



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

PROJETO

O Controlo Interno na Contratação Pública da Incubadora do Instituto Pedro Nunes – Método do Estudo de Caso

Sónia Marisa Correia Alves

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a orientação de:

Lúcia Maria Rodrigues dos Santos

Coimbra, dezembro de 2016

PROJETO

O Controlo Interno na Contratação Pública da Incubadora do Instituto Pedro Nunes – Método do Estudo de Caso

Sónia Marisa Correia Alves

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a orientação de:
Lúcia Maria Rodrigues dos Santos, Docente do Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Coimbra, dezembro de 2016

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo geral a realização de um estudo aos procedimentos de controlo interno implementados na Incubadora do Instituto Pedro Nunes, em matéria de contratação pública e, apresentar sugestões de melhoria que visem contribuir positivamente para uma gestão mais eficiente, garantindo o cumprimento das regras da contratação pública. A metodologia de investigação é qualitativa com base num estudo caso, através da realização de questionários informais aos principais responsáveis e colaboradores da Incubadora, da análise documental e, da observação das tarefas e dos processos. Com vista, à obtenção do conhecimento e da compreensão dos procedimentos de controlo e dos riscos associados. Conclui-se que os procedimentos de controlo interno examinados são eficientes e eficazes e que as regras da contratação pública são aplicadas.

Palavras-chave: Controlo interno, Contratação pública, *Control Self-Assessment*

Abstract

The present work has like general objective a study of the internal control procedure implemented in the Incubator of the Institute Pedro Nunes, relative to public contracting and suggestions of quality that aim to contribute positively to a more efficient management, ensuring compliance Of the Public Procurement Rules. The research methodology is qualitative based on a case study, through informal questionnaires for the main managers and collaborators of the Incubator, document analysis, and observation of tasks and processes. In order to gaining knowledge and understanding of the control procedure and associated risks. It is concluded that the internal control procedure reviews are efficient and efficient and that procurement rules are applied.

Keywords: *Internal Control; Public Procurement; Control Self-Assessment*

Agradecimentos

A realização do presente trabalho contou com importantes apoios, sem os quais não teria sido possível a conclusão deste, deixando aqui uma palavra de agradecimento a todos.

Agradeço à minha família, em muito particular aos meus pais, pelo apoio incondicional em todos os momentos, pois sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, e em especial à Liliana, à Joana, à Susana e ao Jorge, por me fazerem acreditar que era capaz, pela motivação, companheirismo, pela paciência em me ouvir falar sobre o meu projeto, muitas vezes sem perceber nada do que falava e pelo apoio nos momentos mais difíceis.

À Professora Lúcia, que conheci enquanto aluna de licenciatura, e me fez gostar tanto de auditoria pela sua maneira peculiar de explicar as temáticas abordadas nas aulas, que mais que uma orientadora, uma amiga, aceitou o desafio de entrar comigo nesta aventura, pela paciência, sugestões e disponibilidade, fazendo-me acreditar sempre que era capaz, que ia conseguir.

À Incubadora pela oportunidade dada para a realização do projeto, bem como pela disponibilização de toda a informação necessária. Aos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade, paciência e colaboração na recolha de informação.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver problemas causados pela forma como nos acostumámos a ver o mundo”

Albert Einstein

Índice

Introdução.....	8
1. Revisão da Literatura.....	10
1.1 Controlo Interno e a Gestão do Risco.....	10
1.1.1 Definição e objetivos do Controlo Interno	10
1.1.2 Estrutura Conceptual COSO.....	15
1.1.3 Avaliação do Controlo Interno.....	22
1.2 Controlo interno no Setor Público	30
1.2.1 Enquadramento legal.....	30
1.2.2 Controlo Interno no Setor Público	32
1.2.3 Contratação Pública	33
1.2.4 Controlo Interno - Setor Público <i>versus</i> Setor Privado	35
1.3 Análise estratégica	37
1.3.1 Análise SWOT	38
1.3.2 Análise PESTAL	39
2. Metodologia	41
3. Estudo aplicado	44
3.1 Caracterização da Incubadora.....	44
3.1.1 Breve evolução histórica.....	44
3.1.2 Áreas de negócio e de intervenção.....	47
3.1.3 Indicadores económico-financeiros.....	48
3.1.4 Sistema de Informação.....	49
3.1.5 Processos de gestão e procedimentos de controlo interno	51
3.2 Tomada de conhecimento e avaliação.....	54
3.2.1 Enquadramento	54
3.2.2 Gestão do risco da Incubadora	54
3.2.3 Matriz do risco e controlo interno	55
3.2.4 Principais riscos inerentes às compras e aos RH e sua apreciação	56
3.2.5 Avaliação geral do SCI	58
3.2.6 <i>Control Self-Assessment</i>	59
4. Discussão e recomendações	63
Conclusão.....	68
Bibliografia.....	69
Anexos	72

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Estrutura do Controlo Interno.....	12
Figura 1.2 - As cinco componentes do Controlo Interno.....	16
Figura 1.3 - Componentes do controlo interno	17
Figura 1.4 - As oito componentes do COSO II	20
Figura 1.5 - Relação entre objetivos e componentes – COSO II	21
Figura 1.6 – Formas de aplicação de CSA	26
Figura 1.7 - Tipos de <i>workshops</i>	27
Figura 1.8 - Metodologias de Auditoria última década.....	28
Figura 1.9 - Designação das colunas das matrizes em Excel	30
Figura 1.10 - Formas de Gestão Orçamental	31
Figura 1.11 - Mapeamento dos procedimentos de ajuste direto e concurso público	34
Figura 1.12 - Fases da formação do contrato	35
Figura 1.13 - Quadro resumo Setor Público versus Sector Privado	36
Figura 1.14 - Fases da despesa do setor público.....	36
Figura 1.15 - Fases da despesa do setor privado	37
Figura 1.16 - Análise PESTAL	40
Figura 2.1 - Processo de análise de dados	43
Figura 3.1 - Unidades IPN	44
Figura 3.2 - Organograma IPN – Incubadora à data de novembro de 2016	46
Figura 3.3 - Principais áreas de negócio.....	47
Figura 3.4 - Sistema de informação - área financeira e administrativa	50
Figura 3.5 - Etapas da compreensão do CI.....	54
Figura 3.6 - Formas de CSA adotadas pela Incubadora	60

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Rendimentos 2015	48
Gráfico 3.2 - Gastos e Perdas 2015.....	49
Gráfico 4.1 - Matriz de risco	65

Índice de Tabelas

Quadro 1.1 - Tipos de Controlo Interno.....	13
Quadro 1.2 - Métodos de controlo interno.....	13
Quadro 1.3 - Limitações do Controlo Interno	14
Quadro 1.4 - Benefícios do CSA.....	25
Quadro 1.5 - Tipos de procedimentos das entidades adjudicantes	33
Quadro 1.6 - Matriz SWOT	39
Quadro 3.1 - Processo de gestão - Compras.....	51
Quadro 3.2 - Procedimentos de controlo interno.....	52
Quadro 3.3 - Procedimentos de controlo interno.....	53
Quadro 3.4 - Riscos inerentes aos consumíveis e aos mapas de despesas	57
Quadro 3.5 - Riscos inerentes às compras de bens e serviços.....	57
Quadro 3.6 - Riscos inerentes aos RH.....	58
Quadro 3.7 - Autoavaliação das atividades de controlos: Consumíveis e mapas de despesas	60
Quadro 3.8 - Autoavaliação das atividade de controlo: Compras.....	61
Quadro 3.9 - Autoavaliação das atividades de controlo - RH	62
Quadro 4.1 - Avaliação geral ao SCI.....	63

Lista de Siglas

CC	Contabilista Certificado
CI	Controlo Interno
CCP	Código dos Contratos Públicos
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CSA	<i>Control Self-Assessment</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IPN	Instituto Pedro Nunes
RAFE	Reforma da Administração Financeira do Estado
RH	Recursos Humanos
ROC	Revisor Oficial de Contas
SCI	Sistema de Controlo Interno
SI	Sistema de Informação

Introdução

No âmbito da parte não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial foi escolhida a modalidade de Projeto, com o objetivo de desenvolver um trabalho de investigação na área do controlo interno na Incubadora do Instituto Pedro Nunes.

Sendo esta uma área de elevada relevância nas entidades e, em particular do setor público, a mestranda, com a realização do estudo, visa proporcionar o debate do tema aplicado na Incubadora. Em reunião com os responsáveis da Incubadora, verificou-se que é uma área de elevado interesse para explorar e analisar onde a mesma tem interesse em melhorar.

Justificação e Enquadramento

Uma vez que a Incubadora está obrigada às regras da contratação pública e, no seguimento da sugestão feita pela mesma, pretende-se com o projeto efetuar um estudo relacionando o controlo interno com a contratação pública. Assim, o controlo interno é um processo que visa proporcionar com uma segurança razoável a realização dos objetivos da entidade, de modo a que todos os procedimentos sejam adequados e sigam as regras impostas pela contratação pública.

Questões de investigação e objetivos

A realização do projeto pretende responder às seguintes questões.

1. Quais os procedimentos de controlo interno existentes na Incubadora, em matéria de contratação pública e, o seu contributo para uma gestão eficiente?
2. A Incubadora cumpre com as regras legais da contratação pública?
3. É possível apresentar sugestões de melhoria ao atual sistema de gestão de risco e de procedimentos de controlo?

Com vista a dar resposta às questões acima mencionadas, foi definido como objetivo geral a realização de um estudo sobre os procedimentos de controlo interno, implementado pela Incubadora, em matéria de contratação pública, com vista a apresentar sugestões de melhoria que visem contribuir positivamente para uma gestão eficiente, incluindo o cumprimento das regras da contratação pública.

Estrutura

Estruturalmente o projeto irá desenvolver-se em quatro capítulos, começando com um breve resumo do projeto, seguindo-se a introdução.

O primeiro capítulo será dedicado à revisão da literatura, com especial relevância sobre o controlo interno, com referência aos Setores Público e Privado. Serão apresentadas as opções utilizadas dos principais conceitos e definições na realização do projeto, com especial importância da estrutura conceptual do COSO.

Serão indicadas algumas diferenças entre o setor público e privado e uma breve referência à análise estratégica nas organizações.

Importa ainda, identificar os sistemas, os métodos e os tipos de controlo interno que existem, a sua avaliação, o relatório e a comunicação com a gestão. Fazendo uma referência também à evolução do sistema de controlo interno, tendo em conta a adoção das boas práticas da gestão. No controlo interno no setor público, inicialmente será feita uma referência ao Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho sobre a RAFE, onde são estruturadas as fases da despesa pública, passando à identificação dos principais controlos internos aplicados neste setor. O maior destaque será dado à contratação pública, visto ser parte integrante do objeto do estudo.

O segundo capítulo será dedicado à explicação da metodologia de investigação adotada pela mestranda, que será a investigação qualitativa, através de processos descritivos, com a aplicação do método do estudo do caso na Incubadora.

O terceiro capítulo apresentar-se-á dividido em dois subcapítulos. O primeiro dedicado a uma breve apresentação e enquadramento da Incubadora, à explicação do sistema de informação utilizado e dos procedimentos de gestão e controlo interno adotados. O segundo subcapítulo aborda a tomada de conhecimento e avaliação dos dados recolhidos na Incubadora.

O quarto capítulo passará pela discussão e análise crítica dos resultados obtidos e interpretados no ponto anterior, que pretende responder às questões de investigação.

Para finalizar, na conclusão constarão os ensinamentos do projeto, quais as conclusões retiradas com o estudo feito, as recomendações propostas à Incubadora e, as propostas de desenvolvimento futuro.

Terminando com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas no projeto e os anexos, onde constarão o questionário utilizado e as demais informações relevantes. Principalmente sobre a Incubadora que poderá ser útil para uma melhor compreensão do estudo do caso e dos resultados alcançados.

1. Revisão da Literatura

1.1 Controlo Interno e a Gestão do Risco

O controlo é qualquer ação aplicada pela gestão para reforçar a possibilidade de que os objetivos e metas estabelecidos serão atingidos. A gestão planeia, organiza e orienta o desempenho de ações de modo a que exista uma segurança razoável de que os objetivos e metas serão alcançados. Assim o controlo é o resultado do planeamento, organização e orientação da gestão. (Mendes, 2013)

A estrutura conceptual para o controlo interno (CI), mais utilizada pelos principais organismos de gestão, contabilidade e auditoria, é a apresentada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

O sistema de controlo interno (SCI) tem vindo a ser definido como um mecanismo para estabelecer informações financeiras de elevada qualidade. (Altamuro & Beatty, 2010)

Nenhuma entidade pode exercer a sua atividade sem ter implementado um SCI por mais simples que este seja, tornando-se mais sofisticado consoante a complexidade desta. (Costa, 2014)

1.1.1 Definição e objetivos do Controlo Interno

1.1.1.1 Definição

O primeiro relatório da estrutura COSO publicado em 1992, e reformulado em 2013, define o controlo interno como um processo levado a cabo pela direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na realização de objetivos tais como a eficácia e a eficiência dos recursos, a fiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e normas estabelecidas. (COSO, 2013)

O controlo interno é visto como um instrumento auxiliar para as entidades alcançarem os seus objetivos e sustentarem melhor o seu desempenho, permitindo que as mesmas desenvolvam de forma eficiente e eficaz, sistemas de controlo interno que se adaptem a ambientes em constante mudança, reduzindo os riscos e apoiando-se assim num processo sólido de tomada de decisões na entidade. Tentando proporcionar uma segurança razoável na realização dos objetivos. (COSO, 2013)

Este fomenta a eficiência, reduz o risco de perda de valor dos ativos e ajuda a garantir a fiabilidade das demonstrações financeiras bem como o cumprimento das leis e normas em vigor. Podendo ajudar a que uma entidade consiga alcançar os seus objetivos de rentabilidade e rendimento, e a prevenir a perda de recursos. (Lybrand, 1997)

A *International Standard of Auditing (ISA) 315 – Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material Através do Conhecimento da Entidade e do seu Ambiente* (IFAC, 2009, §4-C) define o controlo interno como um “[...] processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo "controles" refere-se a qualquer aspeto de um ou mais dos componentes do controlo interno.”

1.1.1.2 Objetivos

Segundo o COSO (2013) existem três objetivos gerais essenciais no controlo interno:

- a eficácia e a eficiência das operações;
- a credibilidade do relato financeiro;
- o cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis.

Os objetivos do controlo interno asseguram a confiança e a integridade da informação financeira e operacional, a eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos, a salvaguarda dos ativos e o cumprimento de leis, regulamentos e contratos. (Costa, 2014)

Um adequado sistema de controlo interno pode desencadear uma série de fatores que podem ser fundamentais para a entidade, no entanto não impede o risco de falência. Estes fatores apoiam a tomada de decisão do órgão de gestão, sendo um critério dissuasor de eventuais ações que possam prejudicar a entidade. (Mendes, 2013)

Mesmo em entidades de pequena dimensão, existe um sistema de controlo interno que garante que os processos ocorram dentro do pré-estabelecido. Este sistema é visto por *Charles Horngren* como um auxiliar no processo de gestão, ajudando a responder a questões operacionais, estratégicas e de gestão. (Neves, 2008)

Nestas, o sistema de informação e os processos de negócio, não são tão sofisticados pois não necessitam de ter descrições tão extensas como as entidades de grande dimensão.

Posto isto, segundo Caiado (2005), este sistema deve assegurar o cumprimento dos seguintes objetivos:

- conformidade, a integridade, a eficácia e a qualidade da informação;
- conformidade com as normas e leis;
- salvaguarda dos ativos;

- utilização económica e suficiente dos recursos;
- realização dos objetivos estabelecidos;
- integridade dos registos contabilísticos;
- uma imagem verdadeira e apropriada das demonstrações financeiras.

A entidade possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma estrutura própria de antecipação dos riscos, a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua performance. (Barbier, 1992)

1.1.1.3 Tipos e métodos de Controlo Interno

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) na década de 70 dividia o controlo interno em dois tipos, o contabilístico e o administrativo. (Costa, 2014)

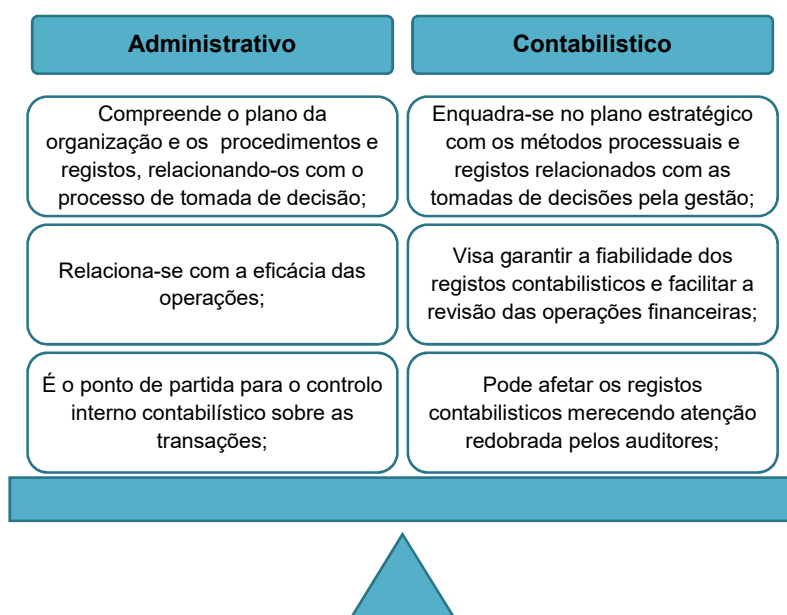


Figura 1.1 - Estrutura do Controlo Interno

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Bernardes (2001) e Costa (2014)

O controlo interno, pode então assumir vários tipos, sendo então classificado em, preventivos, detetivos, corretivos, orientativos e compensatórios (Morais & Martins, 2013).

Na tabela 1.1 *infra* pode-se observar como são distinguidos os tipos de controlo interno e alguns exemplos dos mesmos.

Quadro 1.1 - Tipos de Controlo Interno

Tipos de controlo	Descrição	Exemplos
Preventivos	Minimizam que factos indesejáveis ocorram, sendo um controlo <i>à priori</i>	- Obrigar a duas assinaturas em todos os documentos; - Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento;
Detetivos	Visam detetar factos indesejáveis já ocorridos e a sua correção atempada, bem como aferir se os procedimentos de controlo estão em funcionamento e são eficazes, sendo um controlo <i>à posteriori</i>	- Elaborar reconciliações bancárias; - Solicitar certidões de dívidas;
Corretivos	Retificam os problemas identificados	- Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas; - Relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores;
Orientativos	Provocam a ocorrência de factos desejáveis	- Estabelecer requisitos para recrutamento de pessoal; - Criar regulamentos internos na entidade;
Compensatórios	Equilibram eventuais fraquezas de controlo noutras áreas	- Cruzamento de dados entre totais das vendas registados na área comercial com os totais da contabilidade; - Cruzamento de dados entre o valor processado de salários e o crédito feito pela contabilidade na segurança social;

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Morais & Georgina (2013)

Existem cinco métodos de controlo interno, sendo eles, conforme quadro 1.2 *infra*:

Quadro 1.2 - Métodos de controlo interno

Métodos de Controlo Interno	Descrição
Controlos administrativos	Consistem no exercício de autoridade, estrutura orgânica, poder de decisão e descrição de tarefas.
Controlos operacionais	Consistem no planeamento, orçamento, contabilização, procedimentos e métodos.
Controlos para a gestão de RH	Consistem no recrutamento e seleção, orientação, desenvolvimento e supervisão.
Controlos de revisão e análise	Avaliam o desempenho, a análise interna das operações e as revisões internas.
Controlos das instalações e equipamentos	Compreendem a verificação das instalações e dos equipamentos.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: Morais & Martins (2013)

Estes métodos ajudam a entidade a tomar decisões mediante as recomendações propostas pelo controlo interno.

1.1.1.4 Limitações

Tal como refere a própria definição, o controlo interno proporciona um grau de confiança razoável, ou seja, existe uma probabilidade inerente às limitações do controlo interno que impedem o alcance dos objetivos em pleno. (ISA 315, IFAC, 2009, §A46)

Arménio Bernardes (2001), apresenta como limitações do controlo interno:

- a segregação de funções, que apesar de não evitar o conluio ou a cumplicidade dificulta o mesmo;
- os poderes de autorização das operações que podem ser usados de forma abusiva;
- o facto de a direção poder ultrapassar ou contornar as técnicas de controlo por si implementadas;
- apenas estar preparado para operações correntes e;
- o facto deste só se justificar quando a relação custo/benefício for positiva.

Quadro 1.3 - Limitações do Controlo Interno

Limitações	Explicação
Falta de motivação	Por vezes é o próprio órgão de gestão que não tem interesse na manutenção do SCI, pois não tem interesse em atingir os objetivos.
Dimensão da Entidade	Quanto mais pequena a entidade mais difícil é a implementação de um SCI, devido à complexa segregação de funções neste tipo de entidades.
Relação custo/benefício	A entidade terá que entender se os benefícios compensarão os custos que o SCI acarreta, ou se será preferível correr riscos.
Transações pouco usuais	O SCI está adaptado para as operações correntes, o que faz com que ocorram operações pouco usuais sem qualquer tipo de controlo.
Erros Humanos	A falta de atenção, distração ou má compreensão das instruções ou mesmo falta de execução de tarefas pode levar à prática de erros.
Fraude ou Conluio	Ocorrem entre membros da gestão ou empregados que se encontrem fora ou dentro da entidade, sendo atos de difícil deteção principalmente quando envolvem pessoas de posições hierárquicas superiores.
Utilização de meios informáticos	O SCI tem de ter uma atenção redobrada em toda a parte informática da entidade, pois a possibilidade de acesso a dados por parte de alguns utilizadores pode por em causa a sua informação.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de ISA 315 (IFAC, 2009), Duarte (2011) e Costa (2014)

Através da opinião dos diversos autores, podemos concluir que as limitações do controlo interno estão bem definidas e dificilmente poderão ser colmatas por melhor que seja o sistema de controlo interno.

Um dos processos que pode ajudar os órgãos de gestão na comunicação das lacunas detetadas no controlo interno e propondo recomendações para que estas possam ser ultrapassadas, é o autocontrolo de supervisão da entidade, direcionados para a confirmação da existência e manutenção dos controlos internos relevantes em funcionamento, de forma consistente e com eficácia.

Uma das maiores entidades que estuda o controlo interno, exercendo uma procura constante para diminuir as limitações apresentadas e obter melhorar a qualidade do relato financeiro é o COSO.

1.1.2 Estrutura Conceptual COSO

O COSO é uma entidade privada que visa melhorar a qualidade do relato financeiro, através de vários meios tais como o controlo interno. (Costa, 2014)

Em 2013, o COSO decidiu atualizar a estrutura original [de 1992], reconhecendo que houve muitas mudanças no ambiente operacional e de negócios. Apesar da atualização, o COSO mantém a estrutura inicial apresentada, que permanece aceite no mercado, capaz de implementar e conduzir sistemas de controlo interno e avaliar a sua eficácia.

Desde a estrutura inicial do COSO em 1992, até 2013, ocorreram mudanças abismais no ambiente operacional e de negócios, tornando-se estes mais complexos e tecnologicamente mais desenvolvidos. Também as partes interessadas das entidades estão mais comprometidas, procuram um sistema de controlo interno que apoie a tomada de decisão e a governança das entidades.

O objetivo da atualização da estrutura inicial foi a formalização mais explícita dos princípios associados aos cinco componentes, aprovisionando de forma clara a compreensão dos requisitos de controlo interno eficazes, de modo a facilitar a conceção e implementação de um SCI e a avaliação da sua eficácia. (COSO, 2013)

1.1.2.1 Relatório COSO I - *Internal Control – Integrated Framework*

O relatório do COSO I, em 1992, surgiu da necessidade de estabelecer uma definição comum de controlo interno, criando um modelo base na qual as empresas e outras entidades pudessem implementar e avaliar o seu sistema de controlo interno por forma a melhorá-lo.

O que permitiu o estabelecimento de uma estrutura conceptual, que veio propor que a partir do controlo interno a entidade pudesse alcançar os seus objetivos de rentabilidade e de rendimento, podendo também reforçar o cumprimento das leis e das normas aplicáveis.

1.1.2.1.1 As cinco componentes do COSO - I

O COSO I divide o controlo interno em cinco componentes que estão relacionados entre si, tal como a ISA 315 (IFAC, 2009), seguindo a mesma estrutura também o divide, sendo eles:

Ambiente de Controlo	• Constitui os valores éticos e a capacidade pessoal, a forma de actuar e a maneira como a direcção distribui a autoridade, as responsabilidades e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores; • É o fundamento de um controlo interno eficaz, proporcionando estabilidade à estrutura;
Avaliação dos Riscos	• Todas as organizações, estão sujeitas a riscos, não existindo nenhuma forma prática de reduzir os riscos, cabendo a direcção definir qual o nível de risco que consideram aceitável dentro dos limites que a organização tem, de modo a apresentar uma imagem verdadeira e apropriada das demonstrações financeiras;
Atividades de Controlo	• São as normas e procedimentos que pretendem assegurar que as directrizes propostas pela direcção são cumpridas; • As atividades de controlo podem ser classificadas em políticas e de procedimentos;
Informação e Comunicação	• É necessária para identificar, reconhecer e comunicar a informação relevante num curto prazo que permita assumir responsabilidades, para que se possa actuar com rapidez e diminuir o risco; • É composto por infraestruturas, software, pessoas, procedimentos e dados;
Supervisão	• É necessária para analisar a capacidade de rendimento dos sistemas de controlo interno; • Verifica se os controlos operam como planeado e se são adaptados se necessário.

Figura 1.2 - As cinco componentes do Controlo Interno

Fonte: Elaboração própria adaptado de Lybrand (1997), ISA 315 (2009), Costa (2014), COSO (2013)

Estas cinco componentes podem ser aplicadas em todas as entidades, sendo que nas pequenas são normalmente menos formais e estruturadas, o que não significa que o controlo não seja eficaz.

O COSO apresenta através de uma representação gráfica o modo como estas cinco componentes se relacionam entre si, tendo em conta que estes podem variar consoante a direção, o negócio e o processo da gestão.

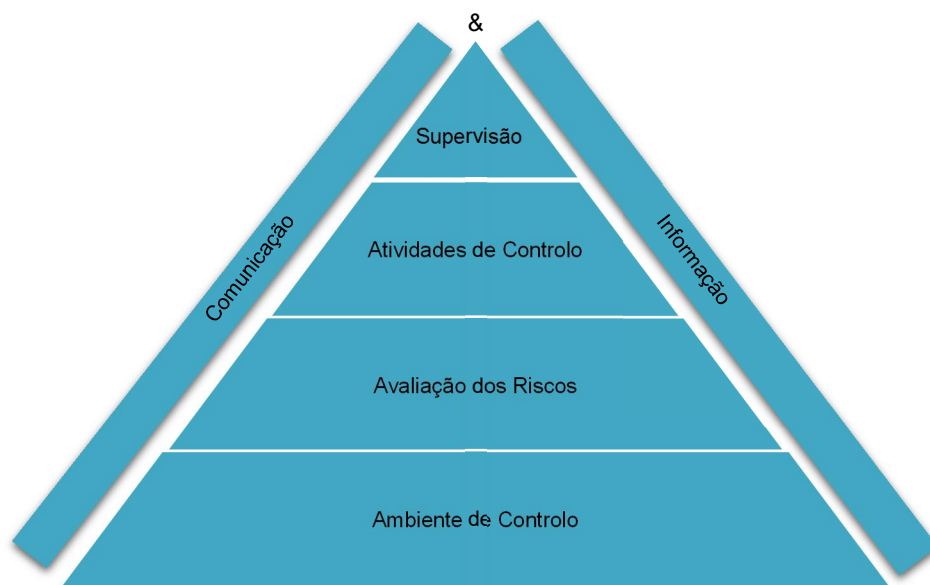


Figura 1.3 - Componentes do controlo interno

Fonte: Adaptado de Lybrand (1997)

A figura 1.3. *supra* reflete o dinamismo dos sistemas de controlo interno. Os quais, não são, nem devem ser iguais em todas as entidades, pois as necessidades de controlo interno variam, dependendo muito do setor, do tamanho, da cultura, da filosofia de gestão, da complexidade e da intangibilidade das operações e dos negócios.

As componentes do controlo interno são correlativas com uma multiplicidade de inter-relações e vínculos entre eles. Alguns exemplos de componentes que operam em conjunto são:

- a organização estabelece padrões de conduta e medidas de desempenho dentro do ambiente de controlo para reduzir a probabilidade de comportamentos fraudulentos que podem afetar a avaliação dos riscos, através da avaliação do risco de fraude;

- o desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos como parte das atividades de controlo, contribui para a mitigação de riscos identificados e analisados na avaliação de riscos;
- o processamento de informação relevante e de qualidade dentro da área da informação e comunicação, apoia a implementação de processos de negócio nas atividades de controlo e o desempenho de avaliações desses controlos dentro das atividades de supervisão;
- a comunicação de lacunas do controlo interno aos responsáveis pela adoção de ações corretivas como parte das atividades de monitoramento requer um entendimento das estruturas e responsabilidades da entidade, conforme estabelecido no ambiente de controlo e comunicados no âmbito da informação e comunicação.

Assim, podemos concluir que é possível demonstrar que as componentes operam em conjunto quando estão presentes e funcionam e quando as lacunas agregadas entre componentes não resultam na determinação da existência de mais lacunas. (COSO, 2013)

Associados aos cinco componentes, estão cinco procedimentos que servem de base para um controlo interno eficaz:

- definição de autoridade e responsabilidade;
- controlo das operações;
- competência dos colaboradores;
- segregação de funções;
- registo dos acontecimentos.

1.1.2.1.2 Contributos positivos do COSO I

Com as limitações que as entidades apresentam nos recursos humanos e de capital, torna-se útil saber quanto pode ser gasto na implementação de sistemas de controlo interno adequados.

Dependendo das circunstâncias, a estrutura conceptual do COSO pode ajudar a considerar novas abordagens e na tomada de decisões contribuindo para a eficácia na conceção e implementação do controlo interno. Algumas das abordagens que podem ser consideradas são:

- compreender a importância da especificação de objetivos, de modo a aumentar a atenção nos riscos e controlos mais importantes de modo a alcançar os objetivos gerais da entidade;
- o foco nas áreas em que o nível de risco aceitável é ultrapassado e é necessário intervir, pode ser colmatado com a transferência de esforços para reduzir riscos em áreas que este tenha menor importância;
- selecionar, desenvolver e implementar controlos para efetuar vários princípios pode reduzir o número de controlos em áreas específicas;
- a aplicação de uma linguagem comum em todas as áreas, operações, relatórios e controlos de conformidade, pode facilitar na descrição do controlo interno de todo a entidade.

1.1.2.2 Relatório COSO II: *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

Em 2004, o COSO identificou a necessidade de implementar mais um objetivo aos já existentes, de modo a avaliar melhor os riscos. Esse objetivo é a estratégia, que veio incluir as divulgações internas e não financeiras, de modo a fortalecer as decisões em resposta ao risco, reduzir as surpresas e prejuízos operacionais, aproveitar oportunidades e otimizar capital.

Segundo o COSO, a gestão dos riscos corporativos integra o controlo interno, abrangendo assim uma maior área nas entidades. Podem existir diferentes expectativas das partes interessadas em relação ao controlo interno e à gestão dos riscos corporativos. Um exemplo claro dessa diferença prende-se com o facto do controlo interno poder ser exigido às entidades, quer por força da lei, regulamentos, estatutos ou outras entidades, enquanto que na gestão dos riscos corporativos essa exigência não se impõe.

A gestão dos riscos corporativos - *Enterprise Risk Management* (ERM) - é um processo levado a cabo numa entidade pela direção, que apresenta uma estratégia para identificar na entidade potenciais riscos capazes de a afetar. É um processo contínuo na entidade, conduzido por profissionais em todos os níveis, formulado para identificar os riscos que podem afetar a entidade e controlá-los.

1.1.2.2.1 Objetivos e componentes

O relatório COSO II (ERM) tem como finalidade alcançar os seguintes objetivos:

- estratégicos: metas gerais, que estarão na base de sustentação da missão da entidade;
- comunicativos: confiança e fiabilidade nos relatórios;
- operacionais: utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- conformidade: cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

O COSO II está estruturado segundo oito componentes:

Ambiente de Controlo	• Fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelas pessoas da organização, incluindo a integridade e os valores éticos;
Fixação de Objectivos	• Assegura um processo para a implementação dos objetivos que proporcionam um equilíbrio entre a missão e a tolerância ao risco;
Identificação de eventos	• Os acontecimentos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades;
Avaliação de Riscos	• Os riscos são analisados e consideram-se as suas probabilidades e impacto que têm na determinação do modo pelo qual deverão ser administrados, sendo estes riscos avaliados em inerentes e residuais;
Resposta ao Risco	• A direção opta por evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar o risco, desenvolvendo medidas para que exista um equilíbrio entre os riscos e a tolerância a este, dentro do contexto da organização;
Atividades de Controlo	• Realização de políticas e procedimentos para assegurar que as respostas aos riscos são executadas com eficácia;
Informações e Comunicações	• As informações relevantes são identificadas e comunicadas num prazo que permitam que cumpram as suas responsabilidades, a comunicação eficaz deverá fluir em todos níveis da organização;
Supervisão	• É realizada através de atividades contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Figura 1.4 - As oito componentes do COSO II

Fonte: Elaboração própria, adaptado de COSO (2004)

As componentes são associadas entre si e servem de critério para determinar se a gestão do risco é eficaz ou não. Tal como no COSO I, o ambiente de controlo interno é a base de todas as outras componentes, influenciando o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos e os riscos identificados, avaliados e geridos.

Essas componentes estão relacionadas diretamente com os objetivos da entidade. Na figura 1.5. *infra* podemos ver como é que estes componentes se relacionam com os objetivos e as unidades de uma entidade.



Figura 1.5 - Relação entre objetivos e componentes – COSO II

Fonte: COSO (2004)

Contudo, a gestão de riscos só acontece efetivamente quando existem cumprimentos dos objetivos de uma entidade.

1.1.2.2.2 Limitações e dificuldades de implementação

A principal limitação do COSO II está associada na sua maioria ao Ser Humano. Que por falhas, erros, ou mesmo conluio acabam por influenciar a gestão de risco e que poderá levar a entidade a tomar decisões erradas face aos resultados errados ou falseados. Apesar destas limitações a entidade também tem de ter em conta se o benefício da gestão de riscos compensa o custo que este acarreta.

A complexidade que o COSO II apresenta, dificulta muitas vezes a sua implementação nas entidades.

Algumas das dificuldades com que as entidades se deparam são:

- inexistência de consenso da definição do risco;
- falta de relacionamento entre os riscos;
- limitações dos recursos na aplicação do ERM;
- dificuldade de implementar em pequenas entidades.

Com as limitações e dificuldades em implementar o COSO II, a aplicação do COSO I será a mais adequada para o estudo do caso apresentado no capítulo 3. do presente trabalho.

1.1.2.3 Relação entre o COSO I e o COSO II

O COSO II não surgiu como o intuito de substituir o COSO I, mas sim com o objetivo de acrescentar novas componentes, podendo ser ambos aplicados.

O COSO I é adotado formalmente ou não por qualquer tipo de entidade, enquanto que o ERM (COSO II) implica uma gestão de risco mais detalhada, suportada num sistema de informação de melhor qualidade, o que acarreta mais gastos, não estando todas as entidades preparadas para tal.

Para além da situação financeira, o COSO II também apresenta informação não financeira, apresentando assim um conjunto de informações sobre a entidade mais completa.

Para além dos objetivos já definidos pelo COSO I, o COSO II vem acrescentar a estratégia, com a introdução da gestão de risco. Com esta introdução, também a estrutura de controlo interno aumenta os seus componentes, passando a ter também a fixação de objetivos, a identificação de eventos, a avaliação de riscos e a resposta aos mesmos.

1.1.3 Avaliação do Controlo Interno

Um sistema de controlo interno é eficaz quando reduz até a um nível aceitável, o risco inerente de não atingir um objetivo. Este deve garantir que cada um dos cinco componentes do controlo interno e os princípios relevantes estão presentes, a funcionar e que estejam a trabalhar de forma integrada entre si.

O SCI classifica o nível do risco a que os objetivos estão sujeito, no entanto em situações em que as entidades estão obrigadas ao cumprimento das leis, regras, regulamentos e normas externas, serão estes os critérios que devem ser utilizados na classificação do nível do risco, em vez dos apresentados pelo SCI. (COSO, 2013)

A compreensão da entidade e do seu ambiente, incluindo o controlo interno, é um processo contínuo, dinâmico de recolha e análise de informação durante toda a auditoria. A partir desta compreensão é estabelecida uma referência para a qual é planeada a auditoria. (ISA 315, IFAC, 2009, §A1)

Cabe às entidades após a análise dos riscos, averiguar se este pode ser aceite, não influenciando nos objetivos a atingir, ou se se deve intervir de modo a minimiza-lo, caso o seu impacto na entidade interfira com os objetivos a atingir.

A avaliação do controlo interno pode ser feita de duas formas diferentes, pelo autocontrolo ou por auditores internos e externos.

1.1.3.1 Control Self-Assessment

A pesquisa realizada pela *Financial Executive Research Foundation* em 1980 criticava a eficácia da gestão na atribuição de objetivos específicos e supervisão dos controlos. Mencionando que só os gerentes seniores seriam capazes de aprender e utilizar a sua experiência em questões corporativas. No entanto, pesquisas ulteriores vieram provar que existem relações positivas entre o sucesso organizacional e o envolvimento dos colaboradores. (Jacobus, 2015)

1.1.3.1.1 Definição e Objetivos

Segundo o IIA (2002), o *Control Self-Assessment* (CSA) é um processo através do qual é examinada e avaliada a eficácia do controlo interno. Este foi criado como meio de envolver os empregados e os órgãos de gestão de uma entidade na identificação, na análise e na atenuação dos riscos.

Em 2003, Sawyer definia o CSA como um processo que permitia aos recursos humanos da entidade manter continuamente um conhecimento de todos os fatores que afetavam os objetivos da entidade, ajustando-os de modo que este fossem alcançados.

O objetivo do CSA é promover que os recursos humanos da entidade façam uma análise periódica dos controlos que utilizam para minimizar os riscos e perceber em que pontos podem melhorar os controlos de modo a minimizar ainda mais os riscos.

Com a envolvimento de todos os recursos humanos na avaliação dos controlos e deteção de riscos, os colaboradores irão compreender melhor os controlos e os riscos associados. O que poderá também melhorar o trabalho desempenhado por estes, uma vez que estes se sentem mais motivados por sentirem que fazem parte de decisões que a entidade poderá tomar.

Assim, a ênfase do CSA está na tomada de decisões através do contributo e participação entre a Gestão e os colaboradores da entidade. (Jacobus, 2015)

1.1.3.1.2 Considerações e Benefícios

Várias são as metodologias para o uso do CSA. No entanto deverão ter sido em conta algumas considerações na altura de escolher a metodologia a implementar, designadamente:

- os seus objetivos;
- os recursos existentes;
- os conhecimentos e competências dos facilitadores que estão envolvidos no processo;
- a cultura da entidade;
- o tamanho da direção;
- o apoio da administração;
- os colaboradores envolvidos no estudo do CSA, que não estejam envolvidos no negócio podem provocar resultados imprecisos, e;
- a falta de apoio por parte da administração na implementação do CSA.

Existem outras preocupações a ter em conta, tais como as fraudes, questões culturais, recursos inadequados e fracos apoios, onde o CSA não irá funcionar. Também, a cultura da entidade, o apoio da alta administração e o envolvimento de todos os Recursos Humanos (RH) são fundamentais para que o CSA seja bem-sucedido.

Num projeto de CSA deve existir alguém que lidere o processo e que o apresente aos gestores de topo. O líder normalmente decide que parte da entidade vai usar o CSA, no caso de entidades de grande dimensão, e que funções ou objetivos devem ser considerados.

O CSA se for implementado com sucesso poderá trazer os seguintes benefícios, conforme tabela 1.4 *infra*.

Quadro 1.4 - Benefícios do CSA

Benefícios do CSA
- Obter entendimento das atividades e objetivos da organização;
- Promover melhor conhecimento dos riscos e controlos entre gestão e pessoal;
- Proporcionar uma abordagem flexível para a melhoria da estrutura de controlos;
- Fortalecer a responsabilidade para os riscos e controlos entre gestão e pessoal;
- Destacar os melhores métodos e oportunidades para melhorar o desempenho do negócio;
- Normalizar os processos de referência para as mesmas funções executadas em vários locais;
- Ajudar a organização no cumprimento da governança corporativa;
- Reduzir o tempo e esforço dos auditores internos na reunião de informação, possibilitando uma maior atenção em áreas específicas;
- Permitir a identificação de controlos informais existentes;
- Melhora a comunicação na entidade;
- Sensibiliza para a importância do controlo de modo a atingir metas e objetivos;

Fonte: Adaptado de: <http://www.pwc.com/th/en/rcs/control-self-assessments.html>

[acedido em 17 de outubro de 2016] e Yildirim & Metin (2013)

Em relação à abordagem tradicional de auditoria, as responsabilidades não mudam com o CSA, apenas a metodologia implementada para identificar, avaliar e validar os controlos é diferente.

O CSA procura o cumprimento dos controlos existentes e soluções para minimizar o risco, não substituindo a auditoria interna, nem a externa. Promove a avaliação dos controlos e riscos por parte de quem efetivamente realiza o trabalho, enquanto que a auditoria interna avalia a informação por eles gerada.

Sheffield e White, citados por Yildirim e Metin (2013) afirmam que o CSA tornou-se mais que uma técnica de auditoria, sendo visto como um controlo de gestão que se concentra no desempenho, comunicação e *feedback* promovendo a excelência organizacional.

As entidades podem escolher uma ou mais formas de aplicação do CSA, das três existentes, sendo elas:

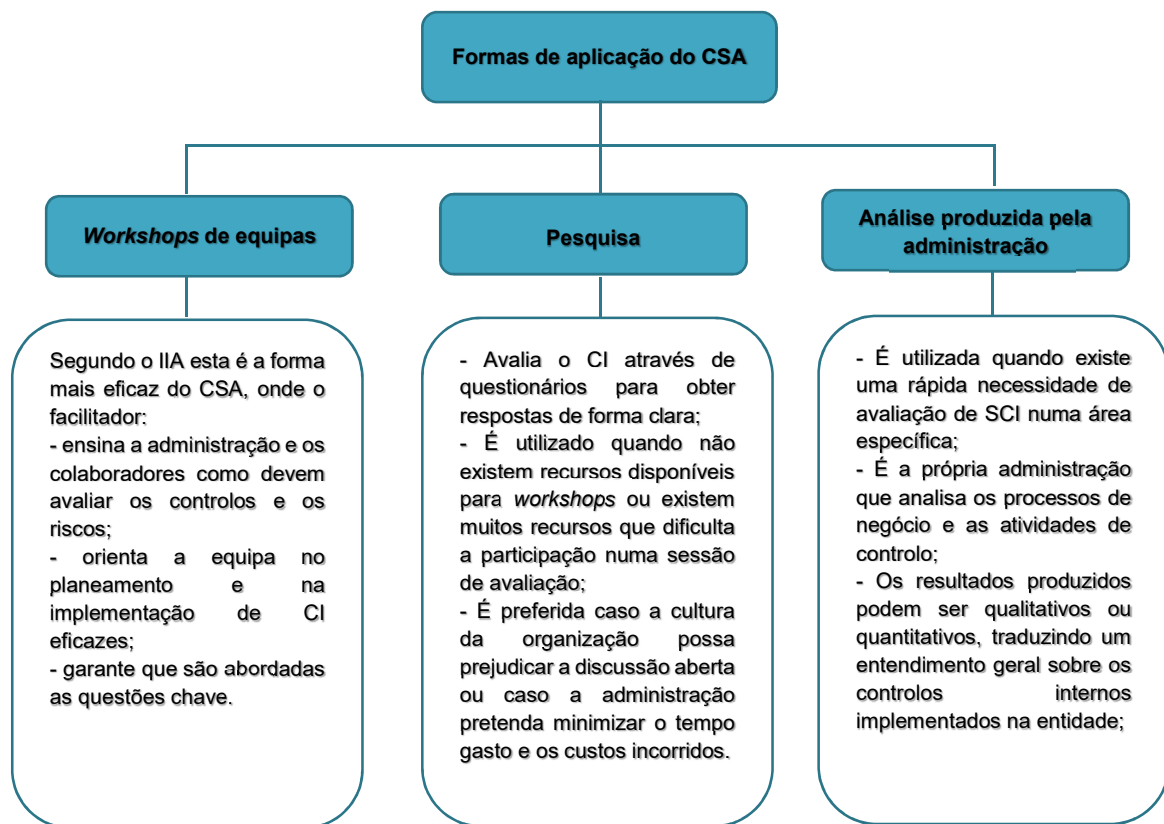


Figura 1.6 – Formas de aplicação de CSA

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: Yildirim & Metin (2013)

O *workshop* de equipas inicia-se, normalmente, com a identificação dos objetivos do negócio e os principais indicadores de desempenho, seguido da avaliação dos riscos por parte dos participantes, através da identificação, análise, avaliação e planeamento do tratamento dos riscos.

Nesta forma de CSA, o facilitador é visto como um perito, que deve ter conhecimento e experiencia no tema do *workshop* e ser um bom comunicador para que seja entendido por todos os participantes que podem ter dificuldades na perceção devido a serem de diferentes áreas.

O *workshop* pode ser baseado em:

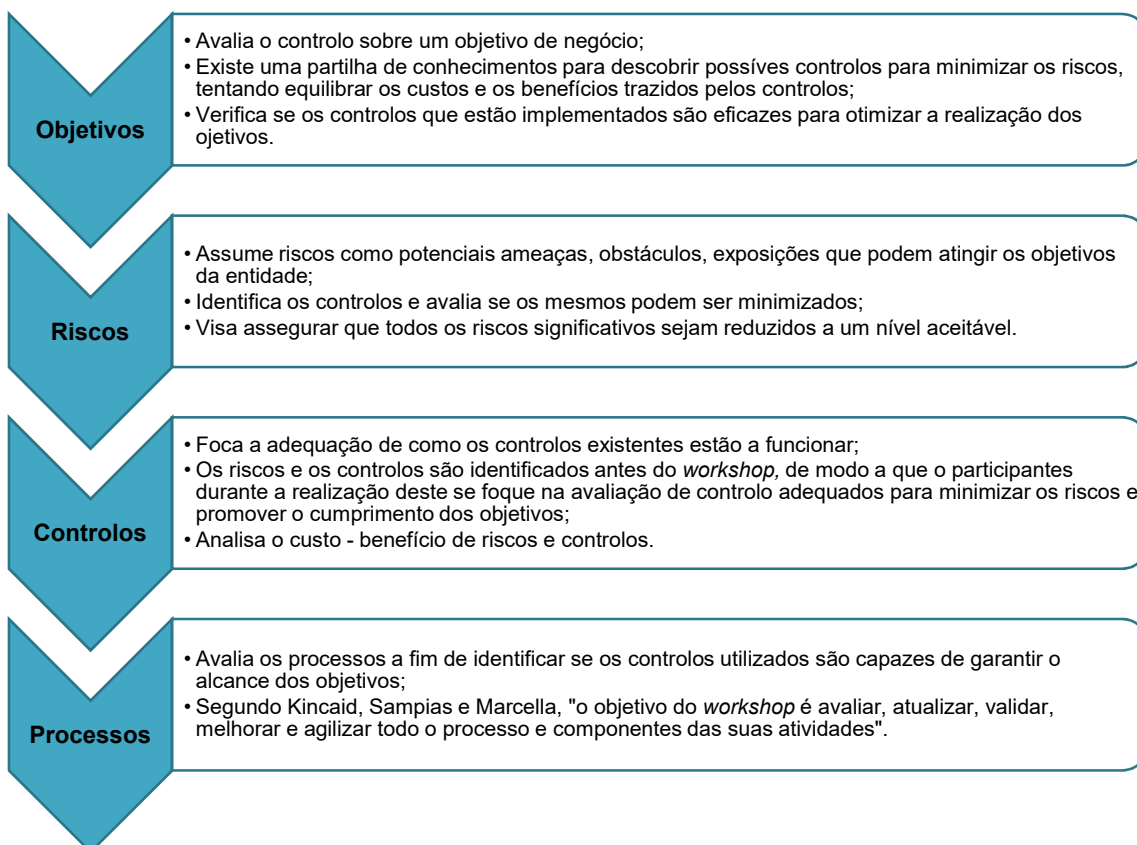


Figura 1.7 - Tipos de *workshops*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: Yildirim & Metin (2013)

Ulteriormente a avaliação feita ao CSA poderá revelar o excelente desempenho dos processos adotados ou pode evidenciar necessidades de correção no controlo interno. (Moeller, 2005)

Concluindo, “[...] o CSA conduz a soluções eficazes e eficientes no SCI potenciando à organização o alcance mais facilmente dos seus objetivos.” (Yildirim & Metin, 2013)

1.1.3.2 Auditoria aos sistemas de controlo interno

Gonçalves (2008) assume que na última década existem quatro metodologias como as mais frequentes entre os auditores tais como nos demonstra a figura seguinte.

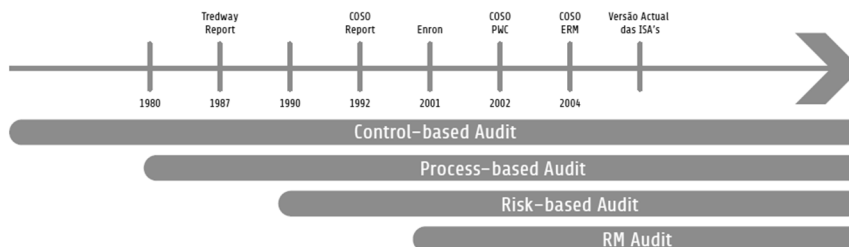


Figura 1.8 - Metodologias de Auditoria última década

Fonte: Gonçalves (2008)

A evolução das metodologias de auditoria ao longo do tempo até à atualidade, começando no início da década de oitenta com a descrição do trabalho de auditoria. Contudo estas apresentavam limitações, revelando que o controlo interno não estava a ter os resultados esperados.

A auditoria adotou então uma metodologia baseada no risco, que até 2004 assentava em três metodologias, a auditoria baseada nos controlos, a auditoria baseada nos processos e a auditoria baseada no risco, tendo por referência a definição de controlo interno apresentada pelo COSO.

Após 2004, a auditoria baseada no risco apresentava-se insuficiente, desenvolvendo o COSO a estrutura conceptual de gestão do risco empresarial, apresentando quatro principais categorias de risco, sendo elas:

- o risco estratégico;
- o risco operacional;
- o risco de relato;
- o risco no plano legal e regulamentar.

Tal como referido no ponto 1.1.2.2 *supra* do presente trabalho, com a redefinição do papel do auditor, o controlo interno também foi redefinido como sendo criado para prevenir a ocorrência de erros e/ou garantir a sua deteção atempada. (Gonçalves, 2008)

Na avaliação do CI é utilizado um processo de três fases, sendo eles a compreensão e documentação do controlo interno implementado pelo cliente, a avaliação preliminar do risco de controlo e a realização de testes aos controlos. (Almeida, 2014)

Estes riscos de controlo devem ser identificados e avaliados sistematicamente pela entidade de modo a que possam ser geridos através da implementação de medidas de prevenção e contingência. O processo de gestão de risco tem como principal objetivo minimizar os riscos e do impacto das suas consequências. (Santos & Portugal, 2013)

1.1.3.3 Matrizes de gestão do risco e do controlo interno

A matriz de gestão de risco e controlo interno é uma ferramenta que tem como objetivo a sistematização da avaliação dos riscos, através do registo dos processos normalmente elaborados pelos gestores das respetivas áreas.

Cada processo existente na entidade terá uma matriz de risco e controlos associado. Essa matriz será adaptada sempre que se verifiquem alterações de processos ou autoavaliações.

Na matriz podemos encontrar os riscos inerentes reais e potenciais, que podem afetar a concretização dos objetivos de controlo interno estabelecidos pela Gestão da entidade. E para os mesmos é feita a avaliação da sua probabilidade de ocorrência – atendendo às atividades de controlo implementadas -, o impacto que podem ter na entidade, caso ocorram e, qual a resposta dada aos riscos. A avaliação da probabilidade e do impacto é medida com a classificação qualitativa de - Alto, Médio e Baixo. Por sua vez, a resposta ao risco é classificada como Supervisionar, Reduzir, Partilhar e Aceitar.

Perante cada risco inerente é possível avaliar quais as atividades de controlo e supervisão que a entidade adota, se são controlos preventivos ou detetivos e se são feitos de forma manual ou automática. Nas entidades de menor dimensão, a supervisão é feita normalmente pelo sócio-gerente, sendo mais eficaz do que nas entidades de maior dimensão. No que toca às atividades de controlo em entidades de menor dimensão são realizadas muitas vezes pelos próprios colaboradores conjuntamente com a administração.

Na prática, cada processo existente numa entidade terá os seus objetivos a atingir, e é a partir destes que se trabalha uma matriz de riscos e controlos. Cada objetivo poderá ter associado um ou mais riscos inerentes associados, por mais baixo que seja o risco, este estará sempre presente. Contudo, cabe à entidade avaliar se vai aceitar ou não o risco inerente e decidir se o supervisiona ou reduz, de forma manual ou automática.

No final de cada avaliação são efetuadas recomendações de melhoria, quando necessário a cada risco, tendo em conta a avaliação em todos os pontos da matriz.

A avaliação dos riscos através da matriz de gestão de risco e controlo interno, foi a escolhida na elaboração do estudo do caso que poderemos encontrar no ponto 3. *infra* do presente trabalho, apresentando a informação seguinte:

Objetivo	Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
			Proba- bilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)	Tipo	M/ A	Atividade de Supervisão	Tipo	M/ A	

Figura 1.9 - Designação das colunas das matrizes em Excel

Fonte: Elaboração própria

1.2 Controlo interno no Setor Público

No setor público, o controlo interno encontra-se definido por leis e regulamentos, que devem ser cumpridos por todos as tutelas que dele fazem parte, auxiliando no apoio à elaboração dos seus procedimentos, nos serviços administrativos e financeiros.

1.2.1 Enquadramento legal

Com a Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) em 1992 foi possível aceder mais atempadamente ao reconhecimento das despesas e receitas que iriam ocorrer, trazendo maior economia, eficiência e eficácia. Através desta, a Administração Pública tem procurado aplicar noções e conceitos do controlo de gestão, evidenciando os desvios registados entre o planeado e o executado, nomeadamente em termos orçamentais e responder à necessidade do gestor dispor de meios que facilitem a leitura da respetiva gestão. (Baptista, et al., 2004)

Esta reforma tinha como principais objetivos essenciais a concretização de uma vasta desconcentração administrativa e financeira, redução de serviços e fundos com autonomia, modificação da estrutura do orçamento de Estado, racionalização dos sistemas de controlo da execução orçamental, realização e contabilização de despesas e reforma das contas públicas. (Bernardes, 2001)

A RAFE explica que a gestão orçamental será controlada a partir de três formas, sendo elas:

- o autocontrolo exercido pelos órgãos dos serviços;
- o controlo interno exercido pelos órgãos fiscalizadores e;
- o controlo externo exercido pelo Tribunal de Contas.

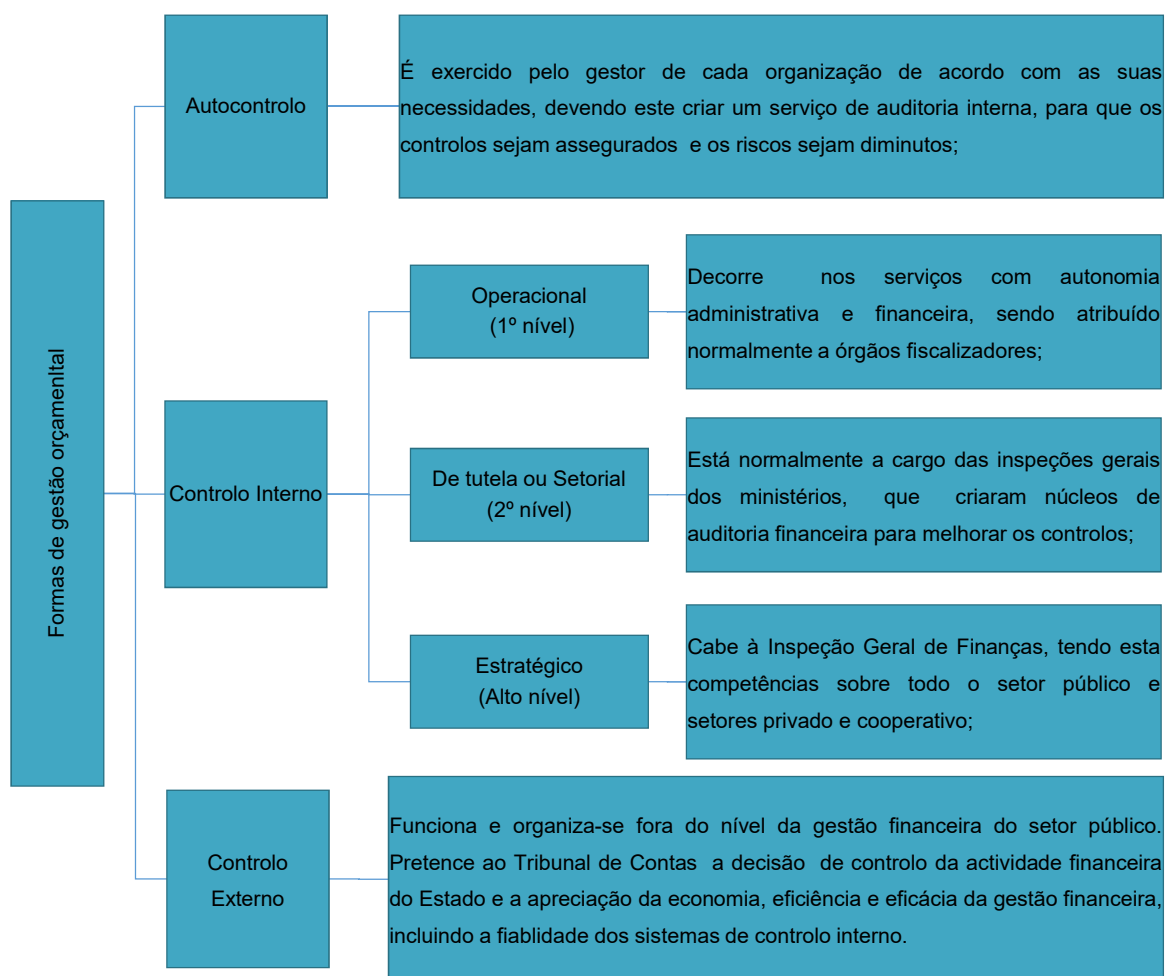


Figura 1.10 - Formas de Gestão Orçamental

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: Bernardes (2001)

O controlo interno é feito através de mapas de fluxos de tesouraria, balancetes acumulados, entre outros elementos necessários ao controlo de execução dos programas, que deverão ser entregues ao Ministério das Finanças a cada três meses. Sendo o autocontrolo exercido pelos próprios serviços e organismos, cabendo a cada gestor definir o nível de controlo que será exercido.

Com esta reforma, existiu a necessidade de criar um sistema de controlo interno na Administração Financeira do Estado, visto que o controlo existente até então não era suficiente para garantir uma boa gestão financeira dos fundos e dos recursos públicos.

1.2.2 Controlo Interno no Setor Público

O controlo no setor público, como tradicionalmente era conhecido, na década de 90, tinha por objetivo restrito a verificação da decisão face às normas estabelecidas, existindo uma comparação para validar as decisões a tomar. Este, era um controlo feito *à priori* impedindo a prática de atos ilegais ou irregulares. Contudo, com o passar do tempo verificou-se que este tipo de controlo não era suficiente para garantir uma boa gestão financeira. Os órgãos de gestão foram então direcionados para a análise da gestão e para a avaliação da eficácia das estruturas de modo a resolver os problemas detetados. (Bernardes, 2001)

O Decreto – Lei nº 166/98, de 25 de junho, que institui o sistema de controlo interno na Administração Financeira do Estado, estabelece um modelo articulado, estruturado em três níveis de controlo, com a definição das entidades responsáveis e dos princípios fundamentais de atuação. Permitindo uma melhor coordenação dos diversos intervenientes do sistema e melhorar a utilização dos recursos afetos à função controlo. Este compreende os domínios, orçamentais, económico, financeiro e patrimoniais. De modo a garantir o funcionamento deste sistema, foi criado o Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno, sendo também um órgão de consulta do Governo. (Fernandes, 2010)

O Controlo interno da administração pública engloba o controlo hierárquico e dos procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões e, consequentemente com os planos, políticas e objetivos definidos pelos responsáveis. (Baptista, et al., 2004)

A ISA 315 (IFAC, 2009, §A19 e §A31) também faz algumas considerações em relação a entidades do setor público:

- os objetivos podem ser influenciados pela responsabilização pública e estarão sempre presentes objetivos previstos na lei e nos regulamentos;
- o controlo interno vai mais além do exercido no setor privado, pois existe a responsabilidade de mencionar o cumprimento da lei, regulamentos ou outra autoridade, tornando-se assim um controlo mais detalhado.

No setor público o controlo interno acarreta mais responsabilidades, exigindo controlos mais detalhados. Uma das áreas que deverá ter este tipo de controlos apropriado à sua complexidade é a contratação pública, devido às regras e procedimentos estabelecidos Código dos Contratos Públicos (CCP).

1.2.3 Contratação Pública

O CCP foi aprovado pelo Decreto-Lei 18/2008, de 29 de janeiro e ulteriormente alterado pelo Decreto-Lei 278/2009, de 2 de outubro, sendo este uma transposição das Diretivas nº 2004/17/CE e 2004/18/CE. Este, procura unificar a regulamentação da formação e da execução dos contractos públicos, estabelecendo as regras e procedimentos que dão origem a estes, visando um conjunto de objetivos essenciais à gestão racional da despesa pública, promovendo a transparência das transações.

Segundo o artigo 2º do Código dos Contractos Públicos:

“[...] as regras da contratação pública aplicam-se a todo o setor público administrativo tradicional: o Estado, as Regiões Autónomas, as Autarquias Locais, os Institutos Públicos, as Fundações Públicas, as Associações Públicas e as Associações de que façam parte uma ou várias pessoas coletivas referidas anteriormente, desde que sejam maioritariamente financiadas por estas, estejam sujeitas ao seu controle de gestão ou tenham um órgão de administração, de direção ou de fiscalização cuja maioria dos titulares seja, direta ou indiretamente, designada pelas mesmas.” (Insituto da Construção e do Imobiliário, I.P., 2013)

Estas entidades são então denominadas de entidades adjudicantes, e deverão adotar um dos seguintes tipos de procedimentos:

Quadro 1.5 - Tipos de procedimentos das entidades adjudicantes

Tipo procedimento	Explicação
Ajuste direto	A entidade adjudicante convida diretamente um ou mais entidades à sua escolha negociando entre si o contrato a celebrar. O Ajuste direto pode executar-se com o convite a um interessado, a vários interessados ou pelo ajuste direto simplificado.
Concurso público	O aviso de abertura é publicado em Diário da República, ficando os candidatos sujeitos ao exame de habilitação. O Concurso público pode ser normal ou urgente.
Concurso limitado por prévia qualificação	Adotam-se as regras do concurso público, com a ressalva que apenas são admitidos os candidatos qualificados numa fase prévia do concurso.
Procedimento de negociação	Segue as regras do procedimento anterior, contudo a entidade adjudicante não pode recorrer a leilão eletrónico.
Diálogo concorrencial	Segue as regras do procedimento anterior, sendo que também não pode adotar uma fase de negociações.

Fonte: Elaboração própria adaptado de: Santos (2011) e CCP (2008)

Devido aos valores das compras de bens e serviços efetuadas no dia-a-dia os procedimentos mais adotados são o ajuste direto – compras inferiores a 75 mil euros - e o concurso público – compras inferiores a 135 mil euros-, seguindo os seguintes passos no mapeamento dos procedimentos:

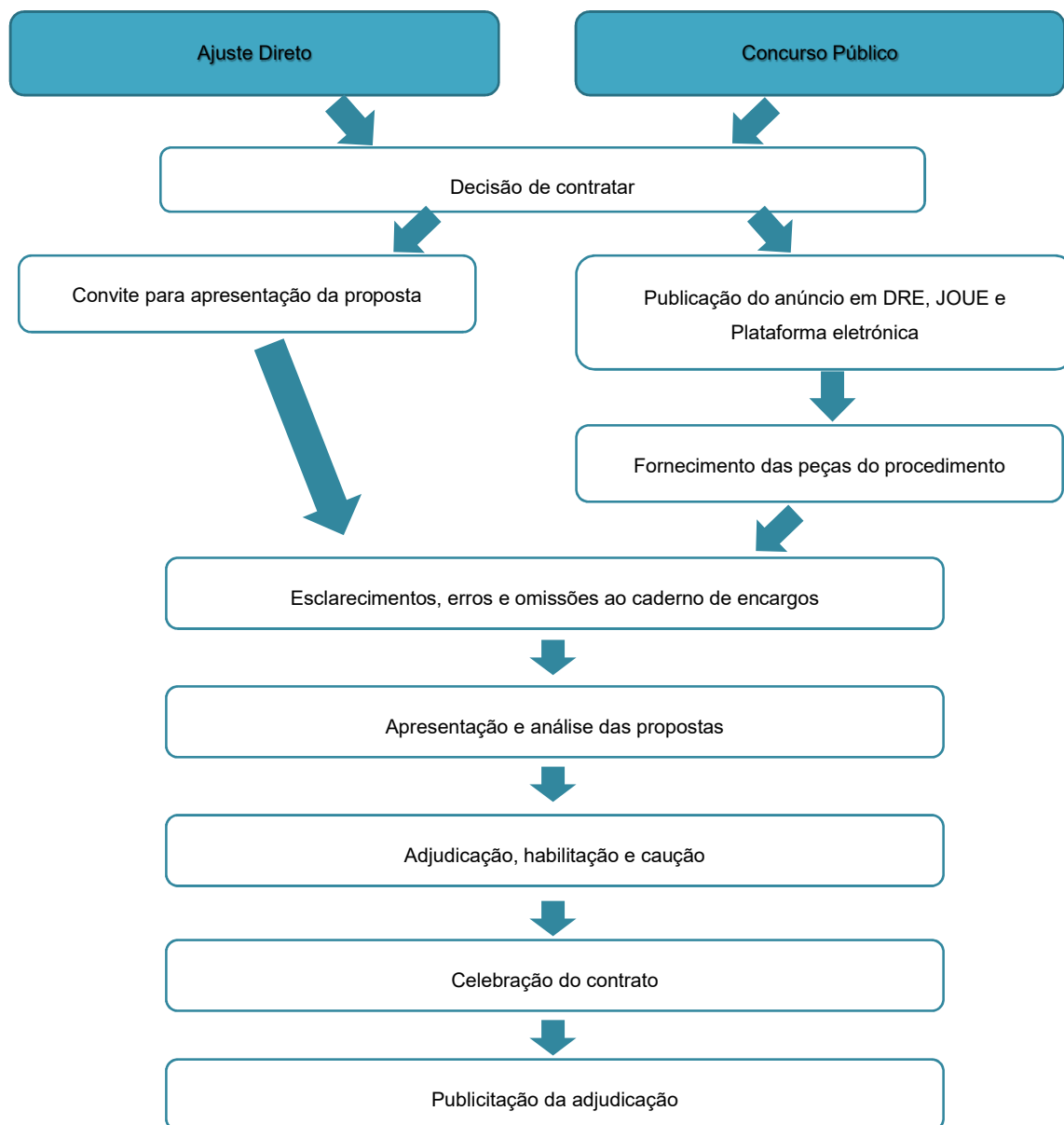


Figura 1.11 - Mapeamento dos procedimentos de ajuste direto e concurso público

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: CCP (2008) e Sérvulo & Associados (2009)

Um dos principais fatores a ter em conta é o valor estabelecido no contrato, pois esse é o máximo de benefício económico que pode ser obtido pelo adjudicatário, sendo perspectivado pelo adjudicatário e não pela entidade adjudicante.

Na fase da formação do contrato ou pré-contratual o objetivo é rentabilizar as fontes de fornecimento ao menor custo de aquisição e posse.

De uma forma mais generalista, a formação do contrato desenrola-se nas seguintes setes fases:

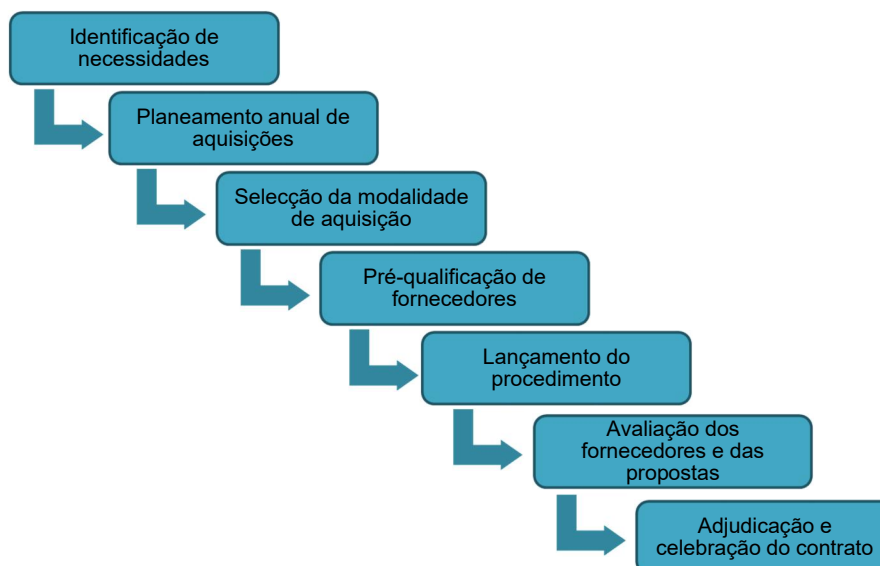


Figura 1.12 - Fases da formação do contrato

Fonte: Elaboração própria

1.2.4 Controlo Interno - Setor Público *versus* Setor Privado

Se nas entidades privadas prevalece o interesse por verificar se as demonstrações financeiras estão corretas e refletem uma imagem fiel e verdadeira, nas entidades públicas a exigência é maior em matéria de prestação de contas, porque para além dos interesses apresentados anteriormente, também têm a preocupação de garantirem a adequada gestão dos fundos públicos e o cumprimento dos princípios da legalidade e da regularidade. (Carvalho, et al., 1999)

O setor público pretende prestar os melhores serviços com os recursos que tem, sem ter em vista o lucro. Os seus recursos são na sua grande maioria provenientes de impostos e outras contribuições de carater obrigatório, obedecendo a um regime orçamental. Por sua vez o setor privado, tem sempre em vista o lucro, sendo os seus recursos provenientes de vendas ou prestações de serviços. (Caiado, et al., 2007)

Nas entidades privadas é a situação económico-financeira que desperta maior interesse, na administração pública o que desperta esse interesse é a verificação de uma boa gestão financeira e dos recursos da entidade. Pois ao Estado são atribuídas características específicas, distintas do setor privado. (Marques & Almeida, 2004)

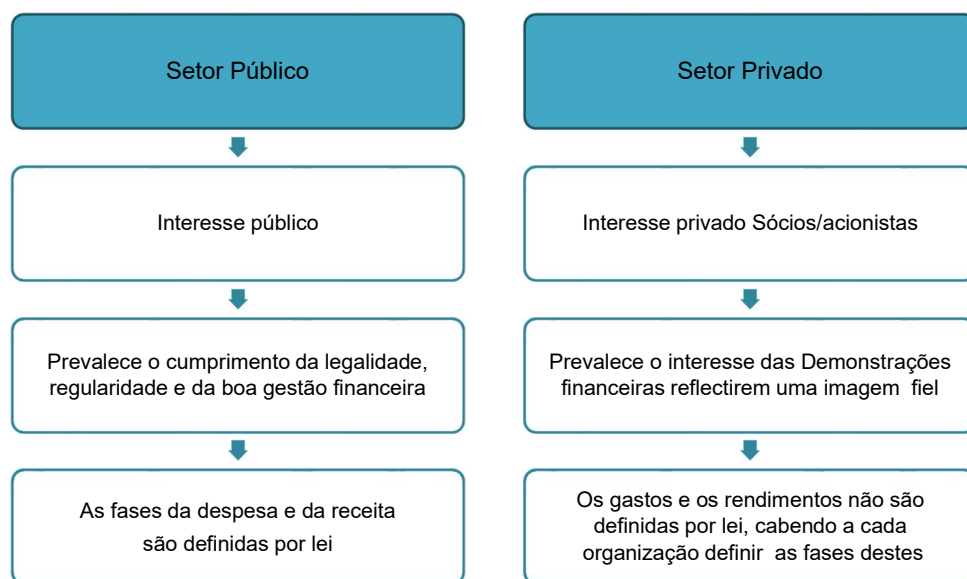


Figura 1.13 - Quadro resumo Setor Público versus Sector Privado

Fonte: Elaboração própria

Enquanto no setor privado o processo de aquisição e de contratação segue as práticas de controlo interno da entidade, no setor público, acresce ainda o cumprimento da obrigatoriedade legal implementada pela RAFE.

No setor público, por exigência legal existem cinco fases de despesa:

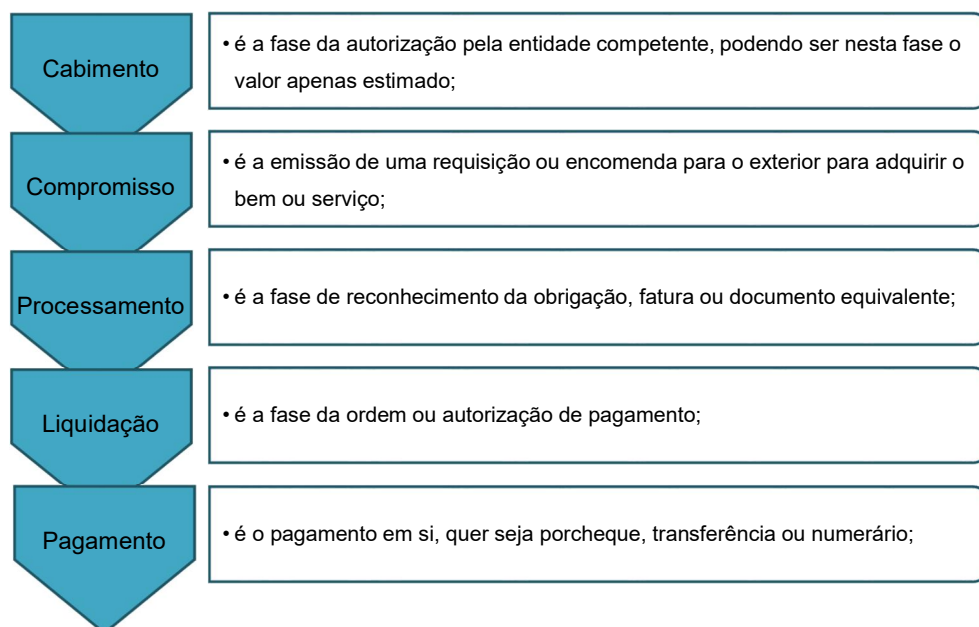


Figura 1.14 - Fases da despesa do setor público

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Decreto- Lei nº 155/92, de 28 de julho que aprova a RAFE

No privado, apesar de legalmente estas fases não existirem, também existem procedimentos que em regra as entidades seguem, sendo eles:

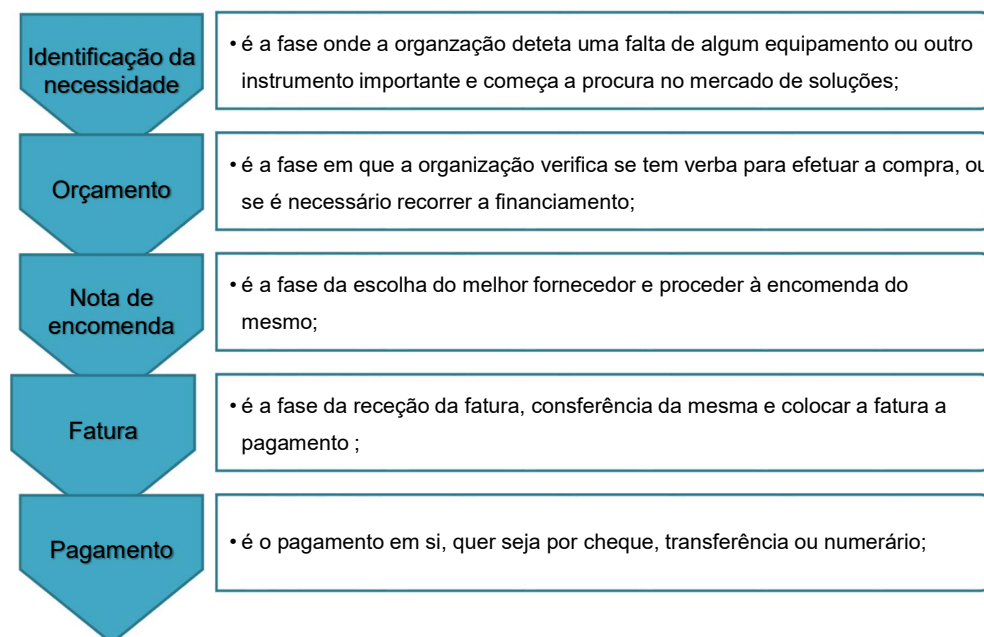


Figura 1.15 - Fases da despesa do setor privado

Fonte: Elaboração própria

No que à receita diz respeito, no setor privado, o serviço é contratado e o preço por norma já está definido, reconhece-se então o proveito com a emissão da fatura e posteriormente deverá ocorrer o recebimento desse proveito, tendo sempre em vista o lucro. No setor público, a receita é orçamentada, existe um reconhecimento de direito à liquidação e posteriormente ocorre o recebimento. Neste último setor as receitas têm como fim específico o de cobrir as despesas.

1.3 Análise estratégica

A análise estratégica das entidades é necessária para a tomada de conhecimento do seu ambiente interno e externo, dos objetivos estratégicos e da necessidade de recursos, incluindo o sistema de informação. Este conhecimento permite a compreensão dos principais riscos e oportunidades que as entidades enfrentam e a necessidade de controlos eficazes.

A definição da gestão de risco e dos controlos obriga ao conhecimento da estratégia da entidade. O COSO II vem introduzir a estratégia nos seus objetivos para uma melhor

avaliação dos riscos, tal como referido anteriormente no ponto 1.1.2.2. *supra* do presente trabalho.

Através do planeamento estratégico é possível antecipar o futuro da entidade, determinando o que deve ser feito e como deve ser feito. Num primeiro nível começa-se pela definição da missão da entidade, e posteriormente na análise interna e externa da mesma. Com a análise externa pretende-se analisar quais as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a entidade. Através destas oportunidades é possível perceber como é que a entidade pode atuar para minimizar as ameaças.

1.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT surge como uma ferramenta de gestão pela primeira vez na década de 1960. Nos últimos anos, alargou o seu leque, sendo também aplicada nos procedimentos estratégicos das entidades. (Comino & Ferretti, 2016)

O termo SWOT é um acrónimo das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Estes podem dividir-se em dois ambientes, um ambiente interno composto pelas forças e fraquezas e um ambiente externo composto pelas oportunidades e ameaças.

Através da análise SWOT, segundo Comino e Ferretti (2016), podemos responder às quatro questões enumeradas de seguida ajudando a definir a estratégia a seguir.

- Como podemos usar cada força?
- Como podemos parar cada fraqueza?
- Como podemos explorar cada oportunidade?
- Como podemos defender contra cada ameaça?

A matriz a seguir apresentada tem por objetivo identificar elementos chave da gestão, de modo a que seja perceptível as prioridades de atuação, por forma a delinear opções estratégicas para a entidade.

Quadro 1.6 - Matriz SWOT

Análise Interna Análise Externa	S Pontos Fortes	W Pontos Fracos
O Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas;	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes;
A Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas;	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças;

Fonte: Adaptado de: (Teixeira, 2013)

O conhecimento atempado feito pela análise externa poderá permitir que a entidade apresente vantagens face aos seus concorrentes, ao mesmo tempo a análise interna permitirá a identificação dos pontos fortes e fracos, comparando-os com os seus concorrentes. (Camara, et al., 1997)

A análise SWOT deve ser utilizada nas entidades como uma avaliação sobre o que devem adaptar na sua estratégia para se manterem em competitividade no mercado. No entanto, esta análise é apenas uma ferramenta de ajuda para as entidades, devendo estas utilizar outras ferramentas para complementar a avaliação e definir a estratégia da entidade. (Harmon, 2015)

1.3.2 Análise PESTAL

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise PESTAL, sendo um acrónimo das principais áreas do ambiente, divididas em cinco categorias, sendo elas, as condicionantes Políticas, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas, Ambientais e Legais.

Esta tem duas funções básicas, a primeira permite identificar o ambiente em que a entidade opera e a segunda fornece dados que permitem à entidade prever situações que podem ocorrer no futuro. (Dockalikova & Klosikova, 2014)

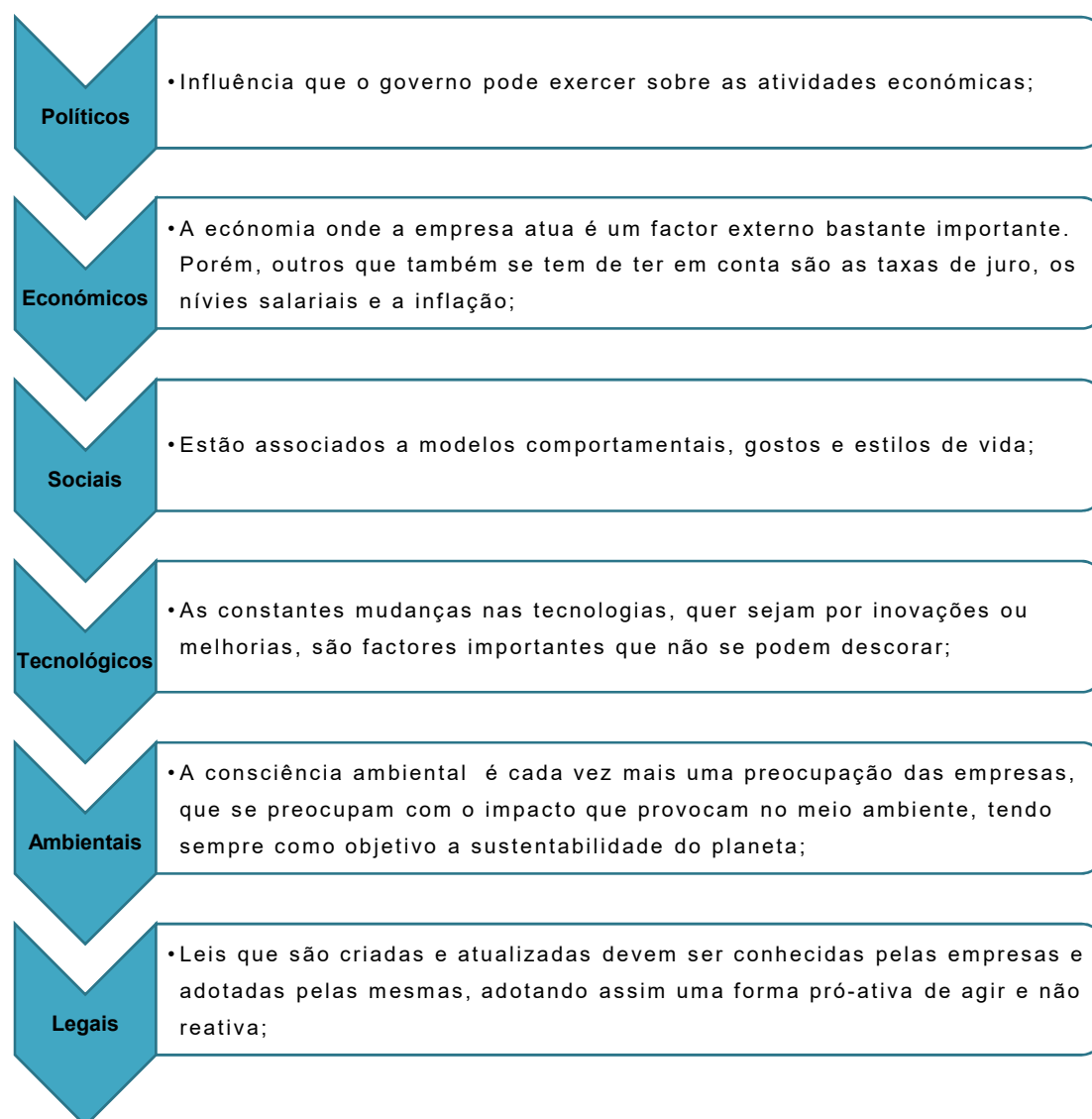


Figura 1.16 - Análise PESTAL

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: Zoom (2015)

No presente trabalho, não constitui objetivo um desenvolvimento muito aprofundado da problemática da análise estratégica das entidades do setor público, mas sim a sua intervenção para estabelecer e enquadrar a gestão do risco e dos controlos associados.

2. Metodologia

No presente capítulo são apresentadas as questões de investigação estabelecidas para o projeto, o objetivo geral e os objetivos específicos e a metodologia adotada.

2.1 Questões de Investigação

A realização do projeto pretende responder às seguintes questões.

1. Quais os procedimentos de controlo interno existentes na Incubadora, em matéria de contratação pública e, o seu contributo para uma gestão eficiente?
2. A Incubadora cumpre com as regras legais da contratação pública?
3. É possível apresentar sugestões de melhoria ao atual sistema de gestão de risco e de procedimentos de controlo?

2.2 Objetivo Geral

Com vista a dar resposta às questões acima mencionadas, foi definido como objetivo geral a realização de um estudo sobre os procedimentos de controlo interno, implementado pela Incubadora, em matéria de contratação pública, com vista a apresentar sugestões de melhoria que visem contribuir positivamente para uma gestão eficiente, incluindo o cumprimento das regras da contratação pública.

2.3 Objetivos Específicos

Para a concretização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- conhecer o negócio da Incubadora;
- conhecer e compreender os procedimentos de controlo interno implementados na Incubadora, em particular em matéria de contratação pública e dos recursos humanos;
- identificar e sistematizar os processos de gestão relevantes para o projeto;
- conhecer e compreender os principais riscos da contratação pública e dos recursos humanos;
- compreender e sistematizar as principais vantagens e limitações do controlo interno;

- compreender e sistematizar as principais fases de implementação do controle interno.

2.4 Métodos de investigação

O projeto assenta numa metodologia de investigação qualitativa, centrando-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existindo uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados (Sousa & Baptista, 2011). Será um estudo descritivo, pois pretende-se descrever de forma rigorosa o objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento.

O método de investigação a seguir será um estudo do caso que incidirá sobre a caracterização da Incubadora e o estudo desta, sendo limitado no tempo e onde a informação recolhida será detalhada. O estudo do caso é uma parte da metodologia científica, cujo seu objetivo não se limita ao avanço da ciência. Na maioria dos casos existe uma má representação da população devido a uma grande generalização. Segundo Vaughan, citada por Stake "[...] *because more than one theoretical notion may be guiding an analysis, confirmation, fuller specification, and contradiction all may result from one case study[...]*", ou seja, o estudo do caso pode permitir avaliar todas as hipóteses descritas no mesmo. (Denzin, 2005)

Yin (2014), define o estudo do caso como um estudo que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em contexto real. Tendo por base um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise destes.

Para a obtenção dos dados em análise foram realizados questionários informais aos principais responsáveis e colaboradores pelos ciclos em estudo – contratação e recursos humanos. Foram ainda examinadas as áreas financeira e de contabilidade e reporte, porque têm ligações aos ciclos do estudo, embora não sejam feitas análises e considerações específicas sobre os mesmos.

A figura 2.1 *infra* ilustra as oito das etapas consideradas por Sampieri, *et al*, (2006) para uma correta análise dos dados qualitativos.

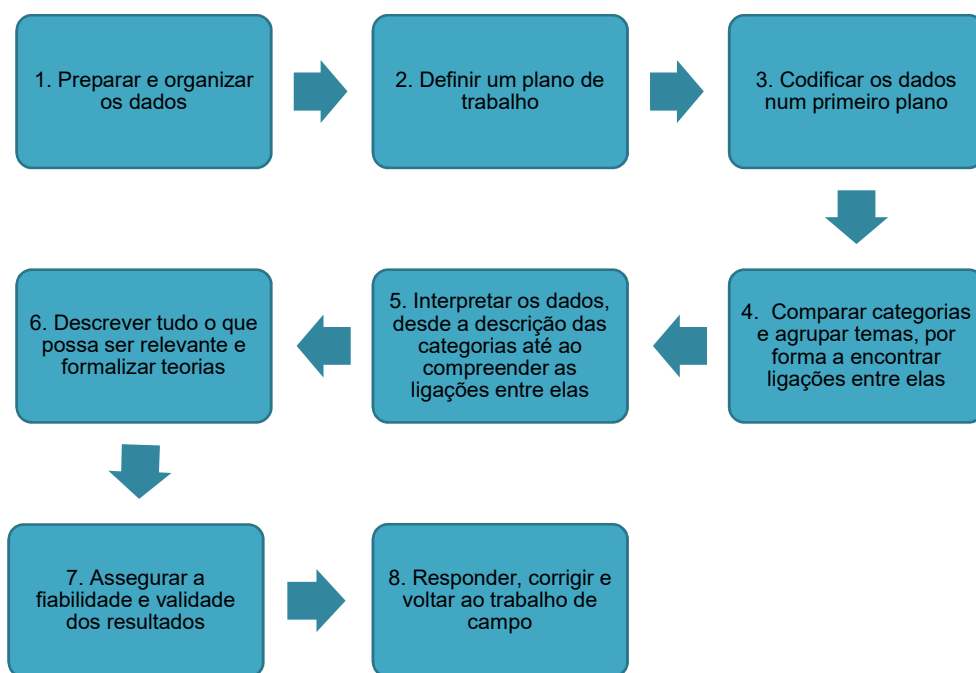


Figura 2.1 - Processo de análise de dados

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Sousa & Batista (2011)

2.5 Técnicas usadas na recolha dos dados

Numa primeira fase foi necessário entender o ambiente da Incubadora, o seu funcionamento e organização geral e específica dos ciclos das compras – contratação pública - e dos RH.

A recolha dos dados para o estudo apenas foi realizada na área financeira, onde são tratadas as compras e os RH. Foram realizados inquéritos informais aos colaboradores, compostos por perguntas fechadas, com vista a obter informação sobre os procedimentos adotados nas aquisições de bens e serviços e nos RH. Para além dos questionários, foi realizada uma análise dos documentos e dos relatórios da Incubadora, bem como observações às tarefas desempenhadas pelos colaboradores.

Com esta recolha dos dados pretendia-se averiguar quais os procedimentos de controlo interno utilizados na Incubadora, o que cada trabalhador faz para que esse controlo exista, e quais os pontos que consideram para que este melhore.

Após a recolha dos dados foi possível sistematizá-los em matrizes de riscos e de controlo, com vista a identificar os riscos, reais e potenciais, da Incubadora que podem contrariar a concretização dos objetivos de controlo interno. Quais os controlos que são efetuados e sugerir recomendações de melhoria.

3. Estudo aplicado

No presente capítulo é feita a apresentação da entidade onde o estudo do caso foi feito, apresentando-se a evolução desta, a sua estrutura, as áreas de negócio e intervenção e outros indicadores, de modo que seja de melhor compreensão o estudo do caso.

3.1 Caracterização da Incubadora

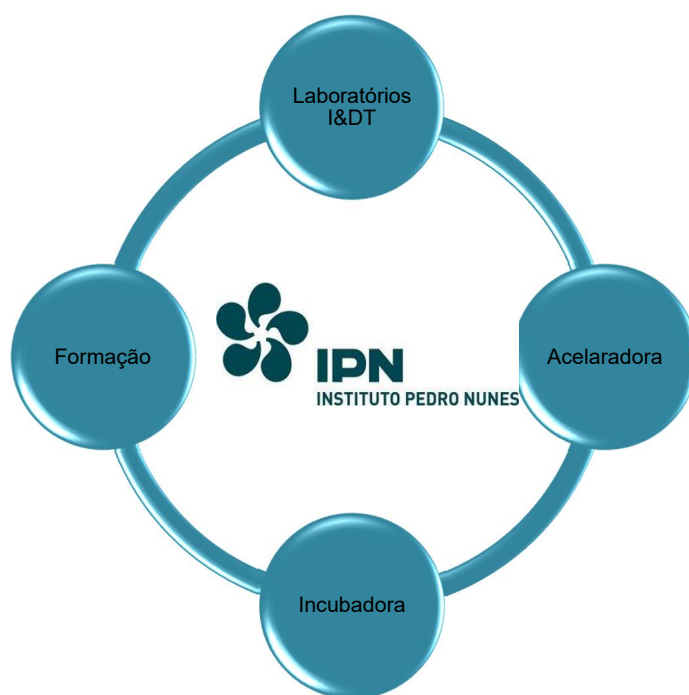


Figura 3.1 - Unidades IPN

Fonte: Elaboração própria

3.1.1 Breve evolução histórica

O Instituto Pedro Nunes (IPN) foi criado em 1991 por iniciativa da Universidade de Coimbra, sendo uma instituição com utilidade pública, de direito privado e sem fins lucrativos. A sua principal missão é contribuir para a transformação do tecido empresarial, promovendo uma cultura de inovação e empreendedorismo, atuando na investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria e serviços especializados, na incubação de ideias e empresas, e formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia.

Dispõe de seis laboratórios de Investigação e desenvolvimento:

- LED&MAT - Laboratório de Ensaaios, Desgaste e Materiais;
- LIS - Laboratório de Informática e Sistemas;

- LAS - Laboratório de Automação e Sistemas;
- LEC - Laboratório de Electroanálise e Corrosão;
- LABGEO - Laboratório de Geotecnia;
- FITOLAB - Laboratório de Fitossanidade;

Na área da formação, o IPN pretende organizar formação e consultoria à medida das necessidades dos seus clientes e parceiros, promovendo a transferência de saber e o empreendedorismo. Existem três modalidades de formação, através de um plano de formação, formação à medida e oferta permanente.

Por iniciativa do IPN e da Universidade de Coimbra, foi criada em 2002 a IPN Incubadora – Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Ideias e Empresas sendo uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, que promove a criação de empresas *spin-offs*, apoiando ideias inovadoras e de base tecnológica. Tem como principal objetivo estimular o apoio ao desenvolvimento de novas empresas, promovendo uma cultura de empreendedorismo tecnológico e inovador.

Na Incubadora as empresas dispõem de acesso facilitado ao sistema científico e tecnológico nacional e de conhecimentos em matérias como a gestão, estratégia, finanças, fiscalidade, *marketing*, qualidade, entre outros, bem como o contacto com mercados nacionais e internacionais. (IPN - Incubadora, 2002)

Em 2010, alcançou o primeiro lugar no concurso mundial *Best Science Based Incubator*. Sendo o prémio atribuído com base na análise de uma combinação de indicadores de performance da Incubadora e das empresas incubadas. Em 2008 já tinha alcançado o segundo lugar. Desde o final de 2014, que a IPN Incubadora acolhe o centro de Incubação da *European Space Agency* (ESA) em Portugal (ESA BIC Portugal). Para além destes, faz parte do TOP 25 do *University Business Incubation Index* 2015.

3.1.1.1 Estrutura da Incubadora

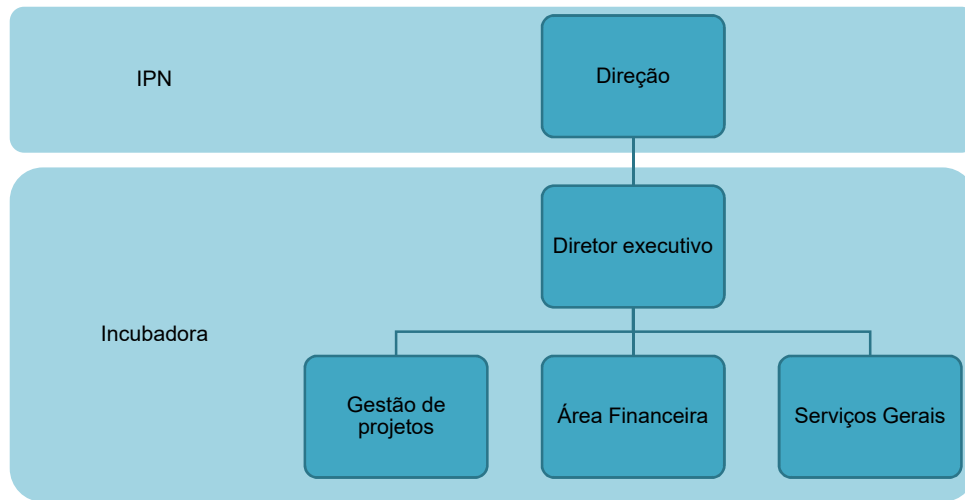


Figura 3.2 - Organograma IPN – Incubadora à data de novembro de 2016

Fonte: Elaboração própria

A Incubadora do IPN conta com um Director Executivo, que coordena todas as equipas desta unidade, fazendo a ligação entre a Incubadora e o IPN.

A Gestão de projectos apresenta uma diversificada área das quais se destacam:

- o *marketing*;
- a elaboração de planos de negócios;
- as candidaturas a projectos entre outros serviços de apoio à Investigação e Desenvolvimento

A área financeira comporta os serviços relacionados com:

- os recursos humanos;
- a contabilidade e a tesouraria.

Enquanto os serviços gerais englobam a recepção, os serviços de limpeza e a manutenção do edifício.

3.1.2 Áreas de negócio e de intervenção

As principais áreas de intervenção são empresas nos primeiros anos de vida, às quais se oferecem um vasto leque de serviços que permitam facilmente a entrada no mercado nacional e internacional. Apoiando as empresas na fase inicial da criação de novos projetos inovadores e/ou de base tecnológica.

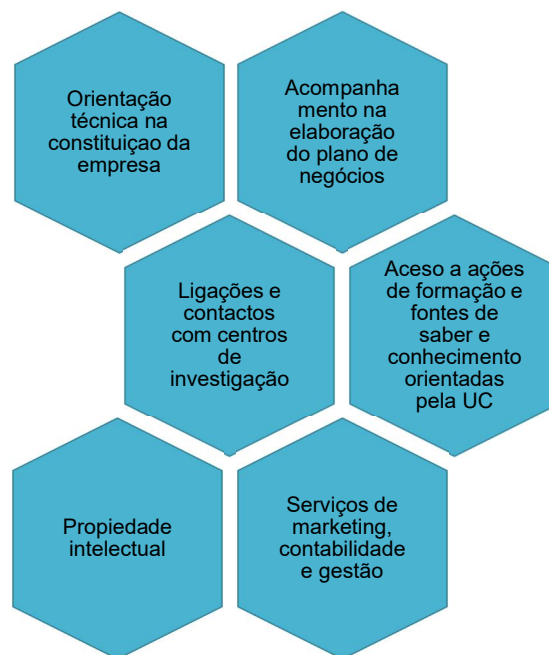


Figura 3.3 - Principais áreas de negócio

Fonte: Elaboração própria

O seu principal público-alvo são o meio académico e científico - docentes, investigadores e recém-licenciados – e, a população em geral - desempregados, colaboradores independentes, trabalhadores por conta de outrem.

Estes tem ao dispor a possibilidade de incubação sob três formas diferentes:

- física: onde as empresas dispõem de uma sala só deles onde desenvolvem a sua atividade, ou seja, dispõem de um espaço físico dentro do edifício;
- *co-work*: sala que não tem apenas uma empresa, sendo um espaço partilhado entre empresas;
- virtual: onde as empresas não dispõem de um espaço físico dentro do edifício;

Os três tipos de incubação têm ao dispor no edifício salas de reuniões e conferências, que podem utilizar mediante reserva.

As empresas incubadas podem também usufruir de um vasto leque de serviços especializados que a Incubadora presta, tais como, estudos de mercado, planos de negócio, planos de internacionalização, apoio na elaboração de candidaturas a incentivos entre outros serviços.

3.1.3 Indicadores económico-financeiros

Antes de abordar os indicadores económico-financeiros, é necessário conhecer o plano de atividades que a Incubadora elabora. Este é dividido em dois pontos, as atividades a concretizar e o orçamento.

O plano de atividades prevê uma melhoria nos serviços já existentes, uma promoção constante da criação de novas *spin-offs* e a concretização de projetos já candidatados.

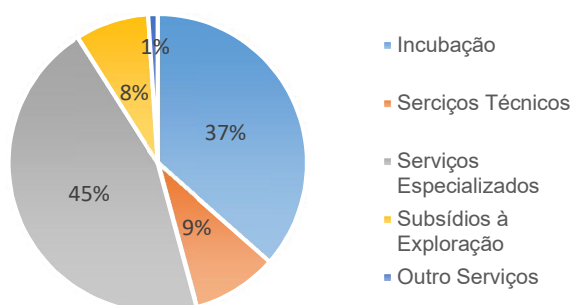
O orçamento é elaborado com base na extrapolação dos dados históricos, permitindo uma visão futura do que irão ser os rendimentos e gastos previstos. No que aos custos diz respeito, se nada de análogo acontecer, os valores serão idênticos ao ano anterior. No entanto, com a execução de projetos nacionais e internacionais estes irão aumentar. O valor dos rendimentos terá por base a taxa de ocupação do edifício, que é espectável que aumente, os serviços especializados e técnico-financeiros e, os projetos, que também é espectável um valor superior ao ano anterior.

A Incubadora é uma entidade sem fins lucrativos, pelo que a obtenção do lucro não é um critério primordial.

Nos gráficos 3.1 e 3.2 *infra* podemos analisar os rendimentos e os gastos ocorridos em 2015 por rúbrica.

O gráfico 3.1 *infra* representa as principais fontes de rendimento da Incubadora.

Gráfico 3.1 - Rendimentos 2015



Fonte: Relatório de Gestão – IPN Incubadora 2015

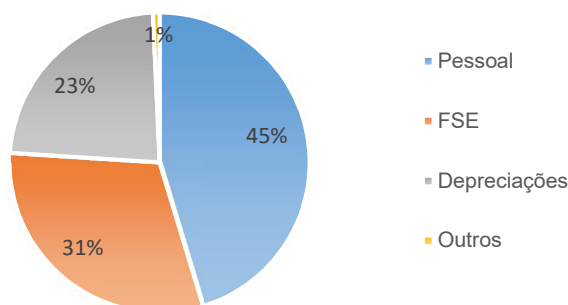
Tal como podemos observar, as duas maiores fontes de rendimentos são:

- a Incubação - Incubação Física, Virtual e Co-Work e;
- os serviços especializados.

Os rendimentos provenientes de subsídios à exploração são normalmente a par das duas anteriores, uma grande fonte de rendimento. No entanto 2015 foi um ano de transição de quadros de financiamento o que se reflete nos valores do exercício.

O gráfico 3.2. *infra* representa os principais gastos e perdas da Incubadora.

Gráfico 3.2 - Gastos e Perdas 2015



Fonte: Relatório de Gestão – IPN Incubadora 2015

Quanto aos gastos e perdas, a maior fatia é referente aos gastos com o pessoal. No final do ano a Incubadora contava com catorze pessoas ao serviço. Seguidamente, surgem outras duas rubricas com grande peso nos gastos da Incubadora, sendo eles os fornecimentos e serviços externos (FSE) e as depreciações dos ativos, contribuindo a depreciação do edifício para o elevado valor deste. Nos fornecimentos e serviços externos as rubricas com maior peso, no valor que esta apresenta, são os Serviços especializados, as Energias e fluidos e os Materiais.

3.1.4 Sistema de Informação

Antes de efetuar uma breve apresentação dos processos de gestão, é importante perceber em que consiste o Sistema de Informação (SI) da Incubadora.

O sistema de informação informatizado, consiste principalmente numa plataforma *online* onde é inserida, tratada e armazenada a maioria da informação da Incubadora.

O sistema de informação é dividido em sete áreas:

- Perfil pessoal do utilizador;
- Direção financeira e administrativa;

- Gestão de faltas;
- Direção;
- Direção executiva;
- Gestão de projetos;
- Serviços contabilísticos;

No perfil pessoal, cada utilizador dispõe de informação dos seus dados pessoais, tais como:

- número de cartão de cidadão, data de nascimento, número de identificação fiscal, habilitações literárias, data de entrada na Incubadora, entre outros.

É possível marcar as férias e faltas, bem como consultar as que estão aprovadas e as que se encontram em espera para serem aprovadas. Para além de marcação de férias e faltas, é possível requisitar salas, equipamentos e viaturas e, efetuar pedidos de assistência informática. Para além da sua área pessoal, cada utilizador tem um acesso específico a determinadas áreas consoante a função que desempenhe.

É na área financeira e administrativa que existe informação mais detalhada, tal como, a faturação a clientes, pagamento a fornecedores, gestão de contratação e os projetos.

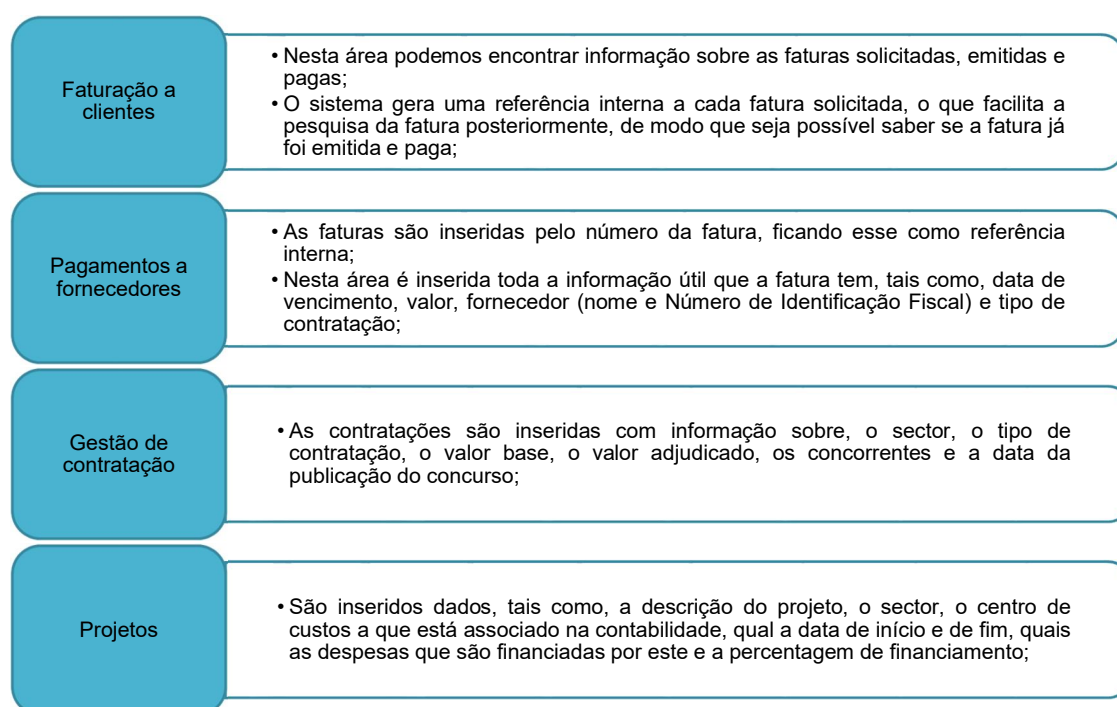


Figura 3.4 - Sistema de informação - área financeira e administrativa

Fonte: Elaboração própria

O sistema de informação é uma ferramenta bastante útil no dia-a-dia da gestão da Incubadora, agilizando os processos e mantendo os dados sempre atualizados.

3.1.5 Processos de gestão e procedimentos de controlo interno

3.1.5.1 Processo de Compras

No que às compras diz respeito e, tendo em conta o orçamento previsto para o ano, o processo segue os tramites legais das fases da despesa do setor público, adaptado ao sistema que a Incubadora utiliza.

Assim, após o levantamento das necessidades, da autorização e da respetiva compra, as faturas seguem as fases a seguir enumeradas:

Quadro 3.1 - Processo de gestão - Compras

Fases	Descrição
1	As faturas são registadas no sistema de informação, que a Incubadora dispõe, onde são inseridos dados da fatura, tais como, data de receção da fatura, número, origem. Sendo cada fatura carimbada e numerada pela respetiva referência gerada pelo sistema de controlo.
2	As faturas são assinadas pela Direção e pelo Diretor Executivo, que as despacham para o respetivo departamento, que normalmente é o Serviço da Contabilidade.
3	Com o documento de controlo das faturas a pagamento é possível efetuar uma gestão de pagamentos a fazer, de modo a gerir a tesouraria e a cumprir com os prazos de pagamento dentro dos possíveis.
4	Todos os pagamentos são previamente agendados, com o respetivo comprovativo de pagamento, onde constam os valores a pagar, as faturas que estão a ser pagas, a data para a qual foi feito o agendamento e o modo de pagamento.
5	Esses justificativos devem ser assinados tal como as faturas, pela Direção, que autoriza o pagamento das mesmas.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.2 - Procedimentos de controlo interno

Compras
- Registo das fatura no SI com data de receção, origem, tipo de carta e assunto;
- Carimbo na fatura com assinatura de quem receciona a fatura, com data e referência gerada pelo SI;
- Registo no documento de faturas a pagamento, com dados tais como valor e data de vencimento;
- Despacho para a direção, que assina as faturas após análise de documentos de suporte;
- Registo no SI sobre data de despacho pela direção, qual o departamento para o qual a fatura vai seguir e situação da mesma;
- Cópia da fatura arquivada na pasta de faturas a pagamento. A pasta encontra-se organizada por ordem alfabética e posterior data de vencimento;
- Assinatura das faturas pelo diretor executivo, que analisa os documentos de suporte e compara faturas correntes com meses anteriores;
- Despacho para o departamento responsável, normalmente a contabilidade;
- Conferência das faturas pela contabilidade e posterior lançamento contabilístico na data da aquisição;
- Selecionar as faturas a pagamento, tendo em conta datas de vencimento e a tesouraria;
- Elaboração dos agendamentos de pagamentos de faturas;
- Elaboração do justificativo de pagamento com data de agendamento, valor, meio de pagamento, e cópia da fatura a pagamento;
- Aprovação de pagamento pela direção, após análise dos justificativos de pagamento;

Fonte: Elaboração própria

3.1.5.2 Recursos Humanos

Nos recursos humanos, sempre que existe a necessidade de contratar alguém desencadeia-se o processo de contratação que segue todos os tramites legais, previsto pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que regue o Código do Trabalho, com as alterações introduzidas até à data de hoje.

Após a seleção e o recrutamento do novo trabalhador, é criada em arquivo próprio um separador para o novo trabalhador, onde serão guardados o contrato, os dados pessoais e fiscais, para o cálculo das contribuições fiscais e parafiscais a calcular, as justificações das faltas, bem como outros documentos relevantes para o processo.

O módulo dos recursos humanos do *Enterprise Resource Planning* (ERP) utilizado pela Incubadora, permite guardar os dados necessários para o processamento de salários, tais como, morada completa, o Número de Identificação Fiscal, o Número de

Identificação da Segurança Social, enquadramento em sede de Imposto sobre Rendimento de pessoas Singulares, valor base do vencimento, data de admissão, entre outros.

Para além do módulo dos RH, também o sistema de informação dispõe de informação sobre os colaboradores, bem como as informações sobre as férias e faltas dos mesmos. É com base no sistema de informação, tendo em conta as férias e as faltas registadas pelos colaboradores, que o processamento de salários é realizado, sendo sempre os dados apresentados no sistema de informação sujeitos a conferência.

Após o processamento dos salários e conferência dos valores a pagar e dos respetivos descontos legais, é feito o agendamento do pagamento dos mesmos. Que serão autorizados pela Direção tal como ocorre com o pagamento das faturas dos fornecedores.

Os recibos de vencimento são assinados e arquivados no Serviço da Contabilidade junto do respetivo processamento. No final do ano, a classificação dos salários e dos respetivos descontos são revistos pelos Revisores Oficiais de Contas (ROC) da Incubadora.

Quadro 3.3 - Procedimentos de controlo interno

Recursos Humanos
- Verificação regular dos dados dos colaboradores;
- Arquivamento próprio de todos os dados relevantes dos colaboradores;
- Pesquisa periódica de atualizações de legislação, através da frequência de formação;
- Comunicação atempada pelo SI de determinadas situações, tais como, data de fim de contrato a aproximar-se;
- Levantamento do registo de alterações mensais do SI, para processamento de salários;
- Processamento de salários, e posterior conferência dos impostos após o processamento;
- Comparação entre os dados do SI e do processamento de salários;
- Agendamento do pagamento de salários, com o respetivo justificativo de pagamento, neste caso, mapa de vencimentos;
- Autorização de pagamento de salários feito pela direção;
- Levantamento anual sobre potenciais formações;

Fonte: Elaboração própria

3.2 Tomada de conhecimento e avaliação

3.2.1 Enquadramento

Para a compreensão e avaliação dos procedimentos de CI existentes, nas áreas das Compras e dos RH da Incubadora, foram executadas as quatro etapas sistematizadas na figura 3.5 *infra*:

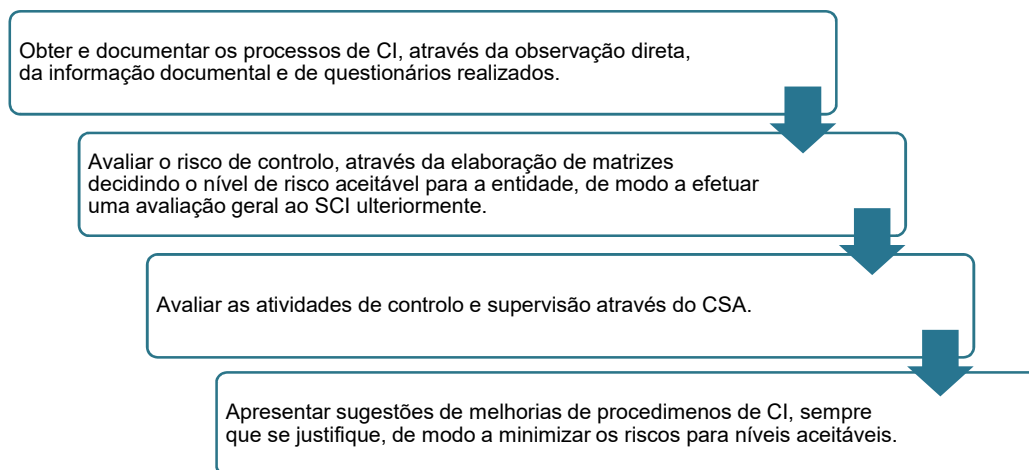


Figura 3.5 - Etapas da compreensão do CI

Fonte: Elaboração própria

Os questionários realizados na primeira etapa (anexo 1) tiveram como base o Manual de auditoria Interna dos Hospitais – Parte III, elaborado pela *PricewaterhouseCoopers*.

3.2.2 Gestão do risco da Incubadora

A Incubadora apresenta procedimentos de gestão que não estão documentados nem formalizados. Deseja melhorar a sua gestão de risco de modo a minimizar surpresas indesejáveis, procurando a antecipação de riscos potenciais nas principais áreas de negócio e para os principais processos de gestão:

- compras e valores a pagar;
- contratação pública;
- prestação de serviços e valores a receber;
- contabilidade e reporte;
- candidaturas a projetos financiados;
- recursos humanos.

Por isso tem estabelecidos, de forma informal, os principais objetivos gerais que o CI deve garantir, no âmbito dos processos de gestão acima referidos.

O Diretor Executivo da Incubadora em conjugação com a Direção do IPN assumem aqui um importante papel como órgão de supervisão. Visto que, por conhecerem os procedimentos adotados conseguem avaliá-los, identificando potenciais riscos.

Apesar de estarmos perante uma entidade de pequena dimensão, a mesma está sujeita à supervisão externa de um ROC. Este, para formar a sua opinião sobre a informação financeira, necessita de conhecer e compreender os principais procedimentos de controlo realizados, para determinar os níveis de riscos inerente e de controlo. Para, ulteriormente estabelecer o risco de deteção aceitável e definir as amostras e os procedimentos com que irá trabalhar.

A supervisão interna é feita principalmente pela Direção e pelo Diretor Executivo e por colaboradores definidos para o efeito, de acordo com o nível de autoridade e responsabilidade associado.

3.2.3 Matriz do risco e controlo interno

Com vista a atingir os objetivos gerais de CI da Incubadora estão definidos objetivos específicos a serem alcançados. Objetivos esses que podem ser transversais a toda a entidade ou específicos em determinadas áreas. Estes, não se encontram definidos formalmente, mas estão implícitos em toda a entidade.

Para esses objetivos foi possível identificar os principais riscos potenciais e reais, que podem contrariar a sua concretização e, avaliar a importância que apresentam para a sua realização. Para a sua avaliação foi feita uma análise de riscos, tendo em conta a probabilidade de ocorrência, face às atividades de controlo implementadas e o impacto caso ocorressem, com o recurso a três níveis de avaliação - baixo (B), médio (M) e alto (A).

Após a análise e a classificação da importância que os riscos apresentavam, foi necessário definir as respostas para garantir a minimização, a um nível razoável, dos efeitos da ocorrência potencial dos riscos. E, garantir que não interferiam no alcance dos objetivos. Foram então definidos três tipos de resposta ao risco: aceitar (A), supervisionar (S) e reduzir (R).

A mestrandia verificou que no entendimento da Direção do IPN, a opção de resposta ao risco – aceitar -, não deve deixar de ter atividades de controlo, por mais reduzidas que essas atividades sejam ou possam parecer. Porque, as mesmas devem ser realizadas,

para garantir que a dimensão do risco não aumente e se apresente com grande impacto na Incubadora.

Na resposta ao risco foi necessário ter em consideração a relação custo benefício que a mesma acarreta e à segregação de funções possível. O facto de a Incubadora ser de pequena dimensão, dispõe de poucos recursos humanos, fazendo com que o mesmo colaborador possa exercer mais do que uma atividade concomitante e, por isso nem sempre existe uma adequada segregação de funções.

A Incubadora com vista a dar respostas adequadas aos riscos inerentes, desenvolve um conjunto de atividades de controlo, de modo a garantir a realização dos objetivos. Essas atividades foram descritas consoante os procedimentos adotados na Entidade e tendo em conta se são procedimentos preventivos (P) ou detetivos (D) e se são manuais (M) ou automáticos (A).

Para algumas atividades de controlo foi possível identificar atividades de supervisão. Nos casos em que deveriam existir atividade de supervisão e não existem, a mestrandia apresentou sugestões de melhoria, as quais estão expressas nas matrizes de risco e controlo (anexo 2) e no ponto 4 do presente trabalho. Foram identificadas essas atividades, que dependendo da área em questão podem ser realizadas por um órgão externo à entidade, que é o ROC, ou internamente pelo Técnico Oficial de Contas (TOC) ou mesmo pela própria Direção.

3.2.4 Principais riscos inerentes às compras e aos RH e sua apreciação

Com a elaboração das matrizes foi possível apreciar e classificar o risco inerente associado a cada objetivo, com base na probabilidade de ocorrência e no impacto dos riscos para a Incubadora. O resultado dessa apreciação foi resumida nos quadros 3.4, 3.5 e 3.6 *infra*, onde é possível averiguar a relação estabelecida entre os objetivos e o risco inerente atribuído.

Quadro 3.4 - Riscos inerentes aos consumíveis e aos mapas de despesas

Objetivos gerais do CI - COSO	Objetivos de CI da matriz	Risco inerente
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas aplicáveis	Garantir que todas as aplicações de caixa são devidamente autorizadas, registadas e contabilizadas	Médio
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Garantir a correta receção e registo das faturas e dos mapas de despesas	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir a conferência das faturas antes do tratamento contabilístico Garantir que os mapas de despesas tem faturas corretas associadas	Médio
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais Garantir informação fiável e verdadeira	Registar as faturas e mapas de despesas correta, oportunamente e com rigor, garantindo informação financeira fiável	Médio

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.5 - Riscos inerentes às compras de bens e serviços

Objetivos gerais	Objetivos da matriz	Risco inerente
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Identificação da necessidade de aquisição de bens e serviços	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir que as compras estão devidamente orçamentadas	Médio
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Garantir que as compras são efetuadas a fornecedores capazes de satisfazer as necessidades da Incubadora e pelas melhores condições financeiras	Médio
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Garantir que as compras são autorizadas e cumprem a regulamentação em vigor	Médio
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Garantir que os procedimentos de aquisição de bens e serviços respeita o princípio de controlo e a regulamentação em vigor	Médio
Garantir informação fiável e verdadeira	Garantir a correta receção e registo das faturas	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir que as faturas da aquisição de serviços sejam conferidas e autorizadas pela Direção antes do seu tratamento contabilístico	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir o registo e o controlo do estado de autorização da fatura antes da sua contabilização	Médio
Garantir informação fiável e verdadeira	Garantir a conferência das faturas antes do registo contabilístico	Médio
Garantir informação fiável e verdadeira	Registar as faturas correta, oportunamente e com rigor, garantindo informação financeira fiável	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir o pagamento atempado e correto das faturas	Médio

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.6 - Riscos inerentes aos RH

Objetivos gerais	Objetivos da matriz	Risco inerente
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Cumprir com o código do trabalho e demais legislação, bem como com regulamentos da Incubadora, em matéria de contratação, remunerações, férias, faltas, descontos e promoções	Médio
Garantir informação fiável e verdadeira	Garantir que todos os dados necessários dos colaboradores estão registados, atualizados na Incubadora e a sua confidencialidade	Médio
Garantir informação fiável e verdadeira	Garantir informação fiável e manter fluxos de informação que permitam uma comunicação interna atempada	Baixo
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir que todos os colaboradores recebem formação adequada	Baixo
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Assegurar que o registo e o controlo de assiduidade é adequado e efetivo	Baixo
Garantir o cumprimento da lei, regulamentos e normas legais	Garantir que as contribuições e os impostos são processados de forma correta e atempada	Baixo
Garantir informação fiável e verdadeira	Garantir que as demonstrações financeiras refletem nas rubricas apropriadas o correto valor dos gastos e as dívidas com pessoal	Médio
Garantir o cumprimento dos procedimentos da Incubadora	Garantir o pagamento atempado e adequado a todos os colaboradores	Médio

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos riscos identificados nas matrizes, estes têm uma probabilidade de ocorrência baixa. Contudo o impacto na Incubadora revela-se médio/alto caso os riscos aconteçam. Devido à baixa probabilidade de ocorrência dos riscos, não foi detetado nenhum que merecesse uma intervenção imediata.

3.2.5 Avaliação geral do SCI

Com base na avaliação das atividades de controlo ao nível das transações para os objetivos de CI definidos pela Direção, atendendo aos riscos inerentes e à probabilidade e impacto de ocorrência, foi elaborado uma avaliação geral ao SCI.

Essa avaliação geral do SCI foi documentada e resumida no quadro 4.1. do presente trabalho, que visa compreender e apreciar se o SCI da Incubadora reduz a um nível aceitável o risco de não ver concretizados os objetivos.

Para a realização da referida avaliação foi necessário analisar se existiam insuficiências na aplicação prática das atividades de controlo e de supervisão, que pudessem reduzir a possibilidade da Incubadora de atingir os seus objetivos.

De seguida, procurou-se compreender se as insuficiências eram materialmente relevantes ou não e, quais os critérios e a metodologia seguida pela Direção para avaliar essas insuficiências. De modo a avaliar de que forma influenciam a eficácia do CI.

3.2.6 Control Self-Assessment

Após a análise das matrizes, dos riscos inerentes e das insuficiências do controlo, a questão que se coloca é: como é possível o risco inerente ser classificado como médio, quando uma das principais insuficiências é a falta de segregação de funções em determinadas áreas, se em condições normais tal facto deveria fazer disparar o risco inerente para o máximo.

A Incubadora não apresenta colaboradores suficientes para a adequada segregação de funções que o CI exige, no entanto, adota atividades de controlo e de supervisão informais que visam colmatar essa insuficiência.

Devido à sua dimensão, à cultura que lhe está enraizada e que é transmitida para os colaboradores e ao apoio da Direção, a mestrandia procurou examinar se o CSA é implementado na Incubadora. Como metodologia para colmatar a falta de segregações de funções e outras insuficiências do CI, devido à existência de atividades de controlo e de supervisão informais e não documentadas. De modo a garantir a eficácia razoável do SCI.

Uma vez que os controlos informais, pela sua própria natureza, são de certa forma intangíveis e difíceis de provar e de medir, exigem um maior cuidado, rigor e responsabilidade por parte dos colaboradores que os executam e dos que os supervisionam. Assim, a prova da sua existência baseia-se, de certo modo, na observação das atividades de controlo e na capacidade dos colaboradores de os descreverem e de os aplicarem. Também, as atividades de supervisão apresentam as mesmas dificuldades, podendo acrescer ainda a possibilidade de alguma subjetividade no momento da execução e da avaliação.

3.2.6.1 Compreensão e apreciação

Através da observação dos procedimentos exercidos pelos colaboradores foi possível descrever e avaliar as atividades de controlo e supervisão que estes exerciam.

Das três formas de aplicação do CSA, apresentadas no ponto 1.1.3.1.2. e na figura 1.6. do presente trabalho, após a observação dos procedimentos constatou-se que, duas delas são utilizadas pela Incubadora, tal como demonstra a figura 3.6 *infra*.

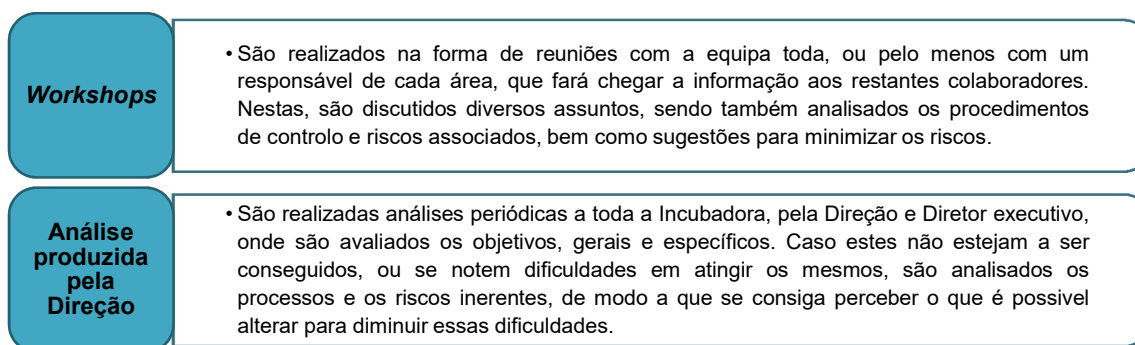


Figura 3.6 - Formas de CSA adotadas pela Incubadora

Fonte: Elaboração própria

O programa de CSA envolve normalmente cinco fases:

- | | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar objetivos do negócio 2. Identificar e avaliar os riscos 3. Identificar e avaliar os controlos 4. Tomar medidas corretivas 5. Supervisionar e atualizar | } | <p>Estas fases já foram efetuadas com a realização das matrizes</p> |
|---|---|---|

As fases 4. e 5., *supra* identificadas, são analisadas nos quadros seguintes, através da autoavaliação dos controlos.

Quadro 3.7 - Autoavaliação das atividades de controlos: Consumíveis e mapas de despesas

Principais atividade de controlo	Avaliação	Resultados	Ação Requerida
- Assinatura dos cheques de reforço de caixa	Garante o conhecimento do levantamento do dinheiro para fundo de caixa	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Contagem dos valores de caixa	Não existe segregação de funções entre quem efetua os depósitos na caixa e exerce as funções que lhe estão atribuídas e quem faz a contabilidade	Insatisfatório	- Transferência de função de caixa para outro departamento que não a contabilidade
- Registo das faturas na folha de caixa por data, nome de fornecedor e valor	O controlo de registo das faturas na folha de caixa é um bom controlo, no entanto é exercido pela contabilidade, não existindo segregação de funções	Insatisfatório	- Registo das faturas no SI, tal como acontece com as restantes faturas - Transferência de função para outro departamento
- Registo no <i>Excel</i> de faturas a pagamento dos mapas de despesas	Garante que os valores de mapas de despesas são pagos aos colaboradores, seguindo a metodologia de pagamento das restantes contas	Satisfatório	- Registo dos mapas de despesas no SI, tal como acontece com as restantes faturas
- Verificação do registo da fatura do e-fatura - Conferência das faturas pela contabilidade	Garante que as faturas foram registadas no sistema e-fatura	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Conferência dos mapas de despesas pela contabilidade e registo destas no e-fatura	Garante o correto preenchimento dos mapas de despesas	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Registo das faturas e mapas de despesas nas datas de aquisição	Garante o registo atempado das faturas e mapas de despesas, tornando a informação verdadeira e fiável	Satisfatório	- Manter o procedimento

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.8 - Autoavaliação das atividade de controlo: Compras

Principais atividade de controlo	Avaliação	Resultados	Ação Requerida
- Garantir a real necessidade de compra - Verificação de orçamento disponível para a compra - Procura de vários fornecedores	Os controlos são cumpridos pela Incubadora, cumprindo-se as regras de contratação pública aplicadas	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Registo das faturas no SI - Assinatura, referência e data de receção em todas as compras	Assegura que todas as faturas que chegam são registadas e devidamente tratadas	Satisfatório	- Digitalização da fatura e anexar no registo do SI
- Assinatura das faturas pela Direção	A assinatura das faturas implica a sua autorização e a tomada de conhecimento das mesas	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Verificação das assinaturas na fatura - Despacho das faturas no SI para o Responsável	Garante a tomada de conhecimento por parte da Direção e a entrega ao departamento correto	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Cópia da fatura autorizada e arquivada na pasta de faturas a pagamentos - Registo no <i>excel</i> de controlo das faturas a pagamento;	Dificulta o pagamento de faturas em duplicado, visto que as cópias das faturas são anexadas aos comprovativos de pagamento	Satisfatório	- Manter e reforçar os procedimentos de conferência das contas correntes dos fornecedores por pessoa diferente da que regista e classifica as faturas e os pagamentos com a que os agenda. - Manter as circularizações de saldos periódicos e compará-las com as efetuadas pelo ROC
- Verificação das faturas pelo Diretor Executivo que assina e despacha para a contabilidade	Tomada de conhecimentos por parte do Diretor Executivo da fatura e autorização da despesa	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Verificação do registo da fatura no e-fatura - Registo da fatura na data de aquisição	Garante que as faturas foram registadas no sistema e-fatura Garante o registo atempado das faturas, tornando a informação verdadeira e fiável	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Verificação das datas de vencimento das faturas e pagamento das mesmas, tendo em conta prazos e tesouraria disponível	Garante o pagamento atempado aos fornecedores, transmitindo uma imagem bons pagadores	Satisfatório	- Criação de alertas automáticos para vencimento das faturas
- Elaboração de justificativos de pagamento para cada transferência com descrição do valor, fornecedor, faturas a pagar e anexo das cópias que estão arquivadas no dossiê de faturas a pagamento	Garante o não pagamento de faturas em duplicado ou a falta de pagamento	Satisfatório	- Manter o procedimento
- Agendamento pela contabilidade das faturas a pagamento - Autorização dos pagamentos por parte da Direção	Garante que os pagamentos são feitos com conhecimento da Direção que autoriza os mesmos, com base nos justificativos elaborados pelo responsável da Contabilidade	Satisfatório	- Manter os procedimentos

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.9 - Autoavaliação das atividades de controlo - RH

Principais atividades de controlo	Avaliação	Resultados	Ação Requerida
- Frequência de formações para aumentar e atualizar conhecimentos e competências	O IPN dispõe de um departamento de formação que, dentro das suas possibilidades, dá formação aos colaboradores	Satisfatório	- Aumento de formação em áreas especializadas
- Verificação dos dados dos colaboradores regularmente de modo a mante-los atualizados	Os dados são registado na Incubadora a quando da admissão do colaborador, e o mesmo é sensibilizado quanto à necessidade de se manter atualizado. Que qualquer alteração destes deve ser comunicada à Contabilidade	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Verificação dos registos de férias e faltas no SI mensalmente	Os colaboradores registam no SI as próprias faltas e férias, sendo com base nestas realizados os processamentos de salários. Sempre que se justifique a contabilidade pede esclarecimentos aos colaboradores sobre alguma falta principalmente que não estava a entender	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Comunicação atempada pelo SI de renovações de contratos	O SI emite alertas automáticos sempre que o término de um contrato se esteja a aproximar	Satisfatório	- Verificação periódica dos alertas
- Comparação mensal dos processamentos do mês com o mês anterior	Normalmente os valores processados de vencimento, subsídio de férias e natal não sofre alterações mensalmente, pode assim ser comparado o mês em causa com o anterior, e caso existam diferenças são analisados os factos que lhes deram origem	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Verificação dos impostos e contribuições à Segurança Social no processamento de salários	Cálculo mensal dos valores de Segurança Social manualmente se estão de acordo com o processamento feito pelo ERP, bem como os valores de Imposto sobre Rendimento de Pessoa Singulares	Satisfatório	- Manter os procedimentos
- Conferência dos valores processados com os valores agendados a pagamento e o respetivo beneficiário	Os agendamentos são autorizados pela Direção que verifica os justificativos de pagamento com a respetiva folha de remunerações anexa	Satisfatório	- Manter os procedimentos

Fonte: Elaboração própria

Os resultados dos quadros foram avaliados entre satisfatórios e insatisfatórios, de modo a facilitar a leitura das mesmas.

Após a análise dos quadros, a mestrandia constatou pela autoavaliação feita às atividades de controlo, são satisfatórias. Contudo, o facto de até ao momento as atividades de controlo terem sido adequadas para as necessidades apresentadas e, que o histórico não revelar nenhum facto que tenha feito alterar o mesmo, não implica a não alteração das atividades de controlo adotados pela Incubadora.

Com a atribuição de uma dependência elevada aos elementos do CI, no entendimento da mestrandia e, tendo em conta a subjetividade que estes apresentam, os controlos informais revelam-se bastante importantes no desempenho dos processos adotados, garantindo atividades de controlo e supervisão eficazes.

4. Discussão e recomendações

No presente capítulo é elaborada a discussão dos resultados obtidos no capítulo 3. e são apresentadas as possíveis recomendações.

4.1 Resultados

Quadro 4.1 - Avaliação geral ao SCI

Objetivo (s) considerado (s) para o projeto do controlo interno sob análise		Considerações sobre o nível aceitável de risco da Direção		
Operacional	Eficácia dos controlos	O nível aceitável de risco é observado quando a probabilidade e o impacto que o risco possa ter se está no nível baixo em ambos os campos		
Conformidade	Cumprimento com as leis da contratação pública	O nível aceitável de risco é observado quando a probabilidade e o impacto que o risco possa ter se está no nível baixo em ambos os campos		
		Presente? (Sim/Não)	Funciona? (Sim/Não)	Explicação / Conclusão
Ambiente de controlo		Sim	Sim	Cumprimento com a integridade e valores éticos, inculcando nos colaboradores a importância da responsabilidade que têm no exercício das suas funções, que contribuiu para um CI eficiente e eficaz
Avaliação dos riscos		Sim	Sim	A Incubadora tem consciência de alguns dos riscos associados aos seus objetivos. A falta de segregação de funções pode aparecer como principal fator de risco.
Atividades de controlo		Sim	Sim	A Incubadora utiliza o CSA como minimizador da falta de segregação de funções principalmente.
Informação e comunicação		Sim	Sim	A informação e comunicação é na sua maioria verbal ou através de <i>e-mail</i> .
Atividades de supervisão		Sim	Não	Não existe uma supervisão formal aos componentes de CI. Está implícita na Incubadora informalmente em algumas situações. A área em que esta supervisão está presente e funciona é na área financeira, onde é exercida pelo ROC e, em particular no cumprimento legal das regras da contratação pública e dos recursos humanos. O Diretor Executivo e a Direção exercem a atividade de supervisão, contudo não formalmente.
Todos os componentes estão a operar em conjunto de forma integrada? Avalie se uma combinação de insuficiências de CI, quando agregadas por todos os componentes, representa uma grande insuficiência*		Feita a avaliação acima referida, o componente que não funciona de forma plena são as atividades de supervisão. Contudo podemos afirmar que os componentes estão a operar de forma integrada. As insuficiências detetadas nos componentes, mesmo que conjugadas entre si, não representam uma grande insuficiência.		
O SCI como um todo é eficaz? <S/N> *		Sim		
Base para conclusão		Conclui-se que o SCI é eficaz, e muito se deve aos colaboradores que operam na Incubadora, que apesar de exercerem mais que uma atividade, colocando em causa a segregação de funções, executam-nas de forma adequada, seguindo procedimentos implementados pela Incubadora e controlados/supervisionados por cada um deles numa primeira fase e pelo Diretor Executivo e Direção em fases posteriores.		
* Se ficar determinado que existe uma grande insuficiência, a administração deverá concluir que SCI não é eficaz.				

Fonte: Elaboração própria, adaptado de: COSO (2013)

O quadro 4.1 *supra*, resulta da avaliação feita ao SCI da Incubadora, tendo por base os objetivos da Entidade e as cinco componentes do CI identificadas pelo COSO I.

Pode-se constatar que todas as componentes estão presentes na Entidade e na sua grande maioria funcionam, existindo uma correlação entre elas tal como refere o ponto 1.1.2.1.1 do presente trabalho. Apesar de estarem presentes e em funcionamento, não significa que não existam insuficiências em cada componente, capazes de tornar ineficaz o SCI quando correlacionadas entre si, conforme constatadas e identificadas nas matrizes de risco e controlos apresentadas no anexo 2.

Foi examinada a possibilidade da existência de CSA na Entidade como forma de colmatar as insuficiências detetadas nas componentes do CI.

Após a análise da autoavaliação das atividades de controlo, a mestranda conclui que o CSA apesar de informal está presente na Entidade, através de procedimentos, que moldados tendo em conta as características desta, podem ser encaixados em duas das três formas de aplicação do CSA, tal como explicado no ponto 3.2.6.1 do presente trabalho.

Tendo em conta as apreciações e conclusões do quadro 4.1 *supra* e as conclusões do CSA, pode afirmar-se que as atividades de controlo e supervisão são suficientes para minimizar o risco a um nível aceitável e as insuficiências detetadas não são impeditivas para um controlo interno eficaz, pois são mitigadas pelo autocontrolo exercido na Incubadora.

4.2 Análise crítica

Com a realização dos questionários foi possível obter informação para completar, a que a Mestranda já dispunha através de análise documentos e do conhecimento adquirido no seu dia-a-dia no trabalho.

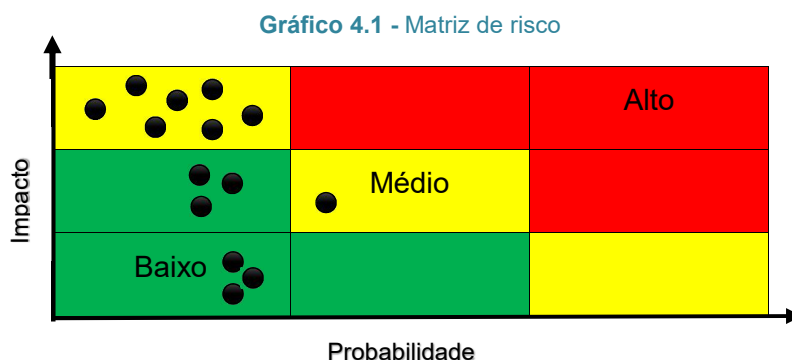
Foram realizados três tipos de questionários. Um geral e dois específicos nas áreas das compras e dos recursos humanos. Com a análise aos questionários podemos referir que:

- a maioria das respostas é “Sim” (S), com cerca de 75% do total das questões colocadas, o que implica que a Entidade adota procedimentos em relação aquele acontecimento;
- o “Não” (N) representa cerca de 18%, tendo sido analisada a possibilidade de ocorrência de riscos nestas situações e quais as melhorias que seriam possíveis de realizar;

- o “Não se Aplica” (NA) representa cerca de 7%, não tendo sido objeto de estudo.

Os questionários serviram de base para a identificação dos pontos fracos, aos procedimentos de controlo interno e, dos fatores de risco, que ajudaram no complemento das matrizes.

Após a elaboração das matrizes foi possível obter o gráfico 4.1 infra.



Ao observar o gráfico *supra*, podemos concluir que a maioria dos eventos, mais precisamente 25 dos 33 eventos analisados, se situam no amarelo e os restantes 8 situam-se no verde.

Os eventos que se situam na parte amarela do gráfico são os primeiros que devem ser tratados pela Incubadora, através de uma análise aos procedimentos efetuados, de modo a entender de que forma estes podem ser alterados para minimizar os riscos.

Os eventos que se situam na parte verde do gráfico, devido ao impacto que apresentam na Incubadora, podem ser tratados ulteriormente. Apesar destes riscos terem um impacto e probabilidade baixo de ocorrerem, pelo que normalmente são riscos aceites pela entidade, no entendimento da mestrand, devem também ser sujeitos a uma análise, não tão aprofundada, mas que deve existir, aos procedimentos, de modo a melhorá-los, contribuindo para uma melhor eficácia e eficiência.

4.3 Comparação teoria e prática

Com a análise estratégica das entidades, a compreensão dos principais riscos e oportunidades que estas enfrentam e, a necessidade de controlos eficazes tornam-se mais compreensíveis. Sendo possível antecipar o futuro da entidade e prever quais os riscos que a mesma está sujeita e, de que modo, se podem minimizar.

Em entidades de pequena dimensão, como é o caso da Incubadora em causa, o CSA torna-se uma forte ferramenta de controlo interno. Pois, é possível envolver todos os colaboradores na sua avaliação, através de uma análise aos riscos, de modo a perceber como se podem minimizar e, aos processos, a fim de identificar se os controlos estão a ser eficazes e eficientes.

Apesar de informais, muitos dos princípios idealizados na literatura são aplicados na prática na Incubadora, cumprindo esta com a legislação e demais normas. No entanto é possível um maior aproveitamento dos ensinamentos do CSA e aplicá-los na Incubadora, obtendo melhores procedimentos de controlo, com vista a atingir os objetivos mais facilmente.

4.4 Gaps e desvios comportamentais, culturais e estratégicos

Na realização do Projeto não foram detetados *Gaps* ou desvios comportamentais, que mereçam uma intervenção imediata, apresentando a Incubadora boas práticas de controlo interno.

4.5 Medidas de desenvolvimento futuro na Incubadora

As matrizes desenvolvidas no estudo do caso, apresentam sugestões de melhorias nos procedimentos já existentes, de modo a que estes se tornem mais eficazes e eficientes. Algumas das sugestões apresentadas são:

- criação de lista de fornecedores, que deve ser atualizada periodicamente, para as compras mais frequentes e de valor residual, com detalhe de preços, para que seja mais eficaz a escolha do fornecedor;
- verificação periódica das faturas inseridas no SI, de modo a que estas apresentem informação fiável;
- digitalização das faturas recebidas e adicioná-las como anexo a registo feito no SI;
- criação de alertas automáticos para faturas com prazos de vencimento próximo;
- transferência da função de caixa para outro departamento que não a contabilidade;
- assinatura das faturas pagas por caixa, tanto por quem efetua a compra como por quem a receciona;
- contagem física da caixa por colaborador que não intervenha no processo;

- criação de documento interno para arquivo na contabilidade com valor da contagem física e assinatura do colaborador que efetuou a contagem e do responsável de caixa;
- criação de documento interno para arquivo na contabilidade com os reforços de caixa, em anexo à cópia do cheque. O documento deve mencionar o valor do reforço, o motivo, a assinatura de autorização pela direção, a assinatura de quem irá levantar o chefe e por fim a assinatura do responsável pela caixa no momento da chegada do valor, confirmando que o valor do cheque corresponde ao montante depositado em caixa.
- elaboração de plano de formação especializada em áreas específicas;
- registo de ponto dos colaboradores;

Conclusão

A realização do projeto tinha como objetivo o estudo sobre os procedimentos de controlo interno existentes na Incubadora e perceber se as regras da contratação pública estavam a ser cumpridas, sugerindo melhorias que contribuíssem positivamente para a gestão.

A Incubadora não dispõem de um manual de controlo interno, no entanto, o controlo interno existe apesar de informal. Com o trabalho desenvolvido foi possível concluir que os procedimentos que a Incubadora adota são eficazes e eficientes e que os procedimentos adotados, no que à contratação pública dizem respeito, cumprem com a legislação em vigor.

Os conhecimentos em gestão tornam-se bastante importantes para a compreensão do controlo interno da Incubadora, pois com o conhecimento do ambiente interno e externo e dos objetivos estratégicos é possível planear atividades de controlo com vista a minimizar riscos futuros.

Cada vez mais os conhecimentos em gestão são fundamentais em todas as áreas, pois, por mais simples que possam parecer, podem ajudar as entidades a alcançar os objetivos a que se propõem.

Como proposta de desenvolvimento futuro da Entidade, seria uma avaliação do controlo interno ao imobilizado da Incubadora e ulterior desenvolvimento de procedimentos que devessem ser efetuados nesta área. Após esta avaliação, seria importante o desenvolvimento de um novo subcapítulo dedicado ao imobilizado no manual de controlo interno apresentado como proposta para a Incubadora que se apresenta no anexo 3 do presente trabalho.

Bibliografia

- Almeida, B. J. M. d., 2014. *Manual de Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco*. Lisboa: Escolar Editora.
- Altamuro, J. & Beatty, A., 2010. How does internal control regulation affect financial reporting?. *Journal of Accounting and Economics*, Volume 49, pp. 58-74.
- Baptista, D., Gariso, E. B. & all, e., 2004. *Guia Prático Implementação de um Sistema de Controlo Interno - Administração Pública*. Sintra: NPF Publicações.
- Barbier, E., 1992. *Auditoria Interna*. s.l.:Edições Cetop.
- Bernardes, A. F., 2001. *Contabilidade Pública e Autarquica - POCP e POCAL*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autarquica.
- Caiado, A. P., Silveira, O. & Fernandes, M. J., 2007. *Contabilidade Pública*. Disponível: http://www.otoc.pt/downloads/files/formacao/1172489089_ctocapresentacaocontabilidadepublica.pdf [Acedido em Dezembro 2014].
- Camara, P. B. d., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 1997. *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Carvalho, J. B. d. C., Martinez, V. P. & Prada, L. T., 1999. *Temas de Contabilidade Pública*. s.l.:Rei dos Livros.
- Comino, E. & Ferretti, V., 2016. Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems. *Ecological Indicators*, Volume 60, p. 1104–1117.
- COSO, 2004. *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*. s.l.:s.n.
- COSO, 2013. *Internal Control - Integrated Framework*. Disponível: http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf [Acedido em 4 Julho 2014].
- COSO, 2013. *Internal Control-Integrated Framework Frequently Asked Questions*. Disponível: <http://www.coso.org/documents/COSO%20FAQs%20May%202013%200branded.pdf> [Acedd em 18 Novembro 2016].
- Costa, C. B. d., 2014. *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. 10ª Edição ed. s.l.:Rei dos Livros.
- Decreto - Lei nº. 155/92 de 28 de Julho. Diário da República nº 172/92 - I Série A. Ministério das Finanças. Lisboa.

- Denzin, N. K. a. Y. S. L., 2005. Qualitative Case Studies. Em: *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 443-466.
- Dockalikova, I. & Klosikova, J., 2014. MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis Criteria. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, pp. 418-427.
- Duarte, P., 2011. *A Importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria*. Disponível: https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14722/1/PedroDuar...Vers%C3%A3o_Final_Final1.pdf [Acedido em Agosto 2014].
- Fernandes, C. L., 2010. *O sistema de controlo interno nos municípios portugueses: o caso da camara municipal de Ansião*. Disponível: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14614/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Cidalina%20Fernandes.pdf> [Acedido em Agosto 2014].
- Gonçalves, A., 2008. A evolução das metodologias de auditoria. *Revisores e Auditores*, pp. 24-34.
- Harmon, A., 2015. SWOT analysis. *Salem Press Encyclopedia, Research Starters, EBSCOhost*.
- Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P., 2013. *Base: Contratos Públicos online*. Disponível: <http://www.base.gov.pt/base2/> [Acedido em Novembro 2014].
- International Federation of Accountants (IFAC) (2009) - International Standard on Auditing (ISA) 315 - Identificar e avaliar os riscos de distorção através do conhecimento da Entidade e do seu ambiente.
- IPN - Incubadora, 2002. *IPN - Incubadora*. Disponível: <https://www.ipn-incubadora.pt/si/incubadora/apresentacao.do> [Acedido em Outubro 2014].
- Jacobus, D., 2015. New Paradigm of Managing Risks: Risk and Control SelfAssessment. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, Volume 3, pp. 32-34.
- Lybrand, C. &., 1997. Em: *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marques, M. d. C. d. C. & Almeida, J. J. M., 2004. Auditoria no sector público: um instrumento para a melhoria da gestão pública. *Revista Contabilidade & Finanças*, Maio/agosto, Volume 35, pp. 84-95.
- Mendes, S., 2013. *Controlo Interno nas empresas madeirenses*. Disponível: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/25661/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20S%C3%ADlvia%20Mendes.pdf> [Acedido em Agosto 2014].

- Moeller, R. R., 2005. *Brink's Modern Internal Auditing*. s.l.:John Wiley & Sons, Inc.
- Morais, G. & Martins, I., 2013. *Auditoria Interna: Função e Processo*. 4º ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Neves, J. F., 2008. *A importância de um sistema de controlo interno*. Disponível: http://www.otoc.pt/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf [Acedido em Agosto 2014].
- PWC. *Control Self Assessment*. Disponível: <http://www.pwc.com/th/en/rcs/control-self-assessments.html> [Acedido em 17 Outubro 2016].
- Santos, A. M. M. d., 2011. *As plataformas electrónicas de Contratação Pública*. Disponível: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6858/1/AS%20PLATAFORMAS%20ELETRO%CC%81NICAS%20DE%20CONTRATAC%CC%A7A%CC%83O%20PU%CC%81BLICA%20final.pdf> [Acedido em 17 Novembro 2014].
- Santos, M. M. d. & Portugal, A., 2013. *O Controlo interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto*, Porto: Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Sawyer, L. B., 2003. *Sawyer's Internal Auditing - The practice of Modern Internal Auditing*. 3ª ed. Florida: Custom Edition .
- Sérvulo & Associados - Sociedade de Advogados, 2009. *Manual da Contratação Pública*. Disponível: <http://www.ideram.pt/files/MANUAL%20DE%20PROCEDIMENTOS%20CCP%20comentado%20Vers%C3%A3o%20Final%20com%20Minutas.pdf> [Acedido em Novembro 2015].
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha*. 4º ed. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Teixeira, S., 2013. *Gestão das Organizações*. 3ª Edição ed. Lisboa: Escolar Editora .
- Yildirim, T. & Metin, B., 2013. *Internal Control Design for Information Systems*. Eslováquia : IEEE.
- Yin, R. K., 2014. *Case study research - Desing and methods*. 5ªEdição ed. s.l.:Sage Publications.
- Zoom, T. B., 2015. *Análise PESTEL*. Disponível: <http://www.thebusinesszoom.com/anaacutelise-pestel.html> [Acedido em 5 Setembro 2016].

Anexos

Anexo 1: Questionários

- 1.1 – Questionário Geral
- 1.2 – Questionário Compras
- 1.3 – Questionário Recursos Humanos

Anexo 2: Matrizes de risco e controlos

- 2.1 – Matriz de Autorização de compras
- 2.2 – Matriz de Compra de bens e serviços
- 2.3 – Matriz de Consumíveis e Mapas de despesas
- 2.4 – Matriz de Recursos Humanos

Anexo 3: Manual de Controlo Interno da IPN - Incubadora

Anexo 1

Questionários

1.1 Questionário Geral

Nº	Questões	S/N/NA ¹	Observações
1	Existe um organograma com definição de funções e descrição de competências?		
2	Existe um manual de procedimentos ou regulamento interno?		
3	Os objetivos pretendidos estão definidos de forma clara e formal?		
4	São identificados os riscos que cada objetivo acarreta?		
5	A informação é eficiente, clara e adequada?		
6	São realizadas reuniões frequentemente entre a direção e os colaboradores para solucionar problemas e acompanhar os objetivos propostos?		
7	É frequente a realização de diagnóstico dos riscos operacionais, de informações e de conformidade?		
8	São identificados os processos críticos na área operacional?		
9	São calculadas as probabilidades dos riscos ocorrerem e o impacto dos mesmos?		
10	Existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho definidos claramente?		
11	O sistema de processamento de informação é seguro e confiável?		
12	O sistema de informação de controlo interno é suficiente para a satisfação das necessidades da empresa?		
13	A comunicação é suficiente a todos os níveis?		
14	Os procedimentos de C. I. são divulgados?		
15	A entidade desenvolve atividades de supervisão e acompanhamento?		
16	São elaborados orçamentos anuais e procede-se ao seu controlo?		
17	Tem auditor interno		
17.1	Se não, tem vantagens em não ter?		
18	Tem perceção sobre os princípios gerais do C.I. existentes na entidade?		
19	Existem procedimentos de C.I. específicos para o tratamento de documentos relacionados com a contratação pública?		
20	A avaliação do C.I. no geral é positiva?		
21	Existem documentos de C.I. específicos para o tratamento de documentos relacionados com a contratação pública?		
22	Tem conhecimento dos procedimentos de contratação pública na empresa?		

¹ S – Sim; N – Não; NA – Não se Aplica.

1.2 Questionário Compras

Nº	Questões	S/N/NA	Observações
1	Existe um manual de procedimentos das compras, determinando os procedimentos de compras a seguir de acordo com a legislação em vigor?		
2	A secção das compras exerce funções independentemente da contabilidade?		
3	Todas as aquisições de bens e serviços são centralizados na secção de compras?		
4	Relativamente à contratação pública existe um responsável pelo desenvolvimento do processo de compras?		
5	O processo das compras passa pelas seguintes fases:		
	a) Levantamento das necessidades?		
	b) Estimativa dos custos?		
	c) Avaliação das propostas?		
6	A nota de encomenda indica:		
	a) Preços unitários?		
	b) Quantidades?		
	c) Prazos de entrega e pagamento?		
	d) Autorização de despesa?		
7	Existe um arquivo com as encomendas lançadas e ainda não pagas?		
8	Existem contas individuais do razão para controlo das contas a pagar a fornecedores?		
9	As pessoas que acedem e processam os registos individuais de controlo são independentes:		
	a) Funções de caixa?		
	b) Funções de acesso ou manuseamento de documentos justificativos?		
10	São feitas análises periódicas dos saldos das contas individuais?		
11	As análises são preparadas por pessoas independentes de:		
	a) Funções de pagamentos?		
	b) Funções de compras?		
12	São obtidos periodicamente extratos de contas dos fornecedores para confirmação dos saldos?		
13	São efetuadas comparações frequentemente entre contas individuais e extratos de contas de credores?		
14	São devidamente investigados e prontamente regularizados:		
	a) Saldos devedores em contas a pagar?		
	b) Contas com prazos de vencimento ultrapassado?		
	c) Saldos pendentes de pagamento a longa data?		
	d) Saldos de valor insignificante?		

(Continua na página seguinte)

(Continuação da página anterior)

Nº	Questões	S/N/NA	Observações
15	O sistema de controlo oferece segurança para que todos os passivos sejam registados no exercício a que respeitam?		
16	As contas em moedas estrangeiras são convertidas e atualizadas em função das taxas de câmbio na data da operação e de final de ano?		
17	A empresa possui um ficheiro atualizado sobre os dados de fornecedores, de modo a efetuar consultas por ocasião das compras?		
18	São feitas consultas de preços para:		
	a) Todas as compras?		
	b) Para pedidos de compras acima de um determinado valor?		
19	Por ocasião da consulta de preços, todos os fornecedores do ficheiro são consultados ou apenas os fornecedores tradicionais?		
20	As faturas são carimbadas para que não possam ser copiadas e duplicadas?		
21	As faturas dos fornecedores dão entrada num único sistema?		
22	Todas das faturas são conferidas no que respeita a:		
	a) Cálculos?		
	b) Descontos?		
	c) Somas?		
23	As faturas têm evidência a aprovações por pessoas devidamente autorizadas e independentes das funções de pagamentos, quanto a:		
	a) Preços?		
	b) Pagamento?		
24	As faturas a pagamento são arquivadas num arquivo especial por ordem de vencimento?		
25	A contabilidade é pontualmente avisada nos casos em que são feitas devoluções de materiais a fornecedores?		
26	São preparadas notas de débito para enviar aos fornecedores?		
27	As notas de débito por devoluções de materiais e fornecedores, ou por diferenças de preços, quantidades, entre outros, são:		
	a) Pré-numeradas?		
	b) Controladas numericamente?		
	c) Emitidas imediatamente após a necessária autorização?		

1.3 Questionário Recursos Humanos

Nº	Questões	S/N/NA	Observações
1	Existe um organograma que define uma adequada distribuição de funções e de responsabilidades?		
2	A empresa possui um manual de procedimentos ou normas internas que contem os procedimentos de:		
	a) Admissão de pessoal?		
	b) Demissões de pessoal?		
	c) Preparação de folhas de pagamento?		
	d) Pagamento de pessoal?		
3	As aprovações por escrito são mantidas em arquivo apropriado para:		
	a) Admissões de pessoas?		
	b) Aumento de ordenados?		
	c) Preparação de folhas de pagamento?		
	d) Deduções a serem feitas nas folhas de pagamento?		
4	Existe segregação de funções de quem recolhe os dados para processamento e de quem processa os salários?		
5	Os registos individuais dos colaboradores são constituídos por um processo único?		
6	Os registos referidos na questão anterior são mantidos atualizados, e possuem:		
	a) Data de admissão?		
	b) Vínculo contratual?		
	c) Contratos?		
	d) Anotações sobre aumentos salariais?		
	e) Anotações sobre férias?		
	f) Cadastro de faltas?		
	g) Regime de trabalho?		
	h) Outras informações necessárias? (discriminar)		
7	São emitidos mapas de remunerações para comparação com os valores registados contabilisticamente?		
8	É elaborado algum plano anual de necessidades de pessoal?		
9	Existe controlo nos contratos realizados em relação a prazos e renovações dos mesmos?		
10	São elaborados anualmente programas de formação profissional?		
11	A formação profissional é na sua maioria interna?		
12	É constituída a correspondente estimativa com o custo das férias e do subsídio de férias?		

(Continua na página seguinte)

(Continuação da página anterior)

Nº	Questões	S/N/NA	Observações
13	O processamento de salários é preparado com base em registos de presença ou outros dados criteriosamente compilados?		
14	Os registos de presença ou outros dados que servem de base para a preparação de folhas de pagamento são controlados por alguém que não intervém na preparação das mesmas?		
15	São feitas conferências entre a assiduidade, as faltas e os descontos processados?		
16	As folhas de pagamento são conferidas por um funcionário que não está envolvido:		
	a) Na preparação?		
	b) Autorização?		
	c) Realização dos pagamentos?		
17	No que respeita à conferência das folhas de pagamento, tais conferências abrangem:		
	a) A soma das várias remunerações e descontos?		
	b) O cálculo dos descontos para a segurança social e IRS?		
	c) A comparação entre as remunerações e os documentos suporte, nomeadamente para conferência das faltas?		
18	A aprovação da folha de pagamento é evidenciada por escrito pelo responsável?		
19	A classificação contabilística dos pagamentos é verificada por alguém independente da secção que elabora os processamentos e pagamentos?		
20	A folha de pagamento é preparada de tal forma a que sejam obtidos simultaneamente:		
	a) Recibos individuais?		
	b) Registos individuais de remuneração dos empregados?		
21	Dentro do possível e nos casos aplicáveis, é mantida a confidencialidade sobre os salários e outro tipo de remunerações?		
22	A empresa cumpre todas as disposições da lei geral de trabalho?		

Anexo 2

Matrizes de risco e controlos

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

2.1 Matriz de risco e controlos – Autorização das compras

Objetivo		Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
				Proba- bilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)	Tipo	M / A	Atividade de Supervisão	Tipo	M /A	
1	Identificação da necessidade de aquisição de bens e serviços	O C	- Inexistência de necessidade de compra - Má identificação da necessidade	B	A	R	- Verificação da existência da necessidade da compra pelo chefe de equipa que reporta a mesma ao Diretor Executivo	P	M	- Não é efetuada	-	-	- Definir quantidade de <i>stock</i> mínimo pelos responsáveis das áreas respeitantes de acordo com as necessidades previstas
2	Garantir que as compras estão devidamente orçamentadas	O C	- Erros de classificação para ocultar aquisições não autorizadas	B	A	R S	- A Contabilidade verifica o orçamento anual e as despesas efetuadas	D	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-
3	Garantir que as compras são efetuadas a fornecedores capazes de satisfazer as necessidades da entidade e pelas melhores condições financeiras	E	- Curto espaço de tempo para suprimir a necessidade da entidade, pode levar a uma má compra	M	M	R S	- Procura no mercado por vários fornecedores de modo a obter a melhor relação preço/qualidade - Procura por fornecedores habituais	P	M	- Não é efetuada	-	-	- Para as compras mais recorrentes obter lista de material com vários fornecedores e atualizar os preços periodicamente, de modo a garantir maior eficácia no momento da escolha do fornecedor
4	Garantir que as compras são autorizadas e cumprem a regulamentação em vigor	O C	- Compras não autorizadas e/ ou não cabimentadas	B	A	R S	- Verificar que existe tesouraria disponível para realizar a compra ou caso seja necessário recorrer a financiamento bancário para a mesma - Verificar através de <i>e-mail</i> ou outro documento de suporte que a compra foi autorizada	P	M	- Verificação pelo Diretor Executivo e pelo CC	D	M	-
5	Garantir que os procedimentos de aquisição de bens e serviços respeita o princípio de controlo e a regulamentação em vigor	O C	- Não cumprimento das regras da contratação pública	B	A	R	- Com o valor estimado da compra, segue-se o procedimento da contratação pública em vigor, sendo o mais comum na entidade o ajuste direto simplificado - A entidade dispõem de um departamento próprio para efetuar os procedimentos de contratação pública	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

2.2 Matriz de risco e controlos – Compras de bens e serviços

Objetivo	Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
			Probabilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)	Tipo	M/A	Atividade de Supervisão	Tipo	M/A	
1	Garantir a correta receção e registo das faturas	O C	B	A	R S	- Registo da fatura no SI pela rececionista, com data de receção, origem, tipo de carta e assunto	P	M	- Quinzenalmente a contabilidade verifica e compara as faturas registadas com os valores inseridos no mapa do <i>Excel</i> e escreve a expressão de Pago - Se ocorrer a necessidade de um pagamento urgente a contabilidade verifica se a fatura a pagamento está registada no mapa do <i>Excel</i> e escreve a expressão de Pago.	D	M	- A Entidade deve garantir que as faturas dos fornecedores sejam todas registadas no SI e no mapa de controlo das faturas a pagar do Excel, com vista ao seu controlo periódico. - Mensalmente, verificação dos registos efetuados no SI, se estão de acordo com a contabilidade e se todos os documentos da contabilidade foram inseridos no SI.
						- Carimbo na fatura com assinatura pela rececionista, data e referência do SI, gerada sequencial e automaticamente	P	M A				
						- Registo no <i>Excel</i> de controlo das faturas a pagamento, onde são inseridos dados tais como, valores e data de vencimento	P	M				
2	Garantir que as faturas da aquisição de bens e serviços sejam conferidas e autorizadas pela Direção antes do seu tratamento contabilístico	O C	B	A	R S	- Conferência das faturas pela Direção, após análise dos documentos de suporte e comparação com as ordens de compras. - Caso existam divergências entre as faturas e as ordens de compra, a Direção pede esclarecimentos ao Diretor Executivo	D	M	- Rececionista verifica se as faturas estão assinadas por ambos, para de seguida proceder à conclusão do registo no SI de informação	D	M	-
						- Autorização das faturas mediante assinatura pela Presidente e Vice-presidente Direção, se existir concordância.	P	M				-
						- Se as divergências não forem justificadas e aceites pela Direção, as faturas não são autorizadas, sendo despachadas para a pessoa /departamento responsável por forma a agir em conformidade, normalmente devolução da fatura.	D	M				-
						- Despacho das faturas para a rececionista, após análise e assinatura das faturas.	D	M				-
3	Garantir o registo e o controlo do estado de autorização da fatura antes da sua contabilização	O	B	A	R	- No SI é inserida a data do despacho da fatura, para quem é despachada e a situação da fatura: pendente, resolvida ou arquivada.	P	M	- A fatura aparecerá como pendente para despachar no SI até ser despachada com a situação da fatura	D	M	- Verificação periódica do despacho das faturas e, se não estão despachadas, obter justificação do motivo de tal acontecimento e proceder à sua regularização
		C	B	A	R	- As faturas são fotocopiadas e arquivadas na pasta de faturas a pagamento, organizadas por ordem alfabética e posterior ordem de vencimento. - As faturas são enviadas ao Diretor Executivo para seu conhecimento e resolução de eventuais divergências.	P	M	- A Contabilidade verifica se as faturas tem cópias na pasta de faturas a pagamento	D	M	- Verificar semanalmente se todas as faturas a pagamento dispõem de uma cópia na pasta de faturas a pagamento

(Continua na página seguinte)

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

(Continuação da página anterior)

Objetivo		Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
				Proba- bilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)		Tipo	M /A	Atividade de Supervisão	Tipo	
4	Garantir a conferência das faturas antes do registo contabilístico	O C	- Contabilizar faturas não autorizadas - Extravio das faturas - Informação financeira incorreta - Eventuais pagamentos indevidos.	B	A	R S	- O Diretor Executivo compara as faturas correntes com a faturação do mês anterior. E procede à sua conferência com os documentos de suporte. - O Diretor Executivo assina as faturas, após a conferência e, despacha-as para a Contabilidade.	P D	M	- A Contabilidade verifica se as faturas estão: * autorizadas com as devidas assinaturas e se estão corretamente inseridas no mapa de faturas a pagamento no Excel; * se estão correta e integralmente registadas na plataforma E-fatura.	D	M	-
5	Registar as faturas correta, oportunamente e com rigor, garantindo informação financeira fiável	C	- Erros na contabilização das faturas por valores e datas incorretos e em contas inapropriadas.	B	A	R	- Registo no ERP da Contabilidade das faturas na data de aquisição.	P	M	- Conferência com circularização de saldos dos fornecedores	D	M	- Verificar com maior periodicidade as faturas e os dados das mesmas
		R	- Reduzida fiabilidade de informação financeira.			P	A	D	M	-			
		O	- Eventuais pagamentos indevidos.										
6	Garantir o pagamento atempado e correto das faturas	C	- Erro no valor a pagamento por excesso, por defeito ou a beneficiários errados.	B	A	R	- O Diretor Executivo seleciona as faturas a pagar, tendo em conta, as datas de vencimento e a liquidez da tesouraria. - A Contabilidade elabora o agendamento dos pagamentos das faturas na plataforma informática das instituições bancárias - <i>home-banking</i> -, após autorização verbal do Diretor Executivo. - Elaboração do justificativo de pagamento com data do agendamento, valor, meio de pagamento, indicação das faturas com as respetivas cópias em anexo. Para ulterior conferência e autorização pela Direção.	P	M	- A Contabilidade verifica periodicamente as datas de vencimento das faturas, no mapa de faturas a pagamento no Excel antes dos pagamentos.	D	M	- Criar alertas automáticos para as faturas que estão com datas de vencimento inferior a 5 dias
		R	- Pode prejudicar a reputação da entidade. - Informação financeira incorreta podendo levar ao mau planeamento da tesouraria e das demonstrações financeiras.										
						O			S	- A Direção verifica os justificativos de pagamento e as cópias das faturas anexas. - Após a verificação e, caso concorde, procede à autorização dos pagamentos agendados no <i>home-banking</i> . - Os documentos justificativos são devolvidos à Contabilidade para ulterior registo contabilístico do pagamento.	P	M	- Mensalmente é feita a conciliação bancária pela Contabilidade

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

2.3 Matriz de risco e controlos – Consumíveis e Mapas de despesas

Objetivo		Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
				Probabilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)	Tipo	M/A	Atividade de Supervisão	Tipo	M/A	
1	Garantir que todas as aplicações de caixa são devidamente autorizadas, registadas e contabilizadas	O C	- Movimentos de tesouraria omissos - Controlo de fundos de caixa inadequado - Desvios de fundos - Falhas de caixa	B	A	R S	- Assinatura dos cheques de reforço do caixa pela Direção - Contagem dos valores de caixa	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	- Transferência da função de caixa para outro departamento que não a contabilidade, garantindo assim uma adequada segregação de funções
2	Garantir a correta receção e registo das faturas e dos mapas de despesas	O C	- Inserção incorreta dos dados da fatura na folha de caixa no <i>Excel</i> - Falta de registo da entrada - Extravio da fatura - Dificuldade na conferência e controlo das faturas - Eventuais pagamentos indivíduos por excesso ou por defeito	B	A	R S	- Registo da fatura na folha de caixa no <i>Excel</i> , com data de fatura, fornecedor e valor - Registo no <i>Excel</i> de faturas a pagamento dos mapas de despesas	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	- Assinatura na fatura por quem efetua a compra e por quem a receciona - Registo das faturas e mapas de despesas no SI, tal como acontece com as restantes faturas
2	Garantir que as faturas da aquisição de consumíveis sejam conferidas pela Contabilidade antes do seu tratamento contabilístico	O C	- Contabilização de faturas não autorizadas nem conferidas - Extravio das faturas - Incumprimento do objetivo de controlo interno de autorização - Eventuais pagamentos indevidos	B	A	R S	- Conferência das faturas pela Contabilidade com os dados apresentados na folha de caixa	D	M	- Conferência do saldo apresentado na folha de caixa com a contagem física do caixa - Verificação pelo ROC	D	M	- Contagem física por colaborador que não intervenha diretamente em todo o processo; - Assinatura de documento, que deverá ficar em arquivo na contabilidade, com o valor presente em caixa ao momento
3	Garantir que os mapas de despesas tem as faturas corretas associadas	O C	- Contabilização de mapas de despesas não autorizados - Preenchimento incorreto dos mapas - Eventuais pagamentos indevidos	B	A	R S	- Conferência dos mapas de despesas pela contabilidade, através do confronto do mapa com as faturas associadas - Assinatura do mapa pela pessoa a quem o mesmo diz respeito	D	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-
4	Registar as faturas e mapas de despesas correta, oportunamente e com rigor, garantindo informação financeira fiável	C	- Erro no beneficiário do mapa de despesas	B	M	R S	- Registo no ERP da Contabilidade dos mapas de despesas	P	M	- Conferência na Contabilidade se o mapa de despesas corresponde ao trabalhador que recebeu o reembolso do mapa	D	M	-
		R	- Descrição incorreta dos bens adquiridos	B	A	R	- Registo no ERP da Contabilidade das faturas na data de aquisição	P	M	- Conferência do saldo da contabilidade com o saldo apresentado na folha de caixa	D	M	- Verificar com maior periodicidade as faturas e os dados das mesmas
		O	- Reduzida fiabilidade de informação financeira	B	A	R	- Numeração dos documentos sequencial e automática, por ordem de entrada	P	A	- Verificação pelo ROC	D	M	-

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

2.4 Matriz de risco e controlos – Recursos Humanos

Objetivo		Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
				Proba- bilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)		Tipo	M/ A	Atividade de Supervisão	Tipo	
1	Cumprir com o código do trabalho e demais legislação, bem como com regulamentos da empresa, em matéria de contratação, remunerações, férias, faltas, descontos e promoções	C	-Desconhecimento da lei	B	B	R	- Frequência de formações	P	M	- Não é efetuada	-	-	- Elaborar um plano anual de formação especializada na área do Código do Trabalho e demais legislação aplicável
			-Existência de demasiada legislação nova que dificulta a atualização, a interpretação e a aplicação	B	A	R	- Pesquisas periódicas de atualizações a legislação	P	M	- Não é efetuada	-	-	- Verificação periódica de atualizações - Aquisição de assinaturas de revistas e outras fontes de informação especializadas sobre atualizações e sua aplicação prática
			- Eventuais erros na aplicação das leis e normas	B	A	R	- Atualização de conhecimentos regularmente	P	M	- Não é efetuada	-	-	- Verificações periódicas à aplicação concreta da legislação em matéria de, contratação de pessoal, férias e faltas, abonos, prémios, descontos e demais remunerações
			- Eventuais conflitos legais com colaboradores que podem levar a prejuízos financeiros	B	A	R	- O Diretor Executivo procura a mediação dos eventuais conflitos			- Sempre que necessário é procurada ajuda de advogados	-	-	-
2	Garantir que todos os dados necessários dos colaboradores estão registados, atualizados na empresa e a sua confidencialidade	O R C	- Incorreções no processamento de salários	B	A	R	- Verificação dos dados dos colaboradores regularmente pela Contabilidade	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-
			- Informação não atempada e incompleta leva a erros no processamento salários e eventuais pagamentos indevidos	B	A	R S	- Verificação dos registos de faltas e férias dos colaboradores periodicamente	P	M	- Verificação pela contabilidade	D	M	-
			- Eventual quebra de sigilo	B	B	R	- Manter os dados atualizados em arquivo próprio sobre todos os dados relevantes do trabalhador	P	M				-
3	Garantir informação fiável e manter fluxos de informação que permitam uma comunicação interna atempada	O	- Informação sobre colaboradores incorreta e/ou desatualizada	B	B	A	- Comunicação via <i>e-mail</i> ou presencialmente sempre que se justifique a devida informação	P	A	- Não é efetuada	-	-	- Registo de controlo de ponto dos colaboradores - Lista dos colaboradores com as datas de vencimento dos contratos - Verificação mensal das datas de vencimento dos contratos
		C	- Probabilidade de ocorrência de erros no processamento de salários	B	B	R	- SI dispõe de alertas que permite uma comunicação atempada de determinadas situações	P	A	- Não é efetuada	-	-	- Verificação periódica se os alertas dados pelo SI estão corretos e se estão a chegar atempadamente

(Continua na página seguinte)

Anexo 2 – Matrizes de risco e controlos

(Continuação da página anterior)

Objetivo		Tipo Objetivo	Evento (Risco)	Risco Inerente		Resposta ao risco	Atividades de controlo			Atividade de Supervisão			Recomendações
				Proba- bilidade	Impacto		Atividades de controlo (procedimento)		Tipo	M/ A	Atividade de Supervisão	Tipo	
4	Garantir que todos os colaboradores recebem formação adequada	O	- Falta de formação pode levar ao mau desempenho das funções dos colaboradores	B	M	R	- Levantamento anual sobre potenciais formações	P	M	- Relatório Único anual onde é expressa a formação anual	P D	M	- Verificar ao longo do ano as horas de formação já dadas e perceber quais as formação existentes e úteis que os colaboradores ainda podem fazer
5	Assegurar que o registo e o controlo de assiduidade é adequado e efetivo	O	- Incorrecções no processamento de salários - Introdução de alterações mensais (faltas, férias, abonos) de forma errada	B	M	S	- Registo no SI pelos colaboradores das faltas e férias	P	M	- Verificação pela contabilidade	D	M	- Utilização de registo de ponto para melhor controlo de faltas e horas extra
		- Comparação mensal entre os dados do SI e o processamento da contabilidade											
6	Garantir que as contribuições e os impostos são processados de forma correta e atempada	C R	- Erro no pagamento de impostos, que leva a coimas	B	M	S	- Verificação dos impostos aquando do processamento de salários	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-
7	Garantir que as demonstrações financeiras refletem nas rubricas apropriadas o correto valor dos gastos e as dívidas com pessoal	C R	- Má informação financeira para o exterior - Erros na elaboração do orçamento para o ano seguinte	B	A	R	- Verificação após o processamento de salários	P	M	- Verificação pelo ROC	D	M	-
8	Garantir o pagamento atempado e adequado a todos os colaboradores	O C	- Erros no valor a pagar aos colaboradores e/ou no beneficiário	B	A	R	- Conferência dos valores processados com os valores agendados para pagamento, bem como o beneficiário a que se destina	D	M	- Verificação pela Contabilidade	D	M	-

Anexo 3
Manual de Controlo Interno

Dezembro de 2016

Manual de Controlo Interno



IPNIncubadora

Sónia Marisa Correia Alves

Índice

Preâmbulo	2
Capítulo I – Disposições Gerais	3
Capítulo II – Procedimentos de Controlo Interno.....	5
Subcapítulo I – Aquisições	5
Secção I – Consumíveis e Mapas de despesas.....	6
Secção II – Compras de bens e serviços	7
Subcapítulo III – Recursos Humanos	8
Capítulo III – Disposições Finais	11

Preâmbulo

O Manual de Controlo Interno tem como objetivo a salvaguarda da informação e a criação de um conjunto de técnicas que permitam a diminuição dos riscos através da criação de procedimentos de controlo.

Assim, deve ser criado um sistema que compreenda um conjunto de procedimentos capazes de assegurar:

- ✓ A salvaguarda dos ativos;
- ✓ A legalidade e a regularidade das operações;
- ✓ A integridade e exatidão dos registos contabilísticos;
- ✓ A eficácia da gestão e a qualidade da informação;
- ✓ A imagem fiel das demonstrações financeiras;

Capítulo I – Disposições Gerais

Artigo 1º

Objeto

O presente manual tem como finalidade definir os procedimentos e medidas de controlo nas áreas de compras e recursos humanos, funcionando como instrumento de apoio na concretização dos objetivos da Entidade, agindo sempre e conformidade com a legislação aplicável.

Artigo 2º

Objetivos

O presente manual estabelece métodos de procedimentos e controlo que visam prosseguir os seguintes objetivos:

- a) A salvaguarda dos ativos e da legalidade na elaboração das demonstrações financeiras e ao sistema contabilístico;
- b) A aprovação e controlo de documentos;
- c) A prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro;
- d) A exatidão e integridade dos registos contabilísticos, de modo a obter informação fiável atempadamente;
- e) O controlo das aplicações e do ambiente informático;
- f) O registo oportuno das operações pela quantia certa e no período contabilístico a que respeitam, de acordo com as normas legais.

Artigo 3º

Âmbito de aplicação

O presente Manual é de aplicação obrigatória e obedece aos métodos e procedimentos mínimos relativos à aplicação do SNC, destinado à verificação do cumprimento da legalidade das normas e avaliação dos procedimentos desenvolvidos pelo sistema de informação contabilístico.

Artigo 4º

Pressupostos legais de aplicação

Na aplicação do manual proceder-se-á à verificação do cumprimento dos seguintes diplomas:

- a) Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho (Aprova o SNC);
- b) Portaria n.º 1011/2009, de 9 de Setembro (Portaria do Código de Contas);
- c) Legislação fiscal aplicável;
- d) Código dos Contratos Públicos;
- e) Código do Trabalho;
- f) E demais legislação aplicada à Entidade.

Artigo 5º

Definição de funções de coordenação

Na definição das funções de coordenação deve atender-se:

- a) À identificação das responsabilidades;
- b) Ao cumprimento dos princípios da segregação de funções.

Artigo 6º

Implementação

1. Cabe à Direção aprovar e manter em funcionamento o presente Manual, assegurando o seu acompanhamento e avaliação permanente, verificando a sua eficaz execução.
2. Compete ao Diretor Executivo e chefias das diversas áreas cumprir e fazer cumprir as normas definidas no presente manual e nos demais preceitos legais em vigor, bem como apresentar sugestões de melhoria decorrentes da sua aplicação.
3. Os contributos prestados pelas diversas áreas servirão de base a propostas de revisão e adaptação do sistema de controlo interno.

Capítulo II – Procedimentos de Controlo Interno

Subcapítulo I – Aquisições

Artigo 7º

Objetivo

O presente subcapítulo visa garantir o cumprimento adequado dos pressupostos legais de aquisição de bens e serviços, de forma a permitir que a realização e acompanhamento dos processos de aquisição se efetuem de acordo com a legislação em vigor e normas da Entidade.

Artigo 8º

Enquadramento

1. As despesas relativas à aquisição de bens e serviços seguem as regras consideradas no Código dos Contratos Públicos e os procedimentos internos da Entidade.
2. Qualquer procedimento de aquisição tem início com a identificação de uma necessidade, seguida da solicitação de autorização para aquisição, identificando o bem ou serviço e o valor estimado.
3. Antes da autorização é consultado o plano de atividades e a tesouraria de modo a averiguar se a despesa está dentro da previsão de gastos feita e se existe disponibilidade financeira para executar a despesa.
4. O princípio da segregação de funções deve ser cumprido, de modo a preservar a independência de funções entre o controlo físico e o processamento de documentos e registos.

Artigo 9º

Identificação de documento

Todos os documentos que integrem processos administrativos, despachos de informação e documentos contabilísticos, devem ser pelo menos identificados com:

- a) Data de receção;
- b) Assinatura por quem receciona o documento;
- c) Referência gerada pelo Sistema de Informação.

Secção I – Consumíveis e Mapas de despesas

Artigo 10º

Procedimentos

1. O reforço de caixa deve ser feito por levantamento de cheque no montante máximo de 500,00€.
2. Antes do depósito no caixa, deve ser efetuada contagem por outra pessoa que não a que foi efetuar o levantamento do cheque e assinatura de ambos em documento interno com o valor que vai ser depositado em caixa com a cópia do cheque em anexo.
3. Valores pagos por caixa devem ser apenas os indispensáveis, referentes a pequenas despesas, de modo a minimizar os riscos associados.
4. As folhas de caixa devem ser fechadas mensalmente.
5. Conferência do valor em caixa deve realizar-se mensalmente, confrontando o seu valor com a folha de caixa e a Contabilidade.
6. Da conferência mensal, deve resultar o preenchimento de documento interno, com as assinaturas de quem fez a contagem e respetivos confrontos, o valor em caixa ao momento e caso existam divergências, as mesmas devem ser esclarecidas no documento.

Artigo 11º

Fases

Após a identificação da necessidade e da autorização da despesa, devem seguir-se os seguintes passos:

- a) Receção da fatura ou mapa de despesas devidamente assinado por quem efetua a despesa;
- b) Identificação da fatura ou mapa de despesas com carimbo, data da receção, assinatura de quem receciona e referência do SI;
- c) Mapas de despesas com valor inferior ou superior a 30€:
 1. Se o valor for inferior a 50€, segue-se os procedimentos dos consumíveis pagos por caixa;
 2. Se o valor for superior a 50€ segue os procedimentos das aquisições de bens e serviços;
- d) Atualização da folha de caixa com os dados da fatura ou mapa de despesas, nomeadamente, data, fornecedor e valor;
- e) Pagamento da fatura ou mapa de despesas ao respetivo beneficiário com assinatura do mesmo em como recebeu o valor correspondente.

- f) Adequada classificação contabilística desta de modo a cumprir a legislação em vigor e as normas internas da entidade

Secção II – Compras de bens e serviços¹

Artigo 12º

Procedimentos

1. Identificar os fornecedores que sejam capazes de suprimir as necessidades apresentadas, que revelem o melhor preço qualidade;
2. Efetuar a compra segundo nota de encomenda ou *e-mail* que confirme as quantidades a comprar;
3. Verificação de conformidade dos elementos constantes na fatura;
4. Verificação do registo da fatura na plataforma Estatal E-fatura;
5. Verificação mensal do tratamento das faturas no SI;
6. Verificação quinzenal dos prazos de vencimento das faturas;
7. Efetuar circularização de saldos periodicamente.

Artigo 13º

Fases

Após a identificação da necessidade e da autorização da despesa, devem seguir-se os seguintes passos:

- a) Receção da fatura e identificação na fatura com carimbo, data da receção, assinatura de quem receciona e referência do SI;
- b) Digitalização da fatura e anexo desta ao seu processo no SI;
- c) Confirmação da fatura pela Direção e assinatura das mesmas;
- d) Finalização do processo da fatura no SI, com a situação da fatura e o departamento para quem é despachada;
- e) Cópia da fatura devidamente assinada como forma de autorização da aceitação da fatura e arquivo na pasta de faturas a pagamento;
- f) Registo no excel de faturas a pagamento onde é inserido o fornecedor, data de aquisição, data de vencimento e valor;

¹ Os procedimentos e fases de compras de bens e serviços identificados, são válidos para aquisições de valor inferior ou igual a 5000,00€, por ajuste direto simplificado. Apenas se apresentam procedimentos e fases para estes valores devido a serem os mais recorrentes na Entidade.

- g) Despacho das faturas para o Diretor Executivo para confirmação e assinatura das mesmas;
- h) Despacho das faturas pelo Diretor Executivo para a Contabilidade;
- i) Conferência dos elementos da fatura e confronto com o registo desta no e-fatura;
- j) Adequada classificação contabilística desta de modo a cumprir a legislação em vigor e as normas internas da entidade;
- k) Verificação quinzenal do excel com as faturas a pagamento para cumprimento dos prazos de vencimento;
- l) Agendamento do pagamento das faturas;
- m) Elaboração de justificativos de pagamento com os valores a pagar, fornecedores e cópia das faturas que estavam na pasta de faturas a pagamento como anexo;
- n) Autorização de pagamento por parte da Direção após conferência dos justificativos de pagamento em confronto com os agendamentos.

Subcapítulo III – Recursos Humanos

Artigo 14º

Objetivos

O presente subcapítulo visa garantir o cumprimento adequado dos pressupostos legais de admissão e liquidação de despesas com o pessoal, de forma a permitir, obter listagens atuais do mapa de pessoal e a segregação de funções entre as várias etapas envolvidas no processamento de salários.

Artigo 15º

Enquadramento

1. No presente manual, considera-se despesas com o pessoal as remunerações certas e permanentes, tais como, salários, gratificações, subsídio de alimentação, subsídio de Natal e de Férias, isenção de horário de trabalho e demais abonos a que legalmente têm direito o colaborador.
2. Todo e qualquer procedimento segue, sempre que aplicável, o Código do Trabalho.
3. Qualquer procedimento de admissão de pessoal surge da adequada identificação e justificação da necessidade, antes da autorização concedida para a contratação de RH.

Artigo 16º

Procedimentos

1. Os processos individuais dos colaboradores devem manter-se atualizados e conter a seguinte informação:
 - a) Nome completo;
 - b) Morada completa;
 - c) Contacto telefónico;
 - d) Habilitações literárias;
 - e) Data de nascimento;
 - f) Estado civil;
 - g) Naturalidade;
 - h) Descrição do agregado familiar;
 - i) Número do Cartão de Cidadão e respetiva cópia devidamente autorizada;
 - j) Número de Identificação da Segurança Social;
 - k) Número de Identificação Fiscal;
 - l) Número de Identificação Bancária;
 - m) Categoria Profissional;
 - n) Vencimento;
 - o) Data de admissão;
 - p) Outras considerações relevantes.
2. Deverá ser registada a hora de entrada e saída dos colaboradores com recurso a meios biométricos, para melhor controlo da assiduidade, pontualidade e horas extraordinárias.
3. Os registos de férias devem ser inseridas no SI pelo próprio colaborador, a qual carece de autorização por parte do Diretor Executivo;
4. Os registos de faltas devem ser inseridos no SI pelo próprio colaborador, ao qual deve ser anexo a justificação de falta sempre que aplicável;
5. As folhas de vencimento devem ser elaboradas com base nos registos descritos no ponto 2. 3. e 4. do presente artigo, devendo ser assinados pelo responsável.
6. O processamento do vencimento deve ter por base a folha anteriormente elaborada e deve ser feito por outra pessoa que não esteja envolvida no procedimento anterior.
7. Os vencimentos devem ser colocados à disposição dos colaboradores dentro dos prazos legalmente previstos e com os devidos descontos que lhes estão associados.
8. Deve ser assegurada formação a todos os colaboradores, principalmente em áreas especializadas consoante a função dos colaboradores.

Artigo 17º

Fases do processamento de vencimento

Para o processamento de salários devem ser tidas em contas as seguintes fases:

- a) Recolha de toda a informação para elaborar as folhas de vencimento, tais como, registo de ponto, férias, faltas e demais informação que possa interferir com o processamento;
- b) Verificação da autorização das férias e justificações de faltas;
- c) Elaboração das folhas de vencimentos e respetiva assinatura;
- d) Processamento de vencimentos tendo por base a folha de vencimentos;
- e) Confirmação do correto cálculo de impostos de cada colaborador;
- f) Confronto dos valores do corrente mês, com meses anteriores;
- g) Processamento dos recibos de vencimento;
- h) Confirmação de possíveis adiantamentos ou outros que interfiram no valor a transferir para o colaborador;
- i) Agendamento dos valores processados para pagamento;
- j) Confirmação dos valores agendados e respetivos beneficiários;
- k) Elaboração do justificativo de pagamento, com valores a pagar, beneficiários e folha de vencimento e processamento em anexo;
- l) Autorização do pagamento pela Direção, após conferência do justificativo de pagamento e agendamento;
- m) Assinatura do recibo de vencimento pelo colaborador, ficando este com o duplicado e a Entidade com o original.

Capítulo III – Disposições Finais

Artigo 18º

Evolução

O presente manual dever-se-á adaptar, sempre que necessário, tanto por imposição legal como por alteração de normas internas.

Artigo 19º

Casos Omissos

As dúvidas de interpretação e os casos omissos serão resolvidos pela Direção do Instituto Pedro Nunes ou pelo Diretor Executivo da IPN – Incubadora.

Artigo 20º

Entrada em Vigor

O presente manual entra em vigor no dia seguinte à sua aprovação.