestão de risco, implementação de um SGQ, criação de um BSC e planos de ação em conformidade com os regulamentos, padrões e objetivos estabelecidos pela entidade.

Seria de importante recomendação e futura análise, a elaboração e implementação de um manual de controlo interno na IPSS escolhida, bem como dos restantes processos recomendados. Do mesmo modo, seria importante a realização de um estudo comparativo do antes e depois das alterações e implementações sugeridas ao CPSSFA, que permita analisar e concluir as suas vantagens para a operacionalidade da instituição.

Referências Bibliográficas

- Almeida, B. (2022). *Manual de Auditoria Financeira: uma análise integrada baseada no risco*. 4.^a Edição. Lisboa: Porto Editora.
- Attie, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3.^a edição. São Paulo: Atlas.
- Castanheira, N. e Rodrigues, L. (2006). *Gestão de risco: Da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM)*. *Revisores & Empresas* 34, pp. 58-61.
- Costa, C. B (2023). *Auditoria Financeira: Teoria & Prática*. 13.^a edição. Lisboa: Rei dos Livros.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated framework: Executive Summary*. Disponível em https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf
- Fayol, H. (1990). *Administração industrial e geral*. 10.^a edição. São Paulo: Atlas.
- Fachada, F. (2014). *Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado: o caso dos organismos do Ministério das Finanças*. Coimbra: Universidade de Coimbra; Faculdade de Economia. Dissertação de Mestrado em Gestão.
- Ferreira, C. (2019). *Sistema de Controlo Interno – Análise e Auditoria*. Relatório de Estágio de Mestrado. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Inácio, H. (2014). *Controlo interno – Enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Instituto Nacional de Estatística, CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. *Conta Satélite da Economia Social 2019/2020*. Disponível em <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- Johnstone, K. M., Gramling, A. A., e Rittenberg, L. E. (2014). *Auditing: A Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit* (9.^a ed.). Mason, EUA: Cengage Learning.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992). *The Balanced scorecard – Measures that drive performance*. *Harvard Business Review* N.º. 70, pp. 23-28.
- Marçal, N. e Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no setor público*. 1.^o. Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2021*. Disponível em <https://www.cartasocial.pt/relatorios>

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

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

Neves, J. (2008). *A importância de um sistema de controlo interno*. TOC 99 – Junho 2008.

Reinote, A. (2014). *Proposta de implementação da função de auditoria interna no Agrupamento de Escolas José Saraiva – Instrumento de Apoio à Gestão Estratégica, Patrimonial, Administrativa e Financeira*. Relatório de Estágio de Mestrado. ISCAC/IPC. Coimbra.

Rodrigues, D. (2014). *O Balanced Scorecard nas Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal: Uma proposta de modelo*. Universidade de Évora. Dissertação de Mestrado em Gestão.

Santos, M. (2017). *Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social: Abordagens Estratégicas e seus Efeitos no Cumprimento dos Objetivos de Impacto Social*. Lisboa. ISCTE. Tese para obtenção do grau de Doutor em Gestão.

Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal, Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Gestão plus Edições.

Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos*. 1º Volume. Lisboa.

Legislação

Assembleia da República (1999). Lei n.º 150/99, de 11 de setembro, que aprova o Código do Imposto do Selo. Publicado em: Diário da República n.º 213/1999, Série I-A de 1999-09-11.

Assembleia da República (2007). Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho que aprova o Código do Imposto sobre Veículos e o Código do Imposto Único de Circulação. Publicado em: Diário da República n.º 124/2007, 1º Suplemento, Série I de 2007-06-29.

Assembleia da República (2014). Lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro que aprova o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas. Publicado em: Diário da República n.º 11/2014, Série I de 2014-01-16.

Ministério da Justiça (1986). Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, que aprova o Código das Sociedades Comerciais (com as sucessivas alterações). Publicado em: Diário da República n.º 201/1986, Série I de 1986-09-02.

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2013). Decreto-Lei n.º 64/2013, de 13 de maio, que procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março. Publicado em: Diário da República n.º 91/2013, Série I de 2013-05-13.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014). Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das IPSS. Publicado em: Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2015). Portaria n.º 196-A/2015, que define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o ISS e as IPSS ou legalmente equiparadas. Publicado em: Diário da República n.º 126/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-07-01.

Ministério das Finanças - Secretaria-Geral (2015), Aviso n.º 8259/2015, de 29 de julho, que Homologação da Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor não Lucrativo do Sistema de Normalização Contabilística. Publicado em: Diário da República n.º 146/2015, Série II de 2015-07-29.

Ministério das Finanças (1984). Decreto-Lei n.º 394-B/84, de 26 de dezembro, que aprova o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado. Publicado em: Diário da República n.º 297/1984, 1.º Suplemento, Série I de 1984-12-26.

Ministério das Finanças (1989). Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de julho, que aprova o Estatuto dos Benefícios Fiscais. Publicado em: Diário da República n.º 149/1989, Série I de 1989-07-01.

Ministério das Finanças (1990), que simplifica os procedimentos de restituição de IVA às IPSS, às Forças Armadas, às forças e serviços de segurança e aos bombeiros. Publicado em: Diário da República n.º 140/2017, Série I de 2017-07-21.

Ministério das Finanças (2003). Decreto-Lei n.º 287/2003, de 12 de novembro que aprova o Código do Imposto Municipal sobre Imóveis e o Código do Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis. Publicado em: Diário de República n.º 262/2003, Série I-A de 2003-11-12.

Ministério das Finanças (2015), Portaria n.º 218/2015, de 23 de julho, que aprova o Código de Contas do SNC. Publicado em: Diário da República n.º 142/2015, Série I de 2015-07-23.

Ministério das Finanças (2015), Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho, que aprova os modelos de demonstrações financeiras para as diferentes entidades que aplicam o SNC. Publicado em: Diário da República n.º 143/2015, Série I de 2015-07-24.

Ministério das Finanças (2015). Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, que transpõe a Diretiva n.º 2013/34/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013. Publicado em: Diário da República n.º 106/2015, Série I de 2015-06-02.

Ministério das Finanças e da Administração Pública - Secretária-geral (2009), Aviso n.º 15652/2009, de 7 de setembro, que aprova a Estrutura Conceptual do SNC. Publicado em: Diário da República n.º 173/2009, Série II de 2009-09-07.

Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011). Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, que aprova os regimes da normalização contabilística para microentidades e para as entidades do sector não lucrativo. Publicado em: Diário da República n.º 48/2011, 1º Suplemento, Série I de 2011-03-09.

Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, que aprova o SNC. Publicado em: Diário da República n.º 133/2009, Série I de 2009-07-13.

Ministério dos Assuntos Sociais – Secretaria de Estado da Segurança Social (1983).
Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das IPSS. Publicado
em: Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25.

Anexos

ANEXO I – Questionário controlo interno - CPSSFA

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

Descrição do procedimento e/ou medida de controlo interno	Área	S – Sim N – Não NA – Não Aplicável	Observações
1. A instituição possui um organograma? Em caso positivo por favor enviar anexo.	Geral		
2. Existe um manual de procedimentos definido pela entidade? 2.1 Se sim, o manual é conhecido por todos os elementos da organização?	Geral		
3. Existe uma política clara de segregação de funções para evitar conflitos de interesse e fraudes?	Geral		
4. A IPSS define e documenta seus objetivos de controle interno?	Geral		
5. São desenvolvidos planos para atingir metas estabelecidas?	Geral		
6. Quem é responsável por supervisionar o controle interno dentro da organização?	Geral		
7. A instituição recorre a auditorias internas/externas regularmente para avaliar a conformidade e eficácia dos controles internos?	Geral		
8. Existe algum método para a instituição proteger os seus ativos, incluindo ativos financeiros e informações confidenciais? 8.1 Em caso positivo, identifique.	Geral		
9. Quais são os procedimentos para lidar com denúncias de irregularidades ou comportamento antiético dentro da organização?	Geral		
10. Como a instituição assegura a continuidade de suas operações em situações de desastre ou crise?	Geral		

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

11. As contas bancárias estão em nome da IPSS? 11.1 Todas são autorizadas pela direção?	Financeira		
12. O colaborador responsável pelas cobranças aos utentes é diferente do que deposita em dinheiro nos bancos?	Financeira		
13. Existe segregação de funções nas tarefas de preparação de faturas, manter os registos de contas a cobrar, preparação de balancetes, registo de operações nas contas correntes e registos contabilísticos? 13.1 Se a instituição não realiza alguma das tarefas, por favor identifique.	Financeira		
14. Maioritariamente, qual o meio de pagamento utilizado pelos utentes no pagamento das faturas?	Financeira		
15. Os colaboradores de outros departamentos têm acesso às entradas em numerário?	Financeira		
16. A instituição possui fundo fixo de caixa? 16.1 Com que periodicidade são realizados os depósitos? 16.2 Existe segregação de funções nas tarefas de registo do caixa e controlo das contas correntes?	Financeira		
17. O colaborador responsável pelo caixa é diferente do que analisa os extratos bancários?	Financeira		
18. Existem cheques assinados em branco?	Financeira		
19. Os pagamentos são realizados com base em documentação de suporte aplicável?	Financeira		
20. Aquando da assinatura dos cheques bancários são verificados os documentos de suporte?	Financeira		
21. De modo a evitar pagamentos duplicados, existe alguma identificação nos documentos de suporte?	Financeira		
22. Existem provas das saídas em dinheiro do fundo fixo de caixa através de documentos devidamente autorizados?	Financeira		

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

23. Qual a periodicidade de reposição do fundo fixo de caixa?	Financeira		
24. Quantas vias são emitidas nos recibos dos utentes?	Financeira		
25. O regime de normalização contabilística utilizado pela IPSS é o SNC-ESNL?	Financeira		
26. As reconciliações bancárias são efetuadas com periodicidade mensal?	Financeira		
27. Existe uma validação das reconciliações bancárias efetuadas?	Financeira		
28. No que respeita aos lançamentos contabilísticos, os mesmos são efetuados até ao dia 15 do mês seguinte?	Financeira		
29. Existem políticas e procedimentos de compras? 29.1 As mesmas encontram-se por escrito?	Compras e Inventários		
30. Existe um “pedido de compra” para cada compra efetuada? 30.1 Se possível, enviar em anexo um exemplar (em branco) de um “pedido de compra”.	Compras e Inventários		
31. O preço, a condição de pagamento e as condições de fornecimento são especificadas no “pedido de compra”?	Compras e Inventários		
32. Os “pedidos de compra” são numerados por ordem de elaboração?	Compras e Inventários		
33. Quantas vias são emitidas em cada “pedido de compra”?	Compras e Inventários		
34. Os fornecedores são escolhidos com base no preço, qualidade, data de entrega e condição de serviço?	Compras e Inventários		
35. A instituição possui um ficheiro por artigos que identifique os fornecedores e as suas condições? 35.1 O mesmo é atualizado regularmente?	Compras e Inventários		

<p>36. Todas as guias de receção possuem como suporte um “pedido de compra”?</p> <p>36.1. Existe um arquivo físico/digital?</p>	Compras e Inventários		
<p>37. As guias de receção são datadas, identificam o “pedido de compra” e devidamente assinadas pelo colaborador?</p> <p>37.1 Se possível, enviar em anexo um exemplar (em branco) de uma guia de receção.</p>	Compras e Inventários		
<p>38. As faturas de fornecedores, as guias de receção e os “pedidos de compra” são sempre encaminhadas para a contabilidade?</p> <p>38.1 A contabilidade concilia todos os documentos de suporte?</p>	Compras e Inventários		
<p>39. A contabilidade fornece mensalmente um balancete analítico?</p> <p>39.1 É efetuada uma verificação do balancete analítico com os registos contabilísticos e contas correntes?</p>	Compras e Inventários		
<p>40. Existe segregação de funções nas tarefas de emissão do “pedido de compra”, guia de receção e contabilização/verificação da fatura do fornecedor?</p>	Compras e Inventários		
<p>41. O acesso à dispensa é restrito?</p>	Compras e Inventários		
<p>42. Existe medidas para evitar a depreciação física dos bens em armazém?</p>	Compras e Inventários		
<p>43. São efetuadas periodicamente contagens físicas dos bens?</p> <p>43.1 Qual a sua periodicidade?</p>	Compras e Inventários		
<p>44. A inventariação física dos bens em armazém encontra-se devidamente regulamentada por escrito?</p>	Compras e Inventários		
<p>45. Existe uma verificação periódica entre a inventariação e as entradas e saídas do armazém?</p>	Compras e Inventários		

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

46. Quantas vias são emitidas no registo de entradas e saídas em armazém?	Compras e Inventários		
47. O colaborador responsável pela inventariação física é diferente do responsável pela entrada e saída de bens?	Compras e Inventários		
48. Existe um registo periódico dos bens deteriorados? 48.1 O mesmo é reportado devidamente?	Compras e Inventários		
49. O colaborador que autoriza a saída dos bens deteriorados é diferente do que reporta os mesmos?	Compras e Inventários		
50. A instituição possui um ficheiro devidamente atualizado com as informações de cada colaborador?	Gestão de pessoal		
51. Existe um arquivo com o processo de cada trabalhador? 51. O arquivo contém todas as informações do colaborador, contrato de trabalho e respetivos recibos assinados?	Gestão de pessoal		
52. Existe segregação de funções na contratação, seleção, aumentos e fixações salariais e despedimento do pessoal?	Gestão de pessoal		
53. Existe segregação de funções entre o processamento salarial e o seu respetivo pagamento?	Gestão de pessoal		
54. Existe registo de entradas e saídas de trabalho? 54.1 O processamento salarial tem em conta o mesmo?	Gestão de pessoal		
55. Os recibos de pagamento aos trabalhadores são efetuados aquando o seu processamento?	Gestão de pessoal		
56. O processamento salarial é efetuado com base em toda a legislação em vigor?	Gestão de pessoal		
57. Como é efetuado o pagamento salarial aos colaboradores?	Gestão de pessoal		
58. Existe segregação de funções entre quem processa o salário e quem controla o registo do livro de ponto do pessoal?	Gestão de pessoal		

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*

59. Todos os colaboradores possuem seguro de acidentes de trabalho?	Gestão de pessoal		
60. As consultas de medicina no trabalho e as horas de formação obedecem à periodicidade mínima exigida?	Gestão de pessoal		
61. Existe um registo de marcação de férias?	Gestão de pessoal		
62. A instituição possui uma ficha individual com as informações de cada utente? 62.1 As mesmas são atualizadas regularmente?	Prestação de Serviços		
63. A IPSS possui por escrito as políticas e procedimentos das prestações de serviço?	Prestação de Serviços		
64. Existe algum procedimento definido para o atraso de cumprimento de pagamento por parte dos utentes?	Prestação de Serviços		

ANEXO II – Requisição interna de material

ANEXO III – Requisição a fornecedor

*O Controlo Interno nas IPSS e as suas dificuldades: Estudo de Caso do Centro
Paroquial de Solidariedade Social da Freguesia de Alvares*



IPSS insc. nº 14/82, a fls. 71 vº e 72 do livro
nº 1 das Fundações S. Social

Contribuinte Nº 501234020

ATCUD: 0

Requisição a Fornecedor

Natureza: N/Encomenda

Numero RFOR 4/704

Original

Data 2024-04-16

Exmo.(s) Senhor(es)

Lar de S. Mateus Lar das Cortes

Rua Dr. Hermano Neves, 34 Cortes
3330-140 Alvares 3330-140 Alvares
cpssalvares@gmail.com cpalvares@sapo.pt
Tel: +351 235 581 600 Tel: +351 235 580 000
Custo de chamada para a rede fixa nacional

Folha Nº 1 de 1

Fornecedor Nº	V/ Contribuinte	Condições de Pagamento	V/ Documento	Transporte	Vencimento em		
32		30 dias		V/ Viatura			
REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	UNI	P.VENDA S/IVA	DESC	VALOR LIQUIDO	IVA
1020.022		1,000	UNI				
1020.001		1,000	UNI				
1020.014		1,000	UNI				
1020.047		4,000	UNI				

© Sage licenciado a: CENTRO PAR.SOL.SOCIAL FREG.ALVARES /501234020 / cpssalvares@cpssalvares.pt / ISOCUD - Soluções Profissionais

Incidência	Taxa	Valor IVA	Total Bruto	Desconto Linha	Desconto Global	Total Líquido	Total IVA	Total Portes
	23%	7			0,0% + 0,0% + 0,0%			0,00
								0,00

TOTAL

R. de São Lourenço, nº 617
Taveiro
3040-912 Coimbra

Este documento não constitui documento de transporte, nos termos do Decreto-Lei n.º 147/2003
Emitido por programa certificado nº 2648/AT - Sage
Este documento não serve de fatura

CENTRO PAR.SOL.SOCIAL FREG.ALVARES - Lar de São Mateus Alvares 3330-140 ALVARES NIF: PT501234020