



Hevander José de Castro da Silva

## **Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.**

Coimbra, Outubro de 2025





Hevander José de Castro da Silva

**Criação e Implementação de um Manual de  
Controlo Interno na Entidade New Contact –  
consultoria e gestão, Lda.**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Sandra Nogueira.

Coimbra, Outubro de 2025

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

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

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **PENSAMENTO**

“Não espere por uma crise para descobrir o que é importante na tua vida”.

**Platão**

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## DEDICATÓRIA

À Família e amigos.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, irmãos, pelo amor, apoio e valores que sempre me transmitiram — pilares essenciais ao longo deste percurso. Com especial carinho, à minha irmã, Julaide da Silva, cuja dedicação, força e presença tornaram este desejo possível. A ela, a minha mais profunda gratidão.

À Professora Maria Georgina da Costa Tamborino de Moraes, expresso a minha sincera gratidão pela orientação dedicada, pelos ensinamentos partilhados e pela disponibilidade constante ao longo deste projeto.

Aos meus familiares com especial destaque as minhas tias, que me iluminam todos os dias bem como todos os meus amigos que sempre acompanharam este meu percurso de forma direta ou indireta.

Agradeço à minha namorada, pelo amor, paciência e apoio incondicional em cada etapa deste caminho.

Agradecer ainda, à minha supervisora Sandra Nogueira e à empresa “New Contact – consultoria e gestão, Lda., todo o carinho e dedicação concedida ao longo deste trabalho de projeto.

Por fim, mas não menos importante, agradecer ao Sr. António Pereira e ao Jurandir Elias, cuja amizade fez toda a diferença.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **RESUMO**

Este projeto insere-se no âmbito do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Ramo de Auditoria Financeira, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O presente trabalho de projeto tem como objetivo geral a criação de um manual de controlo interno na entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.

Este projeto visa fortalecer os processos de gestão e controlo da organização, com a implementação de um sistema de controlo interno por forma a garantir uma maior eficiência e eficácia operacional e mitigação de riscos.

A metodologia adotada fundamenta-se na análise documental da empresa, complementada por uma revisão da literatura especializada em controlo interno e auditoria interna, bem como pela realização de entrevistas, reuniões e aplicação de questionários direcionados à administração e aos colaboradores.

Este manual pretende abordar os departamentos mais relevantes da entidade do projeto, nomeadamente o departamento Geral, Financeiro, de Gestão de Pessoal e os departamentos de Contabilidade, Administrativo e de Recursos Humanos ligados aos serviços prestados aos clientes da entidade do projeto.

Espera-se que a implementação do Manual de Controlo Interno assegure a confiança e a integridade da informação, a conformidade com as políticas internas, leis e regulamentos aplicáveis, bem como a promoção de uma cultura organizacional que valorize a importância do controlo interno e a utilização económica e eficiente dos recursos. Importa salientar que esta constitui uma primeira versão, a qual estará sujeita a melhorias contínuas ao longo da sua aplicação, atendendo ao facto de se tratar de um processo dinâmico e evolutivo.

**Palavras-chave:** Controlo Interno, Auditoria Interna, Procedimentos de Controlo Interno

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **ABSTRACT**

This project is part of the Master's Degree in Business and Public Auditing in the Field of Financial Auditing at the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra.

The overall objective of this project is to create an internal control manual for New Contact – consultoria e gestão, Lda.

This project aims to strengthen the organization's management and control processes by implementing an internal control system to ensure greater operational efficiency and effectiveness and risk mitigation.

The methodology adopted is based on a document analysis of the company, complemented by a review of specialized literature on internal control and internal auditing, as well as interviews, meetings, and questionnaires directed at management and employees.

This manual aims to address the most relevant departments of the project entity, namely the General, Financial, Personnel Management, Accounting, Administrative, and Human Resources departments linked to the services provided to the project entity's customers.

The implementation of the Internal Control Manual is expected to ensure the reliability and integrity of information, compliance with internal policies, applicable laws, and regulations, as well as the promotion of an organizational culture that values the importance of internal control and the economic and efficient use of resources. It should be noted that this is the first version, which will be subject to continuous improvement throughout its application, given that it is a dynamic and evolving process.

**Keywords:** Internal Control, Internal Audit, Internal Control Procedures

## ÍNDICE GERAL

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                                            | 1  |
| 1 Capítulo 1 – Revisão de Literatura .....                                 | 3  |
| 1.1 Controlo Interno .....                                                 | 3  |
| 1.1.1 Conceito e relevância do Controlo Interno.....                       | 4  |
| 1.1.2 Objetivos do Controlo Interno.....                                   | 5  |
| 1.1.3 Princípios fundamentais do Controlo Interno.....                     | 7  |
| 1.1.4 Tipos de Controlo Interno .....                                      | 8  |
| 1.1.5 Limitações Inerentes aos Controlos Internos.....                     | 11 |
| 1.1.6 O Controlo Interno e as Microentidades.....                          | 13 |
| 1.1.7 Modelo do ICIF – Internal Control Integrated Framework do COSO ..... | 14 |
| 1.2 Auditoria Interna.....                                                 | 19 |
| 1.2.1 Conceito de Auditoria Interna .....                                  | 19 |
| 1.2.2 Tipos de Auditoria Interna.....                                      | 22 |
| 1.2.3 Relação do Controlo Interno com a Auditoria Interna .....            | 26 |
| 2 Capítulo 2 - Caracterização da Entidade .....                            | 28 |
| 2.1 Apresentação da Entidade .....                                         | 28 |
| 2.1.1 Recursos Humanos da NC.....                                          | 29 |
| 2.1.2 Funções dos Recursos Humanos da NC.....                              | 31 |
| 2.1.3 Serviços da NC .....                                                 | 33 |
| 3 Capítulo 3 - Implementação do Sistema de Controlo Interno .....          | 35 |
| 3.1 Levantamento do Controlo Interno Aplicado na Entidade do Projeto ..... | 35 |

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

|                                                                                                                                     |                                                                                                        |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1                                                                                                                               | Processos relativos ao Departamento Geral da NC (Apêndice 1) .....                                     | 36 |
| 3.1.2                                                                                                                               | Processos relativos ao Departamento Financeiro da NC (Apêndice 6) .....                                | 37 |
| 3.1.3                                                                                                                               | Processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal da NC .....                                   | 38 |
| 3.1.4                                                                                                                               | Relação com o cliente .....                                                                            | 40 |
| 3.2                                                                                                                                 | Fraquezas e Recomendações .....                                                                        | 45 |
| 3.3                                                                                                                                 | Proposta de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact –<br>consultoria e gestão, Lda. .... | 51 |
| CONCLUSÃO .....                                                                                                                     |                                                                                                        | 64 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                                    |                                                                                                        | 66 |
| APÊNDICES .....                                                                                                                     |                                                                                                        | 68 |
| APÊNDICE 1. Questionário Geral .....                                                                                                |                                                                                                        | 69 |
| APÊNDICE 2. Questionário de avaliação do ambiente de controlo .....                                                                 |                                                                                                        | 70 |
| APÊNDICE 3. Questionário de avaliação gestão de risco .....                                                                         |                                                                                                        | 71 |
| APÊNDICE 4. Questionário de avaliação de informação e comunicação .....                                                             |                                                                                                        | 71 |
| APÊNDICE 5. Questionário de avaliação das atividades de controlo e monitorização. ....                                              |                                                                                                        | 72 |
| APÊNDICE 6. Questionário de Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais,<br>Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis ..... |                                                                                                        | 73 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Tipos de Controlo Interno.....                                                            | 10 |
| Figura 2 - Cubo tridimensional do modelo ICIF do COSO .....                                          | 15 |
| Figura 3 - Esquema da função da atividade de Controlo interno e Auditoria Interna .....              | 22 |
| Figura 4 - Tipos de Auditoria Interna.....                                                           | 25 |
| Figura 5 - Controlo Interno e Auditoria Interna .....                                                | 26 |
| Figura 6 - Enquadramento conceptual da função de AI no modelo de referência SCI .....                | 28 |
| Figura 7 - Organigrama da NC .....                                                                   | 30 |
| Figura 8 - Fluxograma do ciclo dos gastos com o pessoal .....                                        | 39 |
| Figura 9 - Fluxograma da organização dos ficheiros da contabilidade de clientes .....                | 42 |
| Figura 10 - Fluxograma do processo de processamento salarial e obrigações fiscais dos clientes ..... | 45 |

## ÍNDICE DE TABELAS/QUADROS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Funções dos RH da NC .....                                                                | 31 |
| Quadro 2 - Fraquezas e recomendações do departamento geral da NC .....                               | 46 |
| Quadro 3 - Fraquezas e recomendações do departamento financeiro da NC .....                          | 47 |
| Quadro 4 - Fraquezas e recomendações do departamento de gestão de pessoal da NC.....                 | 48 |
| Quadro 5 - Fraquezas e recomendações do departamento de contabilidade - relação com cliente .....    | 49 |
| Quadro 6 - Fraquezas e recomendações do departamento administrativo - relação com cliente .....      | 50 |
| Quadro 7 - Fraquezas e recomendações do departamento de recursos humanos - relação com cliente ..... | 51 |

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 8 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento Geral da NC.....                                                       | 52 |
| Quadro 9 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento Geral da NC.....                     | 53 |
| Quadro 10 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento Financeiro da NC.....                                                 | 54 |
| Quadro 11 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento Financeiro da NC.....               | 55 |
| Quadro 12 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento de Gestão de Pessoal da NC .....                                      | 56 |
| Quadro 13 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal da NC .....    | 57 |
| Quadro 14 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da Prestação de Serviços de Contabilidade aos clientes da NC .....                    | 58 |
| Quadro 15 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a prestação de serviços Administrativos aos clientes da NC.....           | 59 |
| Quadro 16 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da prestação de serviços administrativos aos clientes da NC.....                      | 60 |
| Quadro 17 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a prestação de serviços Administrativos aos clientes da NC.....           | 61 |
| Quadro 18 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da Prestação de Serviços de RH aos clientes da NC .....                               | 62 |
| Quadro 19 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento de RH face aos clientes da NC ..... | 63 |

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact  
– consultoria e gestão, Lda*

---

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AI - Auditoria Interna

AICPA - American Institute of Certified Publics Accountants

CI - Controlo Interno

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRM - Customer Relationship Management

IAASB - International Auditing and Assurance Standards Board

ICIF - Internal Control Integrated Framework

IFAC - International Federation of Accountants

IIA - The Institute of Internal Auditors

IPAI - Instituto Português de Auditores Internos

ISA - International Standards on Auditing

NC - New Contact

RH - Recursos Humanos

SCI - Sistema de Controlo Interno

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

## INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das operações financeiras e fiscais, o aumento da concorrência e as exigências dos seus clientes em Portugal exigem que as empresas de contabilidade adotem práticas rigorosas de controlo interno. Estas práticas são essenciais para assegurar o cumprimento das normas legais, mitigar riscos e garantir a integridade dos processos internos. Neste sentido, nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade sem ter implementado qualquer sistema de controlo interno.

A NC, enquanto entidade especializada na prestação de serviços de contabilidade, enfrenta o desafio de uniformizar e formalizar os seus procedimentos internos, de modo a melhorar a eficiência operacional e a confiança dos seus clientes. Nesse contexto, a criação e implementação de um manual de controlo interno surge como uma necessidade estratégica, com o objetivo de padronizar os processos, reduzir erros e mitigar riscos associados à atividade da empresa.

Atualmente, a NC não dispõe de um manual formal de controlo interno que oriente as práticas da organização. A ausência deste documento tem originado desafios como: maior exposição a erros e riscos fiscais; falta de um referencial claro para novos colaboradores; dependência excessiva de conhecimento tácito; ineficiência das operações; incumprimento para com os clientes.

Estes desafios complementam a narrativa do problema e reforçam a necessidade do manual de controlo interno.

Este projeto terá então como objetivo geral a Elaboração de um Manual de Controlo Interno.

Os objetivos específicos deste projeto centram-se em:

- Apresentar um enquadramento teórico do Controlo Interno e Auditoria Interna;
- Avaliar e identificar as principais atividades realizadas e de controlo implementados (se aplicável) pela empresa;
- Definir procedimentos e controlos internos adequados às operações da empresa;
- Elaborar e propor um Manual de Controlo Interno;

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- Monitorizar e avaliar a eficácia dos controlos implementados;
- Analisar a importância da Auditoria e Controlo Interno na empresa.

Estruturalmente, o trabalho divide-se em três capítulos.

No primeiro capítulo, é realizado um enquadramento teórico do controlo interno, incluindo uma descrição dos seus conceitos fundamentais, bem como da sua relevância e objetivos no contexto organizacional. São igualmente abordados os princípios basilares, os componentes, os tipos e as limitações dos sistemas de controlo interno, assim como a sua relação com as microentidades. Neste mesmo capítulo procede-se ainda a um enquadramento teórico da auditoria interna, contemplando a definição do conceito, a tipologia e a relação existente entre a auditoria interna e o controlo interno.

O segundo capítulo apresenta um enquadramento geral da NC, contemplando a sua caracterização organizacional e a descrição dos principais serviços prestados, bem como o levantamento do sistema de controlo interno atualmente em vigor, identificando as principais fragilidades existentes e apresentando recomendações de melhoria dos processos com vista ao reforço da eficiência e eficácia organizacional.

No terceiro capítulo, é desenvolvido o projeto prático, centrado na formalização do sistema de controlo interno aplicado aos diversos departamentos da entidade do projeto, tendo como base ao modelo ICIF do COSO. Neste âmbito, procede-se à elaboração e proposta de um Manual de Controlo Interno, no qual são apresentadas matrizes de responsabilidades, a documentação de suporte aos procedimentos, bem como a identificação dos objetivos dos processos, das atividades de controlo e dos riscos associados aos diferentes departamentos funcionais.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

## **1 Capítulo 1 – Revisão de Literatura**

Neste capítulo, é realizada uma revisão da literatura, considerando as temáticas do controlo interno e da auditoria interna.

Numa primeira fase, será abordada o tema do controlo interno, explorando o seu conceito e a sua relevância, os diferentes tipos de controlos existentes e, por fim, as respetivas limitações.

Na segunda parte, será analisada a auditoria interna enquanto mecanismo de monitorização do controlo interno.

### **1.1 Controlo Interno**

A crescente complexidade dos mercados, a globalização das economias e o aumento das exigências regulatórias têm levado as entidades, tanto a nível global como local, a adotarem sistemas de controlo interno robustos e eficazes. Esta tendência não se verifica apenas em grandes corporações multinacionais, mas também em pequenas e médias empresas, assim como em organizações públicas e sem fins lucrativos.

Citando Carvalho (1994, p.8), “todas as entidades, por mais pequenas que sejam não podem atingir eficazmente os seus objetivos sem ter qualquer sistema de controlo interno montado. No entanto, o modo como deve ser implementado varia consoante a dimensão da empresa, tendo em conta principalmente a relação custo-benefício”.

Costa (2010), nesse campo também defende que uma empresa não poderá exercer a sua atividade operacional sem que haja, por mais arcaico que seja, um SCI.

Com estas afirmações dos autores considera-se que a necessidade de garantir a integridade financeira, a transparência nas operações e o cumprimento das normas legais são algumas das principais razões que impulsionam a implementação do controlo interno. Além disso, num ambiente empresarial altamente competitivo e dinâmico, assegurar a continuidade do negócio e proteger os ativos organizacionais tornou-se uma prioridade estratégica.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Embora estes aspetos apresentados foquem e estabeleçam muitas das características e objetivos principais do CI, é de todo importante apresentar algumas definições claras e concretas do que é o CI e um SCI.

### **1.1.1 Conceito e relevância do Controlo Interno**

Ao longo dos tempos, diversos conceitos foram sendo desenvolvidos antes e depois dos anos 90, materializando-se em projetos de lei, regulamentos, normas profissionais e diretrizes, bem como em informações de carácter público e privado.

Para Moraes e Martins (2013, p.28), o primeiro conceito de “controlo interno” surgiu em 1934, publicado pelo American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) citado por Attie (1992, p.110) que define:

“O controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados estatísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão”.

O International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), apud por Moraes (2023) - Comité de Normas de Auditoria (1998), Glossário de termos:

“O controlo interno é o conjunto do sistema de controlos financeiros e de outro tipo, que abarcam a estrutura organizativa, os métodos, os procedimentos e a auditoria interna, estabelecido pela Direcção com os seus fins corporativos para ajudar: a realizar as operações da entidade fiscalizada de forma regular e económica, eficiente e eficaz; a atingir a observância das políticas de gestão; a salvaguardar os activos e recursos; assegurar a exactidão e a comprovação dos registos contabilísticos; e a produzir informação financeira e de gestão oportuna e fiável”.

Segundo o IIA (*Institute of Internal Auditors*):

“O controlo interno é qualquer acção tomada pela gestão para reforçar a possibilidade de que os objectivos e metas estabelecidos serão atingidos. A gestão planeia, organiza

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

e dirige o desempenho de acções suficientes para fornecer segurança razoável de que os objectivos e metas serão alcançados. Assim o controlo é o resultado de adequado planeamento, organização e direcção por parte da gestão.”

De acordo com Costa (2014, p. 233):

“O controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas numa entidade para: a) salvaguardar os seus ativos; b) verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos; c) promover a eficácia operacional; e d) encorajar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores”.

Por sua vez, o IFAC (2019), através da ISA 315 “Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material por Meio da Compreensão da Entidade e do seu Ambiente” (2019, § 12) define controlo interno como:

“Qualquer ação tomada pela gestão, pelo conselho e por outras partes para gerenciar riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos”.

### **1.1.2 Objetivos do Controlo Interno**

Segundo o COSO (2013), “os três principais objetivos específicos de controlo interno são, garantir:

1. Eficácia e eficiência dos recursos;
2. Fiabilidade da informação;
3. Cumprimento das leis e normas estabelecidas”.

Assim, o Controlo Interno é compreendido como um Processo, e não como um fim em si mesmo. Será um conjunto de acções, concebido e aplicado pelas diversas entidades da Organização, no sentido de proporcionar um nível de confiança razoável, minimizando os riscos, mas na perfeita consciência de que será impossível a segurança absoluta, isto é, a eliminação total do risco.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Desta forma, o Controlo Interno ajudará a entidade a atingir os seus objectivos específicos desde que consistentes e coerentes entre si. Estes objectivos passam pela optimização da performance e do lucro e pela prevenção do desperdício de recursos, pela fiabilidade dos relatos financeiros e pelo cumprimento das normas e regulamentos que lhe são aplicáveis, evitando prejuízos na sua reputação e outras consequências.

O IIA apud por Correia (2014), estabelece que os objetivos do controlo interno visam assegurar:

- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional: O controlo interno possui uma estrutura com elementos necessários que determinam a confiança e a integridade da informação. Deve-se obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo oportuno, que sejam úteis para a tomada de decisões.
- O cumprimento das leis, regulamentos e contratos: no desempenho das suas funções o órgão de gestão deve implementar e assegurar que se cumpre, sem restrições, a legislação em vigor com inclusão do código de ética nas relações comerciais e profissionais.
- A salvaguarda dos ativos: para a salvaguarda dos ativos da organização deve-se efetuar inspeções físicas pois os ativos estão sujeitos a várias formas de perda como é o caso de incêndios e furtos.
- A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos: há que estabelecer padrões operacionais que possam medir a eficiência quanto a utilização dos recursos disponíveis. Estes padrões operacionais têm de ser compreensíveis e cumpridos por todos os colaboradores.

Todas as operações devem ser registadas adequadamente, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da organização (Correia, 2014).

O CI é fundamental para qualquer organização. Se existirem procedimentos adequados e relevantes para a empresa e se estes forem bem executados pode-se afirmar que o CI é desenvolvido de forma eficaz e eficiente (Mendes, 2014).

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

A existência de um SCI adequado ao tipo de organização é fundamental para proteger a organização de possíveis erros, fraudes, irregularidades e faltas ou outros riscos associados à atividade da organização (Carvalho, 1994).

### **1.1.3 Princípios fundamentais do Controlo Interno**

O SCI e a sua organização devem ter sempre como fio condutor os objetivos da gestão, através do seguimento da missão definida, tendo especial atenção para fatores como a continuidade da entidade.

Para Almeida (2010) apud por Rodrigues (2014, p.47) os princípios fundamentais do CI são:

- **Responsabilidade:** Esta definição torna-se fundamental no CI. É fundamental que cada um dos colaboradores de uma entidade conheça as suas tarefas, para que o CI seja executado de acordo com os procedimentos, evitando e detetando assim erros e fraudes, bem como no apuramento de responsabilidades aquando da sua ocorrência. Esta definição deve constar em documento escrito e todos os colaboradores da entidade devem ter acesso. O conhecimento das responsabilidades de cada um leva a uma maior garantia na execução de procedimentos de controlo, facilitando a deteção de erros ou fraudes bem como o apuramento de responsabilidades na realização ou não de determinadas tarefas.
- **Rotinas internas:** A administração ou gestão devem definir todas as rotinas internas existentes na entidade. São elas formulários, procedimentos internos e externos, bem como a sua forma de preenchimento.
- **Acessos aos ativos:** Com o objetivo de evitar possíveis desvios, o acesso aos ativos de cada entidade deve ser restrito, devendo apenas estar autorizado às pessoas responsáveis pelos mesmos.
- **Segregação de funções:** Este princípio consiste em evitar que o colaborador que tem acesso ao ativo seja o mesmo que efetua o seu registo contabilístico, de forma a evitar erros ou irregularidades.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- **Confronto de ativos com os registos:** Devem ser definidos procedimentos para que os ativos sob a responsabilidade de um colaborador, sejam periodicamente confrontados com o respetivo registo contabilístico. Estes procedimentos podem ser a contagem física de caixa, reconciliações bancárias, contagem dos ativos fixos tangíveis e dos stocks.
- **Auditoria Interna:** Deve conter a execução de procedimentos de CI implementados pela administração ou gestão, verificando a necessidade de adaptação das normas já existentes ou implementando novas.
- **Custos versus benefícios:** Os benefícios devem ser sempre superiores aos custos. Caso se verifique o contrário, o CI será considerado sem interesse e desadequado para a entidade.

#### 1.1.4 Tipos de Controlo Interno

O CI é essencial para qualquer tipo de organização. No entanto, é importante que o sistema seja adaptado às necessidades e características de cada entidade.

De acordo a AICPA no seu Statement on Auditing Procedure n.º 54, caracteriza o controlo interno, em sentido lato, em dois grandes tipos de controlo:

- **controlo interno administrativo**, o qual inclui, embora não se limite, o plano da organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pela administração.
- **controlo interno contabilístico**, o qual compreende o plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo que, consequentemente, proporcionem uma razoável certeza que:
  - a) as transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica da administração;
  - b) as transações são registadas de modo a

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- permitirem a preparação das demonstrações financeiras em conformidades com princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
- manterem um controlo sobre os ativos;
  - c) o acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com autorização da administração;
  - d) os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Segundo Morais e Martins (2013), qualquer SCI deve incluir os controlos adequados, podendo assim ser classificados como:

- **Preventivos** – servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos à priori, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem.

Exemplos: Lista de fornecedores aprovados, obrigar a duas assinaturas, confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento, *Passwords* para aceder a determinadas funções/aplicações.

- **Detetivos** – servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos à posteriori.

Exemplos: elaborar reconciliações bancárias, elaborar conciliações de extratos de contas com terceiros, efetuar contagens físicas.

- **Diretivos ou Orientadores** - servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque boas orientações previnem que más aconteçam;

Exemplos: estabelecer determinados requisitos para o recrutamento do pessoal, criar regulamentos internos da entidade.

- **Corretivos** - servem para retificar problemas identificados;

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

Exemplos: Relatórios de artigos obsoletos, relatórios de atrasos de cobrança de dívidas, relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores e outros credores, lista de reclamações de clientes, Procedimentos de recuperação automatizados para reconstituição de um ficheiro danificado.

- **Compensatórios** – servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

Exemplos: Total dos processados salários pelo departamento de pessoal pode ser controlado através do total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade.

Tal como acontece com qualquer sistema, uma organização pode dispor de um bom controlo interno implementado. No entanto, isso não garante que esteja totalmente livre de irregularidades e fraudes.

A figura 1 apresenta o resumo dos tipos de controlo interno.

| Tipo de Controlo       | Definição                                                                                                                    | Exemplos                                                                                                         |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preventivos            | Impedem que factos indesejáveis ocorram, entrando imediatamente em funcionamento, controlos à priori.                        | Lista de fornecedores aprovados; Duas assinaturas; Confrontar faturas com guias de receção; Passwords de acesso. |
| Detetivos              | Detetam ou corrigem factos indesejáveis que já tenham ocorrido, controlos à posteriori.                                      | Reconciliações bancárias; Conciliações de extratos; Contagens físicas.                                           |
| Diretivos/Orientadores | Provocam ou incentivam a ocorrência de factos desejáveis, produzindo efeitos positivos; boas orientações previnem negativas. | Recrutamento com requisitos; Regulamentos internos.                                                              |
| Corretivos             | Retificam problemas identificados.                                                                                           | Relatórios de artigos obsoletos; Relatórios de atrasos de cobrança/pagamento; Reclamações; Recuperação de dados. |
| Compensatórios         | Compensam fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.                                                                   | Controlo cruzado de salários e créditos na segurança social.                                                     |

*Figura 1 - Tipos de Controlo Interno*

*Fonte - Elaboração Própria*

Esta vulnerabilidade será analisada no ponto seguinte.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

### **1.1.5 Limitações Inerentes aos Controlos Internos**

A ISA 315 do IFAC (A46) refere que, o CI, por mais eficaz que seja, apenas pode proporcionar a uma entidade uma segurança razoável sobre a consecução dos seus objectivos de relato financeiro. A probabilidade da consecução dos objectivos é afectada pelas limitações inerentes ao controlo interno, que incluem o facto de o julgamento humano que leva a que sejam tomadas determinadas decisões poder ser deficiente e o facto de poderem ocorrer falhas no controlo interno devido a erro humano.

Adicionalmente, os controlos podem ser contornados através de conluio entre duas ou mais pessoas ou devido a uma derrogação inapropriada dos controlos pela gerência (ISA 315 do IFAC - A47).

Em considerações específicas, as pequenas entidades têm frequentemente menos empregados, o que pode limitar a extensão possível da segregação de funções. Porém, numa pequena entidade gerida pelo sócio, o sócio-gerente pode ser capaz de exercer uma supervisão mais eficaz do que no caso de uma grande entidade. Esta supervisão pode compensar as oportunidades geralmente mais limitadas de segregação de funções (ISA 315 -A49).

Por outro lado, o sócio-gerente pode estar em melhores condições de derrogar os controlos, uma vez que o SCI é menos estruturado. Esse elemento deve ser tido em conta pelo auditor na identificação dos riscos de distorção material devido a fraude (ISA-A50).

O próprio conceito de CI, consegue apenas alcançar uma segurança razoável, mas não uma segurança absoluta (COSO).

Para Inácio (2014, p. 29), este facto deve-se a um conjunto de fatores que podemos classificar em grandes grupos:

- **Fatores económicos:** relação custo/benefício e transações pouco usuais;
- **Fatores humanos:** interesse da gerência/administração, interesse e competência do restante pessoal e atitude permissiva à fraude;
- **Fatores tecnológicos:** utilização de tecnologias da informação;

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- **Fatores de mutabilidade:** alterações na estrutura da administração, gestão, no processo produtivo e outros.

No que respeita a fatores económicos relacionam-se com o critério custo/benefício, logo em entidades de pequena dimensão o acréscimo de mais uma medida representa, frequentemente, um custo adicional que dificilmente é compensado pelo correspondente benefício.

Quanto aos fatores humanos, salienta-se a vontade da gerência/administração. Em princípio o normal é que aquela esteja interessada num bom sistema de controlo interno. No entanto, por vezes a gerência/ administração estabelece campos de atuação próprios onde entende que por estarem na sua alçada ou à responsabilidade de pequenas pessoas da sua inteira confiança, não necessitam de ser controlados.

Outro aspeto a ter em consideração nos fatores humanos prende-se com a própria natureza do ser humano, isto é, um ser humano pode sempre por distração, negligência, não compreensão das instruções, erros de julgamento e apreciação. Estamos a falar, neste caso, dos erros não intencionais, mas também temos os erros internacionais e estes podem ocorrer quando há falta de integridade, proporcionando comportamentos fraudulentos que podem agravar em caso de conluio entre pessoas da mesma entidade ou de entidades diferentes.

Os fatores tecnológicos resultam da utilização de tecnologias da informação que podem ter efeitos divergentes, isto é, de dificultar o controlo ou facilitá-lo. As tecnologias dificultam o controlo porque tornam vulnerável o acesso aos dados, durante e após o processamento. Porém, permitem uniformidade na aplicação do procedimento de controlo, garantindo que transações iguais sejam sujeitas sempre aos mesmos controlos, para além de permitir uma maior amplitude da aplicação dos controlos.

Por último, um aspeto a ter presente no controlo interno é a mutabilidade no tempo e no espaço o que faz com não exista um controlo interno padronizado e imutável. Tal como o ambiente das empresas é mutável também o controlo interno tem de ser ajustado às alterações que a entidade vai sofrendo para que possa continuar adequando. Assim, várias são as alterações que levam a que o controlo interno deixe de estar adequado,

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

nomeadamente mudança nos titulares do capital ou de controlo, mudança na gestão, nos órgãos de governo das sociedades ou outro pessoal, alterações no mercado ou na indústria da entidade.

Estes fatores podem representar a possibilidade dos procedimentos se tornarem inadequados ou a observância dos procedimentos poderem reduzir.

O COSO (2013), aponta algumas limitações no controlo interno:

- Desinteresse por parte da administração na manutenção de um bom sistema de controlo interno;
- A relação custo/benefício;
- Capacidade da gestão substituir os controlos internos;
- A existência de erros humanos e/ou fraude;
- As transações pouco usuais;
- Eventos externos fora do controlo da organização;
- Disfunção do sistema.

Neste sentido, o controlo interno deve ser revisto permanentemente de forma a dar uma segurança razoável no que concerne à eficiência e a eficácia das operações no sentido de convergência com os objetivos da entidade, incluindo o desempenho, metas traçadas e salvaguarda dos recursos, a confiança nas demonstrações financeiras e na informação não financeira e a conformidade com as leis e regulamentos às quais a entidade está sujeita (Costa, 2010).

O crescimento constante das atividades, quer em tamanho quer em diversificação da sua atividade económica, dificulta o controlo da sua atividade a um grupo limitado de pessoas.

#### **1.1.6 O Controlo Interno e as Microentidades**

A forma como os componentes de um CI são implementados depende da dimensão de cada entidade. A implementação do CI é condicionado e depende do ambiente empresarial em que se encontra enquadrado.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Segundo Almeida (2014), refere que as grandes entidades têm a capacidade de implementar as componentes do CI. Por sua vez, as empresas de menor dimensão tendem a usar abordagens alternativas que visam produzir os mesmos efeitos através do desenvolvimento da cultura de integridade e comportamento éticos.

Os cinco componentes tendem a ser menos formais nas pequenas entidades. Por outro lado, a comunicação pode revelar-se mais eficiente, uma vez que os canais de comunicação não são tão longos, pois em muitas das vezes a gestão está envolvida nas tarefas diárias, podendo desenvolver um controlo mais eficaz dessas tarefas e, consequentemente, identificar os riscos que podem afetar a entidade.

#### **1.1.7 Modelo do ICIF – Internal Control Integrated Framework do COSO**

O modelo ICIF, é o mais conhecido e mais utilizado nos EUA, com mais aceitação a nível mundial, devendo-se isto, ao facto de ser o modelo subjacente às ISA'S (International Standards on Audit) do IAASB.

Internacionalmente, o COSO, apud por Peralta (2014, p. 11), define controlo interno como sendo um “processo realizado pelas pessoas da organização (administração, gestão e restantes colaboradores), concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre o alcance de objetivos relacionados com as operações, relato de informação e conformidade”.

Desde a sua criação, em 1985, o COSO, é encarado como a principal referência a nível mundial no que concerne à matéria do controlo interno, gestão de risco corporativo e de prevenção contra a fraude (DeLoach & Thomson, 2014).

Este modelo ICIF tem o objetivo de orientar os gestores, conselheiros e comités de auditoria e auditores que desejam melhorar a compreensão acerca do controlo interno e a sua eficácia. Tais como, ser uma referência para as organizações avaliarem e melhorarem os seus sistemas de controlo interno, para organizações grandes ou pequenas, privadas ou públicas, sem fins lucrativos ou não.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

Para Moraes e Martins (2013), trata-se de uma ferramenta poderosa por permitir que as organizações se centrem nas suas próprias estruturas chave, valores e processos que compõem o controlo interno.

A estrutura do modelo ICIF do COSO, como podemos observar na figura 2, é uma estrutura tridimensional em que numa das dimensões temos os componentes da estrutura, noutra dimensão temos os objetivos do controlo interno e na terceira dimensão temos os vários níveis em que os controlos têm de ser aplicados: entidade, departamentos, unidade operacional e função.



Figura 2 - Cubo tridimensional do modelo ICIF do COSO

Fonte - <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

A estrutura de controlo interno do modelo ICIF identifica cinco componentes, que se relacionam entre si, gerando sinergias e formando um sistema integrado de controlo interno, que permitam dar resposta de uma forma dinâmica e periódica, nomeadamente, e de acordo com o COSO (2013):

- I. **Ambiente de controlo** – deve-se garantir que existe uma cultura, uma estrutura organizacional e um planeamento estratégico. O ambiente de controlo descreve um conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem a base para o controlo interno em toda a organização. Esta componente demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos; exerce a responsabilidade de supervisão; estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade; demonstra

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

compromisso com a competência; impõe responsabilidade. O ambiente de controlo está relacionado com a cultura da entidade, sendo este componente o alicerce para os restantes.

Consta na ISA 315 do IFAC que este é o componente que melhor traduz a consciência e as ações dos gestores em relação ao CI e da importância deste para qualquer entidade.

Para Inácio (2014, p. 38), os princípios associados a esta componente são os primeiros cinco do COSO (2013):

1. A organização demonstra um compromisso para com os valores éticos e de integridade.
2. O conselho de administração demonstra independência da gestão e exerce supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
3. A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades apropriadas na prossecução dos objetivos.
4. A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes em alinhamento com os objetivos.
5. A organização mantém medidas que conduzem à responsabilização dos indivíduos pelo desempenho do controlo interno.

**II. Avaliação de risco** – esta componente visa identificar, avaliar, acompanhar e controlar todos os riscos que possam influenciar os objetivos definidos. A avaliação de risco requer uma gestão onde sejam considerados os impactos de possíveis mudanças significativas no ambiente interno e externo e, potencialmente, agir para atenuar o seu impacto. Esta avaliação especifica objetivos adequados; identifica e analisa o risco; avalia o risco de fraude; identifica e analisa mudanças significativas.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Segundo Almeida (2014), a avaliação de risco é o processo desenvolvido pela gestão ou administração de forma a identificar, analisar e responder aos riscos. Depois da identificação dos riscos, a gestão ou administração deve avaliar o seu significado, qual a probabilidade de ocorrência e como devem ser geridos.

Para Inácio (2014, p. 42), de acordo com o COSO (2013) este componente está associado ao cumprimento dos princípios 6 e 9:

6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação de riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos através da entidade e analisa riscos como base para determinar como devem ser geridos.
8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de controlo interno.

**III. Atividades de controlo** - as atividades de controlo são ações (geralmente descritas em políticas, procedimentos e padrões) que auxiliam a gestão e a mitigação dos riscos, a fim de garantir a realização dos objetivos traçados. As atividades de controlo podem ser preventivas ou detetivas e podem ser realizadas em todos os níveis da organização. Esta componente seleciona e desenvolve atividades de controlo; seleciona e desenvolve controlos gerais sobre tecnologia; implementa-se através de políticas e procedimentos.

Para Inácio (2014, p. 45), o que se pretende é que o conjunto destas atividades de controlo permitam atender os princípios 10 a 12 do COSO (2013):

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos na concretização, a níveis aceitáveis, dos objetivos.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo geral sobre tecnologia de apoio à realização dos objetivos.
12. A organização implementa atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que colocam as políticas em ação.

**IV. Informação e comunicação** - As informações são obtidas ou geradas pela gestão de fontes internas e externas, a fim de apoiar estas componentes de controlo interno. A comunicação é baseada em fontes internas e externas que são usadas para divulgar informações importantes dentro e fora da organização, conforme necessário para responder e apoiar a sinergia entre exigências e expectativas. Esta componente destina-se a garantir a captação, tratamento e troca de dados para a gestão e controlo da atividade ao utilizar informações relevantes; comunicar internamente e, comunicar externamente.

Segundo Almeida (2014), refere que este componente do CI contempla o hardware e software, os funcionários, procedimentos e bases de dados. O sistema de informação inclui os sistemas contabilísticos e os procedimentos que permitam iniciar, autorizar, contabilizar e comunicar as transações da organização e manter os ativos devidamente salvaguardados.

Para Inácio (2014, p. 48), os princípios associados com esta componente são os 13 e 15 do modelo ICIF do COSO (2013):

13. A organização obtém ou gera e utiliza, informação de qualidade relevante para apoiar o funcionamento do controlo interno.
14. A organização comunica internamente as informações, incluindo os objetivos e responsabilidades de controlo interno, necessárias para apoiar o seu funcionamento.
15. A organização comunica com as partes externas sobre assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- V. **Monitorização** - As atividades de supervisão/monitorização são avaliações periódicas para verificar se cada uma destas cinco componentes estão presentes e a funcionar de acordo com o estabelecido. A organização avalia e comunica as deficiências do controlo interno, de forma a ser possível, em tempo útil, efetuar as devidas ações corretivas.

Para Inácio (2014, p. 48), nesta componente estão presentes os últimos dois princípios do modelo ICIF do COSO (2013):

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas ou separadas para verificar se os componentes do controlo interno estão presentes e em funcionamento.
17. A organização avalia e comunica atempadamente deficiências de controlo interno para os responsáveis pela tomada de ações corretivas, incluindo gestão e o conselho de administração, conforme o caso.

Conclui-se que as componentes do controlo interno atuam de forma integrada e interdependente, formando um sistema coeso que visa proporcionar uma garantia razoável quanto ao cumprimento dos objetivos da empresa, nomeadamente no que respeita à prossecução dos seus objetivos estratégicos, à preparação e divulgação de informação financeira e não financeira dirigida às partes interessadas internas e externas, ao cumprimento da legislação e normativos aplicáveis, à salvaguarda e protecção dos activos, bem como à eficiência e eficácia das operações.

## **1.2 Auditoria Interna**

### **1.2.1 Conceito de Auditoria Interna**

O conceito de auditoria interna tem vindo a evoluir ao longo dos anos. De facto, inicialmente, cometia-se à auditoria interna, sobretudo, as funções de salvaguarda dos ativos das empresas, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Administração e a constatação acerca da credibilidade da informação financeira, e também uma ênfase bastante grande à deteção de fraudes.

Até 1999, a definição de Auditoria Interna para o IIA- The Institute Of Internal Auditors, era a seguinte: a Auditoria Interna define-se como “uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas atividades. O objetivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade a auditoria interna fornece-lhes análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às atividades analisadas”.

Atualmente, auditoria interna é definida pelo IIA – The Institute Of Internal Auditors (2009, p.10), como sendo “uma atividade independente, de garantia objetiva e consultoria, estabelecida para acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Apoia uma organização a atingir os seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação e melhoria da eficácia na gestão do risco, controlo e processos de “governance”.

Segundo Morais e Martins (2013, p.93), “a atividade de auditoria interna nasce dentro da entidade com o intuito de dar resposta a necessidades, tais como:

- dar a conhecer ao órgão de gestão se as metas planificadas estão a ser alcançadas;
- dar a conhecer ao órgão de gestão se os controlos internos implantados são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua adequada utilização;
- analisar de forma contínua e permanente se todas as transações registadas são as que se verificaram e estão registadas de acordo com os princípios e normas;
- saber se a informação que se utiliza, obtida através do sistema de informação da entidade, é completa, precisa e fiável;
- garantir à Direção que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e foram postos em prática.”

De acordo com Morais e Martins (2013, p.19), “auditoria é o **processo sistemático de objetivamente** obter e avaliar prova acerca da **correspondência** entre informações,

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

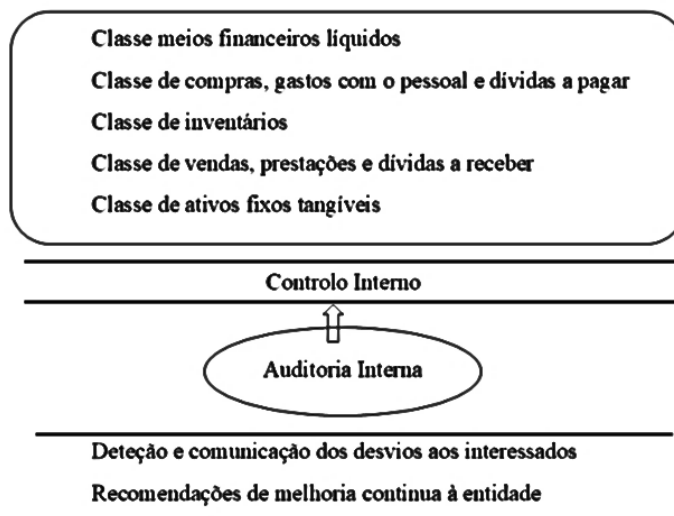
situações ou procedimentos e **critérios preestabelecidos**, assim como **comunicar** conclusões aos **interessados**.

- **processo sistemático** – traduz-se em procedimentos lógicos, estruturados e organizados (devidamente planeados);
- **objetivamente:**
  - atitude objetiva - sem preconceitos; conclusões baseadas em procedimentos;
  - independente - examinar as informações com independência e isenção;
- **prova** - essência da Auditoria;
- **correspondência** - é a medida qualitativa e, ou, quantitativa da conformidade das informações, situações ou procedimentos com critérios preestabelecidos;
- **critérios pré-estabelecidos** - referem-se a princípios contabilísticos e normas de Contabilidade ou a outros existentes, estabelecidos por lei, regulamentos ou contratos;
- **comunicar** - consiste em divulgar, através dum relatório escrito, com um determinado grau de confiança, as conclusões do trabalho efetuado;
- **interessados** - são todos os que necessitam da informação do auditor (sócios ou acionistas, Estado, investidores, trabalhadores e público em geral).”

Para o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI, 2009, p.11), “a auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”.

De forma esquemática, podemos visualizar na figura 3, a função de controlo interno a implementar medidas de forma a otimizar os processos em todas as classes mencionadas, e posteriormente, a função de auditoria interna verificará se as mesmas estão a ser seguidas corretamente de forma que os objetos organizacionais sejam atingidos.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*



*Figura 3 - Esquema da função da atividade de Controlo interno e Auditoria Interna*

*Fonte - Adaptado Silva, A. (2024)*

A AI desempenha um papel fundamental no aprimoramento da capacidade de uma organização de atender ao interesse público. Embora a sua função principal seja fortalecer os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controlo, seus efeitos vão além da organização. A AI contribui para a estabilidade e sustentabilidade gerais de uma organização, prestando avaliação sobre sua eficiência operacional, confiabilidade do reporte, conformidade com leis e/ou regulamentos, proteção de ativos e cultura ética. Isso, por sua vez, promove a confiança do público na organização e nos sistemas mais amplos dos quais ela faz parte.

### **1.2.2 Tipos de Auditoria Interna**

Para Moraes e Martins (2013), a Auditoria pode ser classificada atendendo a diferentes Critérios:

#### **Quanto ao conteúdo e fins:**

Neste critério incluem-se uma diversa gama de auditorias, financeiras e não financeiras, tendo, estas últimas, registado um maior desenvolvimento e diversificação, dependendo do seu objetivo (Seiça, A. 2015). Como por exemplo:

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

1. Auditoria das demonstrações financeiras - consiste num exame às demonstrações financeiras com o objetivo de expressar uma opinião sobre a conformidade, ou não, de acordo com os critérios preestabelecidos, os princípios contabilísticos geralmente aceites e as normas de contabilidade. Os resultados da auditoria são comunicados a uma vasta gama de utilizadores.
2. Auditoria de Conformidade- consiste na verificação do cumprimento, pela entidade auditada, das condições, regras e regulamentos especificados por diversas fontes, externas ou internas. Os resultados de uma Auditoria deste tipo são, geralmente, comunicados à autoridade que estabeleceu os critérios a cumprir.
3. Auditoria Operacional- consiste numa revisão sistemática das áreas operacionais da entidade, com o objetivo de avaliar a economia, eficiência e eficácia das atividades e, ou, operações. Os resultados de uma auditoria deste tipo são comunicados somente à entidade que a solicitou.
4. Auditoria de Gestão- consiste na avaliação da performance da entidade e o desempenho dos gestores.
5. Auditoria Estratégica- consiste na avaliação da conformidade das decisões com as políticas estratégicas previamente estabelecidas.

Qualquer destes tipos de Auditoria pode ser desenvolvida pela atividade de AI.

**Quanto à amplitude:**

1. Auditoria geral- envolve a entidade na sua globalidade.
2. Auditoria parcial- envolve apenas uma parte da entidade.

Pode referir-se a uma atividade, operação ou um projeto.

**Quanto à frequência:**

1. Auditoria permanente-realizada de forma regular, permitindo um acompanhamento continuado;
2. Auditoria ocasional- realizada de forma esporádica, por solicitação pontual.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

**Quanto ao período temporal:**

1. Auditoria da informação histórica- o objeto é o conjunto da informação histórica, cuja auditoria é elaborada a posteriori;
2. Auditoria da informação previsional ou prospetiva- o objeto é o conjunto da informação previsional ou prospetiva, cuja auditoria é elaborada a priori. Baseia-se em técnicas de avaliação acerca da validade de previsões.

**Quanto à obrigatoriedade:**

1. Auditoria de fonte legal – baseada em normativo legal. Por exemplo, em Portugal, a revisão legal de contas é uma auditoria exclusivamente financeira de fonte legal (regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais) – Decreto-Lei 76-A/2006 e Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas – Decreto-Lei 487/99), sendo obrigatória;
2. Auditoria de fonte contratual – baseada num contrato de prestação de serviços, sendo facultativa.

**Quanto ao sujeito que a efetua:**

1. Auditoria externa- se efetuada por profissionais externos não subordinados à entidade. Normalmente são auditorias ocasionais.
2. Auditoria interna- se efetuada por quadros da entidade ou não, normalmente organizados num departamento, subordinados à autoridade máxima. São sempre auditorias permanentes.

A figura 4 apresenta um resumo dos tipos de Auditoria Interna segundo Morais e Martins (2013, p.20):

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

| <b>Critério de Classificação</b> | <b>Tipo de Auditoria</b>                       | <b>Descrição</b>                                                                                                 |
|----------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conteúdo e fins</b>           | <b>Auditoria das demonstrações financeiras</b> | Exame das demonstrações financeiras, opinando sobre conformidade com normas e princípios contabilísticos.        |
|                                  | <b>Auditoria de Conformidade</b>               | Verificação do cumprimento das regras, condições e regulamentos internos ou externos.                            |
|                                  | <b>Auditoria Operacional</b>                   | Avaliação da economia, eficiência e eficácia das operações da entidade.                                          |
|                                  | <b>Auditoria de Gestão</b>                     | Avaliação da performance da entidade e atuação dos gestores.                                                     |
|                                  | <b>Auditoria Estratégica</b>                   | Avaliação da conformidade das decisões com a política estratégica da entidade.                                   |
| <b>Amplitude</b>                 | <b>Auditoria geral</b>                         | Abrange toda a entidade.                                                                                         |
|                                  | <b>Auditoria parcial</b>                       | Abrange uma parte específica da entidade, atividade ou projeto.                                                  |
| <b>Frequência</b>                | <b>Auditoria permanente</b>                    | Realizada regularmente, com acompanhamento contínuo.                                                             |
|                                  | <b>Auditoria ocasional</b>                     | Realizada esporadicamente, por solicitação pontual.                                                              |
| <b>Período temporal</b>          | <b>Auditoria da informação histórica</b>       | Auditoria feita sobre informação passada, com análise à posteriori.                                              |
|                                  | <b>Auditoria da informação previsional</b>     | Auditoria sobre informação futura, análise realizada à priori com avaliação das previsões.                       |
| <b>Obrigatoriedade</b>           | <b>Auditoria de fonte legal</b>                | Obrigatória, baseada em legislação ou normativos legais aplicáveis.                                              |
|                                  | <b>Auditoria de fonte contratual</b>           | Facultativa, baseada em contratos de prestação de serviço.                                                       |
| <b>Sujeito que efetua</b>        | <b>Auditoria externa</b>                       | Executada por profissionais externos à entidade, geralmente auditorias ocasionais.                               |
|                                  | <b>Auditoria interna</b>                       | Executada por equipe interna ou departamento subordinado à autoridade máxima da entidade, geralmente permanente. |

*Figura 4 - Tipos de Auditoria Interna*

*Fonte - Adaptado de Moraes e Martins (2013)*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

### 1.2.3 Relação do Controlo Interno com a Auditoria Interna

O CI tem uma perspetiva dinâmica na organização, valorizadora, permitindo-lhe manter o domínio enquanto a Auditoria avalia esse grau de domínio atingido.

O IIA determina que a atividade de auditoria interna deve auxiliar a organização a manter controlos efetivos através da avaliação da sua eficácia e eficiência e promover a melhoria contínua.

Para Moraes e Martins (2013, p. 39), “a Auditoria é uma função de supervisão, isto é, um controlo ex-post, ao passo que o controlo interno tem carácter preventivo ou ex-ante. Não obstante, também pode ter uma atuação ex-post, mas a sua aplicação só se justifica pela existência de normas preventivas. Assim, o controlo interno pertence ao primeiro nível de monitorização e a auditoria está num patamar superior.”

A grande diferença entre a AI e CI reside na temporalidade de atuação dos mesmos, uma vez que, a AI atua após a atuação do CI. Quanto melhor o SCI de uma empresa menor é o esforço da AI e vice-versa (Lopes A., 2013).

Com base nos conceitos de AI e CI podemos evidenciar o âmbito da sua atuação, como podemos verificar na figura 5 – Controlo Interno e Auditoria Interna:

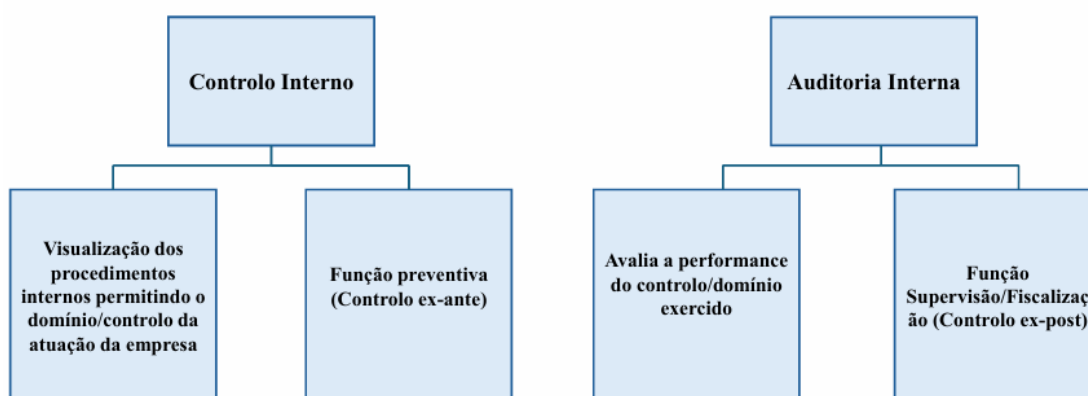


Figura 5 - Controlo Interno e Auditoria Interna

Fonte - Adaptado de Sobral, M., 2015

Existe uma forte relação entre as duas atividades, sendo o CI, um meio para o alcance dos objetivos da entidade. Pode-se dizer que a AI tem uma função de fortalecimento ou

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

consolidação do CI, na medida em que assegura um exame abrangente e orientado para o risco, das atividades, sistemas e processos da instituição, que permita avaliar a adequação e a eficácia do SCI, sugerindo recomendações de melhorias (Lopes, A., 2013).

A AI é, entre outros, um conjunto de técnicas que avalia a gestão da organização, com a finalidade de maximizar a utilização dos recursos que esta possui, evitando assim desperdícios. Tem como principal objetivo acrescentar valor à gestão, auxiliando no cumprimento eficiente e eficaz das suas funções, averiguando a eficiência e eficácia do SCI (Correia, 2014).

A existência da AI e o CI, em simultâneo, numa organização permite a redução de situações de riscos. Portanto, esta relação traz vantagens à gestão, principalmente, nas áreas de análise de risco, planificação e autoavaliação (Correia, 2014).

A responsabilidade pela implementação e manutenção do SCI cabe ao órgão de Gestão. O ambiente de CI em qualquer organização é iniciado pela própria Direção. É esta que deve saber transmitir a mensagem de que a integridade e o controlo efetivo não podem ser colocados em causa e que deve estruturar de forma clara o SCI e selecionar os tipos e métodos de controlo que privilegia. É a gestão que deve planear e organizar o CI de tal forma que este possa garantir razoavelmente que os riscos organizacionais são bem geridos e os objetivos e metas da organização estão a ser alcançados de forma eficiente e económica.

No que diz respeito ao CI, a AI apenas intervém na respetiva avaliação, assumindo neste âmbito o papel de identificar potenciais falhas e desvios ao nível do SCI e ajudar a Direção através das recomendações de melhoria que venha a conceber (Rodrigues, 2013).

Conforme Almeida (1996), apud por Marcos (2014), não adianta a organização implementar um ótimo SCI sem que alguém verifique se os funcionários estão a cumprir o que foi determinado no sistema, ou se o sistema deveria ser adaptado às novas circunstâncias, pois os objetivos da auditoria são: verificar se as normas internas estão a ser seguidas e avaliar a necessidade de novas ou de modificações das normas internas.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

Neste caso, apura-se que o CI fornece os meios necessários aos trabalhos próprios da AI, estabelecendo um regime próprio e diferenciado de complementaridade e interdependência, em que a Auditoria sucede o Controlo no aspeto estrutural das atividades desenvolvidas por ambos, que apresentam igual natureza, importância e finalidade (Muller, 2006, apud por Marcos Santos, 2014).

A figura 6 apresenta um enquadramento conceptual da função de AI no modelo de referência do SCI:

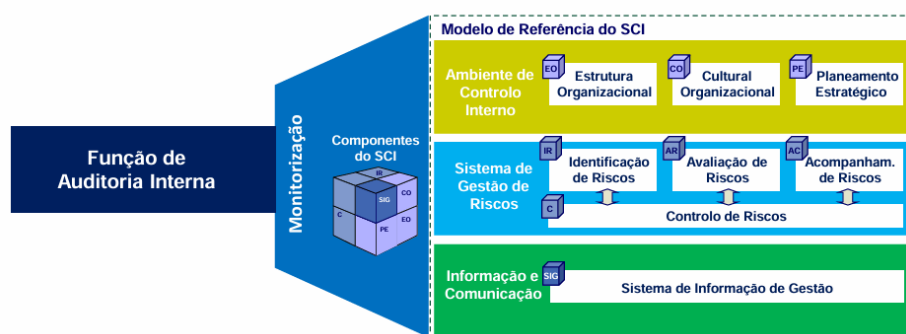


Figura 6 - Enquadramento conceptual da função de AI no modelo de referência SCI

Fonte - Castanheira, N. (2024)

## 2 Capítulo 2 - Caracterização da Entidade

Neste capítulo, é feita uma apresentação resumida da entidade que acolhe este trabalho de projeto, a New Contact – consultoria e gestão, Lda., abrangendo desde a sua fundação até às atividades que desenvolve atualmente.

### 2.1 Apresentação da Entidade

A New Contact – consultoria e gestão, Lda., é uma empresa de prestação de serviços contabilísticos, assistência fiscal, processamento de salários, consultoria de gestão e outsourcing de serviços administrativos e similares, que foi constituída a 13 de agosto de 2015. Teve inicialmente a sua sede na Avenida António Serpa, n.º 26, 4º Dto., 1050-027

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Lisboa e desde 2019 até a presente data encontra-se sediada na Rua Alfredo Lopes Vilaverde, nº 15 B – Escritório 2, 2770-008 Paço d’Arcos.

A empresa conta com o conhecimento técnico de mais de 30 anos de profissão do seu sócio fundador e com o reconhecimento de alguns clientes que há algumas décadas o acompanham. A organização é constituída por uma equipa jovem, dinâmica e profissional, composta por técnicos com larga experiência pluridisciplinar e focados no sucesso dos seus clientes.

Atualmente trabalham com mais de 300 empresas nos mais diversos setores de atividade (Seguros, Tecnologias de Informação, Imobiliária, Construção, Saúde e Agricultura).

### **Missão**

Tem como missão, prestar um serviço integrado nas áreas da contabilidade e gestão, em que para além do cumprimento das obrigações contabilístico-fiscais e legais, gerar informação de gestão que contribui para o sucesso dos clientes.

### **Visão**

A NC pretende ser uma organização reconhecida pela sua competência técnica, rigor e pela relação com o cliente.

### **Valores**

Rigor, compromisso, profissionalismo e espírito de equipa são os princípios pelos quais a empresa se rege e preconiza nas relações com os seus parceiros.

## **2.1.1 Recursos Humanos da NC**

Atualmente, a NC dispõe de uma equipa com 24 funcionários divididos da seguinte forma:

- Um Diretor Geral
- Um Controlador de Gestão
- Um Administrativo

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

- Um Informático
- Um Consultor Financeiro/Auditor
- Sete Técnicos de Contabilidade Sénior
- Seis Técnicos de Contabilidade
- Três Técnicos de Contabilidade Júnior
- Três Técnicos de RH

A figura 7, apresenta o organigrama funcional da NC, em vigor à data atual:

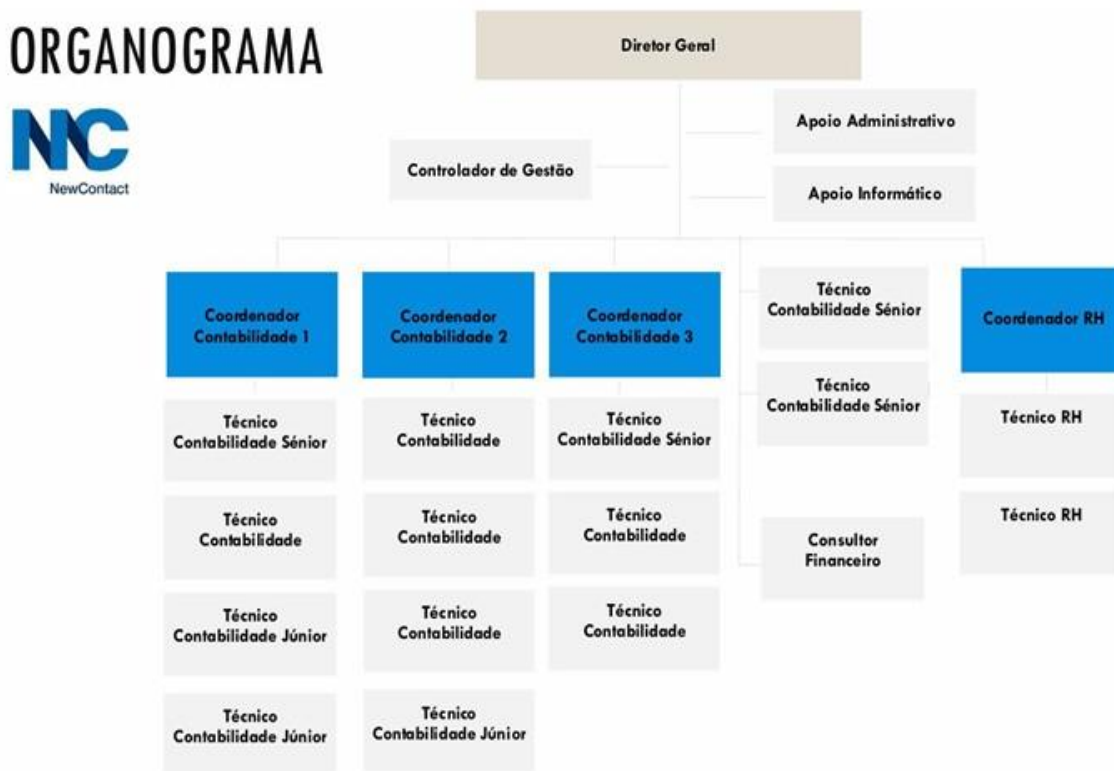


Figura 7 - Organograma da NC

Fonte - New Contact

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

## 2.1.2 Funções dos Recursos Humanos da NC

Atualmente, as funções dos RH da NC estão definidas da seguinte forma:

*Quadro 1 - Funções dos RH da NC*

| Cargo                        | Funções                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diretor Geral</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura a execução de tarefas no âmbito da administração de recursos financeiros e humanos, em conformidade com a legislação em vigor, normas internas e critérios de gestão eficaz;</li> <li>• Garante o serviço de fiscalização, promovendo o cumprimento dos diplomas legais e regulamentos aplicáveis;</li> <li>• Reúne periodicamente com clientes e sempre que solicitado;</li> <li>• Colaboração de novos clientes, participando em reuniões de esclarecimento e apoio de consultoria;</li> <li>• Propõe e colabora em medidas de melhoria organizacional e de Recursos Humanos, assegurando a coordenação e integração dos sistemas de informação;</li> <li>• Reunir com coordenadores de equipa.</li> </ul> |
| <b>Controlador de Gestão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilia a Direção na execução de tarefas de administração financeira e de recursos humanos, respeitando legislação e normas internas;</li> <li>• Articula atividades, define a circulação documental e assegura o acompanhamento dos procedimentos administrativos;</li> <li>• Garante o cumprimento de prazos legais para entrega de declarações;</li> <li>• Promove medidas para otimizar a integração e rentabilidade dos Recursos Humanos;</li> <li>• Emissão de faturas;</li> <li>• Verifica a integridade dos registos contabilísticos, minimizando erros e fraudes;</li> <li>• Tratamento de orçamentos anuais;</li> <li>• Análise da rentabilidade de clientes.</li> </ul>                                    |
| <b>Apoio Administrativo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receciona clientes;</li> <li>• Recebe, organiza e distribui documentação enviada para tratamento contabilístico;</li> <li>• Procede à comunicação do ficheiro SAF-T;</li> <li>• Apoia os técnicos no envio das obrigações fiscais dos clientes;</li> <li>• Emissão de Faturas;</li> <li>• Garante o cumprimento de prazos legais para entrega de declarações dos clientes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Apoio Informático</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a questões relacionadas com equipamentos, software, sistemas e rede;</li> <li>• Identifica e analisa a causa raiz de incidentes reportados, utilizando ferramentas de diagnóstico;</li> <li>• Implementa e configura hardware (computadores, periféricos) e software (sistemas operativos e aplicações);</li> <li>• Instala atualizações, gere a segurança e efetua backups, otimizando o desempenho e a funcionalidade dos sistemas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consultor Financeiro/Auditor para Clientes</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa e controla atividades de contabilidade, tesouraria, fiscalidade, seguros, controlo de gestão e compras;</li> <li>• Consolida e prepara informação para mapas contabilístico-financeiros e indicadores de gestão;</li> <li>• Elabora planos de continuidade do negócio;</li> <li>• Realiza análises SWOT a setores, negócios, atividades e entidades;</li> <li>• Executa auditorias financeiras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Técnico de Contabilidade Sénior (Coordenador)</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade financeira e analítica;</li> <li>• Contabilidade orçamental e de gestão;</li> <li>• Classificação e registo contabilístico;</li> <li>• Validação de processos contabilísticos;</li> <li>• Consolidação de contas;</li> <li>• Elaboração de demonstrações financeiras e prestação de contas;</li> <li>• Declarações fiscais e apuramento de impostos;</li> <li>• Emissão de faturas;</li> <li>• Elaboração de pedidos de reembolso de IVA;</li> <li>• Gestão de clientes para a equipa;</li> <li>• Coordena a equipa no planeamento do trabalho e na resposta as necessidades do cliente;</li> <li>• Reuniões com clientes.</li> </ul> |
| <b>Técnico de Contabilidade/ Contabilidade Júnior</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém a contabilidade organizada de clientes, com registos atempados;</li> <li>• Verifica e classifica documentos contabilísticos e registos correspondentes;</li> <li>• Elabora relatórios de ocorrência em caso de incumprimento de normas legais ou regulamentares;</li> <li>• Submete o trabalho ao coordenador para conferência;</li> <li>• Desempenha funções atribuídas pelo superior hierárquico;</li> <li>• Emite faturas;</li> <li>• Elabora pedidos de reembolso de IVA.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>Técnico de Recursos Humanos (interno e clientes)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processamento dos salários;</li> <li>• Prepara a Declaração Mensal de Remunerações (DMR);</li> <li>• Elabora mapas resumos discriminativos (mensais e anuais);</li> <li>• Emissão dos Recibos de vencimentos e mapas de transferências;</li> <li>• Elabora mapas de ligação à contabilidade financeira;</li> <li>• Presta apoio administrativo na área de Recursos Humanos;</li> <li>• Emissão das Declarações de Rendimentos Anuais;</li> <li>• Controlo e atualização dos contratos de trabalho na Seg. Social;</li> <li>• Simulações de vencimentos e compensações por cessação de vínculo contratual.</li> </ul>                                |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

### **2.1.3 Serviços da NC**

A New Contact oferece um conjunto abrangente e integrado de serviços especializados, concebidos para responder às necessidades das empresas em várias áreas essenciais à sua gestão e operação. Desde a:

#### **Contabilidade e Fiscalidade**

No âmbito da contabilidade e fiscalidade, a empresa oferece um serviço integrado que vai além da simples obrigação de manter a contabilidade, proporcionando informação essencial para a gestão. Este serviço inclui diversas áreas fundamentais, como:

- Contabilidade Financeira e Analítica.
- Contabilidade Orçamental e de Gestão.
- Elaboração do plano de contas Financeiro e de Gestão.
- Classificação e registo contabilístico.
- Validação de processos Contabilísticos.
- Reconciliação e análise de contas.
- Consolidação de Contas.
- Demonstrações Financeiras e Prestação de Contas.
- Declarações Fiscais e apuramento de impostos.

#### **Processamento Salarial**

No que se refere ao processamento salarial, a empresa assegura a execução integral deste serviço, garantindo o cumprimento das obrigações legais e fornecendo informação relevante para a contabilidade. Este processo inclui:

- Processamento de Salários.
- Elaboração e envio de mapas obrigatórios (Seg. Social, ACT e AT).
- Declaração mensal de remunerações (DMR) Mapas resumos discriminativos (mensais e anuais).
- Mapa de transferência bancária e ficheiro SEPA.
- Mapa de ligação à contabilidade financeira.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- Declarações de rendimentos anuais de IRS.
- Preenchimento e entrega do Relatório único / Balanço Social.
- Apoio administrativo de RH.

### **Consultoria e Gestão**

No âmbito da consultoria e gestão, a empresa acompanha a evolução financeira das organizações, procurando identificar soluções que permitam atingir os objetivos dos clientes e maximizar os seus resultados. Este acompanhamento inclui serviços:

- Avaliação de empresas.
- Elaboração e análise de projetos de Investimento.
- Análise financeira.
- Estudos de viabilidade técnica económica e financeira.
- Organização de empresas.
- Planos de negócios.
- Consultoria de gestão.

### **Assistência Fiscal e Normativa**

No domínio da assistência fiscal, a empresa assegura o cumprimento das regras e obrigações fiscais por parte das organizações. Este serviço inclui:

- Responsabilidade de Contabilista Certificado.
- Apoio no acompanhamento de inspeções da Administração Fiscal.
- Revisão de procedimentos na área fiscal.
- Elaboração de pedidos de reembolso de IVA.
- Elaboração de informação para estatísticas.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

## **Apoio Administrativo**

No âmbito do apoio administrativo, a empresa realiza diversas tarefas em regime de outsourcing, garantindo uma gestão eficiente e organizada destas funções. Entre os serviços prestados destacam-se:

- Emissão de Faturação.
- Comunicação de Ficheiro SAFT.
- Conferencia das contas.
- Respostas a circularizações e inquéritos.
- Emissão de valores pendentes de recebimento e de pagamento.
- Suporte para sede social.
- Apoio na abertura de empresas.

## **3 Capítulo 3 - Implementação do Sistema de Controlo Interno**

### **3.1 Levantamento do Controlo Interno Aplicado na Entidade do Projeto**

Com o objetivo de identificar e caracterizar os procedimentos de controlo interno efetivamente aplicados na entidade do projeto, foram realizadas entrevistas individuais aos colaboradores dos diversos departamentos, bem como um questionário sobre as práticas organizacionais e operacionais relacionadas com o controlo interno.

A análise das respostas permitiu constatar que a entidade do projeto adota diversas práticas associadas ao controlo interno. Entre elas, destaca-se a existência de um organigrama funcional, a definição de metas e objetivos e um regulamento interno. Estas práticas evidenciam um esforço por parte da gestão em promover organização, planeamento e alinhamento interno.

Após o levantamento de medidas e procedimentos de CI implementados na entidade do projeto, foram identificados, para cada um dos departamentos em estudo, atividades de CI existentes, fraquezas e recomendações de melhoria.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

### **3.1.1 Processos relativos ao Departamento Geral da NC (Apêndice 1)**

Na entidade do projeto, verifica-se a existência de um organograma que auxilia a compreensão das tarefas atribuídas a cada colaborador, com responsabilidades definidas por hierarquia. Contudo, não existe um manual de Controlo Interno formal e escrito acessível a todos os colaboradores. A segregação de funções apresenta fragilidades, dado que, em alguns processos, o mesmo responsável inicia e finaliza as operações.

A Direção define metas e objetivos anuais, comunicados em reunião geral no início do ano. A entidade dispõe de profissionais qualificados, incluindo contabilistas certificados.

Verifica-se o cumprimento da legislação em vigor e dos prazos legais. Em termos tecnológicos, utiliza o software de gestão Primavera ERP (módulos de Contabilidade, Marketing e Vendas, Tesouraria, Recurso Humanos, Ativos), Sesame RH para assiduidade, controlo de formação, marcação de férias dos RH, e o software CRM (Customer Relationship Management) para gestão da informação dos clientes, análises de rentabilidade.

A entidade do projeto conta com um regulamento interno que serve como instrumento de orientação no relacionamento entre os colaboradores e a empresa, para facilitar a integração dos novos colaboradores. Este regulamento interno, ajuda na concretização dos objetivos e valores que se pautam por:

- Desenvolver atitudes de respeito e solidariedade;
- Promover a igualdade nas promoções/oportunidades;
- Motivar todos em prol da defesa dos objetivos comuns;
- Reconhecimento e compensação do mérito do capital humano.

A comunicação é essencialmente informal, dado a proximidade e presença diária dos colaboradores. Pontualmente existem comunicações internas que são enviadas aos respetivos destinatários.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

### **3.1.2 Processos relativos ao Departamento Financeiro da NC (Apêndice 6)**

O Departamento Financeiro da NC implementa um conjunto de procedimentos estruturados para assegurar a correta gestão e controlo das suas operações monetárias.

Todos os anos, normalmente no final do exercício, é elaborado o orçamento para o ano seguinte, em função dos objetivos delineados.

#### **Pagamentos**

No que respeita aos pagamentos a fornecedores, pessoal, Estado e a outras entidades, estes são preparados pelo Controlador de Gestão e reavaliados pelo Director através de transferências bancária sempre devidamente suportadas por faturas e documentação de suporte.

O pagamento de salários realiza-se no último dia útil de cada mês, após verificação dos vencimentos contratualizados e dos dias de trabalho efetivamente cumpridos por cada colaborador.

As despesas correntes, como eletricidade, água e telecomunicações, são igualmente liquidadas através de transferência bancária, e os seguros são pagos por débito direito.

Todos os documentos e faturas são registados no sistema Primavera ERP, permitindo um controlo centralizado e estruturado das transações. Por fim, as reconciliações bancárias são realizadas mensalmente pelo Controlador de Gestão, mediante o confronto entre os extratos contabilísticos e bancários, assegurando a fiabilidade e a integridade dos registos financeiros da entidade.

#### **Recebimentos**

A maioria dos recebimentos de clientes são realizados através de transferência bancária, método considerado o mais seguro e eficaz. As transferências são verificadas diariamente pelo Controlador de Gestão, que procede à conferência dos saldos das contas bancárias e à identificação dos montantes recebidos, relacionando-os com as contas correntes dos respetivos clientes.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

A entidade não emite nem envia recibos relativos às transferências efetuadas pelos clientes.

Mensalmente os clientes com saldos em dívida, são contactados por email, com o envio da listagem de pendentes e a solicitação da regularização dos saldos.

### **3.1.3 Processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal da NC**

No Departamento de Gestão de Pessoal da NC, as decisões relativas à admissão e cessação de funções dos colaboradores são da competência da Direção, o que permite um alinhamento direto entre a gestão de recursos humanos e os objetivos estratégicos da empresa.

A entidade demonstra um compromisso firme com a legislação laboral, cumprindo integralmente as obrigações legais e laborais. Nesse sentido, garante a realização de exames médicos periódicos, segurança e higiene no trabalho, disponibiliza formação anual a todos os colaboradores e assegura a cobertura por seguros de acidentes de trabalho, promovendo, assim, um ambiente de trabalho seguro e em conformidade com as normas legais aplicáveis.

A atualização salarial é definida no início de cada ano, no âmbito de uma reunião entre a Direção e os colaboradores.

Existe uma clara segregação de funções no processamento salarial, assegurando que diferentes etapas do processo, desde o tratamento da documentação dos colaboradores até ao processamento dos salários e à execução dos pagamentos de salários, são desempenhadas por dois responsáveis distintos: a Coordenadora do RH e o Controlador de Gestão. Este procedimento reforça o controlo interno e a segurança das operações financeiras.

Cada colaborador possui um processo individualizado, contendo toda a documentação relevante, incluindo formulários de admissão e a respetiva ficha individual, o que permite a gestão organizada e transparente de informação de pessoal.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

Não tem sido prática habitual a elaboração de um plano de formação ou de gestão de equipamentos para o ano seguinte. No entanto, estas matérias são abordadas anualmente nas reuniões realizadas em janeiro, durante as quais são discutidas as necessidades de formação, especialização e os cursos que os colaboradores pretendem frequentar, bem como as necessidades de equipamentos informáticos, identificadas e partilhadas pelo responsável de Apoio Informático.

Para um melhor enquadramento, apresenta-se de seguida um fluxograma que representa o processo de gestão de gastos com o pessoal:

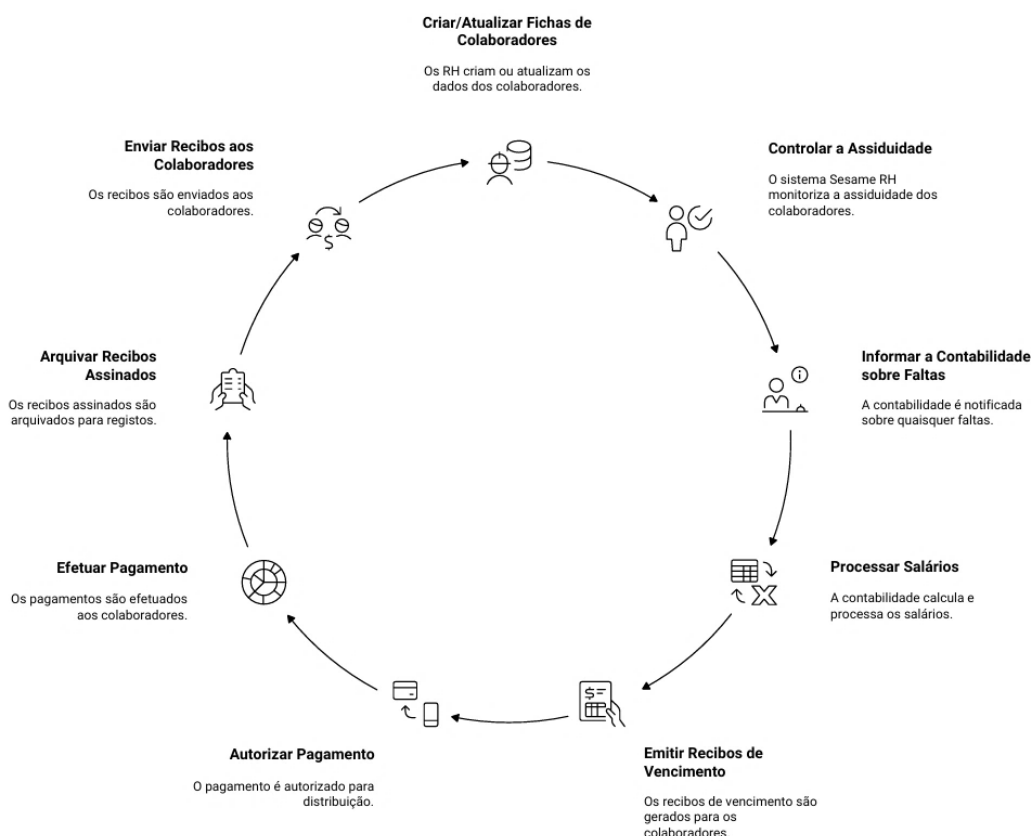


Figura 8 - Fluxograma do ciclo dos gastos com o pessoal

Fonte - Elaboração própria

A responsabilidade por este ciclo compete a Direção, ao Controlador de Gestão e Coordenador de recursos humanos da entidade.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Compete ao Coordenador de RH proceder ao processamento salarial através do Primavera ERP, este apurará as retenções do IRS bem como as contribuições para a segurança social. Este processamento é realizado com base na informação do Sesame RH, o qual regista as presenças e ausências dos colaboradores.

A marcação do período de férias deve ser efetuada por acordo entre a empresa e o trabalhador até 30 de março de cada ano civil. A marcação é efetuada no Sesame RH, em articulação com a equipa, para posterior validação pelo Coordenador de RH e pela Direção. Qualquer período inicialmente marcada e aprovado, deverá ser corrigido no Sesame RH e comunicado por email ao departamento de RH.

A validação e controlo do mapa de seguros competem ao Controlador de Gestão, que assegura a conformidade entre as apólices e o número de colaboradores ativos, bem como o cumprimento das obrigações contratuais com a seguradora.

### **3.1.4 Relação com o cliente**

Neste ponto, será abordada a forma como o Departamento de Contabilidade, Administrativo e de RH da NC prestam serviços aos seus clientes. Serão detalhados os procedimentos e práticas adotadas, desde a receção e organização da documentação, até ao cumprimento das obrigações contabilísticas, fiscais e legais, evidenciando as metodologias e mecanismos de controlo implementados para assegurar a conformidade, rigor e fiabilidade da informação disponibilizada aos clientes.

#### **3.1.4.1 Processos relativos ao Departamento de Contabilidade**

A prestação de serviços aos clientes da NC segue um conjunto de procedimentos estruturados, garantindo organização, rigor e conformidade com as normas contabilísticas e fiscais.

A receção da documentação dos clientes pode ocorrer presencialmente, via CTT ou através de meios digitais, como Dropbox ou Google Drive. O responsável pelo Apoio

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Administrativo confirma a receção da documentação física e procede a devida correspondência. Toda a documentação digital é arquivada na pasta interna dos clientes, organizada por meses, com separadores específicos para cada tipo de operação, incluindo Caixa, Bancos, Compras, Vendas, Salários e Operações Diversas.

A contabilização e classificação das operações são realizadas utilizando o sistema Primavera ERP, distribuindo os registos pelos diários correspondentes: 10 – Caixa; 30 – Bancos; 40 – Compras; 50 – Vendas; 60 – Operações Diversas; e 61 – Salários.

Antes do lançamento contabilístico, procede-se à conferência da informação com fontes externas, como E-fatura, Portal das Finanças, Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA (VIES), Banco de Portugal, e outras instituições, assegurando a veracidade e a fiabilidade dos dados registados.

No que respeita às obrigações fiscais, incluindo o Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), Modelo 10, Modelo 22, Pagamentos por Conta (PPC) e a Informação Empresarial Simplificada (IES), estas são processadas com validação interna pelo contabilista certificado ou pelo coordenador sénior, sendo posteriormente entregues pelo Apoio Administrativo à Autoridade Tributária e comunicadas aos clientes por correio eletrónico com o conhecimento do técnico responsável, garantindo cumprimento legal e controlo de qualidade.

Para as operações de fim de exercício, procede-se à elaboração das demonstrações financeiras, à produção dos relatórios de gestão, à preparação do suporte em Excel e à realização do diagnóstico do SVAT, assegurando uma visão consolidada e rigorosa do desempenho financeiro da empresa. Concluídas estas etapas, o sistema Primavera realiza automaticamente o encerramento dos meses 13 a 15.

Para um melhor esclarecimento é exposto, de seguida, um fluxograma que representa o processo de organização dos ficheiros da contabilidade dos clientes:

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

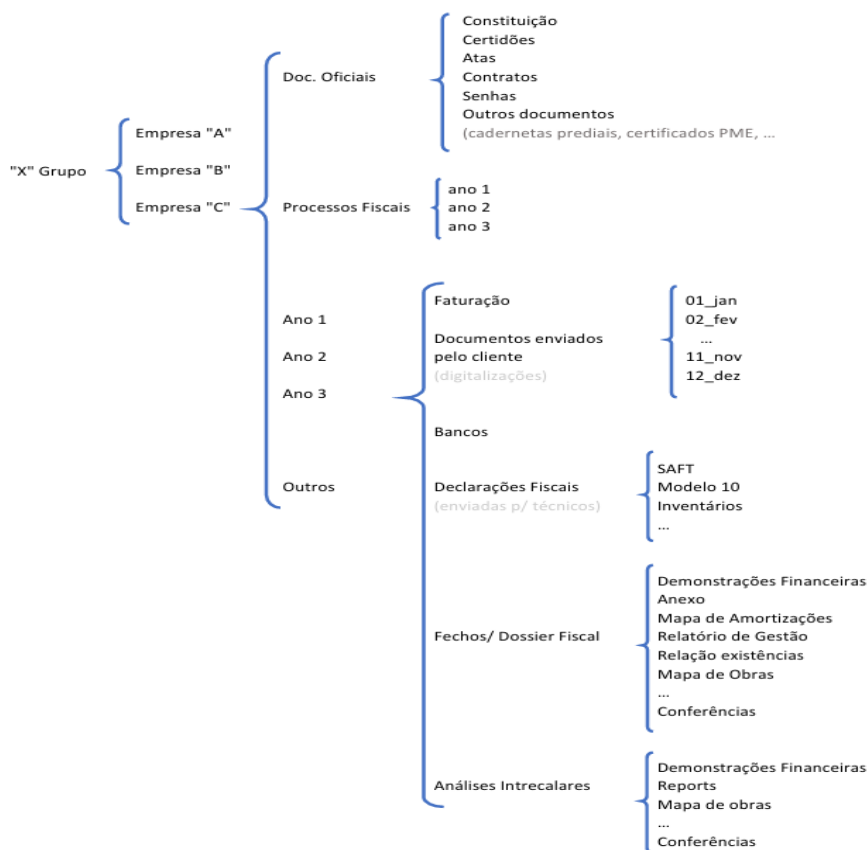


Figura 9 - Fluxograma da organização dos ficheiros da contabilidade de clientes

Fonte - New Contact

### 3.1.4.2 Processos relativos ao Departamento Administrativo

No âmbito do Departamento Administrativo, os procedimentos de controlo interno encontram-se distribuídos por diversas áreas de atuação.

Na receção, procede-se ao registo diário da correspondência recebida e entregue, através de mapas de controlo que garantem a rastreabilidade de documentos importantes, incluindo contratos, notificações ou documentação contabilística a assinar. Neste domínio, é também assegurada a entrega de pastas de contabilidade relativas a exercícios já encerrados perante uma declaração assinada pelo cliente, sendo preparados mapas

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

específicos que identificam as pastas entregues, os clientes correspondentes e o respetivo estado de entrega.

A faturação constitui outra vertente fundamental. No caso das rendas, mantêm-se mapas de controlo na rede interna, garantindo a regularidade do processo e a emissão atempada das faturas. Relativamente à faturação pontual, baseada em pedidos recebidos por correio eletrónico, o procedimento inclui a monitorização periódica dos totais faturados.

No que se refere às obrigações fiscais, o departamento assegura a submissão das declarações de IVA (mensal ou trimestral), Modelo 22, IES, PPC/ Pagamento Adicional por Conta (PAC), Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)/ Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis (AIMI), Imposto Único de Circulação (IUC) e comunicação do ficheiro Standard Audit File for Tax Purposes (SAFT), ou a inexistência de faturação através do CRM. Para cada obrigação existem mapas de controlo específicos:

- IMI/AIMI: atualização anual de um mapa que identifica os clientes com imóveis, as datas-limite para pagamento e a confirmação da comunicação aos clientes;
- IUC: Controlo realizado mediante extração mensal de informação do software CRM, com atualização do estado de cada guia (emitida, paga ou enviada ao cliente);
- SAFT: o software CRM permite submeter um mapa em Excel que acompanha todo o processo de submissão e validação.

### **3.1.4.3 Processos relativos ao Departamento de Recursos Humanos**

O controlo interno nesta área é particularmente relevante, uma vez que erros ou falhas podem ter impacto direto não só nas contas da empresa, mas também na motivação e confiança dos clientes.

O processo inicia-se no contacto com os clientes, no qual o Diretor Geral transmite as informações iniciais de enquadramento. A Coordenadora do Departamento assegura numa primeira fase, que toda a documentação necessária está disponível, solicitando aos clientes o que estiver em falta. Confirmada a informação em ficha normalizada por pessoa

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

a processar salário, a responsabilidade do processamento é atribuída a um técnico de RH que tenha maior disponibilidade.

Os clientes enviam mensalmente, de preferência até ao dia 25, a informação necessária ao processamento. Caso sejam detetadas falhas ou inconsistências, os técnicos questionam diretamente o cliente, garantindo desde logo uma validação preliminar. O processamento é então realizado no software Primavera ERP, produzindo os recibos de vencimento e mapas informativos. Paralelamente, é atualizado o mapa de controlo do departamento, ferramenta essencial para monitorizar o estado das tarefas e evitar omissões. Após a conclusão do processamento, os recibos são enviados ao cliente para validação, acrescentando um novo nível de controlo e responsabilização.

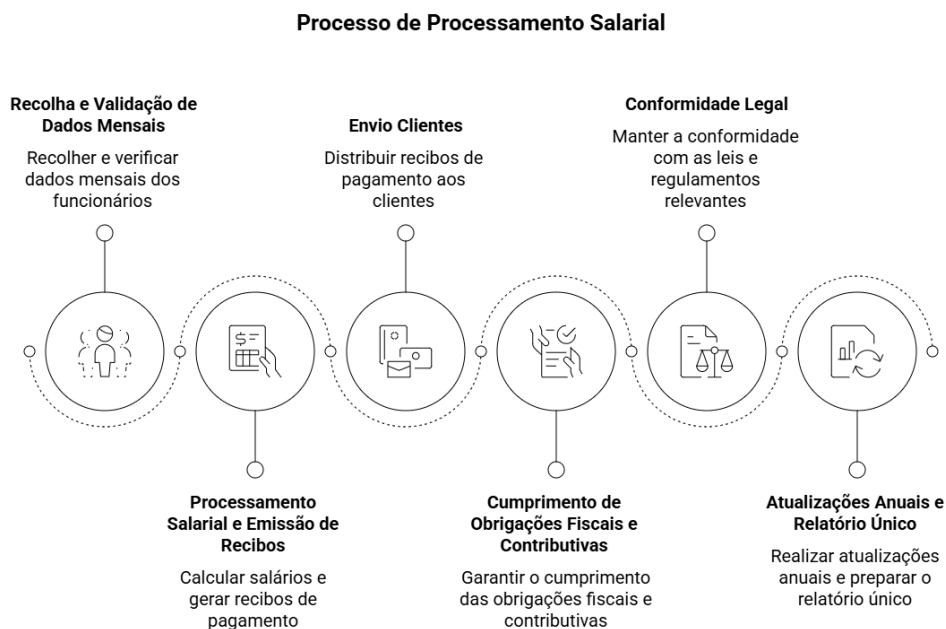
Com a confirmação do cliente, procede-se à emissão das declarações fiscais obrigatórias (nomeadamente a DMR e a DRI), que são entregues entre os dias 1 e 10 do mês seguinte. O software CRM inclui a utilização de um robô que automatiza a entrega de IRS e Segurança Social, tornando o processo mais célere. Após a execução, os valores das guias são comparados com o mapa de controlo, assegurando a conformidade. Até ao dia 10, o departamento envia as guias aos clientes, concluindo assim o ciclo mensal.

No início de cada ano, os técnicos de RH atualizam as tabelas de IRS, ordenados mínimos ou novas tabelas salariais definidas pelos clientes e dias úteis de cada mês. Existe um mapa de controlo próprio para estas tarefas, no qual são registadas as atividades concluídas. Nesta fase é também preparada a Declaração de Rendimentos (DR), sendo os valores verificados através da comparação entre os totais da DR e as informações das DMR.

Relativamente ao Relatório Único, cuja entrega ocorre entre 15 de março e 15 de abril, o departamento organiza uma listagem de clientes com trabalhadores por conta de outrem. Nestes casos, solicita-se aos clientes que confirmem se pretendem que o envio seja realizado pela NC. Em caso afirmativo, recolhe-se a informação do sistema Primavera ERP, bem como dados adicionais relativos à formação e higiene e segurança no trabalho, remetidos pelos clientes. O processo é controlado através de um mapa de controlo que contém os anexos necessários, permitindo monitorizar a sua entrega atempada e integral.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

Para um melhor esclarecimento é exposto, de seguida, um fluxograma que representa o processo de processamento salarial e obrigações fiscais dos clientes:



*Figura 10 - Fluxograma do processo de processamento salarial e obrigações fiscais dos clientes*

*Fonte - New Contact*

## 3.2 Fraquezas e Recomendações

Após o levantamento de medidas e procedimentos de CI implementados na entidade deste projeto, foram identificados, para cada um dos departamentos em estudo, fraquezas e recomendações.

Para proporcionar um melhor entendimento nos vários departamentos da NC, apresenta-se, de seguida, um quadro resumo por departamento, no qual, para fraqueza identificada foi determinada uma recomendação, de forma a minimizar os riscos associados a cada departamento em estudo:

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento Geral da NC**

*Quadro 2 - Fraquezas e recomendações do departamento geral da NC*

| Fraquezas                                                      | Recomendações                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos documentais ainda dependem de práticas verbais.      | Formalizar e divulgar um manual de controlo interno com responsabilidades.                                                                             |
| Inexistência de manual de Controlo Interno formal e acessível. | Criar e divulgar manual de ética e boas práticas; reforçar formação contínua.                                                                          |
| Falta de segregação eficaz em determinados processos.          | Implementar segregação formal de funções; rotação periódica em funções críticas.                                                                       |
| Integração incompleta entre sistemas informáticos.             | Investir na integração dos sistemas; monitorização periódica de qualidade de dados; formação contínua da equipa de contabilidade e controlo de gestão. |
| Excesso de acumulação de funções em certos colaboradores.      | Criar planos de sucessão e rotação; reforçar motivação com formação e reconhecimento.                                                                  |
| Integração parcial de sistemas (assiduidade e salários)        | Investir em maior interoperabilidade tecnológica; reforçar automatização de tarefas; desenvolver um plano de contingência para falhas dos sistemas.    |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento Financeiro da NC**

*Quadro 3 - Fraquezas e recomendações do departamento financeiro da NC*

| Fraquezas                                                                       | Recomendações                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dependência de controlos a posteriori.                                          | Implementar controlos preventivos e automatizados;<br>Reforçar supervisão antes do lançamento.           |
| Acumulação de funções no Controlador de Gestão.                                 | Segregar funções de processamento, validação e autorização.                                              |
| Os recebimentos de clientes não são documentados através da emissão de recibos. | Automatizar o processo de emissão de recibos assim que o pagamento for identificado no extrato bancário. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento de Gestão de Pessoal da NC**

*Quadro 4 - Fraquezas e recomendações do departamento de gestão de pessoal da NC*

| Fraquezas                                                       | Recomendações                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de integração entre sistemas (Sesame RH e Primavera ERP). | Integrar o sistema de assiduidade (Sesame RH) com o Primavera ERP para automatizar e validar dados.                                                                                                                                                                                                         |
| Atualização manual e não sistematizada de taxas.                | Análise e revisão periódica das taxas e tabelas salariais carregadas no sistema; segregação de funções entre processamento, validação e autorização de pagamentos.                                                                                                                                          |
| Dependência de registos manuais e conferências manuais.         | Automatizar verificações e definir alertas internos para prazos fiscais.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ausência de critérios formais para distribuição.                | A distribuição de clientes pelos técnicos deverá ser realizada anualmente, nos meses de janeiro e fevereiro, com o objetivo de garantir a qualidade do serviço exigida ao técnico, exceto em situações de entrada de novos clientes ou incapacidade temporária do técnico para desempenhar as suas funções. |
| Inexistência de plano anual de formação.                        | Implementar no Sesame RH um campo para a informação do plano anual de formações, cursos e especialidades, bem como para o arquivo dos certificados das formações dos colaboradores.                                                                                                                         |
| Falta de plano formal de formação contínua em HST.              | Promover uma regular formação / ações de esclarecimento aos colaboradores sobre as regras de higiene, segurança e saúde no trabalho.                                                                                                                                                                        |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento de Contabilidade - Relação com Cliente**

*Quadro 5 - Fraquezas e recomendações do departamento de contabilidade - relação com cliente*

| Fraquezas                                                                                                                                | Recomendações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos manuais de conferência e registo.                                                                                              | Digitalizar e automatizar o processo de receção e arquivo da documentação dos clientes.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dependência de controlo manual nos lançamentos.                                                                                          | Implementar revisões automáticas e controlos duplos na validação de lançamentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Acumulação de funções em alguns colaboradores.                                                                                           | Segregar funções — quem prepara não deve ser quem aprova ou submete.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ausência de um manual formal de controlo interno com procedimentos padronizados para a prestação de serviços de contabilidade.           | Criar e implementar um manual de Controlo Interno com procedimentos para a prestação de serviços de contabilidade.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Dependência de processos manuais.                                                                                                        | Implementar uma integração automática entre o Primavera e o Portal da Autoridade Tributária, que permita comunicar, de forma sistemática, a inexistência de documentos de faturação até ao último dia do período fiscal.                                                                                                                                        |
| Não existência de qualquer integração entre os ficheiros produzidos manualmente pelos técnicos e o software de gestão de clientes (CRM). | Recomenda-se o desenvolvimento, no CRM, de uma funcionalidade que permita integrar a informação proveniente dos ficheiros operacionais, de forma a identificar automaticamente o mês de contabilização de cada cliente.                                                                                                                                         |
| Falta de uma minuta de orientações para a entrega das informações contabilísticas dos clientes.                                          | Sugere-se que no momento da celebração do contrato com o cliente, deverá ser incluída uma minuta que defina as orientações para a correta organização e entrega da pasta de contabilidade. Deve igualmente ser estipulada uma data para a entrega da referida documentação, garantindo-se assim o tratamento atempado das obrigações contabilísticas e fiscais. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento Administrativo - Relação com Cliente**

*Quadro 6 - Fraquezas e recomendações do departamento administrativo - relação com cliente*

| Fraquezas                                                                       | Recomendações                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dependência excessiva de registos manuais em Excel.                             | Implementar sistema digital de registo e rastreio documental integrado com o software CRM.                           |
| Falta de integração entre o registo de pastas e o sistema de gestão documental. | Digitalizar o processo de entrega, com registo automático no sistema e notificação ao cliente.                       |
| Utilização de mapas Excel sem validação automática.                             | Automatizar os controlos de faturação.                                                                               |
| Acumulação de tarefas num único responsável.                                    | Criar alertas automáticos no software CRM para prazos e obrigações fiscais; implementar controlo cruzado de revisão. |
| Dependência de processos manuais.                                               | Automatizar as submissões e implementar registo digital com controlo de versões e registos de envio.                 |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Departamento de Recursos Humanos - Relação com Cliente**

*Quadro 7 - Fraquezas e recomendações do departamento de recursos humanos - relação com cliente*

| Fraquezas                                                                     | Recomendações                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de checklist formal de verificação;<br>Dependência de controlo manual.  | Implementação de checklists obrigatórias por cliente;<br>criação de registo digital de controlo de documentos. |
| Ausência de segunda validação interna antes da emissão.                       | Introdução de dupla validação interna;                                                                         |
| Dependência excessiva da automação sem supervisão humana.                     | Estabelecimento de rotinas de verificação manual pós-<br>automação; plano de contingência para falhas do CRM.  |
| Atualizações não sujeitas a verificação independente.                         | Implementação de validação cruzada entre técnicos;<br>aprovação formal pela coordenadora de RH.                |
| Controlo dependente de inputs manuais;<br>ausência de alertas automáticos.    | Criação de sistema de alertas e lembretes automáticos;<br>revisão do mapa de controlo com campos obrigatórios. |
| Falta de plano de substituição formal e definição clara de responsabilidades. | Desenvolvimento de matriz de responsabilidades atualizada;<br>definição de suplentes em funções críticas.      |

*Fonte - Elaboração própria*

### **3.3 Proposta de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.**

Neste ponto será elaborada uma proposta de manual de Controlo Interno para a NC, a sua primeira versão a qual irá estar sujeito a melhorias contínuas, desde a sua implementação, uma vez que se trata de um processo dinâmico.

A presente proposta teve início com o levantamento e análise das medidas e procedimentos de controlo interno dos seguintes processos:

- Processos relativos ao Departamento Geral;
- Processos relativos ao Departamento Financeiro;

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

- Processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal;
- Processos relativos ao Departamento de Contabilidade face ao Cliente;
- Processos relativos ao Departamento Administrativo face ao Cliente;
- Processos relativos ao Departamento de Recursos Humanos face ao Cliente.

Como resultado do levantamento e análise das medidas de controlo interno, com base no modelo ICIF do COSO, foram discutidas com a Direção da entidade as oportunidades de melhoria identificadas, considerando a sua relevância, urgência e relação custo-benefício.

Na sequência desta avaliação, apresentam-se, de seguida, as matrizes de responsabilidades e a documentação de suporte, bem como a identificação dos objetivos, atividades e riscos associados aos processos dos departamentos analisados.

### Processos relativos ao Departamento Geral da NC

*Quadro 8 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento Geral da NC*

| Processo               | Responsável                             | Documento de Suporte                                                                                                                                              |
|------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição de Objetivos | Diretor Geral e o Controlador de Gestão | Atas de reuniões; orçamento; regulamento interno.                                                                                                                 |
| Execução Operacional   | Técnico responsável pelo Departamento   | Documentação legal; mapas de controlo (mensais, trimestrais ou anuais); checklists de verificação.                                                                |
| Segregação de Funções  | Diretor Geral e o Controlador de Gestão | Organigrama; manuais de procedimentos.                                                                                                                            |
| Sistemas de Informação | Apoio Informático                       | Registos eletrónicos; relatórios de backup; planos de contingência; planos de manutenção e atualizações de software; relatórios de backup e recuperação de dados. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 9 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento Geral da NC*

| Objetivo de Processo                                                                                                   | Riscos Associados                                              | Atividades de Controlo                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garantir que cada colaborador conhece claramente o seu papel e a quem deve reportar, evitando sobreposição ou lacunas. | Risco de desalinhamento entre direção e execução operacional.  | Organigrama definido; reuniões trimestrais de metas e objetivos.                                                                                                                                   |
| Assegurar que todas as atividades do departamento se alinham com valores éticos e cumprem a legislação aplicável.      | Interpretações divergentes devido à ausência de manual formal. | Regulamento interno; cumprimento de prazos legais.                                                                                                                                                 |
| Evitar que um único colaborador concentre tarefas críticas, mitigando riscos de erros ou fraudes.                      | Erros ou fraudes.                                              | Rotatividade.                                                                                                                                                                                      |
| Produzir informação contabilística, financeira e de gestão com qualidade, garantindo confiança interna e externa.      | Vulnerabilidades tecnológicas devido à integração parcial.     | Supervisão por técnicos seniores; a utilização do Primavera ERP, software CRM e Sesame RH.                                                                                                         |
| Fomentar um ambiente de trabalho estável e motivador, contribuindo para a retenção de talento.                         | Dependência excessiva de colaboradores-chave.                  | Definição de metas e objetivos; prémios de desempenho.                                                                                                                                             |
| Assegurar que os sistemas (ERP, CRM, RH) suportam eficazmente os processos e fornecem dados fiáveis para a gestão.     | Risco de erros manuais e desalinhamento de informação.         | Monitorização trimestral do desempenho e disponibilidade dos sistemas ERP, CRM e RH pelo apoio informático; formação contínua dos utilizadores para garantir a correta utilização das plataformas. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Processos relativos ao Departamento Financeiro da NC**

*Quadro 10 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento Financeiro da NC*

| Processo                                                      | Responsável                             | Documento Suporte                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orçamento Anual                                               | Controlador de Gestão e o Diretor Geral | Proposta orçamental anual; documento final de aprovação do orçamento pela Direção.                                                                 |
| Pagamento de fornecedores, Estado, Pessoal e outras entidades | Controlador de Gestão                   | Faturas originais; DUC; guias; mapa de transferência bancária.                                                                                     |
| Validação de Pagamentos                                       | Diretor Geral                           | Faturas originais; documentação de suporte aplicável; comprovativo de transferência.                                                               |
| Recebimentos de Clientes                                      | Controlador de Gestão                   | Comprovativo de transferência recebidas; emissão de recibos dos pagamentos feitos pelos clientes.                                                  |
| Reconciliações Bancárias                                      | Controlador de Gestão                   | Extratos bancários disponíveis; ficheiro de reconciliação bancária mensais.                                                                        |
| Controlo Orçamental                                           | Controlador de Gestão e o Diretor Geral | Tabelas comparativas: orçamento versus execução real (mensal); relatórios de análise de desvios orçamentais; indicadores de desempenho financeiro. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 11 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento Financeiro da NC*

| Objetivo de Processo                                                                            | Riscos Associados                                                                                                                               | Atividades de Controlo                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garantir a fiabilidade e integridade dos registos financeiros.                                  | Erros de lançamento ou pagamentos incorretos.                                                                                                   | Registo sistemático de faturas e despesas no Primavera ERP; reconciliações bancárias mensais.                                                       |
| Evitar duplicação de pagamentos e erros em lançamentos.                                         | Pagamentos duplicados ou omissos; erros de classificação contabilística.                                                                        | Conferência cruzada entre documentos físicos, extratos e registos contabilísticos.                                                                  |
| Salvaguardar os recursos monetários da empresa contra riscos de fraude ou apropriação indevida. | Risco de fraude, apropriação indevida ou manipulação de contas.                                                                                 | Autorização prévia da Direção para transferências; reconciliação de contas bancárias.                                                               |
| Cumprir os prazos legais e contratuais em matéria de pagamentos e recebimentos.                 | Controlo de prazos e acompanhamento pelo Controlador de Gestão.                                                                                 | Controlo de prazos e acompanhamento pelo Controlador de Gestão.                                                                                     |
| Assegurar a liquidez da empresa através do controlo da tesouraria.                              | Falhas no cumprimento de prazos (salários, fornecedores, impostos); recebimentos não documentados, podendo gerar divergências na contabilidade. | Conciliação bancária periódica para garantir a exatidão dos registos contabilísticos; as diferenças detetadas devem ser analisadas e regularizadas. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal da NC**

*Quadro 12 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte do Departamento de Gestão de Pessoal da NC*

| Processo                                              | Responsável                             | Documento Suporte                                                                          |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recrutamento, seleção, demissão/cessação e integração | Diretor Geral e o Controlador de Gestão | Contrato de trabalho; entrevistas; curriculum vitae; regulamento interno; exames médicos.  |
| Criação da ficha dos colaboradores                    | Coordenadora de RH                      | Processo e ficha individual do colaborador.                                                |
| Controlo da assiduidade através do Sesame RH          | Coordenadora de RH                      | Relatórios extraídos do Sesame RH (presenças, faltas, atrasos, etc).                       |
| Processamento Salarial                                | Coordenadora de RH                      | Ficheiros de processamento no Primavera ERP: mapas de vencimentos; recibos de vencimentos. |
| Emissão do recibo de vencimento                       | Coordenadora de RH                      | Emissão do recibo de vencimento.                                                           |
| Autorização e Pagamento dos Vencimentos               | Controlador de Gestão e o Diretor Geral | Comprovativo de transferência.                                                             |
| Arquivo dos recibos de vencimento                     | Coordenadora de RH                      | Recibo de vencimento.                                                                      |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 13 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento de Gestão de Pessoal da NC*

| Objetivo de Processo                                                                                                                    | Riscos Associados                                                                                                                                         | Atividades de Controlo                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garantir que todos os gastos com o pessoal são devidamente processados e autorizados.                                                   | Erros no processamento salarial;<br>Pagamentos indevidos.                                                                                                 | Conferência do diário de salários com o mapa de vencimentos, Segurança Social, IRS e cartões de refeição.                       |
| Assegurar que os gastos com o pessoal estão de acordo com as taxas e políticas aplicáveis.                                              | Aplicação incorreta de taxas salariais; incumprimento fiscal; impacto na motivação e confiança dos colaboradores.                                         | Utilização de software certificado (Primavera ERP); validação mensal dos recibos e descontos legais.                            |
| Cumprir as obrigações legais e fiscais associadas à gestão de pessoal.                                                                  | Não cumprimento de prazos legais.                                                                                                                         | Envio eletrónico automático das obrigações fiscais e contributivas.                                                             |
| Assegurar que a distribuição anual de clientes pelos técnicos é efetuada de forma adequada, garantindo a qualidade do serviço prestado. | Distribuição inadequada ou tardia dos clientes pode comprometer a qualidade do serviço, gerar sobrecarga nos técnicos e afetar a satisfação dos clientes. | Realização da distribuição de clientes pelos coordenadores de equipa.                                                           |
| Assegurar o direito à formação contínua dos colaboradores.                                                                              | Falta de atualização de competências técnicas; desalinhamento entre necessidades de formação e objetivos estratégicos.                                    | Ações pontuais de formação promovidas pelo controlador de gestão e coordenadores.                                               |
| Assegurar os procedimentos de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (HST).                                                             | Aumento da taxa de absentismo dos colaboradores; incremento do número de doenças profissionais.                                                           | Realização periódica de inspeções de segurança na sede da empresa; exames médicos periódicos no âmbito da medicina do trabalho. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

## Relação com o Cliente

### Processos relativos ao Departamento de Contabilidade

*Quadro 14 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da Prestação de Serviços de Contabilidade aos clientes da NC*

| Processo                                           | Responsável                                                                                                      | Documento Suporte                                                                           |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Receção de Documentos e Entrega de Correspondência | Apoio Administrativo/Técnico de Contabilidade Sénior/ Técnicos de Contabilidade/Técnicos de Contabilidade Júnior | Dossier Permanente; mapa de clientes; documentos enviados pelo cliente; pastas de arquivos. |
| Obrigações Contabilísticas                         | Técnico de Contabilidade Sénior/Técnicos de Contabilidade/Técnicos de Contabilidade Júnior                       | Caixa; Bancos; Compras; Vendas; Operações Diversas; Regularizações.                         |
| Obrigações Fiscais                                 | Técnico de Contabilidade Sénior/Técnicos de Contabilidade/Técnicos de Contabilidade Júnior                       | IES; Inventários; IVA; Modelo 10; Modelo 22; Retenção na Fonte; SAFT.                       |
| Demonstrações Financeiras e Prestação de Contas    | Contabilista Certificado / Coordenador Sénior/Técnicos de Contabilidade/Técnicos de Contabilidade Júnior         | Dossier Fiscal; análises intercalares; relatório e contas.                                  |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 15 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a prestação de serviços Administrativos aos clientes da NC*

| Objetivo de Processo                                                                                                                                                                                       | Riscos Associados                                                                                     | Atividades de Controlo                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garantir que toda a documentação dos clientes é corretamente recebida, registada e arquivada.                                                                                                              | Perda, extravio ou arquivamento incorreto da documentação.                                            | Registo da documentação no mapa de clientes; arquivo físico e digital por tipo de diário e datas.             |
| Assegurar que a contabilização é fidedigna.                                                                                                                                                                | Lançamentos contabilísticos incorretos ou incompletos.                                                | Conferência cruzada com E-fatura, Portal das Finanças e extratos bancários.                                   |
| Mitigar riscos de erros ou fraudes em lançamentos contabilísticos e obrigações fiscais.                                                                                                                    | Risco de fraude ou manipulação de informações financeiras.                                            | Validação de declarações fiscais por contabilista certificado; reconciliações periódicas de contas bancárias. |
| Assegurar conformidade legal e fiscal na prestação de serviços.                                                                                                                                            | Falhas no cumprimento de prazos legais ou fiscais.                                                    | Conferência de obrigações fiscais com base em legislação atualizada; revisão por contabilista sénior.         |
| Promover a eficiência operacional através da automatização dos processos.                                                                                                                                  | Incumprimento dos prazos legais de comunicação.                                                       | Utilização do Primavera ERP, Fiscal Reporting, software CRM e ferramentas fiscais (E-fatura, SAF-T, etc).     |
| Garantir que o mês da contabilidade do cliente esteja de acordo com o mês de referência apresentado pelo técnico responsável.                                                                              | Incumprimento da entrega das obrigações contabilísticas e fiscais.                                    | Mapas de controlo de clientes.                                                                                |
| Assegurar que a pasta de contabilidade é organizada e entregue atempadamente pelos clientes, de acordo com as orientações definidas, para garantir o cumprimento das obrigações contabilísticas e fiscais. | Atrasos ou incumprimento na entrega da documentação contabilística podem comprometer o processamento. | Validação por parte do técnico responsável.                                                                   |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Processos relativos ao Departamento Administrativo**

*Quadro 16 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da prestação de serviços administrativos aos clientes da NC*

| Processo                                                                                 | Responsável                                  | Documento Suporte                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Receção de correspondência e entrega de pastas de contabilidade de exercícios encerrados | Apoio Administrativo                         | Mapa de registo diário de correspondência; declaração de entrega de documentos.                                                                              |
| Faturação (Faturação de Rendas e Pontual)                                                | Apoio Administrativo e o Técnico Responsável | Registo dos pedidos recebidos; emissão das faturas com base nos pedidos; monitorização periódica dos totais faturados.                                       |
| Entrega de Obrigações Fiscais                                                            | Apoio Administrativo e o Técnico Responsável | Declarações IVA; Modelo 22; IES e PPC/PAC; comunicação do ficheiro SAFT; declaração de inexistência de faturação; mapa de controlo específico para IMI/AIMI. |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 17 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a prestação de serviços Administrativos aos clientes da NC*

| Objetivo de Processo                                                                                | Riscos Associados                                                     | Atividades de Controlo                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assegurar o registo integral da documentação recebida e entregue.                                   | Perda ou extravio de documentação importante.                         | Utilização de mapas de registo diário (correspondência e pastas); conferência cruzada entre registos internos e confirmações de clientes. |
| Garantir que a entrega de pastas de contabilidade é rastreável e documentada.                       | Entrega indevida ou incompleta de pastas.                             | Registo manual em mapa de pastas entregues e assinatura de cliente na receção.                                                            |
| Assegurar a exatidão e conformidade da faturação, evitando erros e ultrapassagem de limites legais. | Erros na emissão de faturas; ultrapassagem de limites legais.         | Revisão mensal dos totais de faturação das empresas em regime simplificado; controlo cruzado com os mapas de faturação.                   |
| Garantir o cumprimento atempado das obrigações fiscais dos clientes.                                | Atrasos ou falhas na submissão de declarações fiscais.                | Revisão periódica dos prazos fiscais e conferência com registos internos; revisão dos mapas pelo controlador de gestão.                   |
| Promover a rastreabilidade e controlo documental nas submissões fiscais e comunicações oficiais.    | Risco de omissão de comunicação de SAFT ou inexistência de faturação. | Arquivo físico e digital das submissões fiscais; controlo por data e tipo de declaração                                                   |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**Processos relativos ao Departamento de Recursos Humanos**

*Quadro 18 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da Prestação de Serviços de RH aos clientes da NC*

| Processo                                    | Responsável                      | Documento Suporte                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obtenção de Informação (Clientes)           | Coordenadora de RH               | Cartão de cidadão; NIF; número da Segurança Social; comprovativo de residência; ficha normalizada.                                                   |
| Processamento Salarial e Emissão de Recibos | Técnico de RH/Coordenadora de RH | Mapas de vencimentos; recibos de vencimentos; mapas de transferências; mapas de seguros.                                                             |
| Obrigações Fiscais e Contributivas          | Técnico de RH/Coordenadora de RH | Comprovativo de envio da DMR; mapa de contribuições para Segurança Social, mapa de liquidação de IRS; emissão das declarações de rendimentos anuais. |
| Envio Clientes                              | Técnico RH                       | Folhas de salários; guias de retenção para pagamento; emails enviados ao cliente.                                                                    |
| Conformidade Legal                          | Técnico RH/Coordenadora de RH    | Mapas de férias; documentos para inspeção para ACT; Código do trabalho; CIRS.                                                                        |
| Atualizações Anuais e Relatório Único (RU)  | Técnico RH/Coordenadora de RH    | Tabelas de retenção de IRS; taxas de SS; atualização salário mínimo; RU.                                                                             |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

*Quadro 19 - Objetivos de processo, riscos associados e atividades de controlo a processos relativos ao Departamento de RH face aos clientes da NC*

| Objetivo de Processo                                                        | Riscos Associados                                                                 | Atividades de Controlo                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assegurar a completude e integridade da documentação recebida dos clientes. | Receção de documentação incompleta ou incorreta; omissão de informação relevante. | Verificação inicial pela coordenadora de RH; pedido de documentos em falta antes do processamento.                                                   |
| Garantir a correção e fiabilidade do processamento salarial.                | Receção de documentação incompleta ou incorreta; omissão de informação relevante. | Processamento no software Primavera ERP por técnico designado; validação preliminar com o cliente.                                                   |
| Cumprir os prazos legais de reporte fiscal e contributivo.                  | Atrasos na entrega; falhas técnicas no sistema automatizado.                      | Entrega automática de DMR/DRI e guias de IRS e SS pelo software CRM; conferência com mapa de controlo.                                               |
| Assegurar a conformidade legal e atualização de parâmetros anuais.          | Utilização de dados desatualizados; erro no cálculo de retenções.                 | Atualização anual de tabelas de IRS, ordenados mínimos e dias úteis; tabelas salariais definidas pelos clientes comparação entre DR e DMR.           |
| Garantir a exatidão e integridade do Relatório Único.                       | Omissão de anexos; atrasos no envio; incorreções nos dados reportados.            | Elaboração de listagem de clientes com trabalhadores; recolha e consolidação de dados de formação e SST; controlo através de mapa de acompanhamento. |
| Assegurar a continuidade operacional e a segregação de funções.             | Risco de dependência de colaboradores-chave; falhas por ausência ou sobrecarga.   | Rotatividade.                                                                                                                                        |

*Fonte - Elaboração própria*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

## CONCLUSÃO

A realização deste trabalho de projeto permitiu compreender, de forma aprofundada, a relevância e o impacto de um sistema de controlo interno eficaz nas organizações, especialmente em empresas de pequena e média dimensão, como a New Contact – consultoria e gestão, Lda. A elaboração e implementação do Manual de Controlo Interno visa colmatar lacunas identificadas nos procedimentos internos e assegurar uma maior padronização das atividades, que promovem simultaneamente a transparência, a eficiência, a eficácia e a mitigação de riscos operacionais.

A análise efetuada confirmou que a inexistência de um manual formal de controlo interno originava práticas informais e dependentes do conhecimento tácito dos colaboradores, o que representava riscos na fiabilidade da informação e na consistência dos processos. Neste contexto, a proposta apresentada representa um instrumento estruturante para a organização, uma vez que consolida políticas, responsabilidades e procedimentos que orientam a atuação dos diferentes departamentos, garantindo coerência entre os objetivos estratégicos e as práticas operacionais.

A aplicação do modelo ICIF do COSO revelou-se particularmente pertinente, por oferecer uma abordagem sistemática e ajustável à realidade da empresa, permitindo alinhar as componentes do controlo interno com os domínios da gestão de risco, da conformidade legal e da eficiência e eficácia operacional. Ao adotar esta estrutura, a NC pode beneficiar de um processo de melhoria contínua, através da monitorização e revisão periódica dos seus controlos, em resposta às exigências regulatórias e às mudanças do mercado.

Com este projeto, alcançou-se o principal objetivo: a criação de um Manual de Controlo Interno, e demonstrou-se que a adoção de práticas de controlo bem definidas constitui uma mais-valia para a sustentabilidade e competitividade organizacional. Além disso, o trabalho evidenciou a importância de conjugar a teoria e a prática da auditoria e do controlo interno, contribuindo para o reforço das boas práticas de gestão e para a cultura organizacional de integridade e responsabilidade.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

Conclui-se, assim, que o manual desenvolvido deverá ser entendido como um documento dinâmico, sujeito a revisões e atualizações contínuas, acompanhando a evolução tecnológica, legislativa e organizacional. A sua implementação permitirá à NC consolidar a confiança dos seus clientes e parceiros, garantindo maior fiabilidade da informação, cumprimento normativo e eficiência na utilização dos recursos, objetivos centrais de qualquer entidade que aspire à excelência na gestão e no desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros e publicações:

- Almeida, B. (2014). Manual de Auditoria Financeira - Uma análise integrada baseada no risco, Escolar Editora.
- Carvalho, A. (1994). O Controlo Interno nas PME'S. Porto. Edição do Autor.
- Castanheira, N. (2024). Gestão de Risco em Auditoria. ISCAC: Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública (15ª edição).
- Correia, M. (2014). O Impacto do Controlo Interno nas Instituições Particulares de Solidariedade Social - A Qualidade dos Serviços Prestados na Área da Segurança Alimentar IPSS. Estudo do caso das IPSS do Concelho de Vale de Cambra. Porto. ISCAP.
- COSO. (2013). Internal Control — Integrated Framework (2013). em: Internal Control | COSO
- Costa, C. (2010). Auditoria Financeira, 9ª Edição. Rei dos Livros.
- Costa, C. (2014). Auditoria Financeira, 10ª Edição. Rei dos Livros.
- DeLoach, J., & Thomson, J. (2014). Improving Organizational Performance and Governance How the COSO Frameworks Can Help.
- IFAC. (2019). International Standards on Auditing 315. ISA 315 (Revised 2019) – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>.
- IIA. (s.d.). Enquadramento de normas para a prática profissional de auditoria interna.
- Inácio, H. (2014). Controlo Interno: Enquadramento teórico e aplicação prática. Escolar Editora. ISBN 978-972-592-454-9.
- IPAI. (2009). Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria. Obtido de <https://www.ipai.pt/normas/normas-internacionais/>
- Lopes, A. (2013). Auditoria Interna: “O contributo na melhoria da gestão de riscos de uma empresa cabo-verdiana”. ISCEE.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

- Mendes, E. (2014). O Controlo Interno nas PME'S. Estudo de Caso: Impacto no Desempenho do Setor de Compras nas PME'S do Concelho de Vila Nova de Famalicão. Porto. ISCAP.
- Morais, G. (2023). Controlo Interno. ISCAC: Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública (15ª edição).
- Morais, Georgina. & Martins, Isabel (2013). Auditoria Interna: Funções e Processos. 4ª ed. Áreas Editora.
- Peralta, P. (2014). Nova framework COSO 2013 - O que mudou e como aplicar nas organizações.XXI Conferência Anual - Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação.
- Rodrigues, C. (2014). Elaboração de um kit de auditoria interna para as PME. Instituto Politécnico de Tomar.
- Rodrigues, S. (2013). O Auditor Interno e a Gestão de Risco Empresarial. Porto. ISCAP.
- Santos, M. (2014). Evidenciação de Princípios de Governança nos relatórios de auditoria elaborados pelo órgão de controle interno da Marinha do Brasil. Brasil. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Silva, A. (2024). Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade Fernando Coelho Ferreira & Filhos Lda. ISCAC: Trabalho de projeto.
- Sobral, M. (2015). O Controlo Interno nas empresas angolanas: sua influência no desempenho financeiro dessas organizações: O Caso da Empresa Em-Freight Forwarding. Lisboa. UAL.

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New  
Contact – consultoria e gestão, Lda.*

---

## APÊNDICES

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

## APÊNDICE 1. Questionário Geral

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                                      | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| A entidade possui organigrama?                                                                       | X   |     |               |
| A entidade possui um manual de controlo interno?                                                     |     | X   |               |
| São feitos orçamentos anuais?                                                                        | X   |     |               |
| A entidade possui um código de ética?                                                                | X   |     |               |
| São definidas metas?                                                                                 | X   |     |               |
| São desenvolvidos planos para atingir as metas?                                                      | X   |     |               |
| Esses planos são comunicados aos colaboradores?                                                      | X   |     |               |
| Fazem parte dos quadros da empresa um Contabilista Certificado?                                      | X   |     |               |
| Todos os colaboradores gozam férias anualmente, sendo as suas tarefas feitas por colegas?            |     | X   |               |
| Os registos contabilísticos da entidade são efetuados por um colaborador responsável?                | X   |     |               |
| São cumpridos os prazos de entrega das declarações fiscais e outras obrigações?                      | X   |     |               |
| São elaborados mapas de exploração mensalmente, de forma a refletir o estado das contas da entidade? | X   |     |               |
| Existe formação profissional para os colaboradores, em conformidade com a legislação aplicável?      | X   |     |               |
| São cumpridas as normas legais relativas à higiene, segurança e saúde no local de trabalho?          | X   |     |               |
| Os documentos contabilísticos são emitidos através de um programa certificado?                       | X   |     |               |
| Existe uma preocupação com a segregação de funções?                                                  | X   |     |               |

*Fonte - Adaptado de Moraes e Martins (2013)*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**APÊNDICE 2. Questionário de avaliação do ambiente de controlo**

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                       | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| Existe integridade e valores éticos por parte da gerência e dos colaboradores?        | X   |     |               |
| Existe um código de ética escrito na entidade?                                        |     |     | X             |
| Os colaboradores aparentam ter competência para as suas funções?                      | X   |     |               |
| Os riscos do negócio são monitorizados de forma adequada?                             | X   |     |               |
| A gerência tem como uma das principais prioridades o controlo interno?                | X   |     |               |
| A gerência tenta diminuir o risco de distorções?                                      | X   |     |               |
| As responsabilidades de cada colaborador estão claramente definidas?                  | X   |     |               |
| As políticas e procedimentos estão claramente definidas e são seguidas por todos?     | X   |     |               |
| A entidade está organizada de forma clara, tendo em conta a sua dimensão?             | X   |     |               |
| A gerência está ativamente envolvida nos procedimentos da entidade?                   | X   |     |               |
| Foram estabelecidas políticas e práticas adequadas para gerir conflitos de interesse? | X   |     |               |
| Os colaboradores têm conhecimento dos procedimentos aplicáveis às suas funções?       | X   |     |               |
| Os colaboradores possuem a experiência necessária para o desempenho das suas funções? | X   |     |               |
| Existe uma adequada segregação de funções?                                            | X   |     |               |
| A gerência realiza supervisões regulares e toma medidas sempre que necessário?        | X   |     |               |

*Fonte - Adaptado de Moraes e Martins (2013)*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

### APÊNDICE 3. Questionário de avaliação gestão de risco

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                                                                                 | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| A gerência dispõe de um plano estratégico para toda a organização?                                                                              | X   |     |               |
| A gerência assegura o acesso a toda a informação necessária para a implementação dos procedimentos?                                             | X   |     |               |
| A gerência assegura que o acesso aos arquivos eletrónicos é feito de forma restrita a pessoas autorizadas, de forma a salvaguardar os recursos? | X   |     |               |
| A gerência identifica os riscos inerentes, sejam eles internos ou externos?                                                                     | X   |     |               |
| Cada risco é avaliado tanto em termos de impacto como de probabilidade de ocorrência?                                                           | X   |     |               |
| A gerência monitoriza e implementa as mudanças necessárias para garantir o controlo dos riscos?                                                 | X   |     |               |
| Os responsáveis são informados de todas as propostas de alteração?                                                                              | X   |     |               |

*Fonte - Adaptado de Morais e Martins (2013)*

### APÊNDICE 4. Questionário de avaliação de informação e comunicação

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                                                     | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| A gerência reconhece a importância da informação para o sucesso da entidade?                                        | X   |     |               |
| A documentação escrita de políticas e procedimentos é fundamental para as operações diárias da entidade?            | X   |     |               |
| O ciclo de vida dos procedimentos é registado em todas as fases do seu processamento até à sua classificação final? |     |     | X             |
| As linhas de comunicação são eficazes e adequadas às necessidades dos emissores e recetores da informação?          | X   |     |               |
| Os canais de comunicação estão acessíveis a todas as partes interessadas?                                           | X   |     |               |
| As funções dos colaboradores estão descritas num documento escrito?                                                 | X   |     |               |
| Os colaboradores têm experiência necessária para o desempenho das suas funções?                                     | X   |     |               |
| A entidade disponibiliza formação aos seus colaboradores sempre que necessário?                                     | X   |     |               |

*Fonte - Adaptado de Morais e Martins (2013)*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**APÊNDICE 5. Questionário de avaliação das atividades de controlo e monitorização**

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                                                    | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| As atividades de controlo ocorrem em todos os níveis da entidade?                                                  | X   |     |               |
| A gerência reconhece que as atividades de controlo são ferramentas importantes na prevenção e mitigação de riscos? | X   |     |               |
| A entidade implementa controlos preventivos e detetivos nas suas atividades de controlo?                           | X   |     |               |
| A monitorização também ocorre através de atividades independentes?                                                 | X   |     |               |
| O custo da atividade de controlo é superior ao custo que existiria caso esta não fosse implementada?               |     | X   |               |

*Fonte - Adaptado de Moraes e Martins (2013)*

*Criação e Implementação de um Manual de Controlo Interno na Entidade New Contact – consultoria e gestão, Lda.*

**APÊNDICE 6. Questionário de Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis**

| Descrição do procedimento ou medida de controlo                                                                 | SIM | NÃO | NÃO SE APLICA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|
| Existe segregação de funções?                                                                                   |     | X   |               |
| Existe cuidado na verificação da legalidade dos documentos a contabilizar?                                      | X   |     |               |
| O colaborador responsável pelos registos contabilísticos é o mesmo que recebe os documentos?                    | X   |     |               |
| O colaborador que emite as faturas da entidade é também responsável pela sua contabilização?                    | X   |     |               |
| O colaborador que contabiliza os recibos da entidade é o mesmo que os emite?                                    | X   |     |               |
| São disponibilizados mapas mensais que refletem o estado das contas da entidade?                                | X   |     |               |
| O colaborador que efetua a contabilização é também responsável pelo apuramento de impostos e demais obrigações? | X   |     |               |
| Os apuramentos de impostos e outras obrigações estão sujeitos a conferência?                                    | X   |     |               |
| O processo de encerramento de contas é objeto de conferência?                                                   | X   |     |               |
| É aplicada a especialização de exercícios para os acréscimos, diferimentos e impostos diferidos?                | X   |     |               |
| Os passivos correntes estão devidamente distinguidos dos não correntes?                                         | X   |     |               |
| Os custos dos empréstimos obtidos são registados como gastos do exercício?                                      | X   |     |               |
| Existe um orçamento anual destinado à aquisição de ativos?                                                      |     | X   |               |
| A política de amortizações está claramente definida de acordo a vida útil dos bens?                             | X   |     |               |
| As amortizações são contabilizadas por duodécimos?                                                              | X   |     |               |
| Os ativos da entidade estão protegidos por seguros?                                                             | X   |     |               |

*Fonte - Adaptado de Moraes e Martins (2013)*